**T.C.**
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Berna ÜNAL**

**Danışman**
**Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**

**İZMİR-2022**

**TEZ ONAY SAYFASI**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "İşe Adanmışlığın Tükenmişliğe Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/06/2022

Berna ÜNAL

**ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşe Adanmışlığın Tükenmişliğe Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma**

**Berna ÜNAL**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Programı**

**Bu çalışmanın amacı, işe adanmışlığın tükenmişlik üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu ve bu etkide bireyin sahip olduğu psikolojik dayanıklılığın rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, hizmet sektöründe (mağazacılık) faaliyet gösteren bir işletmenin 141 beyaz yaka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri, tam sayım yöntemi, yüz yüze ve elektronik ortamda uygulanan anket tekniğiyle elde edilmiştir.**

**Araştırmada toplanan verilerin analizleri SPSS 26.0 ve AMOS 24 programlarında yapılmıştır. AMOS 24 programında ölçeklerin yapısal geçerliliği birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile değerlendirilmiş, analizlerde Bootstrap metodu kullanılmış, 10000 yeniden örnekleme ile ölçek maddelerinin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Aracılık etkisi analizlerinde AMOS programında bootstrap metodu kullanılmış, 141 gözlemden oluşan veri seti üzerinde 5000 yeniden örnekleme yapılmıştır.**

**Araştırma sonuçlarına göre, işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmamızda işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmış olup, bu bulgu, işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisini**

**inceleyen ulusal literatürdeki çalışmalar için özgün bir sonuç olarak görülmektedir.**

**İşe adanmışlık boyutlarının tükenmişlik boyutlarına etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün test edildiği regresyon modeli sonuçlarına göre, işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu; işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.**

**Anahtar Kelimeler: İşe Adanmışlık, Tükenmişlik, Psikolojik Dayanıklılık.**

**ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**A Research on The Role of Psychological Resilience to The İmpact of Job Engagement to Burnout**

**Berna ÜNAL**

**Dokuz Eylül University**

**Social Sciences Institute**

**Department of Business Administration**

**Management and Organization Program**

**The aim of this research is to determine how work engagement has an effect on burnout and whether the psychological resilience of the individual has a role in this effect or not. The sample of the research consists of 141 white-collar employees of a corporation operating in the service sector. The research data were obtained by total population sampling method and face to face and electronic survey technique.**

**The analyzes of the data collected in the research were made in SPSS 26.0 and AMOS 24 programs. In the AMOS 24 program, the structural validity of the scales was evaluated with first-level Confirmatory Factor Analysis (CFA), the Bootstrap method was used in the analysis, and the factor loads of the scale items were examined with a 95% confidence interval with 10000 resamplings. In the mediation effect analysis, the bootstrap method was used in the AMOS program, and 5000 resamples were made on the data set consisting of 141 observations.**

**According to the results of the research, the vigor dimension of work engagement has a negative and significant effect on emotional exhaustion and depersonalization, which are among the burnout dimensions; ıt has been determined that the dedication dimension of work engagement has a negative and significant effect on the emotional exhaustion dimension of burnout. In our study, it was determined that the absorption dimension of work engagement had a positive and significant effect on the emotional exhaustion dimension of burnout,**

**and this finding is seen as a unique result for studies in the national literature examining the relationship between work engagement and burnout.**

**It was concluded that to the results of the regression model in which the mediating role of psychological resilience in the effect of work engagement dimensions on burnout dimensions was tested, the mediating effect of psychological resilience on the dedication dimension of work engagement to emotional exhaustion and personal accomplishment dimensions of burnout was significant; the mediating effect of psychological resilience on the absorption dimension of work engagement to personal accomplishment dimension of burnout was significant.**

**Keywords: Job Engagement, Work Engagement, Employee Engagement, Job Burnout, Resilience, Psychological Resilience.**

**İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

## İÇİNDEKİLER


TEZ ONAY SAYFASI ii

YEMİN METNİ iii

ÖZET iv

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

KISALTMALAR xii

TABLOLAR LİSTESİ xiii

ŞEKİLLER LİSTESİ xv

EKLER LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İŞE ADANMIŞLIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

1.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI 4

1.1.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Davranış 4

1.1.2. İşe Adanmışlık Kavramı 6

1.2. İŞE ADANMIŞLIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 9

1.2.1. İşkoliklik 10

1.2.2. Örgütsel Bağlılık 12

1.2.3. İş Tatmini 15

1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 16
1.3. İŞE ADANMIŞLIK MODELİ VE İŞE ADANMIŞLIK BOYUTLARI 20
1.3.1. İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli 20
1.3.2. İşe Adanmışlık Boyutları 24
1.4. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ 27
1.5. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLLERİ 30
1.6. İŞE ADANMIŞLIĞIN OLASI SONUÇLARI 31

## İKİNCİ BÖLÜM

## TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI 34
2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 38
2.2.1. Stres 38
2.2.2. Depresyon 44
2.2.3. İş Tatminsizliği 49
2.2.4. İşe Yabancılaşma 53
2.3. TÜKENMİŞLİK MODELİ VE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI 58
2.4. TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ 62
2.5. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE NEDENLERİ 63
2.5.1. Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler 63
2.5.2. Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler 65
2.6. TÜKENMİŞLİĞİN OLASI SONUÇLARI 78
2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları 78
2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları 80

2.7.İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR 82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI VE KURAMSAL TEMELLERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR 84
3.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye 84
3.1.2. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı 87
3.2. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI YÜKSEK BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ 89
3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ 91
3.4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 92
3.5. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN OLASI SONUÇLARI 94
3.6. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR 96
3.7.İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜNÜ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR 98

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 100
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI 100
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ 101

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 103
4.4.1. Araştırmanın Örneklemi 103
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemleri 104
4.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi 104
4.5. BULGULAR 106
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 106
4.5.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Bulguları 108
4.5.2.1. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 108
4.5.2.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 111
4.5.2.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 115
4.5.3. İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 118
4.5.4. İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları 119
4.5.5. İşe Adanmışlığın Tükenmişliğe Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolüne İlişkin Analiz Bulguları 123

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 140
KAYNAKÇA 146
EKLER

## KISALTMALAR

| | |
|---|---|
| **vb.** | Ve Benzeri |
| **vd.** | Ve Diğerleri |
| **ABD** | Amerika Birleşik Devletleri |
| **s.** | Sayfa No |
| **bkz.** | Bakınız |
| **UWES** | Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği |
| **MBI** | Maslach Tükenmişlik Ölçeği |
| **BRS** | Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği |
| **DFA** | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| **Min.** | Minimum Değer |
| **Max.** | Maksimum Değer |
| **Ort.** | Ortalama |
| **SS** | Standart Sapma |
| **SH** | Standart Hata |
| **GFI** | İyilik Uyum İndeksi |
| **AGFI** | Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi |
| **NFI** | Normlaştırılmış Uyum İndeksi |
| **RMR** | Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü |
| **SRMR** | Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü |
| **LLCI** | Alt Güven Aralığı |
| **ULCI** | Üst Güven Aralığı |

## TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1**: İşe Adanmışlığın Benzer Kavramlarla İlişkisi s.20
**Tablo 2:** İşe Adanmışlık Ölçeği s.29
**Tablo 3:** Uyum İndeksleri Uyum Ölçütleri s.105
**Tablo 4:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular s.107
**Tablo 5:** İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları s.110
**Tablo 6:** İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular s.111
**Tablo 7:** Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları s.113
**Tablo 8:** Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular s.114
**Tablo 9:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular s.116
**Tablo 10:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular s.117
**Tablo 11:** İşe Adanmışlık ile Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları s.118
**Tablo 12:** İşe Adanmışlık Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları s.120
**Tablo 13:** İşe Adanmışlık Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları s.121
**Tablo 14**: İşe Adanmışlık Boyutlarının Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları s.122
**Tablo 15:** Dinçlik Boyutu ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.124
**Tablo 16:** Dinçlik Boyutu ile Duyarsızlaşma Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.126
**Tablo 17:** Dinçlik Boyutu ile Kişisel Başarı Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.127
**Tablo 18:** Adanma Boyutu ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.129
**Tablo 19:** Adanma Boyutu ile Duyarsızlaşma Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.130

**Tablo 20:** Adanma Boyutu ile Kişisel Başarı Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.132
**Tablo 21:** Yoğunlaşma Boyutu ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.133
**Tablo 22:** Yoğunlaşma Boyutu ile Duyarsızlaşma Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.135
**Tablo 23:** Yoğunlaşma Boyutu ile Kişisel Başarı Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları s.136
**Tablo 24:** Araştırma Hipotezlerinin Doğrulama Sonuçları s.137

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** İş Talepleri- Kaynakları İşe Adanmışlık Modeli s.23
**Şekil 2:** İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları s.32
**Şekil 3:** Genel Uyum Belirtisi Süreçleri s.42
**Şekil 4:** Araştırma Modeli s.101
**Şekil 5:** İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli s.109
**Şekil 6:** Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli s.112
**Şekil 7:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli s.116
**Şekil 8:** Kuramsal Aracılık Modeli s.123

## EKLER LİSTESİ

**EK 1:** Araştırmada Kullanılan Anket Formu ek s.1

# GİRİŞ

Örgütler, küresel ekonomik krizlerin ortaya çıkardığı sosyal ve ekonomik dönüşümlerin etkisiyle 1980'li yıllardan beri önemli değişimler yaşamıştır. Yaşamını devam ettirmeye ve rekabet üstünlüğünü korumaya odaklı işletmeler, bu değişimleri en az kayıpla atlatmak amacıyla, daha az sayıda ve daha nitelikli çalışanla daha çok iş gerçekleştirmeye yönelik verimliliği artırma stratejileri uygulamaya başlamıştır. Bu durum, örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin farklılaşmasına ve çalışanların da örgütlerdeki geleneksel istihdam koşullarının değişmesine neden olmuştur. Farklı bir deyişle, çalışanların sürekli gelişmeyi, öğrenmeyi ve değişime açıklığı sürdürmesi durumunda istihdam edildiği ve örgütlerin amaçlarına ulaştığı yeni çalışma anlayışı benimsenmiştir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 274).

Nitekim günümüz örgütlü yaşamında organizasyonların devamlılığını sağlayan, organizasyonlara rekabet üstünlüğünü kazandıran ve fark yaratan en itici güç çalışanlardır. İnsan kaynağının biricik ve taklit edilemez yegâne sermaye oluşunun kabulüyle; yöneticiler ve işverenlerin en çok istediği davranışlardan biri, çalışanların kendilerini tümüyle işlerine adamasıdır. Çünkü "insanlar anlam yükledikleri işlerine kendilerini adadıklarında başarıya ulaşırken; benzer şekilde örgütler de, çalışanları kendilerini işlerine adadığında başarıya ulaşmaktadır" (Steger ve Dik, 2010: 139).

İnsanlarla yoğun temas gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların, fiziksel ve psikolojik sağlıklarını kaybetmeden yüksek performans elde etmeleri ve yüksek kalite standartlarında hizmet sağlamaları, sahip olunan işe adanmışlık tutum ve davranışları ile açıklanabilen bir durumdur. Genel ifadesiyle işe adanmışlık, bireylerin işte göstermiş olduğu yüksek etkinlik, canlılık, konsantrasyon, özveri ve bağlılık olarak açıklanmakta (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002), işte gösterilen coşku, enerji, yüksek performans, sorumluluk bilinci, öğrenme motivasyonu ve verimlilik sonucunda bireyler; yaşamla ilişkili iyimserlik ve esenlik duymakta (Albrecht, 2011; Schaufeli ve Salanova, 2008; Schaufeli, 2012), özgüven ve dayanıklılık kazanmakta (Bakker, 2011: 267), fiziksel ve psikolojik sağlıkta olumlu iyileşmeler yaşamaktadır (Sonnentag, 2003: 518). Buradan hareketle adanmış çalışanlar, iş taleplerini karşılamak, işe ve işin bağlamına özgü streslerin üstesinden gelmek için pozitif duygu ve deneyimlerini etkili bir şekilde kullanmakta, zorlu

şartlara uyum sağlamaktadır. Özellikle günümüzün hizmet ağırlıklı çalışma alanlarında, her birey ve işi arasında yeterli uyumdan söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu bakımdan, kişi ve iş uyumunun çalışanlar üzerinde iki zıt kutbu temsil eden sonuçları; işe adanmışlık ve tükenmişlik olgularıdır (Ardıç ve Polatcı, 2009: 21).

Tükenmişliğin pozitif antitezi olarak işe adanmışlık (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 73), çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını, iş ve yaşam doyumunu, pozitif duygu deneyimlerini ve pozitif örgütsel sonuçları artırmakta; tükenmişliği negatif etkilemektedir. Yüksek adanmışlık, bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimalini azaltmakta, yaşanması durumunda ise hafif sarsıntılarla, kısa sürede ve en az hasarla atlatılmasına yardımcı olarak, kalıcı etkilere ve büyük kayıplara engel olmaktadır (Schaufeli, Bakker ve Rhenen, 2009; Yin, 2017; Villavicencio-Ayub, Jurado-Cárdenas ve Valencia-Cruz, 2014; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Nitekim bu çalışmada, son yıllarda pozitif örgütsel davranış araştırmalarında önemli yer tutan işe adanmışlığın, negatif çalışma davranışı olgularından biri olan tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışanların sahip olduğu psikolojik dayanıklılığın bir rolü olup olmadığını belirlemek amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda yürütülen çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, işe adanmışlık kavramı açıklanmakta, işe adanmışlığın benzer kavramlarla ilişkisi, çalışmada benimsenen işe adanmışlık modeli ve işe adanmışlık boyutları ile işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarına yer verilmektedir. İkinci bölümde, tükenmişlik kavramı açıklanmakta, tükenmişliğin benzer kavramlarla ilişkisi, çalışmada benimsenen tükenmişlik modeli ve tükenmişlik boyutları, tükenmişliğin öncülleri ve sonuçlarına dair kapsamlı açıklamalar ve işe adanmışlığın tükenmişliğe etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, psikolojik dayanıklılık kavramı açıklanmakta, psikolojik dayanıklılığın kuramsal temelleri, psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin özellikleri, psikolojik dayanıklılığın oluşumunda etkili olan faktörler ve sonuçları ile işe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık ilişkisini inceleyen çalışmalara yer verilmektedir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, işe adanmışlığın tükenmişliğe etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bir alan araştırması yer almaktadır.

Ulusal ve uluslararası literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Fakat, kavramların birbirine etkisinde pozitif psikolojik sermaye unsurlarından psikolojik dayanıklılığın aracılık rolüne ilişkin, uluslararası literatürde az sayıda ampirik çalışmaya rastlanmış (Moon, Park ve Jung, 2013), ulusal literatürde ise herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenlerle bu çalışmanın, literatürdeki boşluğa katkı vermesi ve gelecek çalışmalara yol göstermesi umulmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# İŞE ADANMIŞLIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde işe adanmışlık konusu ele alınmaktadır. Bu kapsamda; işe adanmışlık kavramı açıklanmakta, işe adanmışlığın benzer kavramlarla ilişkisine değinilmekte, literatürde yer alan kapsayıcı bir işe adanmışlık modeline ve işe adanmışlık boyutlarına yer verilmekte ve ardından işe adanmışlığın ortaya çıkmasını etkileyen faktörler ve işe adanmışlığın olası sonuçları ele alınmaktadır.

## 1.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

### 1.1.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Davranış

İşe adanmışlık kavramını tanımlamadan önce, pozitif psikolojiden ve pozitif psikolojiden doğan pozitif örgütsel davranış yaklaşımından bahsetmek faydalı olacaktır. Pozitif psikoloji, modern psikoloji biliminde oldukça bilinen ve etkili bir paradigma olarak karşımıza çıkmaktadır (Albrecht, 2013: 237). Psikoloji bilimi, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra, çalışmalarının yönünü patolojik hastalıkların tedavisine çevirmiştir. Patolojik hastalıkların tedavisine duyulan bu büyük ilgi; bu süreçte gelişmekte olan toplumu ve bireyi ihmal etmiştir. Pozitif psikolojinin amacı ise, psikolojinin bakış açısını ve nihai odağını oluşturan yalnızca hastalıkların tedavisi, negatif duygu, düşünce ve davranışlara olan yönelimi; pozitif duygu, düşünce ve davranışlara doğru değiştirmek ve geliştirmektir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji alanı, 2000'li yılların başlangıcından bugüne giderek artan oranda önem kazanmıştır. Günümüz dünyasında psikoloji bilimi; yalnızca tedavi edici işleviyle yetersiz kalmaktadır. Bireylerin yaşamda mutluluğa erişmeleri için ciddi önem taşıyan pozitif tutum ve davranışların geliştirilmesinde psikoloji bilimi kilit öneme sahiptir (Bal, 2009: 546).

Seligman (2000)'a göre pozitif psikoloji; sübjektif, birey ve grup olmak üzere üç düzeyde ele alınabilir. Sübjektif düzeyde pozitif psikoloji yaklaşımı; geçmişten memnuniyet, esenlik ve tatmin duymak, gelecek için umut ve iyimserlik hissetmek ve

içinde bulunulan an için mutluluk duymak gibi kıymetli öznel deneyimlerle ilgilidir. Birey düzeyinde; yetenek kapasitesi, cesaret, kişilerarası beceri, sanatsal duyarlık, azim, özgünlük, geleceğe yöneliklik, yüksek yetenek ve akıl, affedicilik ve tinsellik gibi pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir. Grup düzeyinde pozitif psikoloji ise; bireyleri daha iyi birer vatandaş olmaya doğru yönelten sorumluluk, diğerkâmlık, nezaket, ölçülülük, hoşgörü, iş ahlâkı gibi sivil erdemlerle ilgilidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Psikoloji biliminde ortaya çıkan bu yeni ve pozitif akım, psikolojinin ilişkili olduğu diğer tüm alanları ve dolayısıyla örgütsel davranışı da etkilemiştir (Turgut, 2010: 57).

Luthans (2002a)'a göre, örgütsel davranış yazınında ve popüler literatürde pozitif duyguların ve davranışların önemi uzun yıllar boyunca bilinse de; hem yönetim araştırmacıları hem de uygulayıcılar, "yanlışları düzeltmek ve zayıflıklara odaklanmak" konularına nispeten daha fazla önem vermiştir. Aslında, örgütsel davranış alanının miladı sayılabilecek Western Elektrik Şirketi'nde gerçekleştirilen "Hawthorne Araştırmaları" ile birlikte; her seviyede iyimser, özgüvenli ve mutlu çalışanların daha verimli ve yaratıcı oldukları kanıtlanmıştır. Pozitif örgütsel davranış da tam bu noktada, pozitif psikolojide olduğu gibi "insanların güçlü yönlerine ve psikolojik yeteneklerine odaklanan" teori ve araştırmaların yönlendirdiği bir çalışma alanıdır (Luthans, 2002a: 57).

Luthans (2002a)'ın tanımlamasına göre pozitif örgütsel davranış; "bugünün çalışma ortamında pozitif yönlendirilen insan kaynağının; güçlü yanlarını ve psikolojik kapasitelerini inceleyen, performansı ve dolayısıyla sonuçları iyileştirmesi beklenen, ölçülebilen, etkili bir şekilde yönetilebilen çalışmalar ve uygulamalar"dır (Luthans, 2002a: 59). Pozitif örgütsel davranışları geleneksel örgütsel davranışlardan ayıran spesifik farklar vardır. Pozitif örgütsel davranışın özellikleri şunlardır (Luthans ve Avolıo, 2009: 299):

- Pozitif örgütsel davranış belirli bir araştırma ve kuramsal temele dayanmalıdır.
- Meşru bir ölçüm yöntemine sahip olmalıdır.
- Kesin bir davranış modeli belirtmekten çok değişebilir sınırlara ve geliştirilebilir özelliklere sahip olmalıdır.
- Örgütsel çıktılar üzerinde olumlu ve sürekli etkiye sahip olmalıdır.

Son yıllarda ulusal ve uluslararası literatürde sıklıkla üzerinde durulan; örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme vb. kavramlar, pozitif örgütsel davranışlar yelpazesinde değerlendirilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 83).

Günümüz organizasyonlarında gelinen nokta açıkça göstermektedir ki, fark yaratan organizasyonlar; bu farkı çizgi ötesi performans gösteren çalışanlarına borçludurlar (Doğan, 2002: 2). Organizasyonları amaçlara yönelten ve zenginleştiren yaratıcı, fedakâr, motivasyonu yüksek ve başarılı çalışanları örgüte çekmek ve korumak için neler yapılabilir? Hangi çalışma koşullarında çalışanlar kendilerini işlerine adar, ellerinden gelen en iyi performansı ortaya koyar, işlerini bir adım ileri götürmeye ve olumsuzluklar karşısında dirençli olmaya güdülenir? Geleneksel organizasyon yapılarının aksine günümüz modern yapıları bu soruların yanıtını aramaktadır. Modern organizasyonların odağı; insan sermayesinin etkin yönetimidir ve bu organizasyonlarda enerjisi yüksek, kendini tüm özüyle işine veren çalışanlara ihtiyaç vardır. Farklı bir ifadeyle, organizasyonlar, kendilerini tam anlamıyla işine adayan çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147).

### 1.1.2. İşe Adanmışlık Kavramı

İşe adanmışlık, Luthans (2002a; 2002b)'ın önderliğinde gelişen pozitif örgütsel davranış yaklaşımının bir çıktısı olarak değerlendirilen bir kavram olup, literatüre girişi William Kahn (1990)'ın "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" isimli betimleyici çalışmasına dayanmaktadır.

Son yıllarda ulusal ve uluslararası yazında, işe adanmışlık kavramının incelendiği çalışmaların sayısında ciddi bir artış görülmektedir. Ulusal yazında Aralık 2019 itibariyle kavramı ele alan 33 farklı çalışmaya rastlanmıştır. Kavramın Türkçeleştirilmesi konusunda ise henüz bir fikir birliğine varılamamıştır (Gürlek ve Tuna, 2019: 36). Araştırmacıların kavramı; "işe cezbolma" (Doğan, 2002; Esen, 2011), "işe angaje olma" (Güneşer, 2007; Özkalp ve Meydan, 2015), "işe gönülden adanma" (Bal, 2009), "çalışmaya tutkunluk" (Turgut, 2011), "işe adanma" (Kanten ve Yeşiltaş, 2013; Bostancı ve Ekiyor, 2015), "işe adanmışlık" (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018; Aybas ve Kosa, 2018) ve "işe bağlılık" (Bolelli, 2018) gibi farklı kullanımlarla

ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise; "work engagement", "job engagement", "employee engagement" kavramlarının karşılığı olarak "işe adanmışlık" ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir.

İşe adanmışlık kavramını kuramsal temelde ele alan ve literatüre kazandıran öncü çalışma, William Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. Kahn çalışmasında adanmışlık kavramını, birey düzeyinde "kişisel adanmışlık (personal engagement)" olarak ele almıştır (Esen, 2011: 4).

Kahn (1990)'ın tanımlamasına göre işe adanmışlık; çalışanların, işin gereklerini yerine getirirken benliklerini "fiziksel", "bilişsel" ve "duygusal" olarak iş rollerine bağlamasıdır. Adanmış çalışanlar; iş rollerine fazlasıyla bağlanan, oldukça yüksek enerjiye sahip ve iş faaliyetlerine kendini kaptıran kişilerdir. Adanmış çalışanlar yeniliklere açık, daha üretken ve işini daha iyi bir noktaya taşıma konusunda azimli ve isteklidir. İşiyle bu seviyede bağlılık kuran çalışanlar; işini aynı derecede sahiplenmeyen, benlikleri ve iş rolleri arasındaki bağlantıyı kesmiş (disengaged employees) diğer çalışanlardan daha sıkı çalışmakta ve daha iyi performans göstermektedir (Bakker, 2011: 265).

İşe adanmışlıkla ilgili en sık rastlanan tanımlardan biri, Schaufeli vd. (2002) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar işe adanmışlığı; "bireyin yüksek etkinlik ve canlılıkla (dinçlik) işini sürdürmesini sağlayan, büyük bir özveri ve bağlılıkla (adanma) faaliyetlerini gerçekleştirmesine güç veren, bireyin iş ortamından fiziksel olarak ayrılmasını zorlaştıracak derecede konsantre olması ve işine yoğunlaşmasıyla (yoğunlaşma) ayırt edilebilen; tatmin edici, pozitif, işle ilintili düşünce yapısı" şeklinde tanımlamaktadır (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74-75).

İşe adanmışlık, heyecan ve işiyle gururlanma duygusu olarak açıklanabilen, hedefe yönelik davranışları garantileyen, önemli seviyede canlılık gerektiren, hedeflere ulaşmak amacıyla süreklilik gerektiren, içsel motivasyonun ana boyutlarına vurgu yapan bir kavramdır (Yavan, 2016: 279). Kahn (1990) da işe adanmışlığı eşsiz bir motivasyonel kavram olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bireyin kişisel kaynaklarını iş rollerine yöneltmesi ve bu kaynakları yoğun ve kalıcı olarak kullanması işe adanmışlığı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle işe adanmışlık; bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin iş rollerine eş zamanlı katılımını yansıtan çok boyutlu

bir motivasyon kavramı olarak tanımlanmaktadır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 619).

Ulusal yazında kavramla ilgili ilk çalışmayı yapan Doğan (2002)'a göre işe adanmışlık; çalışanların, iş gereklerini yerine getirirken benliklerinin, özlerinin ne kadarını işine yansıttığıyla ilgilidir. Doğan (2002: 3) işe adanmışlığı çalışanların "kalpleri, ruhları, duyguları ve zihinleri ile yani tüm özleri ile işleriyle bir bütün içinde olmaları, işleriyle tam bir temasa geçmeleri" durumu şeklinde tanımlamaktadır (Doğan, 2002: 3).

Macey ve Schneider (2008) işe adanmışlık kavramını "tutku, heyecan, bağlılık, enerji ve odaklanmış çabayla meydana gelen, örgütsel amaçlara hitap eden, tutumsal ve davranışsal bileşenler içeren; organizasyonlar için arzu edilen bir durum" olarak tanımlarken (Macey ve Schneider, 2008: 4), bir diğer çalışma ise; "etkili rol içi proaktiflik içeren, yaşamla ilişkili iyimserlik ve işle ilişkili coşku barındıran benzersiz bir yapı" olarak tanımlamaktadır (Albrecht, 2011: 105).

Adanmış çalışanlar, yaşamlarını yönlendiren olaylar üzerinde etkiye sahip; kendi kendine yetebilen ve yüksek enerjiye sahip bireylerdir. Adanmış çalışanlar, işlerine karşı pozitif tutumları ve faaliyet seviyeleri neticesinde; başkalarından geribildirim almaya daha az ihtiyaç duyarlar. Takdir, onaylanma ve başarı söz konusu olduğunda kendi pozitif geribildirimlerini yaratırlar. Uzun ve sıkı bir iş günü sonunda, pozitif bir üstesinden gelme duygusuyla, yorgunluklarını oldukça keyifli bir durum olarak tanımlayan bu çalışanlar için çalışmak; yorucu ve mecburi bir durumdan çok, keyifli ve eğlencelidir (Bakker, Albrecht, Leiter , 2011: 5). Adanmış çalışanlar aynı zamanda inisiyatif almaya daha hevesli, proaktif davranışlar sergilemeye daha meyilli, öğrenme motivasyonu daha yüksek ve diğer çalışanlarla kıyaslandığında üstün performans gösteren çalışanlardır (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38).

Adanmış çalışanlar, bireysel gelişimlerini planlayan ve işle ilgili gelişim fırsatlarını araştıran bireylerdir. Bu tür fırsatlarla buluşamadıklarında; istedikleri değişime ulaşabilmek için harekete geçerler. Göstermiş oldukları üstün çaba ve bağlılık neticesinde, yöneticilerinden; övgü, maaş zammı, terfi, yan haklar kazanımı ve müşterilerden; takdir, memnuniyet vb. pozitif geribildirimler alabildikleri gibi, yeterli koşullar sağlanamadığında da, işten ayrılmaya kadar giden bir süreci takip edebilirler (Bal, 2009: 547). Adanmış çalışanlar, içinde bulundukları çalışma

ortamının pasif aktörleri değildir. Anlam atadıkları görevlerini seçebilir, işlerinin içeriğini veya tasarımını aktif bir biçimde değiştirebilir, farklı iş seçenekleri için pazarlık yapabilir ve gerektiğinde çalışma ortamlarını aktif olarak değiştirebilirler (Bakker, 2011: 268).

Günümüz işletmelerinin temel amacı, çizgi ötesinde performans düzeyine tırmanmaktır. İşletmeleri bu amaca ulaştıracak anahtar rolün aktörleri ise, yüksek performans gösteren adanmış çalışanlardır (Doğan, 2002: 2). Adanmış çalışanlardan oluşan bir örgütün kültürü ve iklimi de çalışanları gibi başarıyı ve çalışmayı destekleyecek biçimde gelişim göstermektedir. Yine bu çalışanların sahip olduğu çalışma anlayışı sebebiyle; yüksek performans, yenilikçilik ve yaratıcılık eylemleri hız kazanmaktadır. Rekabet üstünlüğünü elde etmek ve hedeflerine ulaşmak isteyen işletmelere bu olanağı sağlayacak öğe, adanmış çalışanlardır (Yavan, 2016: 279).

Günümüz küresel ekonomisinde işletmeler zorlu kriz dönemlerinde yaşamlarını sürdürebilmek için bu süreçlerin üstesinden gelmek durumundadır. Hâl böyleyken işverenlerin, personelin işe adanmışlığı konusunda endişelenmeleri doğaldır. Sarkisian vd. (2011)'nin 11 ülkede ve 24 farklı iş biriminde 11.298 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları, her beş çalışan arasından yalnızca birinin kendisini büyük ölçüde işine adadığını göstermektedir. Gallup Enstitüsü'nün verilerine göre; ABD'li işverenlerin, yılda 250 milyar dolar ilâ 350 milyar dolar arasında değişebilen mali kayıplarının sebebi, kendilerini işe adamamış çalışanlardır. Çeşitli ülkelerden 600'den fazla CEO'ya göre, işletme yönetimlerinin yüzleşmek durumunda kaldığı en önemli beş zorluktan biri olarak, çalışanların işe adanmışlık düzeyi gösterilmektedir (Sarkisian vd., 2011: 29).

## 1.2. İŞE ADANMIŞLIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu kısımda, işe adanmışlık kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen işkoliklik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık kavramlarıyla ilgili açıklamalara yer verilmekte ve bu kavramların işe adanmışlık kavramından farklılaşan noktaları ele alınmaktadır.

### 1.2.1. İşkoliklik

İşkolizm veya işkoliklik, çalışanın uzun saatler boyunca çalışması, devamlı işiyle meşgul olması, işine karşı "obsesif (takıntılı)" düzeyde bağımlılık duyması ile açıklanabilen bir davranış biçimidir (Temel, 2006: 106). "Bireyi ekstrem düzeyde çalışmaya yönelten, karşı konulmaz içsel bir itici güç" olarak tanımlanan işkoliklik (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2008: 203), "bireyin, yaşamdaki başka unsurları önemsemeden büsbütün işe odaklanması durumu"dur (Zincirkıran, 2013: 13).

İşkolik çalışanları diğer çalışanlardan ayıran iki temel özellik bulunmaktadır. Birincisi, işkolikler çalışma eylemine kendilerinden beklenenin üzerinde vakit ayırma eğilimi taşımakta; örgütsel veya iktisadi anlamda kendilerinden beklenen standardın üzerinde çalışmaktadır. İkincisi, işkolikler fiilen iş ortamında olmadıkları zamanlarda da sürekli iş hakkında düşünmekte ve iş dışındaki hayatlarını ihmal etmektedir. Bu durum, işkolik çalışanların işlerine takıntılı düzeyde bağımlılık duyduğunun göstergesi sayılmaktadır (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008: 175; Schaufeli, Taris ve Bakker, 2008: 204).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, işkolikliği salt çalışma saatlerinin rakamsal ifadesi açısından düşünmek aldatıcı olacaktır; çünkü bu düşünce, kavramın bağımlılık yapıcı yapısını ihmal etmektedir. Birçok insan, çok güçlü bir arzu veya herhangi bir bağımlılık hissetmeden; finansal problemler, yolunda gitmeyen evlilik, sosyal baskı, kariyer gelişimi gibi birçok nedenden dolayı uzun saatler boyunca çalışabilir (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2008: 204). İşkolikler ise; tipik olarak parasal ödüller, kariyer perspektifleri, kötü evlilik veya yerleşik örgütsel kültür gibi dış etmenler nedeniyle değil; içsel bir zorlama, karşı konulmaz bir ihtiyaç veya itici bir güçten dolayı çok çalışan kişilerdir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008: 175).

İşkoliklerin çalışmak için duydukları ihtiyaç seviyesi; bireylerin sağlığını tehdit edici, yaşamdan aldığı keyfi ve mutluluğu azaltıcı, kişiler arası ilişkilerini ve sosyal işlevlerini bozucu derecede ölçüsüz ve abartılıdır (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2008: 204; Naktiyok ve Karabey, 2005: 180).

İşkolik olarak tanımlanan çalışanlar, diğer çalışanlardan farklılaşan tutum ve davranışlara sahiptir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Temel, 2006: 107-109):

- İşkolikler için yaşamın anlamı çalışmaktır ve onları çalışmaktan daha mutlu eden başka eylem yoktur; çalışmayı sorunlarını giderici, iyileştirici bir güç olarak görürler.
- İşle ilgili etraflarında yaşanan durumları yüksek düzeyde kontrol etme ihtiyacı hissederler; yetki devri gerçekleştirmek konusunda güçlük yaşarlar.
- Aşırı düzeyde çalışmanın bedensel ve zihinsel sağlıklarına, yaşam doyumlarına ve kişilerarası ilişkilerine zarar verdiğinin farkına varmazlar.
- Alıngan, sabırsız ve oldukça inatçıdırlar.
- Kendilerini devamlı yorgun hisseder ve aşırı zihinsel aktivite sonucu düşünce zayıflığı yaşarlar. Uyuşukluk, dikkat dağınıklığı ve dalgınlık gibi yaygın görülen semptomları vardır.
- Çalışmadıkları zamanlarda işlerini kaybedeceklerinden ve başarısız olacaklarından korkarlar.
- İş dışındaki yaşamlarında seçtikleri hobileri de işle ilintilidir.
- Takıntı düzeyinde detaycı ve mükemmeliyetçidirler. Her şeyin kusursuz olmasına verdikleri önem, hiçbir zaman kendini rahat hissedememe duygusunu beraberinde getirir; çoğunlukla endişeli ve gergindirler.
- Çalışma arkadaşlarından izole olmayı arzularlar ve yalnız kalma istekleri baskındır. Genellikle iş arkadaşları ve yöneticileriyle problem yaşarlar.
- Sağlıksız ve verimsiz iş rutinleri vardır. Tamamladıkları çalışmalarda bile yeni uğraş noktaları bulurlar ve çalışmalarını tekrar ele alırlar.

Yukarıda belirtilen tutum ve davranışlara ek olarak, Porter (2006)'a göre işkolik çalışanların bir diğer özelliği de; gerekli olmayan iş faaliyetlerine zaman ayırma ve başkalarının çalışmalarına da aktif olarak katılma eğilimi göstermeleridir (Porter, 2006: 441).

İşe adanmışlık, işkoliklikten farklı bir psikolojik durumu ifade eder. İlk bakışta işe adanmış çalışanlar ile işkolikler arasında benzerlikler bulunsa da; her iki kavramın altında yatan temel motivasyon kaynakları birbirinden farklıdır (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama ve Kawakami, 2015: 18). İşe adanmışlığın aktivasyonu; şevk, atiklik, heyecan ve gurur gibi hislerdir (Schaufeli, 2012: 4-5). İşe adanmış çalışanlar çok çalışır; çünkü çalışmak onlar için bir mücadele ve başarı alanıdır, aynı zamanda

eğlencelidir. İşkolikler ise, "karşı konulmaz ve zorlayıcı bir içsel uyarıcı" aracılığıyla motive olurlar (Schaufeli ve Bakker, 2003: 6; Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

Diğer bir deyişle, adanmış çalışanlar kendini gerçekleştirme yoluyla özünde motive olurken; işkolikler içsel bir uyaran ile çalışmaya itilirler. Bu nedenle, işkoliklik negatif sonuçlar doğuran yüksek çaba ile nitelendirilirken; işe adanmışlık, pozitif sonuçlar doğuran yüksek çaba ile nitelendirilmektedir (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama ve Kawakami, 2015: 18-19).

İşe adanmışlık ve işkoliklik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı çok fazla değildir. Bununla birlikte, Schaufeli vd.(2001)'nin çalışmasında dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından yüksek puan alan çalışanlarla yapılan görüşmeler; bu çalışanların çalışmaya bağımlı olmadıklarını kanıtlamaktadır (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008: 176). İşkoliklerin aksine adanmış çalışanların çoşku ve enerjileri, iş dışındaki yaşamlarında da ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, işe adanmış çalışanlar çalışmadıkları zamanlarda kendilerini suçlu hissetmezler; yaratıcı hobiler edinme, spor ve gönüllü çalışmalarda bulunma gibi faaliyetleri vardır (Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

Adanmış çalışanlar ve işkoliklere bakıldığında; her iki çalışan türü de çok çalışmaktadır ve bağlı bulundukları organizasyona sadıktır. Fakat adanmış çalışanlar, pozitif duygular yaşar, işkoliklere kıyasla, çok iyi zihinsel ve psikolojik sağlığa sahiptir ve kendilerini sosyal anlamda oldukça iyi hissederler (Schaufeli ve Bakker, 2003: 8-9; Bakker ve Demerouti, 2008: 219).

Shimazu vd. (2015)'nin araştırmasında iki yıl boyunca izlenen işkolik çalışanların performanslarında negatif artış gözlemlenirken; adanmış çalışanların refah ve performanslarında pozitif artış görülmüştür. Tüm bu nedenlerle organizasyonlarda işkoliklik önlenmeye çalışılmalı ve işe adanmışlık teşvik edilmelidir (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama ve Kawakami, 2015: 18).

### 1.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, 1960'lı yıllardan beri örgüt araştırmacıları tarafından önem atfedilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların verimliliği ve işten ayrılma niyetinin bir açıklayıcısı olması; konuya yönelik ilginin kaynağını oluşturmaktadır (Wasti ve Önder, 2003: 126).

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, son yıllarda konuya duyulan ilginin giderek arttığı görülmektedir. Örgütsel davranış disiplininin yanında psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden konuya ilgi duyan araştırmacıların kavrama kendi bakış açılarıyla yaklaştıkları düşünüldüğünde; üzerinde ortak görüşe varılan bir anlam bütünlüğü ve tanımlama yaratmada zorluklar yaşandığı görülmektedir (Kök, 2006: 297).

Örgütsel bağlılığı ilk kez tanımlayan Mowday vd. (1979)'ne göre kavram; "çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılığı" ifade etmektedir. Araştırmacıların önermesine göre çalışanlar, bir parçası oldukları örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsedikleri ölçüde bağlılık hissetmektedir (Wasti ve Önder, 2003: 126). Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışanın, "örgütü ile özdeşleşerek ilkelerini sahiplenmesi", "örgütün kazançları adına çaba sarf etmesi", "örgütte kalmayı sürdürme arzusunun ölçüsü" (Kök, 2006: 292) veya "çalışanın örgüt içinde kalmaya duyduğu istek" (Çekmecelioğlu, 2006: 155) gibi tanımlamalara da rastlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların sahip olduğu tutum ve davranışların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 156):

- Örgüte davamlılığı sürdürmek için kuvvetli bir istek duyarlar,
- Örgütsel kazançlar uğruna bireysel kazançları gözden çıkarma eğilimi taşırlar,
- Örgütsel kazançlara ve örgüt kültürüne içselleştirilmiş bir sadakatle bağlıdırlar,
- Örgütü yalnızca çalıştığı kurum olarak görmeden bütünüyle içselleştirmekten kaynaklanan hislerle; görev tanımlarının dışında ekstra rol davranışları sergiler ve daha verimli çalışırlar.

Örgütsel bağlılık, araştırılmaya başlandığı ilk yıllarda tek boyutlu bir kavram olarak ele alınsa da; zamanla birbirinden ayırt edilen üç alt boyut önem kazanmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 275).

**Duygusal bağlılık;** çalışanın örgütüne yönelik hissettiği duygusal bağını, örgütüyle bütünleşmesini ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 158). Çalışanın örgütüne karşı kuvvetli seviyede duygusal bağlılık duyması; örgütü için çok çaba sarf etmesi, örgütün kazançları adına üstün çalışma göstermesi gibi pozitif sonuçları kapsamaktadır. Dolayısıyla, duygusal bağlılığı kuvvetli olan

çalışanların performansları da bağlılıklarıyla doğru orantılı olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 275-276).

**Devamlılık bağlılığı;** çalışanın, örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda kalacağı maliyeti düşünerek geliştirdiği bağlılıktır (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 159). Örneğin, bir çalışan uzun yıllardır aynı örgütte istihdam ediliyorsa, bu süreden kaynaklanan statü, saygı ve uzmanlık bilgisi gibi çeşitli avantajlara sahip olmaktadır. Çalışan bazı zamanlarda örgütteki yöneticilerinden, uygulanan politikalardan, çalışma arkadaşlarından veya aldığı ücretten hoşnut olmasa da yıllardır devam eden iş ilişkisini sonlandırmak yerine, örgütte kalmayı seçebilmektedir. Hâl böyleyken, devamlılık bağlılığında çalışanın örgütüne geliştirdiği bağlılık "duygusal bağlılık" değil, akılcı ilkelere dayalı "şartlı bağlılık" olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 276-277).

**Normatif bağlılık;** çalışanın örgütte kalmayı "etik bir yükümlülük" şeklinde tanımlamasından kaynaklanır (Meyer, Allen ve Topolnytsky, 1998). Normatif bağlılıkta çalışan, örgüte bağlılık göstermeyi bir çeşit görev ve sorumluluk olarak kabul etmektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgüte duyduğu bağlılığı "doğru" bir davranış kalıbı olarak değerlendirmesi sonucu geliştiği için, diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır (Wasti ve Önder, 2003: 126).

Yukarıdaki bilgiler ışığında işe adanmışlığın, örgütsel bağlılıktan farklı bir kavram olduğu açıkça görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı tutumunu ve bağlılığını ifade etmesi açısından işe adanmışlıktan farklılaşmaktadır. Çünkü, işe adanmışlık bir tutum değildir; çalışanın, iş rollerini yerine getirirken işine verdiği dikkatin ve rol performansına odaklanmasının derecesini ifade etmektedir (Saks, 2006: 602).

Örgütsel çıktılara pozitif katkı sağlaması bakımından benzerlik gösteren bu iki kavramın; literatürde birbirinin yerine kullanıldığına veya birbirine karıştırıldığına rastlanmaktadır (Denizli, 2018: 105). Oysa bilinen en önemli ayrım, örgütsel bağlılıkta odağın "örgüt", adanmışlıkta ise "işin bizzat kendisi" olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

### 1.2.3. İş Tatmini

Çalışanların, örgüt içi rollerinin bir parçası olarak veya isteğe bağlı gösterdiği; kendine, çalışma arkadaşlarına ve örgütün verimliliğine pozitif yönde katkı sağlayan davranışlar "prososyal örgütsel davranışlar" kapsamında değerlendirilmektedir. Pozitif örgütsel sonuçlara ulaşmaya katkı sağlaması nedeniyle, pozitif örgütsel davranışlar yelpazesinde yer alan prososyal örgütler davranışlar; yaşamını devam ettirmeye odaklı günümüz işletmelerinde gittikçe önem kazanmaktadır. Nitekim "iş tatmini" ve bir sonraki başlıkta ele alınacak olan "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramları, prososyal örgütsel davranışların çıktısı kabul edilen birer pozitif psikoloji kavramıdır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 92-93).

İş tatmini, sosyal bilimlerde hakkında en çok çalışma yürütülen ve sosyal bilim araştırmacılarının en fazla ilgisini çeken konu başlıklarından biri olarak kabul görmektedir (Kök, 2006: 292). Locke (1976: 1300) iş tatmini; "çalışanın işini veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda meydana gelen hoş ve pozitif duygusal bir durum" olarak tanımlamaktadır (Aktaran Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 618).

Erdoğan (1999: 231) iş tatminini, "çalışanın işine yönelik sergilediği olumlu veya olumsuz tutumu" olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda, çalışanın işine karşı olumlu yönelimi iş tatminini ortaya çıkarırken; olumsuz yönelimi de iş tatminsizliğini meydana getirmektedir. İş tatmini; çalışanların motivasyonunu, iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırırken; çalışan devir hızını ve işe devamsızlığı azaltmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

İş tatmini, duygusal tepkilere ve mutluluğu sürdürme ihtiyacına odaklanmaktadır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 618). Konuyu bu bağlamda ele alan araştırmacılardan Kaynak (1990: 129)'a göre iş tatminini ve iş tatminsizliğini oluşturan denklem; "çalışanın işinden beklentisi ile içinde bulunduğu iş çevresinin çalışana sağladığı olanak ve fırsatlar veya çevreden elde ettiği kazanımlar arasındaki farkın derecesi"dir. Çalışanın iş tatmini elde etmesinde iki temel unsur göze çarpmaktadır. Unsurlardan ilki, çalışanın kişisel durumudur. Bu durum çalışanın yapısı, duygu ve düşünceleri, arzuları, ihtiyaçları ve bu faktörlerin şiddeti ile ilgilidir. Burada belirtilmek istenen; çalışanın psikolojik, fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının öncelik durumlarına göre karşılanmasıdır. İkinci unsuru oluşturan işe ilişkin şartlar; işin sahip olduğu fiziksel ve psikolojik koşullar ve bunların çalışan beklentileriyle

hangi derecede örtüştüğüyle ilgilidir. Buna göre iş koşulları, çalışanın beklentilerini karşıladıkça iş tatmini de artmaktadır (Kök, 2006: 293-294).

İşe adanmışlık, örgütsel psikolojide yer alan iş tatmini, işkoliklik veya örgütsel bağlılık gibi diğer psikolojik durum belirten yerleşik yapılardan farklıdır (Maslach ve Leiter, 2008: 499; Rathbone, 2006: 19; Schaufeli, 2012: 4). Schaufeli ve Bakker (2010)'e göre iş tatmini, çalışanın işini değerlendirmesi neticesinde meydana gelen tatmin edici ve pozitif bir duygu durumudur. Adanmışlık ise çalışanın işteki ruh hali ile ilişkilidir. İşe adanmışlığı aktive eden duygular; şevk, atiklik, heyecan ve gurur gibi hislerken; iş tatmini, çalışanın doyumuyla ilişkili memnuniyet, sakinlik, huzur ve rahatlama anlamına gelmektedir (Gürlek ve Tuna, 2019: 42).

İş tatmininde çalışan işini; ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan bir memnuniyet kaynağı olarak veya tatminsizlik yaratan zorluklardan kaçınmanın bir aracı olarak görmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416). Rich vd. (2010: 627)'nin araştırma bulgularına göre; adanmış çalışanlar, iş tatmini duyan çalışanlardan daha yüksek performans sergilemektedir (Schaufeli, 2012: 5). Dolayısıyla işe adanmışlığın, bireyin işiyle ilişkisine yönelik daha karmaşık ve çok yönlü bir görüş sağladığını söylemek mümkündür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416; Rathbone, 2006: 19).

### 1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüzün rekabet yoğun küresel çalışma ortamında, çalışanların yalnızca biçimsel olarak tanımlanan iş rutinlerini gerçekleştirmeleri, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için yetersiz kalmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların kendilerine biçilen rol tanımlarının dışında kalan ve gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar; işletmeler için ayırt edici bir güç oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda yurt içinde ve yurt dışında araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu popüler bir çalışma alanı haline gelmiştir (Karaman ve Aylan, 2012: 36).

Literatürde örgütsel vatandaşlık kavramı, ilk kez yönetim bilimci Dennis Organ tarafından 1983 yılında kullanılmıştır (Albrecht, 2011: 101; Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179; Karaman ve Aylan, 2012: 36). Örgütsel vatandaşlık davranışı; "iyi asker sendromu" ifadesiyle de bilinen, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayan, etik

olması muhtemel, rol ötesi davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48).

Organ (1988: 5) örgütsel vatandaşlık davranışını; "çalışanların iş ortamında kendisi için çizilen standartlar, prosedürler ve iş tanımlarının üstünde, gönüllü olarak gayret göstermesi ve rol ötesi davranışlar sergilemesi" olarak tanımlamaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). Buradaki gönüllülük ifadesi; çalışanın formel iş tanımı gereği kendisinden beklenmeyen iş rollerini, kişisel tercihe dayalı olarak benimsemesi ve davranış şekli haline getirmesini ifade eder (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 280):

- Çalışanların gönüllü olarak sergilediği davranışlardır.
- Gerçekleştirilen davranış sonucunda herhangi bir ödüllendirme olmadığı gibi cezalandırma da söz konusu olmamaktadır. Çünkü çalışanlar bu tip davranışları zorunluluktan dolayı değil, istedikleri için gerçekleştirmektedir.
- Rol ötesi davranışlar, formel olarak iş tanımlarında yer almazlar.

Organ (1988)'ın kabul gören sınıflamasına göre örgütsel vatandaşlık beş alt boyuttan oluşan bir kavramdır. Bunlar; diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemi şeklindedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48).

**Diğerkâmlık,** kavramsal açıdan "yardımseverlik" anlamına gelmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 280). Bazı kaynaklarda ise "özgecilik" veya "diğerlerini düşünme" şeklinde adlandırılmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 39). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak diğerkâmlık; çalışanların genellikle yüz yüze iletişim kurduğu, yardıma ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardımda bulunma davranışıdır. Diğerkâmlığın en bilinen örneği; örgüte belirli bir süredir devam eden çalışanın, işe yeni başlayan çalışma arkadaşına işletmenin biçimsel oryantasyon programının eksik kaldığı durumlarda yardımcı olmasıdır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 280-281). Karaman vd. (2008: 52)'ne göre bu davranışa ek olarak, işini yetiştiremeyen çalışma arkadaşına yardım etmek veya hastalanan çalışma arkadaşının yokluğunda görevlerin bir kısmını üstlenmek gibi örnekler verilebilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 40).

**Vicdanlılık,** "ileri görev bilinci" şeklinde açıklanmaktadır. Bu davranıştaki çalışan; örgütte beklenenin ve normalin üzerinde efor harcamaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 282). Bu davranışın örneklerini; çalışanın kendisine fazla mesai ücreti ödenmeyeceğini bildiği halde projesini ilerletebilmek için çalışma saatlerinin dışında fazla çalışması, birçok haklı sebepten dolayı izin kullanmasını gerektiren durumlarda dahi üstün çaba sarf ederek işe gelmeye devam etmesi (Karaman ve Aylan, 2012: 40), kendisine tanınan resmi dinlenme molalarını suistimal etmeden yerinde kullanması, dakiklik ve kimsenin dahil olmak istemediği işlere gönüllü talip olması gibi eylemler oluşturmaktadır (Karagöz, 2007: 52-53).

**Centilmenlik,** insanlara sağduyulu yaklaşmak, mücadele edilmesi gereken sorun ya da güçlükleri duyarlı bir şekilde çözüme kavuşturmaya odaklanmak anlamına gelmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 282). Çalışanların, sorunlar karşısında reaktif davranışlar yerine proaktif davranışlar sergilemeye gösterdikleri gayret, centilmenlik davranışını oluşturmaktadır. Örgütün kişiye ekstra görev tanımlaması gibi durumları sağduyu ve anlayışla karşılamak (Zencirkıran ve Keser, 2018: 282) veya çalışma arkadaşlarına karşı sabırsız ve saygısızca davranışlar sergilemekten kaçınmak (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 40) centilmenliğe örnek verilebilir. Centilmen kişiler, örgütte yersiz gerilimlerden ve çatışmalardan uzak duran kimselerdir (Örücü ve Hasırcı, 2020: 1040).

**Nezaket,** Altuntaş (2016: 313)'a göre çoğunlukla geleceğe ilişkin davranışları kapsamakta olup; gelecekte karşılaşılabilecek herhangi bir problemin meydana gelişini önleyici ya da gerçekleştiğinde yaşanabilecek muhtemel negatif etkileri yumuşatmak amacıyla tedbirli davranışlar sergilemeyi ifade etmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 283). Nezaket davranışlarına; gerçekleşmesi muhtemel durumlar ve faaliyetlerle ilgili önceden çalışma arkadaşlarına haber verme, bilgi alışverişinde bulunma, gerekli hatırlatmalar yapma ve danışma davranışları örnek verilebilr (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

**Yurttaşlık erdemi,** çalışanın örgütü her koşulda doğru temsil etme isteğini, örgütle ilgili oluşmuş veya oluşabilecek her türlü negatif algının silinmesi yönünde efor sarf etmesini ve örgütü her alanda savunmasını ifade etmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 283). Yurttaşlık erdemine sahip çalışanlar; örgütün etkilenebileceği tüm gelişmeleri dikkatle gözleyen, sorunları tartışarak ortak uzlaşıya varmaya çalışan,

örgütte gerçekleşecek değişimlerin herkes tarafından kolayca kabul edilmesi yönünde çabalayan kimselerdir (Örücü ve Hasırcı, 2020: 1041).

Örgütsel bağlılıktan farklı olarak işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı; "çalışanları belirli bir istihdam ilişkisine sabitlemedikleri için", çalışanların bir örgütten diğerine taşıyabilecekleri pozitif ve değerli davranış kalıplarıdır (Albrecht, 2011: 103). Ancak örgütsel vatandaşlığın odağını, çalışanın çalışma arkadaşlarına ve örgüte destek sağlayabilecek gönüllü ve resmi iş tanımlarında yer almayan davranışları oluştururken; işe adanmışlığın odağını, çalışanın resmi rol performansına odaklanması oluşturmaktadır (Saks, 2006: 612).

İşe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla kıyaslandığında; her ikisinin de çoğu unsurunu içermekte, fakat iki kavramla da tamamen benzeşmemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı; işe adanmış çalışanların iş bilincini ve işteki performans derecesini yansıtmamaktadır (Saks, 2006: 602). İşe adanmışlığın, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsadığı ve bu kavramlardan daha kapsamlı bir "iş performansı açıklayıcısı" olduğu savunulmaktadır (Macey ve Schneider, 2008: 16; Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 617).

Albrecht (2011)'in işe adanmışlığın benzer kavramlarla ilişkisini ele aldığı çalışması Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1**: İşe Adanmışlığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

| | **Örgütsel Bağlılık** | **Örgütsel Vatandaşlık** | **İşe Adanmışlık** |
|---|---|---|---|
| **Kapsam** | Rol tanımlı davranış | Rol ötesi davranış | Rol tanımlı / Rol ötesi davranış |
| **Davranışın kaynağı** | İçselleştirme / Benimseme | Gönüllü / Spesifik olmayan | Ruhsal / Motivasyonel |
| **Kişilik tipi** | Takım oyucusu | Kişilere, otoriteye ve kuruma saygılı | İyimser / Proaktif |
| **Temel yönelim** | Sosyal uyum / İş birliğe dayalı | Normatif uyum / katılıma dayalı | İnisiyatif alma / Atiklik / Cesarete dayalı |
| **Katkı hedefi** | Birim / Organizasyon | Kişisel / Ekip / Çalışma grubu / Birim | Organizasyon |
| **Organizasyonlar arası aktarılabilirlik** | Düşük | Orta | Yüksek |
| **Bilgi sağladığı akademik disiplin** | Endüstriyel Psikoloji ve Örgütsel Psikoloji | Yönetim Bilimi ve Siyaset Bilimi | Sosyal Bilimler ve Davranış Bilimleri |

**Kaynak:** Albrecht, 2011: 104.

## 1.3. İŞE ADANMIŞLIK MODELİ VE İŞE ADANMIŞLIK BOYUTLARI

Çalışmanın bu kısmında işe adanmışlık kavramıyla ilgili temel nitelikleri içeren kapsayıcı bir kuramsal model ve işe adanmışlığın alt boyutlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 1.3.1. İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli

Pozitif psikolojinin gelişimiyle birlikte, hangi tür çalışma ortamının ve çalışma koşullarının çalışanlar arasında en büyük memnuniyeti sağladığı araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5; Bakker ve Demerouti, 2007: 309). "İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli (Job Demand-Resource Model)"nin temeli; her mesleğin, iş stresiyle ilişkili kendine özgü risk unsurları içerebileceği

öngörüsüne dayanır. Bahsedilen unsurlar; iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Böylelikle çeşitli mesleki ortamlara uygulanabilecek özel taleplerden ve ilgili kaynaklardan bağımsız, kapsayıcı bir model ortaya konmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 312; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

Jones ve Fletcher (1996: 34)'a göre iş talepleri; "içinde bulunulan iş çevresinin, dikkat ve yanıt gerektiren uyarıcıları içerme derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295-296). Çeşitli kaynaklarda "stres yapıcılar" şeklinde ifade edilen iş talepleri; "bir işi yerine getirirken sarf edilen fiziksel veya psikolojik (yani bilişsel veya duygusal) çabanın, çalışanlardaki fiziksel, örgütsel, sosyal ve psikolojik etkileri" olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2011: 157; Schaufeli ve Bakker, 2004: 296; Bakker ve Demerouti, 2007: 312). Yüksek seviyede seyreden iş baskısı, elverişsiz şartlara sahip fiziksel çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri, müşterilerle kurulan duygusal olarak zorlu etkileşimler iş taleplerine örnek oluşturmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 312).

İş talepleri, çalışanlar üzerinde her zaman olumsuz etkiye sahip olmamaktadır. Ancak, talepleri karşılamanın yüksek çaba gerektirdiği durumlarda çalışanlar; rol çatışması, aşırı rol yükü veya rol belirsizliği yaşamakta ve bu durum iş stresine dönüşmektedir (Turgut, 2011: 157; Bakker ve Demerouti, 2011: 4; Schaufeli ve Bakker, 2004: 296). İş taleplerini sağlamanın çok fazla enerji gerektirdiği ve iş stresine dönüştüğü durumlarda; bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarında tükenmeler; depresyon ve anksiyete gibi sağlık sorunları meydana gelmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296; Turgut, 2011: 157).

İş talepleri ve iş kaynakları modelinin bir diğer faktörü, iş kaynaklarıdır. İş kaynakları işin sahip olduğu; fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır. İş kaynaklarının üç temel özelliği ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296; Bakker ve Demerouti, 2007: 312):

1. İş taleplerini ve iş taleplerinden kaynaklanan psikolojik ve fizyolojik etkileri azaltır.
2. İş hedeflerine ulaşmada işlevseldir.
3. Kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eder.

Dolayısıyla, iş kaynakları yalnızca ve sadece iş taleplerinin etkisini yumuşatmak ya da iş talepleriyle başa çıkmak ve işleri halletmek için gerekli değildir; iş taleplerinden bağımsız olarak, kendi başına da önemli bir faktördür (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296; Bakker ve Demerouti, 2007: 312). Örneğin, çalışanlara tanınan özerklik ve kurumsal destek gibi iş kaynakları; çalışanlarda pozitif davranış kazanımı için oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu iş kaynakları, çalışanların örgütte kendilerini motive, sağlıklı ve güvende hissetmelerine katkı sağlayan ortamı oluşturmaktadır (Turgut, 2011: 157).

Bakker ve Demerouti (2011)'ye göre iş talepleri ve iş kaynakları modeli; birbirinden oldukça bağımsız iki araştırma geleneği olan "iş stresi ve iş motivasyonu araştırmalarını bütünleştirmeye çalışan teorik bir çerçeve" oluşturmaktadır. İş talepleri, iş stresinden kaynaklanan fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığı bozucu bir sürecin başlatıcıları olarak ele alınırken; iş kaynakları ise, işin gerçekleştirilmesine yönelik motivasyonel bir sürecin başlatıcıları olarak ele alınmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2011: 2).

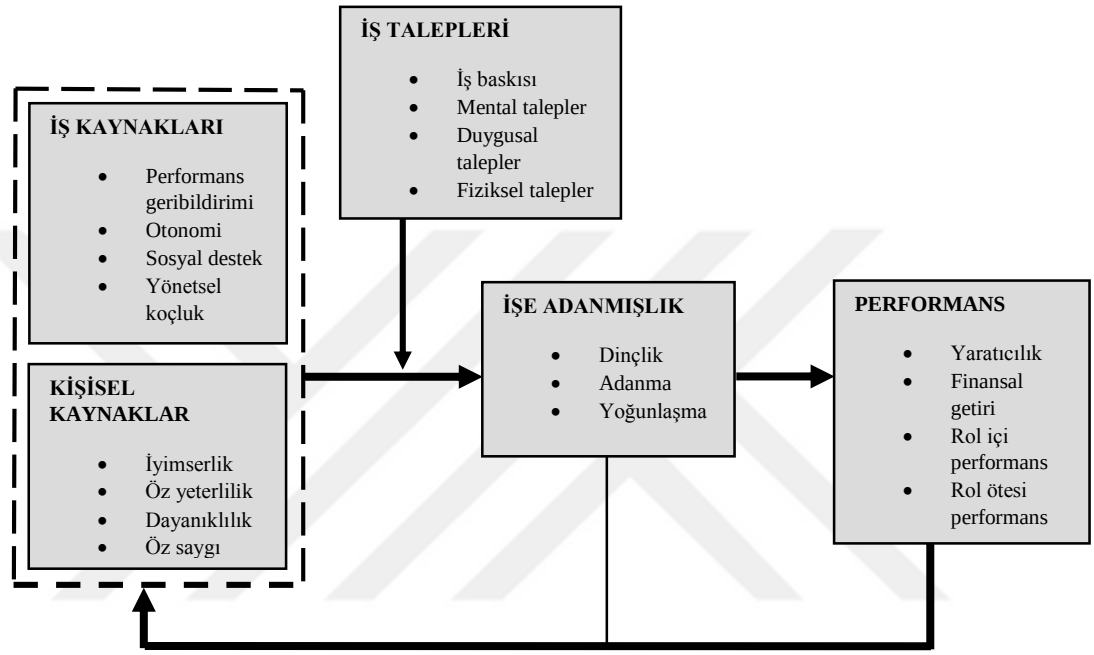
İş talepleri ve iş kaynakları modelinin bir diğer varsayımı; iş kaynaklarının, pozitif davranış kazanımları üzerindeki veriminin iş taleplerinden daha yüksek olacağı yönündedir. Günümüze kadar işe adanmışlık adına gerçekleştirilen çalışmalarda bu modelin temel alındığı düşünüldüğünde; araştırmacıların, iş taleplerinden daha fazla iş kaynaklarını ve iş kaynaklarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelediği görülmektedir (Turgut, 2011: 157).

İş kaynaklarının en belirgin örnekleri, organizasyon seviyesinde "maaş ve kariyer imkânları"; sosyal ilişkiler ve kişiler arası ilişkiler seviyesinde "yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği"; işin yapılması seviyesinde "rol netliği ve karar alma sürecine katılım" ve görev seviyesinde "performans geri bildirimi ve beceri çeşitliliği" şeklinde sıralanabilir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312; Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou, 2007: 275).

Yukarıdaki bilgilere ek olarak, modelin bir diğer işlevi de, iş talepleri ve iş kaynaklarının birbiriyle nasıl etkileşime geçtiğini belirtmek; bu bağlamda önemli örgütsel sonuçları tahminlemektir (Bakker ve Demerouti, 2011: 2).

Şekil 1'de Bakker ve Demerouti (2008)'nin iş talepleri ve iş kaynakları modelinden yola çıkarak, işe adanmışlığı ortaya çıkaran faktörleri ve sonuçlarını "süreç bağlamında" öngörmeyi amaçlayan modeli yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

**Şekil 1:** İş Talepleri- Kaynakları İşe Adanmışlık Modeli




**Kaynak:** Bakker ve Demerouti, 2008: 218.

Araştırmacılar bu modeli oluştururken iki temel varsayımdan faydalanmaktadır. İlk varsayıma göre, çalışanların meslektaşlarından ve yöneticilerinden aldığı sosyal destek, özerklik, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği vb. iş kaynakları; çalışanların daha yüksek performans sergileyeceği motivasyonel bir sürecin başlatıcıları olmakta, çalışanların işe adanmalarını kolaylaştırmakta ve dolayısıyla yüksek performansla sonuçlanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

İkinci varsayıma göre, çalışanlar yüksek iş talepleriyle (iş yükü, duygusal ve zihinsel talepler) baş etmek durumunda kaldıklarında; iş kaynaklarına duyulan ihtiyaç çok daha belirgin hale gelmekte ve birer motivasyon unsuruna dönüşmektedir (Bakker ve Demerouti, 2011: 3; Bakker ve Demerouti, 2008: 218). Modelin belirttiği bir diğer nokta, iş kaynakları ve kişisel kaynakların iki taraflı olarak birbiriyle etkileşim içerisinde olması ve kişisel kaynakların, adanmışlık üzerinde "serbest öngörücüler"

olabileceğini göstermesidir. Buradan hareketle iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik ve öz saygı açısından üstün puanlı çalışanlar; iş kaynaklarını daha aktif biçimde kullanmakta ve işlerine daha çok adanmaktadırlar (Bakker, 2011: 267).

### 1.3.2. İşe Adanmışlık Boyutları

Yönetim yazınında işe adanmışlık kavramı, son yıllarda sıklıkla üzerinde durulan ve işletmeler için önem atfedilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak konuyla ilgili ortak bir tanımlama ve ölçüm yöntemi geliştirilememiştir. İşe adanmışlık kavramına yönelik yaklaşımların; farklı kuramsal temellere dayandığı, farklı boyutlar ve dolayısıyla farklı ölçeklere sahip olduğu ve üç başlık altında toplanabildiği görülmektedir. Bunlar; "Kahn (1990)'ın işe adanma yaklaşımı", "Schaufeli vd. (2002)'nin tükenmişlik anti-tez yaklaşımı" ve "Saks (2006)'ın çok boyutlu yaklaşımı"dır. Kahn'ın yaklaşımı, adanmışlığı "fiziksel adanma, duygusal adanma ve bilişsel adanma" olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Tükenmişlik anti-tez yaklaşımında Schaufeli vd. (2002)'nin işe adanmışlığı "dinçlik, adanma ve yoğunlaşma" şeklinde üç alt boyutta ele aldığı görülmektedir. Son olarak Saks'ın çok boyutlu yaklaşımında ise, kavram "işe adanma ve örgüte adanma" olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019: 37-40). Bu çalışmada, personelin işe adanması ele alınacağı için, bu başlık altında Kahn (1990)'ın ve Schaufeli vd. (2002)'nin kavramı şekillendiren boyutlarına yer verilmektedir

İşe adanmışlık kavramını kuramsal temelde ele alan öncü çalışma Kahn (1990) tarafından yapılmıştır ve bu çalışma adanmışlığı birey düzeyinde (personal engagement) ele almaktadır. Kahn (1990)'ın tanımlamasına göre çalışanlar, iş gereklerini yerine getirirken benliklerini tam anlamıyla fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş rollerine bağlar (Bakker, 2011: 265).

Kahn (1990)'a göre adanmışlık, çalışanların benliklerinden doğan fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin toplamını ifade etmemektedir. Bu enerjilerin ayrı ayrı toplamından ziyade, eş zamanlı ve birbiriyle bağlantılı biçimde iş rollerine bağlanması, işe adanmışlığı oluşturmaktadır. Adanmış çalışanlar, ister tek başlarına isterse başkalarıyla "fiziksel" olarak görevlere aktif katılım sağlamakta, "bilişsel" olarak uyanık ve dikkatli kalmakta, görev sırasında başkalarıyla "duygusal" paylaşımda bulunmakta ve yaratıcılıklarını, inançlarını, değerlerini gösterir biçimde rolüne

bağlanmaktadır (Kahn, 1990: 700). Başka bir deyişle adanma; çalışanın elini (fiziksel enerji), zihnini (bilişsel enerji) ve yüreğini (duygusal enerji) aynı anda iş rolüne bağlamasıdır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 619).

Rich vd. (2010)'ne göre *fiziksel adanma;* çalışanın enerjisinin tamamını veya tamamına yakınını gönüllü olarak işi için harcamasını ve sıkı çalışmasını; *bilişsel adanma* çalışanın zihnini ve ilgisini işine odaklamasını; *duygusal adanma* ise çalışanın enerjik, ilgili, istekli ve heyecanlı biçimde çalışmasını ifade etmektedir (Gürlek ve Tuna, 2019: 41).

Kahn (1990)'ın çalışması, kavramın literatüre girişi, tanınması ve anlaşılmasında çok önemli bir yere sahip olsa da, betimleyici bir çalışma olup; herhangi bir ölçüm aracı sunmamaktadır. Buradan hareketle, işe adanmışlık literatürü incelendiğinde, kavramın sıklıkla Schaufeli vd. (2002)'nin çalışmasından yola çıkılarak dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutları ile ele alındığı ve çoğunlukla Schaufeli ve Bakker (2003)'in Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES) ile ölçüldüğü görülmektedir. Bu tez çalışmasında da, Schaufeli vd. (2002)'nin kavramı şekillendiren tanımı ve boyutları benimsenmekte ve Schaufeli ve Bakker (2003)'in ölçüm aracı kullanılmaktadır.

İşe adanmışlık tek bir nesneye, davranışa veya olaya odaklanan bir durum değildir; daha kalıcı ve sık rastlanan duygusal-bilişsel bir durumu belirtir (Bakker ve Demerouti, 2008: 209-223; Schaufeli ve Bakker, 2003; Schaufeli ve Bakker, 2004: 293-315). Dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) işe adanmışlığın üç alt boyutunu oluşturmaktadır (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74).

**Dinçlik,** çalışırken ileri seviyede enerji ve zihinsel dayanıklılığı; zorluklar karşısında pes etmeden işe yönelik çaba harcama isteğini içermektedir (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74). "İleri seviyede aktivite" ve "çalışırken ruhsal anlamda iyileşme gücü" olarak nitelendirilen dinçlik; çalışanın işi için efor sarf ederek sergilediği gönüllülük ve bu gönüllülüğün güçlüklere ve aksiliklere rağmen süreklilikle devam etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yavan, 2016: 281). Çalışırken yüksek düzeyde dinçlik hissine kapılan bir birey yaptığı işe karşı güdülenir ve çalışma esnasında çeşitli güçlüklerle veya üstesinden gelinmesi gereken durumlarla karşılaştığında yılmadan işini gerçekleştirmeye devam eder. Bir

çalışan eğer "sabah güne uyandığımda işe gitme arzusu duyarım", "çalışma esnasında güçlü bir enerjiyle dolup taşarım", "molaya ihtiyaç duymadan uzun saatler boyunca çalışabilirim", "işimle ilgili yolunda gitmeyen şeyler olduğunda dahi aynı azimle çalışmayı sürdürürüm", "işimde zihinsel anlamda hep dayanıklıyımdır" ve "çalışırken kendimi hep dinç ve güçlü hissederim" ifadelerinde bulunuyorsa o çalışanın "dinçlik" derecesi güçlüdür (Turgut, 2010: 62-63).

**Adanma,** çalışanın işine yüklediği anlam ve önem duygusunu, çoşku, gurur, ilham ve işini meydan okuyucu ve mücadele etmeye değer bulma hissini temsil eder (Schaufeli, Bakker, Salanova, Gonzalez-Roma, 2002: 74). Çalışanın işine duyduğu yüksek bağlılık, motivasyon ve esin kaynağı olarak görme duygularını da kapsar (Yıluzar, 2016: 13). Adanma işe yönelik kuvvetli bir sadakat duyumunu ifade eder ve çalışanın işine yüklediği anlamı içerir. Kendini işine adayan çalışanlar, işin cazibeli, uğraş gerektiren, önemli bir hedefe hizmet eden ve anlam ifade eden bir faaliyet olduğuna inanır. Bu çalışanlar için sahip oldukları iş onların esin kaynağıdır; dolayısıyla faaliyetlerini şevkle yaparlar ve işleri onların övünç kaynağıdır (Turgut, 2011: 63).

İşe adanmışlığın bu boyutu, "işe adanmışlık" olarak tarif edilen kavramın aslında "işe bağlılık" (job involvement) olup olmadığı sorusunu akıllara getirmektedir. Yönetim yazınında adanma ve bağlılık kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu durum da kavramlarla ilgili karmaşaya yol açmaktadır (Turgut, 2010: 63). Schaufeli vd. (2002)'ne göre adanma boyutu ile işe bağlılık hem nicelik hem de nitelik bakımından birbirinden farklıdır. Araştırmacılara göre adanma, sadece belirli bir bilişsel inanç durumu değil, duygusal ve davranışsal boyuta sahip daha geniş kapsamlı bir olgudur (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74-75).

İşine bağlı bir çalışanın bağlılığı; işinin öncelikli ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına dair zihnî bir değerlendirmeye dayanır. Çalışanın işi, hayatında büyük psikolojik öneme sahiptir. Çünkü çalışan kimliğini ve varlığını yaptığı işte bulur; işini kaybettiğinde kimliğini de kaybeder. Adanmış çalışan ise; yaptığı işin önemli bir iş olduğunu düşünür, işini anlamlı bulur, işiyle gurur duyar, değerlerini ve inançlarını yaptığı işte ifade edebilir; başka bir deyişle işiyle duygusal bir bağ kurar. İşinde çaba sarf ettiği için, davranışsal olarak da aktiftir. Bu bakımdan adanmış bir çalışan işini kaybettiğinde küçük sarsıntılar yaşayabilir fakat kimliğini kaybetmez. Çünkü

kimliğini meydana getiren şey çalışanın değerleri ve inançlarıdır; dolayısıyla değerlerini ve inançlarını farklı bir ortamda ve farklı bir uğraşta yeniden ifade edebilir (Turgut, 2010: 65-66).

**Yoğunlaşma,** çalışanın tüm benliğiyle ve tam anlamıyla işine konsantre olmasıdır. Yoğunlaşan çalışan zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve mesaisini bitirmekte zorlanır. Çalışanın işine tamamen yoğunlaşması; açık zihin, odaklanmış dikkat, akıl ve vücut birliği, kolay konsantrasyon ve kesintisiz kontrol ile karakterize edilen optimal bir deneyim ve içsel keyif durumudur (Schaufeli, Bakker, Salanova, Gonzalez-Roma, 2002: 75).

Bir çalışan eğer "çalışırken çevremdeki diğer her şey önemsizleşir", "çalışırken zaman çok hızlı geçer", "mola vermekte güçlük çekerim" ve "sıkı çalışmam gerektiği zamanlarda kendimi mutlu hissederim" ifadelerini kullanıyorsa çalışanın yoğunlaşma derecesi yüksektir (Turgut, 2010: 66).

Rathbone (2006: 19)'ye göre işe adanmışlık, üç boyutlu bir kavram olarak görülmesine rağmen; son yıllarda dinçlik ve adanma boyutunun ana boyutlar olarak kabul edildiği ve yoğunlaşma boyutunun işe adanmışlık için daha az kritik bir rol oynadığı da savunulmaktadır ( Yavan, 2016: 281).

## 1.4. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

Çalışanların işe adanmışlıklarını ölçmek amaçlı geliştirilen farklı ölçeklere rastlamak mümkündür. Bu kapsamda Rothbard (2001) tarafından dikkat ve yoğunlaşma başlıklı iki alt boyut ve dikkat boyutunda dört, yoğunlaşma boyutunda beş olmak üzere dokuz ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bir diğer çalışma Kahn (1990)'ın araştırmasından yola çıkarak Rich vd. (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir ve bu çalışmada işe adanmışlığın toplam 18 maddeden oluşan fiziksel, bilişsel ve duygusal adanma başlıklı üç alt boyutu bulunmaktadır. Geliştirilen bir diğer işe adanmışlık ölçeği May vd. (2004)'nin ölçeği olup, Rich vd. (2010)'nin ölçeğiyle birbirlerine büyük ölçüde benzerlikler taşıdıkları bilinmektedir (Gürlek ve Tuna, 2019: 41).

Uluslararası literatürde işe adanmışlıkla ilgili Kahn (1990)'ın öncü kavramsal çalışmasından sonra konu üzerinde en çok ilgi çeken çalışmalardan biri, tükenmişlik sendromu üzerindeki çalışmalarıyla bilinen Christina Maslach'ın Michael Leiter (1997) ile birlikte yürüttüğü çalışmasıdır. Araştırmacılar tükenmişliği; "işe adanmışlığın erozyonu" olarak tanımlamıştır. Maslach ve Leiter (1997)'e göre işe adanmışlık; enerji, aidiyet duygusu ve yeterlilik ile karakterize edilen üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Tükenmişlik ise, işe adanmışlığı oluşturan boyutlardan enerjinin duygusal tükenmeye, aidiyet duygusunun duyarsızlaşmaya, yeterliliğin ise düşük kişisel başarı hissine dönüşmesi durumunu; yani işe adanmışlığın tam tersini ifade etmektedir. Önemli, anlamlı ve zorlu bir çalışma olarak başlayan sürecin; tatsız, tatmin edicilikten uzak ve anlamsız bir hale gelmesi tükenmişliği oluşturmaktadır. Buradan hareketle araştırmacılar, işe adanmışlığın ölçümünün Maslach Tükenmişlik Ölçeğindeki (MBI) üç boyutun ters puanlanması yoluyla belirlenebileceğini öne sürmüştür. Araştırmacılara göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutundan düşük puan alan ve kişisel başarı / yeterlilik boyutundan yüksek puan alan çalışanları (düşük tükenme) işe adanmış (yüksek adanma) çalışanlar olarak değerlendirmek mümkün olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

Schaufeli vd. (2002)'ne göre işe adanmışlığı ölçmek için tükenmişlik ölçeğini kullanmak, aralarındaki ilişkiyi incelemeyi imkânsız kılmaktadır. Çünkü tükenmişlik ve işe adanmışlık ikişer boyutta birbirlerine zıtlık oluşturmaktadır. Bunlar: dinçlik boyutunun duygusal tükenmeye dönüşmesi ve adanma boyutunun duyarsızlaşmaya dönüşmesidir. Fakat işe adanmışlığın "yoğunlaşma" ve tükenmişliğin "kişisel başarı" boyutu kavramsal olarak birbirinden farklı iki olguyu işaret etmekte ancak birbirinin tam zıttı olmamaktadır. Bu doğrultuda Schaufeli vd. (2002) 314 üniversite öğrencisi ve 614 üniversite çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirerek işe adanmışlığın kavramsal olarak "tükenmişliğin pozitif antitezi" olduğunu ve aralarındaki negatif ilişkiyi doğrulamaktadır. Ancak, kavramların iki zıt kutup olmak yerine "bağımsız" fakat "negatif ilişkili" olduğunu geliştirdikleri bağımsız ölçek yardımıyla kanıtlamaları bakımından büyük ilgi görmüştür (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74-84).

Bu tez çalışmasında Schaufeli ve Bakker (2003)'in geliştirdiği orijinali 17 ifadeli Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES)'nin kısa versiyonu (UWES-9) kullanılmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini Özkalp ve Meydan (2015) gerçekleştirmiştir. İşe adanmışlık ölçeğinin uzun versiyonu da kısa versiyonu da işe adanmışlığı dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutla ölçmektedir. Bu çalışmada kullanılan kısa versiyonunda her boyut üç ifadeyle ölçülmektedir.

Katılımcıların ölçekteki ifadelere yanıtları "1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman, 5=Her zaman" şeklinde 5'li Likert skalasında ölçülmüştür. Dinçlik (İA1, İA2, İA3), adanma (İA4, İA5, İA6) ve yoğunlaşma (İA7, İA8, İA9) olarak üç boyuttan oluşan işe adanmışlık ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0.83 saptanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı dinçlik boyutu için 0.80, adanma boyutu için 0.79 ve yoğunlaşma boyutu için 0.64'tür (Özkalp ve Meydan, 2015: 11). Ölçek maddeleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tez çalışmasında, katılımcıların anketi cevaplama süresini minimize etmek ve dikkatle yanıtlamalarını sağlamak için ölçeğin kısa formunun kullanılması tercih edilmiştir.

**Tablo 2:** İşe Adanmışlık Ölçeği

| | |
|---|---|
| İA1 | 1.İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim. |
| İA2 | 2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim. |
| İA3 | 3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyarım. |
| İA4 | 4. İşim bana coşku verir. |
| İA5 | 5. İşim bana ilham verir. |
| İA6 | 6. Yaptığım işten gurur duyuyorum. |
| İA7 | 7. Yoğun bir biçimde çalışırken kendimi mutlu hissederim. |
| İA8 | 8. İşime gömülmüş durumdayım. |
| İA9 | 9. Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum. |

**Kaynak:** Özkalp ve Meydan, 2015: 11.

## 1.5. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLLERİ

Bireylerin sahip olduğu öz yeterlilik, öz saygı, dayanıklılık, iyimserlik, umut ve beceri çeşitliliği gibi kişisel kaynaklar; işe adanmışlığın oluşumu üzerinde önemli öngörücüler olarak kabul edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2011: 2-3). Bunun yanında performans geri bildirimi, otonomi, yeterli ücret, yöneticiden alınan koçluk desteği, meslektaş takdiri ve desteği vb. sosyal destek unsurları, kariyer imkânları, kararlara katılım, yenilikçi ve pozitif örgüt kültürü gibi örgütsel kaynakların varlığı ise; bireylerin iş taleplerinin üstesinden gelmesini kolaylaştırmakta ve işe adanmışlığa katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 312; Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou, 2007: 275; Bakker ve Schaufeli, 2008: 150).

İşe adanmışlık üzerinde örgütsel özelliklerin önemi vurgulanmakta, özellikle geri bildirim ve özerklik sıklıkla işe adanmışlığın öncülleri arasında gösterilmektedir. Bu iş kaynaklarının yetersizliği, çalışanların işte yeterli kontrol sahibi olamadıkları duygusunu beraberinde getirerek, "işe adanmışlığın zıttı" olarak belirtilen tükenmişliğe katkı verirken; yeterli düzeyde varlığı ise, işe adanmışlığa katkı sağlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 407). Çalışma ortamında çalışanlara verilen zenginleştirilmiş ve zorlayıcı işler; –var olan becerileri kullanma fırsatı sunması veya yeni beceri gelişimine katkı sağlaması bakımından– bireylerin daha yüksek adanma seviyesiyle karşılık vermek zorunda hissedecekleri bir sürecin başlatıcıları olmaktadır (Saks, 2006: 604).

Çalışanlar, organizasyondaki anlam atadıkları görevlerinde rol performanslarını yerine getirmeleri sonucunda aldıkları takdir ve ödüllendirme seviyesinde işlerine adanma davranışı göstermektedir (Saks, 2006: 605). Maslach vd. (2001)'ne göre, organizasyondaki takdir ve ödüllendirme eksikliği; çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar, organizasyonlarından ödül ve takdir aldıkları zaman; daha yüksek işe adanmışlık göstererek yanıt vermek zorunda hissetmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

İnce (2016)'nin algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünü araştırdığı çalışmasına göre, çalışanların algıladığı yönetici desteği ve örgütsel destek, işe adanmışlık üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanların iş tatmini

duyması, işe devam niyetinde olması ve örgütlerine bağlılık duyması için; öncelikli olarak işe adanmışlık düzeylerinin artması gerekmektedir. Çünkü çalışanın tüm enerjisini örgütün amaçları için kullanması, kendisini işe adaması ile mümkün olmaktadır. Bu noktada çalışanların örgütlerinden ve yöneticilerinden aldıkları sosyal destek algısını yükseltmek, işverenlerin ve yöneticilerin vazgeçilmez öncelikleri arasında olmaktadır (İnce , 2016: 657).

Örgütler için, ödüllendirme kriterleri ve bunları tahsis etmek için faydalanılan prosedürlerde açık ve tutarlı olmak çalışanlar nezdinde oldukça önemlidir. Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri için; sonuçların adilliğine güvenmeleri gerekmektedir. Emeğinin karşılığını adil bir şekilde aldığına inanmayan bir çalışanın; güven duymadığı bir ortamda işe adanmışlık sergilemesi beklenemez. Çalışanlar, örgütlerine karşı yüksek adalet algısına sahip olduklarında; daha iyi performans sergilemek için motive olmakta, kendilerini işlerine daha fazla adamaktadır (Saks, 2006: 606).

## 1.6. İŞE ADANMIŞLIĞIN OLASI SONUÇLARI

İşe adanmışlığın olası sonuçları genellikle; çalışanların sergilediği işle ilgili pozitif tutumlar, sağlık ve esenlik, rol ötesi davranışlar ve performans ile ilişkilendirilmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008: 387). İşe adanmışlığın örgütsel çıktılar üzerinde doğrudan etkiye sahip olması birçok nedenle açıklanabilmektedir. Örneğin işe adanmış çalışanların diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans sergilemeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması ve örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri bu nedenler arasındadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşe adanmış çalışanlar, diğer çalışanlara oranla daha iyi psikolojik sağlığa sahip olmakta ve daha pozitif iş çıktıları elde etmektedir (Sonnentag, 2003: 518). Ayrıca adanmış çalışanlar, bireysel inisiyatif almaya daha istekli, proaktif davranışlar sergilemeye meyilli ve öğrenme motivasyonu daha yüksek seyreden kişiler olmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2008; Sonnentag, 2003; Schaufeli, 2012: 5).

Adanmış çalışanlar, müşterilerin algıladığı biçimde üstün hizmet kalitesi sergiler, diğer çalışanlara göre daha az sorun bildirimi yapar, mesleki yaralanma ve iş kazası gibi durumları daha az yaşar, daha yenilikçi ve öncü çalışma tutumu ve

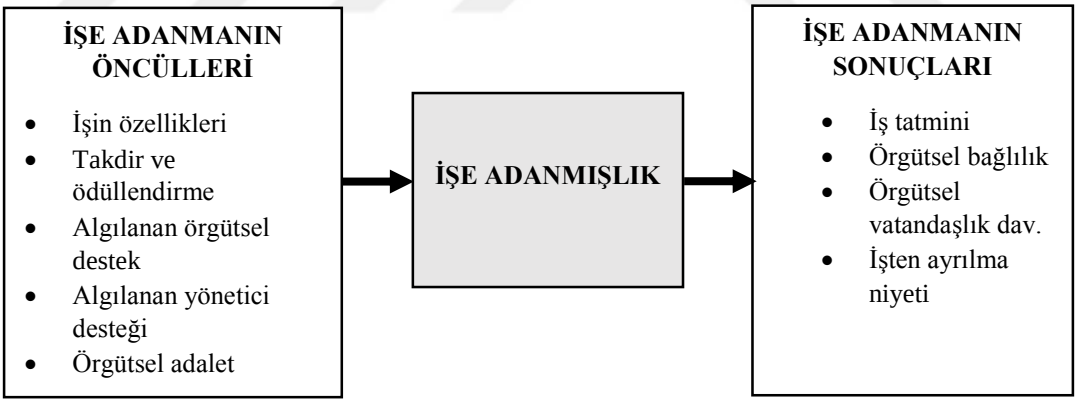
davranışları sergiler, üstlerine göre etkinlik ve performans açısından üstün çalışanlar olarak değerlendirilirler (Schaufeli, 2012: 5).

Rich vd. (2010)'ne göre, adanmış çalışanlar diğer çalışanlara göre üstün performans gösteren kişilerdir. İş rollerini yerine getirmek için duygusal enerji harcayan adanmış çalışanlar, çalışma ortamında düzenli iletişim ve bağlantı kurdukları çalışma arkadaşlarını da hedeflere ulaşma konusunda teşvik ederler. Böylece, bireysel ve örgütsel performansı artırırlar (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 620).

Harter vd. (2002)'nin 36 şirkette 7.939 iş birimi üzerinde 198.514 katılımcının verileri ile gerçekleştirdiği meta analiz çalışması; üretkenlik, müşteri memnuniyeti ve sadakati, çalışan devir hızı, kârlılık ve ciro gibi iş birimi performanslarının, işe adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002: 273).

İşe adanmışlık literatürüne büyük katkı sağlayan araştırmacılardan Saks (2006)'ın işe adanmanın öncülleri ve sonuçları çalışması Şekil 2'de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları




**Kaynak:** Saks, 2006: 604.

Saks (2006)'a göre işe adanmışlığın oluşumu için örgütsel kaynakların doğru ve etkili uygulamalar ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. İşin sahip olduğu nitelikler (önemli ve anlamlı olması, yaratıcılık içermesi, monotonluk içermemesi vb.), yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından alınan sosyal destek, başarıların ödüllendirilmesi, ödüllerin herkese eşit dağıtılması ve kuralların herkese aynı uygulanması gibi faktörler; çalışanların yüksek iş tatmini duymaları, örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde

önemli bir açıklayıcı olmaktadır. İşe adanmış çalışanlar yüksek iş tatmini duymakta, örgüt ilke ve kültürüne bağlılık göstermekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir (Saks, 2006: 611).

İşe adanmışlık literatürüne bakıldığında, kavramın, bireysel ve örgütsel performansa, etkinlik ve verimliliğe, kişisel gelişime, yaratıcılık eylemlerine, fiziksel ve zihinsel sağlığa pozitif katkı sağlaması bakımından hem çalışanlar hem de örgütler için arzulanan bir durum olduğu görülmektedir. Literatürde işe adanmışlığın pozitif sonuçları üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak Yin (2017)'in çalışmasını, bu bakımdan istisna olarak değerlendirmek mümkündür. Araştırmacı, her zaman pozitif etki ve sonuç içerdiği kabul edilen işe adanmışlığın, her zaman negatif etki ve sonuç içeren tükenmişlik üzerindeki etkisini iş performansı üzerinden sistematik olarak incelemeye çalışmıştır. Araştırmanın öngörüsüne göre, çalışanların sergilemiş olduğu yüksek iş performansı; çoğunlukla geçmişte sarf edilen yüksek çaba ve yüksek işe adanmışlık ile ilişkilidir. Fakat yüksek performans, işe fazla enerji ve ilgi sarf edildiğinde duygusal kaynakların tükenmesine sebep olabilmekte ve bireylerde tükenmişlik izlenebilmektedir. Araştırmanın varsayımı, optimal işe adanmışlığın iş performansını artıracağı, fakat yüksek işe adanmışlığın tükenmişliğe sebep olabileceği ve iş performansını azaltabileceği yönündedir. Fakat ampirik analizler bu hipotezi desteklememiştir. Literatürdeki pek çok bulguya paralel olarak, işe adanmışlığın tükenmişliği negatif etkilediği sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, bir çalışan ne kadar yüksek işe adanmışlık sergilerse pozitif iş sonuçları o seviyede artmakta ve negatif çalışma davranışları azalmaktadır demek mümkündür (Yin, 2017: 177-188).

# İKİNCİ BÖLÜM

# TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda; tükenmişlik kavramı açıklanmakta, tükenmişliğin benzer kavramlarla ilişkisine değinilmekte, çalışmada benimsenen tükenmişlik modeline ve tükenmişliğin boyutlarına yer verildikten sonra, tükenmişliğin ortaya çıkmasını etkileyen faktörler ve tükenmişliğin sonuçları ele alınmakta ve son olarak tükenmişlik ile işe adanmışlık ilişkisini inceleyen araştırmalara yer verilmektedir.

## 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik olgusu, insanlarla yoğun bir temas gerektiren ve karşılaştıkları kişilerin psikolojik, fiziksel veya sosyal sorunlarını öğrenmek durumunda kalan meslek veya meslek gruplarında çalışan bireylerde sıklıkla rastlanan "mesleki bir tehlike" olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların, mesleklerinin özü gereği devamlı seyreden duygusal stres ile mücadele etmelerinin güçleşmesi; nihayetinde birlikte çalıştıkları kişilere ve işlerine karşı duyarsızlaşmalarını beraberinde getirmekte ve tükenme gerçekleşmektedir (Maslach, 1976: 16; Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişliğin görünürlüğüne ilişkin ilk bulguların 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde, hükümet ve ticari kaygı gütmeyen gönüllü kurumlar tarafından vatandaşlara sağlanan toplum sağlığını iyileştirme amaçlı sosyal hizmet programları çalışanlarında izlendiği bilinmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

Tükenmişlik ile ilgili öncü araştırmalarıyla tanınan Christina Maslach (1976)'ın araştırma bulgularına göre; cezaevi çalışanları, çocuk bakıcıları, şiddetli zihinsel hastalıklarla ilgilenen klinik psikologlar ve psikiyatristler, doktorlar, avukatlar, sosyal hizmet çalışanları ve psikiyatri hemşireleri gibi mesleki gruplarda faaliyet gösteren çalışanlar; işlerinin gerektirdiği zorlu duygusal talepleri yerine getirmek ve yoğun stresle başa çıkmak zorunda kalmakta ve yüksek tükenme eğilimine sahip olmaktadır (Maslach, 1976: 16). Geçmişte çoğunlukla yukarıda sayılan zorlu meslek gruplarında görülen tükenmişlik sendromunun, günümüzde neredeyse tüm

işkolları ve mesleklerde yaygın olarak görülmesi; günümüzün modern çalışanlarının geçmişe oranla daha çok tükendiğini kanıtlar niteliktedir (Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013: 2).

Günümüzün modern çalışma hayatı, bünyesinde birçok negatif etken barındırmakta ve çalışanların tükenmesine zemin oluşturmaktadır. Çalışma yaşamını ve çalışanları büyük ölçüde riskli durumlara sürükleyen tükenmişlik; gerek örgütleri gerekse çalışanları epey ağır sonuçlara katlanmak durumunda bırakmaktadır. Çalışanların maruz kaldığı yoğun iş yükü, yetersiz terfi ve kariyer fırsatları, ödüllendirme eksikliği, değer uyuşmazlığı, iş üzerinde yeterli kontrol sahibi olamama gibi etkenlerin hâkim olduğu çalışma ortamları oldukça yıpratıcı olmakta ve çalışanları tükenmeye itmektedir (Sürgevil, 2005; Budak ve Sürgevil, 2005: 104).

Modern çalışma yaşamının önemli fenomenlerinden biri olan tükenmişlik kavramının bilinen ilk tanımı, 1974 yılında Amerikan psikolog Herbert Freudenberger tarafından yapılmıştır (Arı ve Bal, 2008: 132). Tükenmişliği "mesleki bir tehlike" biçiminde tanımlayan Freudenberger (1974: 159)'e göre tükenmişlik; "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu"nu ifade etmektedir (Aktaran Ardıç ve Polatcı, 2008: 70).

Ardıç ve Polatcı (2009)'ya göre tükenmişlik (burnout) sendromu, günümüz bilgi toplumunun ciddi sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar tükenmişliği; "iş talepleri ile işi yerine getiren çalışanların ihtiyaçları arasındaki uyuşmazlıktan meydana gelen ve kademeli olarak devam eden bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Ardıç ve Polatcı, 2008: 21).

Maslach ve Leiter (1997)'in yaklaşımına göre tükenmişlik; "Önemli, anlamlı ve zorlu bir çalışma olarak başlayan sürecin; tatsız, tatmin edicilikten uzak ve anlamsız bir hale gelmesi"dir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Budak ve Sürgevil (2005) tükenmişliği; "enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, ilerleyici bir stres süreci ve idealizm kaybı" olarak ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 95). Schaufeli vd. (2008)'nin görüşüne göre tükenmişlik, çoğunlukla zihinsel bitkinlik halini tanımlamak amacıyla kullanılan bir "metafor"un temsilidir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008: 175).

Tükenmişlik aynı zamanda insanlara hizmet sağlayan iş kollarında daha sık gözlemlenen, çalışanların başa çıkmakta zorlandığı stres etmenlerine yönelik; işten kaçma isteği duyma, iş geciktirme, sorumluluk erteleme, ani duygu değişimlerini kontrol etmede güçlük çekme gibi deneyimler sonucunda; meslek amacından uzaklaşma, hizmet kalitesinde azalma ve düşük motivasyon çıktıları ile karakterize edilen fiziksel ve ruhsal niteliklere sahip bir "psikolojik bozukluk" şeklinde tanımlanmaktadır (Göktepe, 2016).

Pearlman ve Hartman (1982)'ın tükenmişlik literatürüne ilişkin 1974'ten 1980'e kadar uzanan 48 araştırmayı incelediği ve karşılaştırdığı çalışmasına göre, tükenmişlik araştırmacılarının üzerinde durduğu ortak görüşlerden bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Perlman ve Hartman, 1982):

- Beceriklilik, esneklik ve bireylerin normal şartlarda sahip olduğu pozitif enerjinin aşamalı olarak tükenmesi,
- Mesleki tutum ve davranışlarda aşınma, özgüven ve idealizm kaybı, işten çekilme davranışları,
- Bireyin kendini iş rutinleri arasında adeta kilitlenmiş, sıkışmış hissetmesi,
- İşe bağlılığın yitirilmesi,
- Çoğunlukla can sıkıcı ve sinir bozucu fiziksel ve duygusal aktivitelerle ilgili olarak; gerek kendine gerekse müşterilere karşı uygunsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi,
- İşine, iş arkadaşlarına, çalıştığı kuruma ve müşterilere karşı yabancılaşma,
- Yoğun stres kaynaklı düşük iş performansı, fiziksel yorgunluk ve endişe artışı,
- Başarısızlık hissi, yıpranma, güç ve kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi.

Maslach ve Leiter (1997: 25-26)'e göre tükenmişliğin en ağır maliyeti; işinde birçok başarı elde etmiş ve yüksek potansiyele sahip çalışanların yitirilmesidir (Sürgevil, 2005: 3). Çalışmaya karşı yönelimi ve ilgisi yüksek olan rekabetçi kişilik yapısına sahip bireyler; kendilerini devamlı çalışmak zorunda hissederler. Çalışmadıkları zamanlarda dahi sürekli işe yönelik düşüncelerle ilgilenmekten ve kaygı hissetmekten kaynaklanan stres, çeşitli sağlık sorunları ve sosyal ilişkilerde bozulmalar yaşamaktadırlar. Literatürde "işkolik" olarak tanımlanan bu tip kişilik yapısına sahip bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimali oldukça yüksek olmaktadır

(Naktiyok ve Karabey, 2005: 184; Dolgun, 2015). Tükenmişlik, çalışanların sosyal yaşam ve iş yaşamı sırasında maruz kaldıkları stresin üstesinden gelmekte yetersizlik yaşamaları olarak da tanımlanmaktadır (Dolgun, 2015).

Tükenmişlik kavramına ilişkin literatürde yer alan ilk tanımlamaların yapıldığı dönemden bugüne değin, konu üzerinde birçok araştırma yapılmış olup; genel çerçevede anlam bakımından birbirine benzeyen ancak ifadesel açıdan farklılaşan pek çok tanım geliştirilmiştir (Arı ve Bal, 2008: 132; Ardıç ve Polatcı, 2008: 70). Bu tanımlamalar arasında en yaygın rastlanan ve en geçer tanım, konu üzerinde çalışan araştırmacılardan en saygın isim kabul edilen ve kendi adıyla isimlendirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştiren Christina Maslach'a aittir (Ardıç ve Polatcı, 2008: 70; Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Maslach vd. (2001)'nin kavramsallaştırmasına göre tükenmişlik; "Çalışanların fiziksel çalışma ortamında mevcut olan kronikleşmiş kişilerarası stres kaynaklarına tepkisiyle ortaya çıkan; karşı koyulamayan duygusal tükenme, sinik duyguların belirginleşmesi devamında işe ve hizmet alanlara karşı duyarsızlaşma, etkililiğin azalmasıyla ilişkili düşük kişisel başarı ve yetersizlik duyguları"nı ifade eden bir kavramdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).

Maslach (1982: 3)'ın tükenmişlik tanımı yukarıda da ifade edildiği üzere kavramı üç boyutlu bir yapıda kavramsallaştırmaktadır. Buna göre tükenmişlik; insanlarla yoğun bir temas gereken işlerde çalışanlarda meydana gelen "duygusal tükenme (emotional exhaustion)", "duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism)" ve "düşük kişisel başarı hissi / yetersizlik (feeling of reduced / diminished personal accomplishment)" ile karakterize edilen üç boyutlu bir kavramdır (Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013: 2).

Bu tez çalışmasında Christina Maslach'ın tükenmişlik tanımı benimsenmektedir. Bu doğrultuda Maslach'ın tükenmişlik kavramını oluşturan "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı / yeterlilik" boyutlarıyla ilgili bilgilere, "Tükenmişlik Modeli ve Tükenmişlik Boyutları" başlıklı kısımda yer verilmektedir.

## 2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Modern teknolojilerin günümüz organizasyonları üzerindeki etkisinde gelinen nokta açıkça göstermektedir ki, teknolojik devrimlerin getirdiği ve zorunlu kıldığı değişim ve dönüşümlerin hızına yetişmeye çalışan işletme yönetimleri, her geçen gün karmaşıklaşan sonsuz bir yarış döngüsüne katılmaya mecbur kalmaktadır. İşletmeler için hayatta kalma refleksi haline gelen bu yarış, çalışanları da etkilemektedir.

Yaşadığımız yüzyılla özdeşleşen psikolojik ve duygusal hastalıkların bu denli artış göstermesinin öncelikli sebebi; günlük hayatta ve iş yaşamında teknolojik değişimler nedeniyle sosyal ve ekonomik anlamda zaman algısının dönüşümü ve buna paralel gelişen hız temelli yeni bir sosyal oluşumun doğması sonucu çalışanların gittikçe daha fazla baskı altında çalışmaya mecbur kalmalarıdır (Dolgun, 2015: 287). Yaşamını sürdürmeye odaklı işletmelerin öncelikli hedefinin insan kaynağının etkin yönetimi olduğu düşünüldüğünde; çalışanların yaşadığı psikolojik ve duygusal rahatsızlıkların işletmelere maliyeti büyük olmaktadır ve bu maliyetlerden biri de çalışan tükenmişliğidir.

Tükenmişlik, iş yaşamı sağlığıyla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıdaki ifadelerde de belirttiğimiz üzere tükenmişlik; iş yaşamının niteliğini ve çalışan sağlığını negatif yönde etkilemektedir (Sürgevil, 2005: 5). Tükenmişlik, uzun süre devam eden "kronikleşmiş stres durumu" (Maslach ve Leiter, 2007; Maher, 1983) ve "iş tatminsizliği" (Maslach ve Jackson, 1981; Firth ve Britton, 1989) kavramlarını belirtmek için kullanıldığı gibi, "depresyon" (Meier, 1984; Iacovides vd., 1999; Ahola vd., 2005) ve "işe yabancılaşma" (Powell, 1994; Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2014) ile de ilişkilendirmektedir.

Bu kısımda tükenmişlik kavramı ile ilişkilendirilen stres, depresyon, iş tatminsizliği ve işe yabancılaşma kavramlarıyla ilgili açıklamalara yer verilmekte ve bu kavramların tükenmişlik kavramından farklılaşan noktaları ele alınmaktadır.

### 2.2.1. Stres

Stres sözcüğünün kökenleri, Latince "estrictia" kelimesinden türemiştir. Kavramın 17. yüzyılda kullanımına denk düşen anlamları; felaket, dert, musibet, bela, elem ve keder şeklindedir. 18. ve 19. yüzyıllarda kavrama atfedilen anlam değişime

uğramış, "güç, zorlama ve baskı" gibi anlamlarda; kişiye, objelere, organlara ve psikolojik yapıya ilişkin kullanılmıştır. Buradan hareketle stres; obje ve kişinin maruz kaldığı bu tip zorluklar karşısında biçimsel olarak başkalaşmaya ve bozulmaya gösterdiği direnci belirtmek için kullanılan bir kavram halini almıştır (Güçlü, 2001: 92).

Duygusal reaksiyonların hastalıklara neden olabilecek fiziksel değişimlerle ilintisini ele alan ilk çalışma, 1914 yılında Walter Cannon tarafından gerçekleştirilmiştir. Cannon'ın tanımlamasına göre stres, "dış çevreden gelen istenmeyen faktörler nedeniyle dağılan fizyolojik dengeyi tekrar edinmek için gereken fizyolojik uyarıcıları" ifade etmektedir (Erdoğan 1999'dan Aktaran Aydın, 2004: 51). Stres kavramı üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda bir otorite olarak kabul edilen Hans Selye (1977: 23-25), stresi çevreden gelen bir uyarıcı olarak görmekte ve stresi "vücudun, dışarıdan gelen herhangi bir talebe karşı gösterdiği özel olmayan tepki" şeklinde ifade etmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64). Selye'nin tanımındaki "özel olmayan tepki" ile anlatılmak istenen, vücudun saptanmış her duruma aynı tepkiyi göstermemesidir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 2).

Gümüştekin ve Öztemiz (2004) stres kavramını, "Bireyin dış çevresi veya kendisinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç" şeklinde tanımlamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64).

Günümüz dünyasında gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda karşılaşılan sayısız problemin kaynağı stres olarak belirtilmektedir (Günay ve Demiralay, 2016: 917). Lazarus ve Folkman (1984: 2)'a göre stres kavramı, sosyal bilimler ve doğa bilimlerinde üzerinde sıklıkla durulan ve önem atfedilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres, ele alındığı ilk dönemde sağlık alanında çalışılırken, ilerleyen dönemde siyaset bilimi, işletme, ekonomi ve eğitim bilimlerinde kapsamlı araştırmalara konu olmuştur (Aydın ve Çavuş, 2017: 81).

Günümüzün çalışma yaşamında çalışma ilişkilerini şekillendiren ve iş yaşamının en önemli sorunlarından biri, "çağın vebası" şeklinde isimlendirilen stres; "İş yaşamında birey üzerinde baskıyı arttırarak çalışanın işten soğumasına ve performansının düşmesine neden olan bir kavram" olarak değerlendirilmektedir

(Yüksel, 2014: 111). Eren (2000: 276)'in çalışmasına göre; "Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu" stresi ifade etmektedir (Eren, 2000: 276).

Eren (2015) ve Genç (2012)'e göre stres; kişilerin ruhsal ve bedensel yapılarını, fikir ve davranış biçimlerini, iş çıktılarını, verimliliklerini ve kişilerarası ilişkilerini negatif doğrultuda etkileme gücüne sahip "gerilim durumu"nu ifade eder. Kyriacou (2000)'nun tanımına göre ise, "Çalışandan gerçekleştirmesi beklenen görev ile çalışanın görevi gerçekleştirme yeteneği arasındaki uyuşmazlığın ölçütü" stres kavramına denk düşmektedir (Demir, 2019: 294).

Selye (1976, 1977)'nin öncü araştırmalarından bugüne, stresle ilişkili farklı bakış açılarını kapsayan pek çok çalışma ve tanımlama yapılmıştır. Stres tanımları incelendiğinde; tanımlar arasında üçlü bir ayrıma gidildiği görülmektedir. Bunlar (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 2-3):

1. Uyarıcı tanımları,
2. Tepki tanımları,
3. Uyarıcı-Tepki tanımlarıdır (ilişkisel tanımlar).

**Uyarıcı tanımlarına göre stres;** birey üstünde gerginlik tepkisiyle neticelenen uyarıcı veya güç olup, sonucunda bireyde gerilimli bir tepki meydana gelir. Burada dikkat edilmesi gereken asıl nokta bireyde stres meydana getirmesi olası durumlar ve olaylardır. Gerilim ile ifade edilen hâl ise fiziksel bir duyu olan baskıdır ki; baskı organizmada bozulma meydana getirmektedir. Bu tip tanımlamaların eksik kaldığı nokta ise şudur: aynı stres faktörlerine maruz kalan iki birey, aynı strese karşı farklı iki tepki gösterebilir. Bu durum, stresi yalnızca dışarıdan gelen bir uyarıcı (dışsal bir durum veya olay) şeklinde tanımlamanın, kavramın anlam bütünlüğünü sağlamakta yetersiz kaldığını göstermektedir.

**Tepki tanımlarına göre stres;** bireyin karşılaştığı istenmeyen çevresel bir stres faktörüne (dışsal olay veya dışsal durum) verdiği psikolojik veya fiziksel tepkidir. Uyarıcı tanımlarına göre stres, bir dış olay olarak ele alınırken; tepki tanımları, stresi içsel bir tepki olarak ele alır. Burada bireyin gösterdiği tepkinin tümüyle kişisel olduğuna dikkat edilmesi önemlidir. Ancak uyarıcıyı görmeden sadece tepkinin izlenip dikkate alınmasının stresi bütünüyle açıklayamadığı ve bu bakış açısının stresi

tanımlamada yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Farklı bir deyişle, uyarıcı irdelenmediği için bireyin sergilediği tepkinin stres tepkisi olup olmadığı hakkında bir tespit yapmak mümkün olmamaktadır.

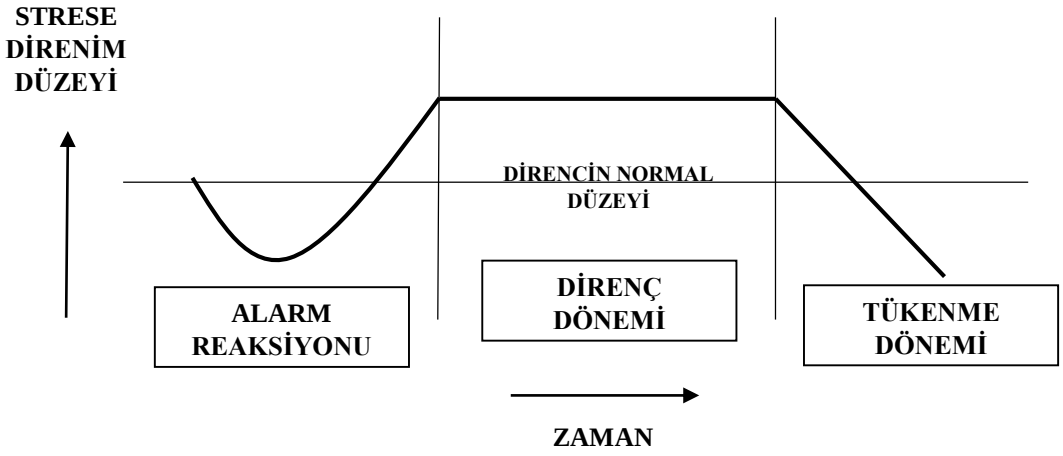
**Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre;** organizmanın dış çevreden aldığı uyarılara gösterdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasında gerçekleşen etkileşim stresi oluşturmaktadır. Diğer yaklaşımlar kişisel farklılıkları veya bireyin çevreyle etkileşimini merkeze alırken, bu yaklaşımın odağında çevre ile bireyin karşılıklı ilişkisi bulunmaktadır. Bazı olaylar tüm bireylerde stres yaratırken (ölümcül hastalıklar, yakınını kaybetme), bazı olaylar (sınav fobisi, ailevi sorunlar, trafik sıkışıklığı) tüm bireylerde stres yaratmamaktadır.

Yukarıda bahsedilen üç farklı yaklaşımdan her biri, stres olgusunun oluşumuna ilişkin dikkate değer bakış açıları sunmaktadır. Sonuç olarak stres; uyarıcı, tepki ve uyarıcıyla tepkinin ilişkisini içermektedir. Buradan hareketle stres, "Birey üzerindeki özel fiziksel ve / veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar ve / veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir" (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 3).

Stres kavramını çözümlerken kullanılan en bilindik model, Hans Selye (1976: 137) tarafından literatüre kazandırılan "Genel Uyum Belirtisi" modelidir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 128). Yukarıdaki anlatılarda da belirttiğimiz gibi stres, organizmanın fiziksel ve psikolojik sınırlarının baskıya ve tehdite maruz kalması sonucunda gelişen bir durumu belirtmektedir. Organizmanın maruz kaldığı tehdit sebebiyle dengesinde meydana gelen bozulmalar; bütünlüğü ve canlılığı sürdürmek için "alarm" tepkisine sebep olmaktadır. Bozulan dengeyi tekrar sağlamak amacıyla organizmanın yeni şartlara uyum göstermesi gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 26). Buradan hareketle, "organizmanın, zararlı etkenlerin sebep olduğu strese karşı tepkisi", "Genel Uyum Belirtisi" veya "Genel Uyum Sendromu" olarak ifade edilmektedir (Akgemci, 2001: 302).

Genel Uyum Belirtisi (General Adaptation Syndrome-GAS) stres kavramının oluşumu, gelişimi ve sonuçlanması sürecini açıklamaya çalışan bir modeldir ve üç evreden oluşmaktadır. Bunlar; "alarm reaksiyonu", "direnç dönemi" ve "tükenme dönemi" olarak izlenmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 128-129; Eren, 2000: 287-288; Baltaş ve Baltaş, 2002: 26-27).

**Şekil 3:** Genel Uyum Belirtisi Süreçleri




**Kaynak:** Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 4.

**Alarm Reaksiyonu:** Bireyler, normal direnç düzeyinde seyreden strese ve bu stresin etkilerine dayanmaktadır. Ancak stres yaratan etkenlerin şiddeti arttıkça stres normal direnç düzeyinin üstüne çıkmakta ve bireyin olağan davranışında sapmalar meydana gelmektedir. Bu aşamaya alarm reaksiyonu denilmektedir (Eren, 2000: 287). Farklı çalışmalarda bu aşama, "organizmanın bir dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı aşama" (Baltaş ve Baltaş, 2002: 26) veya "stresin başlangıç süreci ve organizmanın stresle karşılaştığı ilk evre" (Zencirkıran ve Keser, 2018: 129) gibi ifadelerle açıklanmaktadır. Bu aşamada organizma, stresi yenmek amacıyla aktif fizyolojik tepkilerde (terleme, benizde sararma / kızarma, kalp atışlarının ve nabzın hızlanması gibi) bulunur (Baltaş ve Baltaş, 2002: 26; Zencirkıran ve Keser, 2018: 129). Bu aşamada organizmanın amacı, kaçınma veya mücadele etme yoluyla kendini korumaktır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 26).

**Direnç Dönemi:** Bu aşamada vücudun sahip olduğu direnç normal düzeyin üzerine çıkmaktadır. Birey karşı karşıya olduğu stres durumuna yönelik direncini arttırmaktadır, ancak bireyin diğer stres vericiler karşısında direnci düşmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 26). Bu aşama, bireyin strese direnmek için tüm gayretini sarf ettiği aşamadır ve stresli birinin tipik davranışları bu süreçte gözlenir (Eren, 2000: 287). Bu aşamada bireyin temel hareket amacı stresten kendini kurtarmaya çalışmaktır. Tüm gücüyle çaba harcayan birey başarılı olursa stresle başa çıkmış olmakta ve vücut normal durumuna geri dönmektedir. Başarısız olunduğunda ise vücut güçten düşerek

çöküşe sürüklenmekte ve stresin son aşaması olan tükenme dönemine geçmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 129; Baltaş ve Baltaş, 2002: 27).

**Tükenme Dönemi:** Stres verici olay veya durumlar şeklinde ifade edilen gerilim kaynakları ve bunların şiddetinde azalma görülmediğinde veya artış izlendiğinde; bireyin çabalarında kırılmalar ve davranışlarında önemli sapmalar meydana gelmektedir. Bu aşama tükenme aşaması olarak bilinmektedir (Eren, 2000: 287). Tükenme dönemi; bireyin stresle başa çıkma yeteneğinde ve gücünde kayıplar yaşanan ve strese yenik düşülen aşamayı ifade etmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 129). Tükenme döneminde bazen alarm reaksiyonları tekrar meydana gelmektedir. Her organizmanın enerjisi ve uyum becerisi birbirinden farklıdır. Her ne kadar uyku ve istirahat vücudu onarsa da, sürekli seyreden ve üstesinden gelinemeyen strese karşı organizmanın dengesi bozulmakta ve uyum gücü son bulmaktadır. Bunun sonucunda, bireylerde bitkinlik ve tükenme nöbetleri izlenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 27). Tükenme aşamasının sonlarına gelindiğinde, bireyde davranışsal bozulmalarla birlikte fiziksel hastalıklar ve bozulmalar da görülmektedir. Bu sebeple, bireyin gerilim kaynaklarını oluşturan stres ortamından ayrılması ve psikolojik, tıbbi yardım alması gerekmektedir (Eren, 2000: 288).

Stresin negatif sonuçları oldukça iyi bilinirken, olumlu sonuçları olabileceği pek düşünülmemektedir. Aslında bireylerin harekete geçmelerini sağlayan güdü; çoğu zaman kaynağını stresten almaktadır. Posen (2018: 38)'in çalışmasında bu durum, "Yerkes-Dudson Yasası" ile açıklanmaktadır. Bu yasaya göre, bireyin istenen performans düzeyine erişebilmesi için stres faktörünün de belirli bir seviyeye (optimum) erişmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin başarıya ulaşmak için belirli seviyede uyarıma gereksinimi vardır (Aktaran Zencirkıran ve Keser, 2018: 126-127). Ancak, stresin seviyesi ve şiddeti fazla arttığında (optimum seviyenin üzerine çıktığında), yukarıda belirtildiği gibi bireylerde tükenme oluşmakta ve bireylerin verimliliğinde ciddi azalmalar meydana gelmektedir (Eren, 2000: 288).

Stres ve tükenmişlik kavramlarının literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığı ve kavramlar arasında bir karmaşa söz konusu olduğu görülmektedir. Fakat kavramlar aynı anlamı ifade etmemekte ve aralarında önemli ayrımlar bulunmaktadır. Maslach ve Leiter (2007)'e göre, belirli kritik durum / olaylara tepki ile ortaya çıkan stres reaksiyonlarının aksine tükenmişlik; süregelen mesleki stres

etmenlerine karşı kümülatif bir stres reaksiyonudur (Maslach ve Leiter, 2007: 368). Konuyu aynı bağlamda ele alan Kaçmaz (2005) ve Baklacı (2013)'ya göre tükenmişlik ile stres ilişkisinde en belirgin ayrım; tükenmişlik olgusunun stresin kronik, uzun dönemli ve stresle mücadele etmede başarısızlık sonucunda meydana gelmesidir (Günay ve Demiralay, 2016: 922).

Ulusal yazında gerçekleştirilen birçok araştırma, tükenmişliğin uzun dönemli ve yoğun stres sonucunda meydana geldiğini göstermektedir (Yıldırım ve Taşmektepligil, 2011: 132; Demir, 2019: 299; Yüksel, 2014: 127; Günay ve Demiralay, 2016: 917; Güner, Çiçek ve Can, 2014: 59; Hablemitoğlu ve Özmete, 2012: 173-174; Sürgevil, 2005). Selye (1976)'ye göre stres, her zaman negatif etkiye sahip değildir ve pozitif sonuçlara sebebiyet verebilir. Ancak tükenmişlik, her zaman negatif etki ve sonuç barındıran bir kavramdır (Baysal, 1995: 8). Tüm bunlara ek olarak Maslach ve Zimbardo (1982: 3) ile Jones (1981)'a göre tükenmişliğin; iş yaşamında hizmet sağlayan ve hizmet alan arasındaki ilişkiden doğan "sosyal ilişki temelli bir stres" oluşu; tükenmişlik ve stres ayrımında en dikkate değer niteliklerden biri sayılmaktadır (Örmen, 1993; Çam, 1998: 82; Sürgevil, 2005: 10).

### 2.2.2. Depresyon

Depresyon kavramını anlama ve çözümleme girişimleri, milattan önce 4. yüzyıla kadar gitmektedir. Depresyon, Hipokrat tarafından "siyah safra" olarak tanımlanan bir melankoli kavramına işaret etmektedir. 19. yüzyıla gelindiğinde Fransız klinik psikiyatristler, depresyon adı verilen bu hastalığın çeşitli durum ve şartlarda tekrarlayabilen "döngülü" bir yapıya sahip olabileceğini "folie circulare" kavramıyla ifade etmişlerdir. İzleyen yıllarda Amerikan Psikoloji Birliği tarafından yayımlanan "Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı" ile birlikte, hastalığın sahip olduğu belirti kümeleri spesifik olarak belirlenmiş, tanı ve teşhis üzerinde ortak bir bütünlük sağlanmıştır (Karamustafalıoğlu ve Yumrukçal, 2011: 65-66).

Depresyon, toplumlarda çok yaygın görülen bir psikolojik hastalık olarak karşımıza çıkmaktadır (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006: 101; Mete, 2008: 4). Dünya Sağlık Örgütü'nün verileri de bu bilgiyi destekler nitelikte olup, dünya nüfusunun %3'ü ile %5'i arasındaki sayıları ortalama 150-250 milyona varan insanın,

çeşitli seviyelerde depresyon semptomları gösterdiğini belirtmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 130). Yukarıdaki verilere ek olarak her beş kişi arasından biri, hayatının bir döneminde depresyonla mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Öyle ki, herhangi bir dönemde toplumda gerçekleştirilen testlerde her 100 erkeğin üçü, her 100 kadının ise altısı depresyon yaşamaktadır (Mete, 2008: 4).

Depresyonun dilimizde karşılık gelen sözcük anlamı "çöküş" olup, belli bir seviyeden aşağı doğru inmeyi, alçalmayı ifade etmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 130). Karamustafalıoğlu ve Yumrukçal (2011)'a göre depresyon; tıbbi hastalıklar arasında en yaygın görülen, bir çeşit "duygudurum bozukluğu"dur. Duygudurum; kişinin içsel yaşantılarından meydana gelen, kişinin davranış biçimini ve içinde yaşadığı evreni algılama şeklini yönlendiren, baskın ve devamlı duygu tonunu ifade etmektedir. Kişinin duygudurumu normal, yüksek veya çökkün olmak üzere üç formda olabilir. Depresyonda gözlemlenen duygudurum ise, çökkün ruh halidir (Karamustafalıoğlu ve Yumrukçal, 2011: 65).

Akiskal (2009)'ın depresyon tanımı, bireyin kendini minimum 2 hafta boyunca neredeyse her gün ve tüm gün devam eden karamsar, düşünceli ve üzüntülü hissetmesi veya geçmişte severek gerçekleştirilen faaliyetlerin büyük bir kısmından eskiden alınan hazzı alamaması durumu olarak tarif etmektedir (Bilgin, Emhan ve Bez, 2011: 217). Şimşek ve Çelik (2012)'in tanımlamasına göre, kişilerde şiddetli ve uzun periyotlarda süregelen keder, üzüntü ve yas hali depresyon olarak adlandırılmaktadır (Demir, 2019: 295).

Davranış bilimcilere göre depresyonun oluşumunda esas olarak, kişilerin uygunsuz ve elverişsiz faktörleri pekiştirirken bir takım yardımcı faktörleri geri plana itmesi rol oynamaktadır. Konuyu bu bağlamda ele alan Abrahamson ve Seligman (1978)'ın depresyonu açıklama çabaları; geliştirdikleri "Öğrenilmiş Çaresizlik" kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre depresyon; kişinin çocukluğundan itibaren sürekli yüz yüze geldiği acı verici uyaranlardan kaçınmayı, sıyrılmayı bilememesi ve ümitsiz kalması durumunu ifade etmektedir (Costin ve Draguns 1989'dan Aktaran Dilbaz ve Seber, 1993: 135).

Depresyon üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarla bilinen ve kendi adıyla anılan Beck Depresyon Ölçeği (1974)'ni geliştiren Aaron Beck, konu üzerinde çalışan araştırmacılar arasında en saygın isimlerden kabul edilmektedir (Dilbaz ve Seber,

1993: 137). Beck'in depresyona yaklaşımı bilişsel kurama dayanmaktadır. Beck (1963)'in bilişsel kuramına göre depresif olarak nitelendirilen kişiler; kendilerini değersiz, vasıfsız ve hatalı hisseden; geleceği, benliklerini ve dış dünyayı negatif değerlendiren umutsuz kişilerdir (Aktaran Durak ve Palabıyıkoğlu, 1994: 311).

Beck (1979) depresyonu modellerken üç kavram üzerinde durmaktadır. Bunlar (Dilbaz ve Seber, 1993: 136):

1. *Bilişsel üçleme*: Bireyin kendine, çevresine ve geleceğine ilişkin düşüncelerini içerir. Kişi kendini değersiz ve vasıfsız görür; hayatı onun için hayal kırıklığıdır. Çevresinin kendisine yardımcı olmadığını düşünür; dolayısıyla yaşantısı eksiktir. Geleceğe umutla bakamaz; bu nedenle uzun vadeli planları yoktur. Böylelikle pozitif bir harekete başlaması söz konusu olamaz.

2. *Sessiz kabullenişler*: Depresif bireylerde gözlemlenen ve bireylerin kendilerinin de açıklamakta güçlük çektiği, yaşamları üzerinde ciddi kontrol sahibi bir takım negatif düşünce setleri ve kuralları vardır. Bilgilerini, heyecanlarını ve davranışlarını bu düşünce setlerine dayandırırlar. Örneğin; eşinden iltifat almadığında sevilmediğini, beğenilmediğini düşünmeye başlama veya tamamladığı iş hakkında takdir edilmediğinde beceriksiz ve hatalı olduğunu düşünme gibi örnekler verilebilir.

3. *Bilişsel hatalar / çarpıtmalar*: Depresif bireylerin, yaşanan herhangi bir olay veya durumu algılama şeklindeki bozukluktan dolayı, negatif otomatik düşünce ve çıkarımlar geliştirdiği bilinmektedir. Geliştirilen negatif otomatik düşünceler ise genellikle gerçek olayla bağdaşmamaktadır. Bilişsel hataların en bilinen örnekleri: keyfi çıkarsama ("Eğer gerçek fikirlerimden bahsedersem herkesi kaybederim."), seçimli dikkat ("Kahvaltıda üzerime kahve döküldü, aksiliklerle dolu bir gün beni bekliyor."), aşırı genelleme ("En basit matematiksel problemlerde dahi hata yapıyorum, asla bir mühendis olamayacağım."), kişiselleştirme ("Bütün gün kimseyle konuşmadı, onu gücendirecek bir şey yapmış olmalıyım."), büyütme/küçültme ("Testi geçemedim, çünkü beceriksizin tekiyim." / "Testi geçtim, çünkü bugün çok şanslıydım.") gibi çoğaltılabilmektedir.

Kronik hastalık ve depresyon ilişkisini inceleyen çalışmasında, depresyonu "belirtiler grubu" bağlamıyla ele alan ve "bir neşesizlik ve sürekli mutsuzluk hastalığı" olarak tanımlayan psikiyatrist Mete (2008), hastalığın en sık rastlanan belirtilerini şu şekilde sıralamaktadır (Mete, 2008: 4-5):

- Kararsızlık, dikkat dağınıklığı ve dalgınlık,
- Uyku problemleri (uykuya dalmakta güçlük, sık sık uyanma, yorgun uyanma, erken uyanma, fazla uyuma),
- Sürekli hüzünlü, ağlamaklı, kederli ve mutsuz olma hali,
- Psikomotor yavaşlama ya da psikomotor ajitasyon (bazı bireylerde konuşma, harekete geçme, düşünme faaliyetlerinin yavaşlaması; bazılarında çok hızlı konuşma, yerinde duramama, amaçsız ve sebepsiz hareket ve davranışlar sergileme),
- İştahsızlık, aşırı ve kontrolsüz yeme, kilo kaybı, kilo artışı,
- Yinelenen ölüm ve intihar düşünceleri,
- Kendini değersiz ve suçlu hissetme,
- İsteksizlik, keyif almama, ilgisizlik ve çaresizlik duyguları,
- Halsizlik, enerji azlığı, bitkinlik ve yorgunluk.

Tükenmişlik ve depresyon, günümüz çalışanlarında sık rastlanan, bireylerin iş ve yaşam kalitesini ciddi anlamda etkileyen, birbiriyle ilişkili sağlık sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramlar arasında karışıklık nedeniyle, pek çok araştırmada ayırıcı tanı ihtiyacı vurgulanmıştır (Ahola vd., 2005: 55). Tükenmişlik, gerek bireyler arası ilişkilerde gerekse aile içi ilişkilerde problemler meydana getiren; bireyin hayata karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemesine neden olabilen bir sendromdur (Erol, Sarıçiçek ve Gülseren, 2007: 246). Depresyon da tıpkı tükenmişlik gibi yaşamı birçok yönden etkileyen ve sonucunda işte sorunlara neden olan bir psikolojik rahatsızlıktır (Iacovides, Fountoulakis, Moysidou ve Ierodiakonou, 1999: 431). Bu durumda kavramlar arasında çeşitli benzerliklerin varlığı söz konusudur (Erol, Sarıçiçek ve Gülseren, 2007: 246). Bireyin, baş edebileceğinden daha fazlasını üstlenmesi ve bunun sonucunda katlanmak durumunda kaldığı zarar ve kayıpların; hem depresyon hem de tükenmişlikle aydınlatılabilecek tarafları bulunmaktadır (Bilgin, Emhan ve Bez, 2011: 217).

Tükenmişlik araştırmalarının en dikkate değer sonuçlarından biri, "bireyin sunduğu hizmet kalitesinde ciddi bozulmalar meydana gelmesi" iken; bireyin kendisinde de önemli zihinsel ve fiziksel poroblemlere neden olduğu ifade edilmektedir. Psikolojik rahatsızlıkların meydana gelişi veya var olan rahatsızlığın şiddetinde gözlemlenen artış, birçok çalışmada tükenmişliğin sonuçları arasında gösterilmektedir (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006: 101; Bilgin, Emhan ve Bez,

2011: 218; Sürgevil, 2005: 19; Demir, 2019: 295; Ahola vd., 2005: 55; Nyklíček ve Pop, 2005: 64).

Bu bilgilere ek olarak, Maslach vd. (2001), tükenmişliğin "kendine özgü bir psikolojik rahatsızlık biçimi" olduğu görüşünü destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Buna göre tükenmişlik, bireyin yaşamının her alanını işgal gücüne sahip depresyonun aksine; "işe ve işin bağlamına özgü bir sendrom" olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer bulguya göre, nevrotik kişilik yapısına sahip ve dolayısıyla depresyon yaşamaya daha yatkın bireyler; daha yüksek tükenme riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 404).

Ahola vd. (2005)'nin araştırma bulguları, tükenmişlik ve depresyon süreci arasındaki benzerliklerin varlığını desteklemekte birlikte; kavramların farklı bağlamlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Buna göre, "mesleki alanda algılanan karşılık yoksunluğu" tükenmişliği meydana getirirken; "yakın ilişkilerde algılanan karşılık yoksunluğu" depresyonu meydana getirmektedir (Ahola vd., 2005: 56).

Iacovides vd. (1999) kavramlar arasındaki ilişkiyi aynı bağlamda ele alan ilgili çalışmasında, tükenmişlik yaşayan deneklerin çoğunun depresif belirtilere sahip olmadığını bulgulamıştır. Aynı şekilde, depresyon yaşayan katılımcıların düşük tükenmişlik puanlarına sahip olması araştırmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar, tükenmişlik ve depresyonun bireylerde aynı anda var olabileceğini; birlikte yaşanması durumunda her iki sendromdan nitelik bakımından farklılaşan semptomlar yaratabileceğini vurgulamaktadır. Araştırmacıların ulaştığı genel sonuçlar, ilgili literatürdeki pek çok araştırma sonucunu destekler nitelikte olup; tükenmişlik ve depresyon arasındaki benzerlik ve farklılıkların varlığını tanımaktadır. Tükenmişliğin şiddeti ne kadar fazla olursa, nitelik bakımından depresyona o seviyede yakınlaşmakta; ancak yine de kendine özgü bir sendrom olarak değerlendirilmektedir (Iacovides, Fountoulakis, Moysidou ve Ierodiakonou, 1999: 427-432).

Özetle tükenmişlik, bireyin işiyle ilişkisinde (bilhassa hizmet sunulanlarla ilişkisinde) meydana gelen kriz durumunu tanımlarken; depresyon, klinik bir hastalıktır. Tükenmişlik, bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamının niteliği / kalitesi ile ilgiliyken; depresyona daha yaygın rastlanmakta ve depresyon bireyin yaşantısını daha büyük çapta etkilemektedir (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996: 202-203).

### 2.2.3. İş Tatminsizliği

İşe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları incelendiğinde; kavramların sıklıkla iş tatmini ile ilişkilendirildiği görülmektedir. İş tatmini, çalışanların işten elde ettikleri doyum düzeyine ilişkin genel bir kavramdır. Doyumun yeterli düzeyde oluşu iş tatminini oluştururken, düşük seviyede doyum iş tatminsizliği oluşturmaktadır.

İşe adanmışlık, pozitif tutum ve davranışlara kaynaklık etmesi nedeniyle iş tatmini ile pozitif ilişkiye sahipken; negatif tutum ve davranışlara kaynaklık eden tükenmişlik, iş tatmini ile negatif ve dolayısıyla iş tatminsizliği ile pozitif ilişki göstermektedir. Buradan hareketle, tez çalışmamızın ilk bölümünde yer alan "İşe Adanmışlığın Benzer Kavramlarla İlişkisi" isimli başlık altında iş tatmini konusuna yer verilmiş ve işe adanmışlık ile ayrımı incelenmiştir. Bu başlık altında ise, iş tatminsizliği açıklanmakta ve tükenmişlik ile ayrıştığı noktalar hakkında bilgi verilmektedir.

Tatmin kavramı, "bireyin herhangi bir faaliyetten, bir işten, durum veya uyarandan keyif alması, doyuma ulaşması"nı ifade etmektedir (Aytaç vd., 2001: 62). Vroom (1967: 99)'un iş tatmini ve iş tatminsizliği kavramsallaştırmasına göre, çalışanların iş rollerine yönelik sergilediği olumlu duygusal tepkileri iş tatminini oluştururken; olumsuz duygusal tepkileri iş tatminsizliğini oluşturmaktadır (Kök, 2006: 293). Başka bir deyişle, istek ve gereksinimlerinin karşılanmadığını düşünen çalışanların, işe yönelik olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesi olasıdır. Çalışan ve iş arasındaki çıkar uyuşmazlığının sonucunda iş tatminsizliği meydana gelmektedir. Eren (2000), iş tatminsizliğini üç kısımda ele almaktadır. Bunlar (Eren, 2000: 225):

1. İşin yapılma şartlarına ve iş gereçlerine yönelik yetersizlik ve tatminsizlikler,
2. Yapılan iş karşılığında sağlanacak maddi kazanımlara ilişkin yetersizlik ve tatminsizlikler,
3. Takdir görme, saygınlık ve terfi durumlarına yönelik yetersizlik ve tatminsizliklerdir.

Çalışanın ulaşmayı hedeflediği amaç, istek ve ihtiyaçların başarıya ulaşamaması halinde ortaya çıkan psikolojik durumlar; kişiler arası çatışmalara ve nihayetinde çalışma ortamında dengeyi bozan anlaşmazlıkların meydana gelmesine neden olmaktadır. Hedeflenen amaç ve isteklere ulaşmaya engel olan elverişsiz şartlar

ve müdahaleler; psikolojik tatminsizliğin ortaya çıkmasına kaynak oluşturmakta, çalışanlar üzerinde olağandışı tutum ve davranışsal bozukluklara sebebiyet vermektedir (Eren, 2000: 233-234). Davranışsal bozulmalar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlar nedeniyle yaşanan hayal kırıklığını gidermek amacıyla, çalışan tarafından geliştirilen "savunma mekanizması davranışları"dır. Engellenmeye karşı geliştirilen davranışlar; saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır (Dağ, 1993: 81).

**Saldırganlık** davranışlarının görüldüğü durumlarda, çalışanın karşılaştığı engellerin doğal yollardan halledilebileceğine yönelik inancı bulunmamaktadır. Aksine, engellerin zor kullanma yoluyla halledilebileceğine yönelik bir inanç söz konusudur (Eren, 2000: 234). Fiziksel saldırı veya duygusal saldırı olmak üzere iki şekilde gerçekleşen bu tip davranışların temelinde; çalışanın, hayal kırıklığına ve engellenmesine sebep olduğuna inandığı bireye, gruba veya nesneye yönelik bilinçli ve kasıtlı bir zarar verme ihtiyacı yatmaktadır (Üçüncü, 2016: 28; Dağ, 1993: 83). İş tatminsizliği sonucunda, çalışanlarda doğrudan veya dolaylı olarak en sık rastlanan saldırganlık davranışları; iş araç ve gereçlerine zarar vermek, yönetim kademesi tutum ve davranışlarından devamlı şikayet etmek, çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlık, grevler ve işe devamsızlık gibi örneklerle açıklanmaktadır (Eren, 2000: 235).

**Çekilme** davranışı, çalışanın tatmine ulaşmasına engel olan faktör veya faktörler karşısında yılgınlık ve teslimiyet göstermesi; fiziksel çekilme veya duygusal çekilme yoluyla içe dönüklüğü tercih etmesi durumunu ifade etmektedir (Dağ, 1993: 86). Başkalarıyla tartışma ve anlaşmazlık yaşamaktan kaçınan, düşüncelerini savunmak ve mücadeleye girişmektense, öne sürülen fikir ve çözümleri doğrudan kabullenme yolunu seçen çekimser yapılı kişilerde bu tip davranışların izlendiği belirtilmektedir (Eren, 2000: 235). Çekilme davranışını gösteren tatminsiz çalışanlarda; sık sık mesaiye gecikme, yüksek işe devamsızlık ve yüksek düzeyde işten ayrılma gibi tepkiler izlenmektedir (Üçüncü, 2016: 29).

**Direnme;** saldırganlık ve çekilme mekanizmalarına kıyasla daha pozitif bir tepki olarak değerlendirilmektedir ve çalışanın kendisini tatminsizliğe iten engele veya engellere karşı yılmadan çabasını artırarak eşitliği ve dengeyi sağlama girişimini ifade etmektedir. Örneğin, terfi fırsatının yöneticisi tarafından engellendiğini düşünen çalışanın bu engeli aşmak için daha üstün performans sergilemeye gayret etmesi;

örgütsel ve bireysel performansa pozitif katkı sağlaması nedeniyle istenen davranışlardan biri olmaktadır (Dağ, 1993: 86).

**Uzlaşma** davranışı; çalışanın tatminsizliğini gidermek adına geliştirdiği bir diğer pozitif tepkidir ve engellenen amaç ve hedefler nedeniyle tatminsizlik yaşayan bireyin daha rasyonel amaç ve hedefler belirleyerek bu doğrultuda faaliyetlerini sürdürme gayretini ifade etmektedir (Üçüncü, 2016: 29; Dağ, 1993: 87). Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda bahsedilen girdi ve çıktı arasındaki oran eşitliğe yaklaştığı ölçüde iş tatmini; uzaklaştığı ölçüde ise tatminsizliği meydana gelmektedir. Çalışan, amaç ve hedeflerini yeniden değerlendirerek daha ulaşılabilir yeni hedefler belirlediğinde; bu oran eşitliğe yaklaşmakta ve tatmin düzeyi artmaktadır (Üçüncü, 2016: 29).

Yukarıdaki bilgilerde, iş tatminsizliğinin çalışanlar üzerinde yaratabileceği muhtemel etki ve sonuçlardan bahsedilmektedir. Örgüt ve çalışan ilişkisinde, her iki faktörün de kaçınılmaz ve karşılıklı biçimde birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu düşünüldüğünde; iş tatminsizliği, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi kayıp ve maliyetlerle sonuçlanmaktadır. Genel kabul gören sonuçlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Zencirkıran ve Keser, 2018: 118; Kök, 2006: 295-296; Mengenci, 2015: 79):

- Yüksek çalışan devir hızı,
- Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığına negatif katkı,
- Yüksek devamsızlık ve sık sık işe geç kalma,
- Düşük verimlilik, performans kaybı,
- Disiplin problemleri ve negatif çalışma davranışları,
- Yaşam tatminine negatif katkı,
- Düşük örgütsel bağlılık.

Her işin kendine özgü çeşitli zorluklar barındırdığı bilinen bir gerçektir. İşlerini yerine getirmekle yükümlü çalışanlardan, çalışma ortamlarının beraberinde getirdiği zorlu şartların etkisiyle daima esenlik ve tatmin duyarak işlerini gerçekleştirmelerini beklemek gerçekçi değildir. Nitekim tatminsiz çalışanlardan yüksek performans bekleyen işverenlerin bu beklentisinin karşılanması mümkün olmamaktadır (Erdoğan, 2021: 408).

İş tatminsizliği yaşayan çalışanların çalışma ortamında deneyimlediği mutsuzluk, motivasyon kaybı ve başarısızlık sonucunda; gerek psikolojik gerekse

fiziksel sağlıklarında krizler ve çöküntüler meydana gelmektedir. Tükenmişlik de bu bağlamda ele alınması mümkün, iş tatminsizliği ile yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Maslach ve Leiter, 2007: 369; Şimşir ve Seyran, 2020: 26).

Tükenmişlik alanında gerçekleştirilen sayısız çalışma; kavramın ortaya çıkış nedenleri, semptomları, tanımları ve bunların çeşitliliğinde ciddi bir artışa neden olurken; bu durum tükenmişliğin ilgili diğer psikolojik yapılardan farklı bir yapı oluşu hakkında birtakım soru işaretlerine de katkı vermiştir (Meier, 1984: 211). Tükenmişlik, stres ve iş tatmini / iş tatminsizliğine aynı pencereden bakıldığında, kavramlar üzerinde ortak görüşe varılan başlıca nokta; her birinin, çalışanların "işini ve içinde bulunduğu iş koşullarını nasıl deneyimlediği ve yorumladığı" ile ilişkili kavramlar olmasıdır (Visser, Smets, Oort ve De Haes, 2003: 274).

Tükenmişliğin, depresyon veya iş tatminsizliği gibi diğer negatif psikolojik deneyimlerle ilişkili olması anlaşılır bir durumdur. Çünkü pek çok psikolojik sorun, kişinin algıladığı ilk haliyle bir "duygu" olarak belirmektedir. Kişiler tükenmişliği deneyimlediklerinde; gerek işleri hakkında, gerekse kendileri hakkında "kötü" hissetmektedirler (Meier, 1984: 217). Beklendiği üzere bu durum; stres, depresyon ve tatminsizlik gibi diğer negatif psikolojik yapılar için de geçerlidir.

Tükenmişlik, genellikle bir çeşit "semptomlar bütünü" şeklinde ifade edilmektedir. Bu semptomlar, birbirine eklenen ve birbiriyle iç içe geçmiş örüntüsü ile olgunun karmaşık yapısına işaret etmektedir (Maher, 1983: 390; Çam, 1993: 51). Çok sayıda ve çeşitli semptomlara sahip olmasına rağmen tükenmişlik; karmaşık yapısını detaylı biçimde aydınlatan bir bütünlük sergilemektedir.

Tükenmişlik yaşayan çalışanların genellikle mesleki tatminsizlik ve bezginlik yaşayan kişiler olduğunu söylemek mümkündür (Çam, 1993: 51). Ayrıca iş tatminsizliği; yüksek tükenmişliğin oluşumunda önemli bir faktördür (Fagin vd., 1995; Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 108; Happell, Martin ve Pinikahana, 2003: 39; Naktiyok ve Kaygın, 2012: 31; Kumaş, Yalçın ve Öztunç, 2019: 263; Scanlan ve Still, 2013: 315).

Tükenmişlik olgusu, iş tatminsizliği deneyimiyle yakın ve açıklayıcı bir ilişki içerse de; kavramların aynı olmadığı belirtilmelidir (Maslach ve Jackson, 1981: 109; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996: 202; Firth ve Britton, 1989: 55). Tükenmişlik ve iş

tatminsizliğini farklılaştıran unsurlardan biri, tükenmişlik kavramının; "süregelen mesleki stres etmenlerinden kaynaklanan psikolojik gerilim / gerginlik" şeklinde nitelendirilmesidir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin sergilediği gerginlik belirtileri çok boyutlu bir yapıda gözlenmektedir. Nitekim tükenmişlik, gerek bireyin hizmet sunduğu kişilere, gerekse "başkaları"na karşı tutum ve davranışlarındaki değişimi içerdiği gibi; işe bağlılıkta ve sunulan hizmet kalitesinde değişimleri de içermesi bakımından iş tatminsizliğinden farklılaşmaktadır (Firth ve Britton, 1989: 55).

İş tatminsizliği, genel olarak "bağımsız bir sonuç ölçütü" olarak yorumlanabildiği gibi; tükenmişlik ve / veya stres kaynağı şeklinde de yorumlanabilmektedir (Onyett, Pillinger ve Muijen, 1997: 56). İş tatminsizliği, genellikle işin sahip olduğu negatif koşullar ve özellikler ile ilintili olmakta birlikte; çalışan, kendisine tatminsizlik ve memnuniyetsizlik veren işini büyük ölçüde sevmemektedir. Tükenmişlik ise, işin sahip olduğu negatif koşullar ve özellikler yanında, çalışanın içsel değerlendirmelerini ve bakış açısını da yansıtmaktadır. Nitekim, tükenmiş bir çalışan işiyle arasında özel bir bağ hissediyor, işini önemli ve anlamlı buluyor olabilir; fakat işin gerektirdiği niteliklere sahip olmadığını düşünerek, kendisini kişisel olarak başarılı bulmuyor olabilir. Özetle, işinde arzuladığı doyuma erişemeyen çalışanlar tatminsizlik hissederken; istenilen doyuma erişemeyen ve aynı zamanda yetersizlik hisseden çalışanlarda tükenme gerçekleşmektedir (Akbulut, 2010: 56; Örmen, 1993: 25-26).

### 2.2.4. İşe Yabancılaşma

Pek çok alanda gerçekleştirilen sayısız çalışmanın konusu; "modern insanın yabancılaşması" üzerine şekillenmektedir (Aiken ve Hage, 1966: 497; Seeman, 1959: 783). Yabancılaşma, 18 ve 19. yüzyıllarda önce psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerde oldukça sık çalışılsa da, izleyen yıllarda hukuk ve tıp olmak üzere toplumu ve insanı merkezine alan sosyal bilimlerin neredeyse her alanında irdelenmiş olup; "20. yüzyılın düşünce sistemine yön vermiş olgulardan biri" olarak değerlendirilmektedir (Ünal, 2017: 22; Özler ve Dirican, 2014: 291)

Yabancılaşma (alienation) kavramı, literatürde ilk kez Alman filozof Friedrich Hegel tarafından kullanılmıştır (Celep, 2008: 17; Özler ve Dirican, 2014: 291). Hegel (1942, 1949)'e göre yabancılaşmanın tarihi; insanlığın varoluş tarihi kadar eski ve

köklüdür (Ünal, 2017: 24). İlk olarak felsefede Hegel ile tartışılmaya başlanan yabancılaşma, siyaset ve ekonomi disiplinlerine Karl Marx önderliğinde girmiştir (Ergil, 1978: 93). Hegel ve Marx'tan sonra; Nietzsche (1877), Durkheim (1897), Sartre (1946), Seeman (1959) ve Fromm (1961) gibi klasik ve modern teorisyenler tarafından çalışılan yabancılaşma; tartışıldığı her dönemin evrensel olaylarını, siyasal ve sosyokültürel çalkantılarını yansıtması bakımından önem atfedilen bir çalışma alanı haline gelmiştir (Özler ve Dirican, 2014: 291; Ünal, 2017: 22).

Kavrama felsefi-metafizik açıdan yaklaşan Hegel (1942, 1949)'e göre yabancılaşma; "bireyin fiziksel varlığı ile ruhsal varlığının birbirinden kopuşu / ayrılması" durumudur. Akyıldız (1998) yabancılaşmayı; "Temelinde insanın özü ile varlığının çelişmesi yatan, bireysel ve toplumsal sürecin birlikte ortaya çıkardığı psikolojik bir sorun" olarak tanımlar (Akyıldız, 1998: 163). Celep (2008) ise; "toplumsal normlar ve kültürel değerlerden uzaklaşma" şeklinde açıklamaktadır (Celep, 2008: 19).

Marx (1887), sanayi devrimi sonrası tarım toplumlarından sanayi toplumlarına evrilen yeni dünya düzeninde "işçilerin kendi emeğine yabancılaşması" bağlamında çalışmalar yaparak kavramın sosyoekonomik boyutta tartışılmasına önderlik etmiştir (Ünal, 2017: 23-24). İşe yabancılaşma da tam bu noktada, çalışanların kendilerini "yalnızca verilen sorumlulukları gerçekleştirmekle yükümlü birer makine" olarak değerlendirmeye başlamalarını; bu bağlamda örgütün ortak inançları, değerleri ve kurallarını özümsemekten kaçınarak tüm bu etkenlerden kopma ve uzaklaşma yaşamalarını ifade etmekte; işyeri yalnızlığı, anlaşmazlıklar, bölünmeler ve disiplin sorunlarıyla ilişkilendirilen bir kavram olmaktadır (Özler ve Dirican, 2014: 292).

Marks'a göre çalışanların emekleri; kişiliklerini, hür iradelerini, ihtiyaçlarını ve kişisel çıkarlarını yansıttığı ölçüde iş yaşamının kalitesi artmakta ve doyuma ulaşılmaktadır. Aksi durumda, emekleri üzerindeki kontrolden ve hür iradelerinden vazgeçmek durumunda kalan, aynı zamanda kişisel çıkarlarından ve ihtiyaçlarından feragat eden çalışanlar; söz konusu kayıplar nedeniyle yabancılaşma deneyimi yaşayabilmektedirler (Kanungo, 1983: 121).

İşe yabancılaşma, çalışanın gerek mesleki gerekse kariyer gelişimi süreciyle ilişkili hoşnutsuzluğunu ve hayal kırıklığını belirttiği gibi; mesleki gereklilikleri

gerçekleştirmek konusunda yaşanan yetersizlik sonucu gelişen hayal kırıklığını da ifade etmesi bakımından dikkat çekicidir (Aiken ve Hage, 1966: 497).

İlgili literatür incelendiğinde, çalışanların işe yabancılaşmasının pek çok etken ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Yabancılaşmaya neden olabilecek etkenler arasında en sık rastlanan örgütsel problemlere bakıldığında; teknolojik gelişmeler sonucu sürekli değişen "işini" / "görevini" kavrayamama, kariyer sorunları, üstlerince bilinmeme / tanınmama, ücret yetersizliği (Kaya, 2021: 4510) gibi etkenlerin yanında; örgütsel adaletsizlik algısı, eleştiri ve önerilere karşı kayıtsız yönetsel tutum, karar süreçlerinin merkezileşmesi (Ceylan ve Sulu, 2010: 67) gibi faktörler göze çarpmaktadır.

Amerikan sosyolog Melvin Seeman, 1959 yılında yayınlamış olduğu makalesinde yabancılaşma kavramını beş boyutta kavramsallaştırmaktadır. Bunlar; "güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk / kuralsızlık, yalıtılmışlık / sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma" şeklindedir (Seeman, 1959: 783).

**Güçsüzlük,** çalışanın bireysel faaliyetleri ve davranışlarının, mevcut çıktılar üzerinde yetersiz etkiye sahip olduğu ve olmaya devam edeceği yönünde beklentiye sahip olmasını ifade etmektedir (Hoy, 1972: 41). Seeman (1959)'ın ifade ettiği gibi; "çalışan, söz hakkı ve ayrıcalıklarının güç sahibi yönetenler tarafından sınırlandırıldığı ve kısıtlandığı ölçüde yabancılaşma yaşamaktadır" (Seeman, 1959: 784). Nitekim güçsüzlük boyutu, Marksist bakış açısının da altını çizdiği, emeğin "yabancılaşmış emek" olarak değerlendirilmesi; kendisini etkileyen olay ve durumların oluşumu, gelişimi ve sonucu üzerinde etki gücü olmayan çalışanın yaşadığı "güçsüzlük"le ilişkilidir (Seeman, 1983: 173).

**Anlamsızlık,** çalışanın etrafında gerçekleşen olay ve durumlar karşısında neye inanacağını, –karar sürecinde etrafına belirsizlikler hâkim olduğunda ya da kendi doğruları ile toplumun / iş ortamının gerekli kıldığı doğrular arasında örtüşme olmadığında– hangi doğruları benimseyeceğini bilememesi durumunu ifade etmek için kullanılan bir yabancılaşma kavramıdır (Seeman, 1959: 786). Farklı bir ifadeyle anlamsızlık, davranışlarının kendi hür iradesi sonucunda gerçekleşmediğini düşünen çalışanın yaşadığı "uyumsuzluk" durumudur. Başkalarının iradesine göre hareket etmek durumunda kalan çalışan, yaptığı işte kendi benliğini sergileyememekte; işini, işi gereği gerçekleştirdiği eylemlerini anlamsız bulmaktadır. Anlamsızlık,

güçsüzlüğün meydana getirdiği sonuç olarak da değerlendirilmektedir (Özler ve Dirican, 2014: 293).

**Normsuzluk / Kuralsızlık,** Durkheim'ın "anomi" kavramından yola çıkılarak geliştirilmiş olup, bir tür kuralsızlık durumunu işaret etmektedir. Anomi, bireylerin davranışlarını kontrol eden toplumsal normlar artık işlevsel olmadığında veya bunların yozlaşması söz konusu olduğunda meydana gelen uyumsuzluk durumunu ve birleştirici normların eksikliği nedeniyle yaşanan toplumsal çözülmeyi ifade etmektedir (Seeman, 1959: 787). Buradan hareketle normsuzluk; "kuralların anlamını kaybettiği noktada hedeflere erişmek isteyen bireylerin, toplum tarafından onaylanmayan kural dışı ve aykırı davranışların zorunlu olduğuna inanması durumu"nu belirtmektedir (Şimşek, Balay ve Şimşek, 2012: 55; Hoy, 1972: 41).

**Yalıtılmışlık / Sosyal İzolasyon,** bireyin, içinde bulunduğu toplumun veya örgütün üstün değer atfettiği amaç ve / veya ilkeleri değersiz, anlamsız bulmasını ifade etmektedir (Seeman, 1959: 788). Farklı bir ifadeyle yalıtılmışlık, bireyin başkaları ile iletişim kurabilme yeteneğini kaybetmesidir. Bireyler, içinde yaşadığı toplumdan ayrı düşünülemezler; toplumun öğreti ve değerlerine farkında olarak veya bilinçsizce katılırlar. Fakat bu öğreti ve değerlerin benimsenmesi bireyin benliğinin tüm yönlerini ifade etmekte yetersiz kalmakta; doğası ile mevcut kurallar örtüşmediğinde topluma yabancılaşması kaçınılmaz olan birey sosyal olarak izole olmaktadır (Babür, 2009: 27).

**Kendine yabancılaşma,** Seeman (1983)'a göre bireyin benliğinin üç yönüne atıfta bulunur. Bunlardan ilki; bireyin tercih etmek durumunda kaldığı idealler ile gerçek benliğinin idealleri arasındaki uyuşmazlığın yol açtığı düşük benlik saygısı ile ilişkili "küçümsenen benlik" durumuyla özüne yabancılaşmadır. İkinci unsuru oluşturan "gizlenen benlik" durumu, bireyin benliğine ilişkin farkındalık eksikliğinden –sahip olunan gerçek hisler, ilgi alanları ve yeteneklerin farkında olmama durumundan– kaynaklanmaktadır. Son olarak, "ayrılmış benlik" durumu ise, bireyin işini yalnızca ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayan bir "araç" olarak görmesi ve yalnızca maaşı yoluyla tatmin sağlaması biçiminde kendine yabancılaşmasını ifade etmektedir (Seeman, 1983: 179). Özetle kendine yabancılaşma, toplum ve / veya iş koşulları ideal benliğe ulaşmak için uygunsuz şartlara sahip olduğunda bireyin; kendine güvensiz, dış çevre odaklı, konformist tutum ve davranışlar sergileyerek işin

esas anlamından uzaklaşması ve çalışma gururunu yitirmesi olarak ifade edilen yabancılaşma biçimidir (Seeman, 1959: 790).

Tükenmişlik ve işe yabancılaşma kavramlarını inceleyen literatüre bakıldığında, kavramların ortaya çıkmasına neden olan faktörler ve yaşanması durumunda gözlemlenen belirtilerin benzerliği dikkat çekmektedir. Kavramlar arasındaki yakın ilişki pek çok çalışmayla desteklense de, aynı anlama gelmedikleri ve aralarında farklılıklar olduğu belirtilmelidir (Özler ve Dirican, 2014: 295-299).

Kırıcı ve Özkoç (2017: 29)'a göre, tükenmişliği meydana getiren duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları ile işe yabancılaşma arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmakta ve işe yabancılaşma tükenmişlik sonucu gelişmektedir. Benzer şekilde Celep (2008: 76)'e göre işe yabancılaşma, tükenmişliğin bir sonucudur.

Uluslararası yazında kavramları birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında, Igodan ve Newscomb (1986) ve Rabinowitz (1985)'e göre işe yabancılaşma kavramı, tükenmişliğin psikolojik göstergesi konumundadır. Benzer şekilde Carton (2016) tükenmişliğin, işe yabancılaşma için referans oluşturduğunu savunmaktadır. Buna karşılık, aksi yönde bulgulara ulaşılan çalışmaların varlığı da dikkat çekmektedir. Örneğin, gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışması sonucunda Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014)'e göre tükenmişlik; "işe yabancılaşmanın, çalışanların sağlığında problemler meydana getiren sonuçlarından biri" olarak ifade edilmektedir (Kırıcı ve Özkoç, 2017: 24). Ulusal yazında da buna benzer çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Babür (2009)'e göre tükenmişlik, işe yabancılaşmanın birincil sonuçları arasındadır (Babür, 2009: 69). Özler ve Dirican (2014)'ın ilgili çalışmasında belirttiği şekliyle ise; "Yabancılaşmış bir bireyin sergilediği davranışlar, tükenmişlik belirtisi olarak kabul edilmektedir. Yabancılaşma duygusu bireyde devam ettiği takdirde, bir süre sonra tükenmişlik duygusu belirmektedir" (Özler ve Dirican, 2014: 298).

Yukarıda görüldüğü üzere, tükenmişlik ve işe yabancılaşma birbiriyle yakın ilişki içerisinde kabul edilmektedir. Bazı çalışmalarda yabancılaşma nedeni olarak ele alınan tükenmişlik; bazı çalışmalarda yabancılaşma sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, mevcut başlık altında incelemeye çalıştığımız stres, depresyon ve iş tatminsizliği kavramları için de geçerli olmaktadır. Bahsi geçen bu kavramları, tükenmişlikten kesin sınırlarla ayırmak mümkün değildir. Çünkü biri

öbürünün nedeni olabilen kavramlar, aynı zamanda sonucu olarak da değerlendirilebilmektedir. Literatürde kavramlar arasındaki ilişkileri ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Firth ve Britton, 1989; Meier, 1984; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2014).

## 2.3. TÜKENMİŞLİK MODELİ VE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI

1970'li yıllardan günümüze kadar çeşitli disiplinlerden pek çok araştırmacının tükenmişlik olgusuna yüksek ilgi duyması, alanda yapılan çalışmaların sayısında ciddi bir artışa sebep olmuş; böylece tükenmişlik sosyal bilimlerde en çok çalışılan başlıklar arasında yerini almıştır. Tükenmişlik literatüründe dikkat çeken bir diğer özellik de, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen ve birbirinden ayrışan pek çok kuramsal modelin varlığıdır. Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli bahsedilen kuramsal modellerden bazılarıdır (detaylı bilgi için bkz: Baysal, 1995; Sılığ, 2003; Sürgevil, 2005).

Bu tez çalışmasında, hem araştırma kısmında kullanılacak ölçeğin kaynağını oluşturması hem de alanda en sık rastlanan ve kabul gören model olması nedeniyle Maslach'ın "Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli" veya bilinen diğer adıyla "Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli" benimsenmekte ve bu model kapsamlı şekilde açıklanmaktadır.

Maslach modeli, literatürde "Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli" veya bir diğer kullanımı olan "Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli" şeklinde anılmaktadır. Modelin kabulüne göre tükenmişlik kavramı; "İnsanlarla yoğun temas gerektiren profesyonel meslek gruplarında çalışan kimselerde sıklıkla görülen, hizmet sunulanların sosyal, psikolojik ve fiziksel sorunlarıyla sürekli karşılaşmak durumunda kalan bireylerin kronik duygusal stres ile mücadele etmelerinin zamanla güçleşmesi sonucunda; duygusal kaynaklarda meydana gelen tükenme, hizmet sunulanlara karşı negatif ve alaycı tutumlar geliştirmek yoluyla duyarsızlaşma ve sunulan hizmet kalitesinde hissedilen yetersizlik / başarısızlık şeklinde görülen bir duygusal tükeniş ve sinizm sendromu" olarak tanımlanır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Maslach (1982)'a göre en yalın haliyle tükenmişlik; çalışanın, işle ilintili ve bireysel tecrübeleri sonucunda yaşadığı tutumsal, davranışsal ve duygusal tepkiler

içeren, psikolojik etkileri görülen bir süreçtir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization / cynicism), düşük kişisel başarı hissi (reduced personal accomplishment) biçiminde üç boyutlu bir yapıdadır (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986a: 14).

Tükenmişlik, kademeli olarak ilerleyen bir çeşit "duygusal erozyon" sürecini belirtmektedir (Pines ve Aronson, 1983: 264). Buradan hareketle, tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı / yetersizlik hissi alt boyutlarının; bir anlamda tükenmişliği deneyimleyen bireylerin yaşamlarında meydana gelen kademeli değişimleri belirttiğini söylemek mümkündür (Ardıç ve Polatcı, 2008: 69). Tükenmişliği meydana getiren bu üç boyut, kavramsal bakımdan birbirinden farklı ve ayrışan özelliklere sahip olup, aynı zamanda birbiriyle karşılıklı ilişki içerisindedir (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 630).

**Duygusal tükenme (emotional exhaustion):** pek çok açıdan "duygusal zorlanma ve yıpranma" yaşayan bireyin durumu ile ilgili boyutu temsil etmektedir (Lee ve Ashforth, 1996: 123). Duygusal tükenme boyutundaki bireylerde en sık gözlemlenen belirtilere bakıldığında, hem psikolojik hem de fiziksel açıdan etkisi görülebilen; güçten düşme, enerji azlığı, duygusal açıdan yıpranmışlık hissi ve yorgunluk göze çarpmaktadır (Hock, 1988: 168; Wright ve Bonett, 1997: 492; Arı ve Bal, 2008: 133).

Bu aşama, çalışanların bir anlamda "şefkat yorgunluğu" deneyimini yaşadığı aşamadır. Duygusal ve psikolojik anlamda işi için kendisinden daha fazla veremeyeceğini hisseden çalışan; hizmet sunduğu kişilere karşı eskiden olduğu şekilde sorumlu tutum ve davranış gösteremeyecektir. Öyle ki, duygusal tükenme aşamasındaki çalışan için "ertesi gün tekrar işe gidecek olma" durumu büyük bir korku ve gerilim kaynağına dönüşmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Maslach vd. (1996, 2001)'nin ifade ettiği şekliyle duygusal tükenme, tükenmişlik kavramının en temel ve merkezi özelliğini belirttiği gibi, aynı zamanda bu kompleks sendromun en açık belirtisi sayılmaktadır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996: 192; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402). Buradan hareketle bireyler, kendilerinin veya başkalarının yaşadığı tükenmişlik deneyimini açıklamaya çalışırken genellikle "duygusal tükenme hissi"nden bahsetmektedir. Tükenmişliğin üç boyutu göz önüne alındığında; aralarında en kapsamlı analizlere tabi tutulan ve en çok rapor

edilen boyut duygusal tükenme boyutu olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403).

Shirom (1989)'a göre, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme boyutu ile arasında çok güçlü ve açıklayıcı bir ilişkinin varlığı; diğer iki boyutun, kavramın açıklanmasında tesadüfi veya gereksiz olduğu ile ilgili anlaşmazlıklara sebebiyet vermiştir. Fakat, duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik için "gerek şart" olması, tek başına "yeter şart" olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü, tükenmişliği yalnızca duygusal tükeniş bağlamında ele almak; kavrama ilişkin bütünsel bakış açısından uzaklaşmaya neden olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403).

**Duyarsızlaşma (depersonalization / dehumanization / cynicism)**: çalışanın başkalarıyla kurduğu ilişkiyi; bir diğer ifadeyle tükenmişliğin kişiler arası ilişki boyutunu simgelemektedir. Çalışanın, özellikle hizmet sunulanlara karşı sergilediği negatif ve alaycı tutumlar ile karakterize edilen; sinik duygularda artış, sinirlilik, idealizm kaybı ve müşterilerin "sorunlarını hak eden kişiler" olarak görülmeye başlandığı aşamayı temsil etmektedir (Wright ve Bonett, 1997: 492; Hock, 1988: 168).

Duyarsızlaşma süreci, çalışanın hizmet verilenlere karşı insani duygularını yitirmesi ve farkındalığını kaybetmesi ile açıklanabilmektedir. Çalışan, bu kişileri kendisiyle aynı duygu, düşünce ve dürtülere sahip kişiler olarak algılamaktan uzaktır. Hizmet verilenlerle paylaşabileceği ortak bir duygu olmadığı yönünde düşünceye sahip olan çalışan; kişilerin bireysel, öznel ve duygusal ihtiyaçlarını algılayamadığı için karşılayamaz ve hatta onlara "insan değillermiş gibi" davranmaya başlar (Maslach ve Pines, 1977: 101-102).

Duyarsızlaşmanın en belirgin örneklerinden biri, hizmet sunulan insanlara "sayılar ve nesneler"le hitap etme, kişilerin isimlerini kullanmak yerine çoğunlukla nesne etiketi kullanma (örnek olarak, oda 609'daki böbrek) şeklinde görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623; Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 630).

Garden (1987)'a göre duyarsızlaşma, şiddeti değişiklik gösteren pek çok şekilde gözlenebilmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarını umursamayan veya görmezden gelen tavırlar, sert ve nezaketsiz davranışlar, aşağılayıcı ve gurur kırıcı diyaloglar kurmaktan çekinmeme, kendi değer yargılarına göre kişileri sınıflandırma ve buna göre basmakalıp davranışlar geliştirme gibi örnekler gösterilebilir (Çam, 1998: 83).

Duyarsızlaşmanın, çalışanın duygusal tükenme nedeniyle psikolojik zorlanmaya karşı geliştirdiği, bir nevi "kaynaklarını koruma isteği, başa çıkma yöntemi, savunma davranışı biçimi" olduğu yönünde görüşler mevcuttur (Wright ve Bonett, 1997: 493; Lee ve Ashforth, 1990: 744). Bir çeşit kayıtsızlık durumu olarak da tanımlanabilen duyarsızlaşma, en yalın haliyle çalışanın hizmet sunulanlarla arasına "duygusal mesafe" koyma girişimini ifade eder (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Maslach ve Jackson (1982)'ın ifade ettiği şekliyle duyarsızlaşma; başkalarına yönelik işte sorun yaratan davranışları içermesi bakımından tükenmişliğin en problemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Sılığ, 2003: 22).

**Kişisel başarı / yeterlilik:** bu boyut bazı çalışmalarda "düşük kişisel başarı hissi / yetersizlik" olarak da isimlendirilmektedir. Düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin önemli bir parçası olup, çalışanın özellikle müşterileriyle etkileşiminde veya gerçekleştirdiği işlerde "kendisini negatif değerlendirme eğilimine sahip olması" durumunu; yani tükenmişliğin kişisel gelişme yönünü belirten boyuttur (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Bu aşamadaki kişisel başarısı ve yeterliliği hakkında endişe ve şüphe hisseden çalışan; düşük motivasyon, düşük benlik saygısı, depresyon, giderek azalan üretkenlik, ilişki kurmaktan geri çekilme ve baskıya teslim olma gibi tepkiler vermektedir (Hock, 1988: 168).

Leiter (1989)'a göre düşük kişisel başarı hissi; "stres-zorlanma-başa çıkma" sürecinin bir sonucudur. Bandura (1977) ise; kişisel başarı hissinin, kişinin "öz yeterlilik" algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Lee ve Ashforth, 1990: 744).

Duygusal kaynakları tükenen ve etrafında gelişen olay ve durumlara duyarsızlaşan çalışan için; işin gerektirdiği yoğun duygusal stres faktörleriyle başa çıkmak ve iş gereklerini gerçekleştirmek imkânsız bir hale gelmektedir. Stres faktörlerine yenik düşen çalışanın performansında gözle görülür kayıplar meydana gelmesi de kaçınılmaz olmaktadır. İş yaşamında tecrübe edilen başarısızlık, gerek özel yaşamda gerekse sosyal yaşamda pek çok kişisel soruna da (devamsızlıklar, psikolojik problemler, alkol ve yatıştırıcı madde kullanımı, başarısız evlilik, işten ayrılma vb.) sebep olabilmektedir (Maslach ve Pines, 1977: 101).

Maslach modelinin tükenmişliğe bakış açısı, kavramı geleneksel iş stresi kuramlarından farklı biçimde ele almaktadır. Buna göre, tükenmişliğin duygusal

tükenme boyutu, oldukça güçlü bir iş stresi değişkenini andırmaktadır. Ancak duyarsızlaşma, insanlarla yoğun etkileşim gerektiren mesleklerde faaliyet gösteren bireylere özgü yeni bir yapıyı temsil etmesi bakımından diğer modellerden ayrışmaktadır (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 630).

## 2.4. TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Bu tez çalışmasında Christina Maslach ve Susan Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmaktadır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 ifadeden oluşmakta ve üç boyutta değerlendirilmektedir. Duygusal tükenmeyi ölçen 9 madde, duyarsızlaşmayı ölçen 5 madde ve kişisel başarı / yeterliliği ölçen 8 madde bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Ölçeğin dilimizde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Ergin (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formunda, (1=Yılda birkaç kez; 6=Her gün skalasında) 6 seçenekli yanıt kullanılmaktadır; fakat Ergin (1992) Türk kültürüne uygun olmadığı gerekçesine dayanarak beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği (1=Hiçbir zaman; 5=Her zaman) ile ölçülmesini uygun görmüştür. Ölçekteki 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. ifadeler duygusal tükenme boyutunu; 5., 10., 11., 15. ve 22. ifadeler duyarsızlaşma boyutunu; 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. ifadeler ise kişisel başarı / yeterlilik boyutunu ölçmektedir (Ergin, 1992).

Duygusal tükenme boyutunu ölçmek için kullanılan ifadeler arasında "Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum."; duyarsızlaşma boyutunda "Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim."; kişisel başarı boyutu için "Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim." gibi ifadeler yer almaktadır.

Ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen iç tutarlılık ve güvenilirlik katsayıları; duygusal tükenme boyutunda Cronbach Alpha katsayısı 0.83, duyarsızlaşma boyutunda Cronbach Alpha katsayısı 0.72, kişisel başarı boyutunda Cronbach Alpha katsayısı 0.67 şeklindedir ve orijinal ölçeğin katsayılarına büyük ölçüde benzerlik göstermektedir (Ergin, 1992).

## 2.5. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE NEDENLERİ

"Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş ve sinsice gelişen bir belirtiler yumağıdır" (Ardıç ve Polatcı, 2008: 73). Çalışma hayatında tükenmişlik, bireyin yaşamını pek çok yönden etkileme gücüne sahip ve aşamalı biçimde gelişen duygusal erozyon sürecini ifade etmektedir (Pines ve Aronson, 1983: 264). Tükenmişlik deneyimi yaşayan çalışanlar; kendilerini pek çok yönden tükenmiş ve çaresiz hissetmektedir. Yolun sonuna geldiğini düşünen bir çalışan için, mesleğin gerektirdiği en temel aktiviteleri yerine getirmek dahi güçleşir (Arı ve Bal, 2008: 132). Ne yazık ki, tükenmişliğin en büyük maliyeti; bir zamanlar işinde en iyiyi kovalayan, işini en çok önemseyen ve en idealist çalışanların kaybedilmesidir (Pines ve Aronson, 1983: 264).

Çalışma hayatında gerek işletmeler gerekse çalışanlar için büyük kayıp ve maliyetlere sebep olan ve günümüzün modern çalışma hayatında çok sık rastlanan tükenmişlik sendromuna zemin hazırlayan çok sayıda öncül faktör mevcuttur. Bunları; "Bireysel faktörler" ile "Örgütsel faktörler" şeklinde iki kategoride sınıflandırmak mümkündür (Sürgevil, 2005: 44; Ardıç ve Polatcı, 2008: 71-72).

### 2.5.1. Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların tükenmesine yol açan faktörlerin, çalışanın sahip olduğu kişilik yapısı ve sosyal yaşamı gibi kişisel nitelikleri ile ilişkili olan kısmını oluşturmaktadır (Ardıç ve Polatcı, 2008: 71). Bireysel tükenmişlik faktörleri, çalışanların örgütsel tükenmişlik faktörlerinden etkilenme düzeyini azaltıcı etkiye sahip olabildiği gibi, aynı zamanda artırıcı etkiye sahip olması bakımından önem taşımaktadır. Çünkü, aynı ortamda çalışan iki kişiden biri tükenirken; diğeri işinde epey başarı elde etmiş olabilir (Örmen, 1993: 19). Farklı bir ifadeyle, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin tükenmişlikten etkilenme düzeyi farklılaşmaktadır. Bazıları negatif koşulların etkisini sahip olduğu kişisel özellikler yardımıyla hafifletebilir veya yok sayabilirken; bazıları, negatif koşullara fazlasıyla şiddetli tepki gösterebilmekte ve normalin üzerinde etkilenebilmektedir (Sürgevil, 2005: 45; Örmen, 1993: 19).

Umut ve beklenti düzeyinin yüksek olması (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 631; Sılığ, 2003: 23; Sürgevil, 2005: 49), A tipi kişilik yapısına sahip olma (Baysal, 1995: 36; Sılığ, 2003: 23-24), dış kontrol odaklı olma (Maslach ve Leiter, 2007: 370; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410-411) ve öz yeterlilik yoksunluğu (Sürgevil, 2005: 47-48) gibi bireysel faktörler, bireyleri tükenmişliğe karşı savunmasız bırakmakta ve tükenmişlik ihtimalini güçlendirmektedir. Buna karşılık, bireylerin sahip olduğu empati yeteneği, öz yeterlilik, iç kontrol odaklı olma (Sürgevil, 2005: 47-48), çalışma arkadaşlarıyla kişisel duygu paylaşımında bulunma (Baysal, 1995: 36) gibi bireysel faktörler, tükenmişliği önleyici veya yaşanması durumunda etkilerini hafifletici kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Kişilik özelliklerine ek olarak yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi demografik faktörler de tükenmişliğin oluşumuna etki eden bireysel tükenmişlik faktörleri arasında yer almaktadır (Baysal, 1995; Örmen, 1993; Sürgevil, 2005; Sılığ, 2003). Buna göre, genç çalışanlar daha ileri yaştaki (30 ve 40 üzeri) çalışanlara göre; çocuk sahibi olmayan çalışanlar ebeveyn çalışanlara göre; bekâr çalışanlar (özellikle erkeklerde) evli veya geçmişte boşanmış çalışanlara göre; üniversite bitirmiş çalışanlar üniversite eğitimi almamış / tamamlamamış veya yüksek lisans mezunu çalışanlara göre; feminin yönü baskın olan çalışanlar maskülin yönü baskın olan veya her iki yönde denge sağlamış çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 633; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409-410; Örmen, 1993: 19-21).

Tükenmişlik üzerinde etkili olan bireysel faktörlerden önemli görülen bazılarına yukarıda yer verilmiştir. Geleneksel bakış açısında hâkim olan görüşe göre tükenmişlik; "özünde tükenmişliği yaşayan kişinin problemi" olmaktadır. Bu bakış açısına göre bireylerin tükenmişlik yaşamasının nedeni; insanların sahip olduğu kişilik özelliklerindeki, performanslarındaki veya davranışlarındaki hatalar ve kusurlardır. Dolayısıyla böyle bir bakış açısında esas sorun insandır ve çıkış yolu; ya birey değişecek ya da ondan kurtulmak gerekecektir. Nitekim bu görüş; modern yönetim ilkelerine taban tabana zıt, dar ve sığ bir bakış açısı olmaktadır. Çünkü Maslach ve Leiter (1997: 21)'e göre çalışanların tükenmesi, çalışma koşullarına ilişkin bilgi sağlamaktadır ve değişmesi gereken bireyin özellikleri değil; aksine örgüt ve örgütsel koşullardır (Sürgevil, 2005: 51).

Tükenmişliğin analizi ve yorumlanmasında bireysel faktörlerin etki gücü tanınmakla birlikte, sorunu daha doğru kavrayabilmek için işe yönelik streslerin, durumsal ve sosyal kaynakların saptanması gerekmektedir. "Kötü insan" odaklı değerlendirme görüşünden sıyrılarak, birçok "iyi insan"ın faaliyetlerini sürdürmeye çabaladığı "kötü ortamlar"ın yapısal ve işlevsel niteliklerini belirlemek; kavrama yönelik daha geniş ve bütünsel bir bakış açısı sağlamaktadır (Sürgevil, 2005: 52).

### 2.5.2. Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Maslach ve Leiter (1997), pek çok ülkeden 10.000'in üzerinde katılımcı ile gerçekleştirdikleri anketler ve röportajlar doğrultusunda, tükenmişliği kavramaya ve analizine yönelik önem taşıyan çevresel koşulları içeren bir "kişi-iş uyumu modeli" geliştirmiştir (Maslach ve Leiter, 2005a: 44). Kişi ile çalışma yaşamında mevcut olan altı farklı alan arasındaki uyum veya uyumsuzluğun derecesine odaklanan modele göre; kişi ve iş arasında uyumsuzluk ne ölçüde artarsa, tükenme ihtimali de o seviyede artmaktadır. Araştırmacıların belirlediği çalışma yaşamının altı alanı; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler şeklindedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 413). Bu tez çalışmasında tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler, yukarıda ifade edilen Maslach ve Leiter tarafından belirlenen sınıflandırma temel alınarak açıklanmaktadır.

**İş yükü;** çalışma yaşamının sahip olduğu temel bir nitelik olarak "örgütte bireyin, zaman ve yetkinlik ölçütünde yapmakla yükümlü olduğu işin miktarı" şeklinde tanımlanabilir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 136). Maslach ve Leiter (2005)'a göre iş yükü; "çok fazla işe yetersiz kaynak" ile karakterize olan bir durumdur (Maslach ve Leiter, 2005a: 44). Greenhaus vd. (1989)'ne göre ise; "işe ilişkin rol ve görevlerin, çalışanlar üzerinde zorlayıcı özelliğe sahip olması"nı ifade etmektedir. İşin sahip olduğu zorlayıcı özellikler; görev ve sorumlulukların altından kalkılamayacak kadar zor ve fazla olması, işin vardiyalı çalışma biçimine sahip olması, fazla mesai mecburiyeti gibi koşullardır. Araştırmacıların tanımı, iş yükünü niceliksel (çalışma saatlerinin fazlalığı) ve niteliksel (görevin zorluğu) olmak üzere iki açıdan incelemektedir (Tayfur ve Arslan, 2012: 153).

Maslach ve Jackson (1984) çalışılmaya başlandığı ilk dönemde tükenmişliğin, niteliksel ve niceliksel iş yükünden kaynaklandığı görüşünün hâkim olduğunu

belirtmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 631). *Niceliksel / Kantitatif iş yükü,* çalışanın algıladığı şekliyle; iş ve görevlerin ayrılan zamanda yapılamayacak kadar fazla olduğu zamanlarda hissedilen iş yüküdür. *Niteliksel / Kalitatif iş yükü* ise, çalışanın, iş ve görevleri etkili biçimde tamamlamak için ihtiyaç duyulan temel yetkinlik ve becerilerden kendini yoksun hissettiğinde ya da iş ve görevler tamamlanamayacak kadar zorlu olduğunda hissettiği iş yüküdür (Tayfur ve Arslan, 2012: 153; Cordes ve Dougherty, 1993: 631; Budak ve Budak, 2016: 324).

İşin özü gereği insanlarla sürekli etkileşim gerektiren mesleklerde faaliyet gösteren çalışanlar, sıklıkla zorlu talepleri karşılamak için gereken zaman, enerji ve kaynakların yetersizliğinden, kısacası stresle başa çıkmayı güçleştiren "yoğun bir iş yükü" ile mücadele etmek zorunda olduklarından bahseder (Lee ve Ashforth, 1993: 3). Maslach (1982)'a göre, çalışanların yüksek tükenme riski ile karşı karşıya oldukları mesleklerin ortak noktası; bu mesleklerin "aşırı iş yükü" unsuru içermesidir (Örmen, 1993: 13). Çünkü aşırı iş yükü, birey üzerinde duygusal, bilişsel ve fiziksel bir aşırı yüklenim meydana getirmekte, kaldırabileceğinden daha fazlasını yüklenmek durumunda kalan bireyin yaşam kalitesinde ve sunduğu hizmet kalitesinde azalmalar görülmektedir (Sılığ, 2003: 26).

Tükenmişlik ve aşırı iş yükü hakkında yürütülen çalışmalar, yukarıda bahsedilen bilgileri desteklemektedir. Buna göre aşırı iş yükü, tükenmişlikle ve özellikle tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla pozitif ve anlamlı ilişki içermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 631; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Tükenmişlik, çoğunlukla günümüz çalışma yaşamına özgü bir fenomen olarak değerlendirilse de; olgunun ilk kez "modern çalışma yaşamı" olarak adlandırılan bu zamanda ortaya çıktığını söylemek mümkün değildir. Tükenmişliğin günümüzün çalışma yaşantısı ile bütünleşmesine neden olan asıl noktalardan biri; insanlarla yoğun bir temas gerektiren hizmet ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların, –gerek geleneksel sosyal yapılarda meydana gelen bozulmalar nedeniyle, gerekse sosyoekonomik dönüşümlerin işletme yönetimleri ve hizmet sunulan kitleler üzerindeki yansımasının fazla talepkar bir görünüme bürünmesi nedeniyle– giderek daha fazla ilgi yoğun ve emek yoğun bir iş yükü ile mücadele etmek durumunda kalmasıdır (Wright ve Bonett, 1997: 498; Dolgun, 2015: 287).

Yukarıdaki ifadelere ek olarak aşırı iş yükü, çalışanların zaman zaman karşılaştığı bir durum olmanın ötesinde "kronik bir çalışma durumu" halini aldığında; bireyin dinlenmek, işiyle arasındaki dengeyi yeniden kurmak ve iyileşmek için yeterli zamanı ve enerjisi olmamaktadır. Günümüz işletmelerinde çalışanlar için ayrılan bütçeyi düşürmek adına genellikle "az insanla çok iş gerçekleştirme" yoluyla verimliliği artırma faaliyetleri (yeniden yapılanma, küçülme ve diğer örgütsel stratejiler) tercih edilmektedir. Çalışanların motivasyon ve performans düzeylerine yönelik gerekli önlemlerin alınmadığı ve dolayısıyla uyumlaştırılmamış iş yükü var oldukça; performansı giderek azalan ve duygusal olarak tükenen çalışanlar var olmaya devam edecektir (Maslach ve Leiter, 2004: 96; Wright ve Bonett, 1997: 498; Sürgevil, 2005: 56; Maslach ve Leiter, 2007: 369-370).

**Kontrol** kavramı, çalışanın örgütte işini etkileyen kararlar üzerindeki etki gücü, mesleki uygulamalarda sahip olduğu özerklik, işi en etkin biçimde gerçekleştirmek için gereken kaynaklara erişim olanakları ve bunların düzeyine yönelik "içsel değerlendirmeleri" olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Farklı bir ifadeyle kontrol duygusu; bireyin, işi üzerinde kendi yetkinlik ve yeteneklerinden hangi ölçüde yararlanabildiğine yönelik "algılanan kapasitesi" ile ilişkili kişisel bir unsuru belirtmektedir (Maslach ve Leiter, 2005b: 546).

İş üzerinde yeterli kontrol sağlanması yalnızca bireyin sahip olduğu bilgi, yetkinlik ve yetenekler gibi kişisel kaynaklara bağlı olmamakta; ideal kontrol için çalışanın kişisel kaynaklarını hangi ölçüde kullanabileceğine yönelik kendisine verilen yetki ve diğer örgütsel kaynaklar ile donatılmış olması büyük önem taşımaktadır (Bolat, 2011: 88). Nitekim Jackson, Schwab ve Schuler (1986b: 631-632) ile Maslach Jackson ve Leiter (1996: 207-211) gibi araştırmacılar, çalışanların işte karşılaştıkları temel kontrol problemleri olan; rol çatışması, rol belirsizliği, yetersiz otonomi ve yetersiz kararlara katılım gibi örgütsel problemlerin tükenmişliğe neden olduğunu belirtmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, kişisel kaynaklar ve örgütsel kaynakların birbiriyle tamamlayıcı ilişki içerdiğini söylemek mümkündür. Çünkü yetki ve özerkliğin belirsiz ve yetersiz olduğu örgütsel koşullarda tek başına bireyin gereken öz yeterliliğe sahip olması tükenmişliği engelleyememekte; bireyin yeterli yetki ve

özerkliğe sahip olduğu örgütsel koşullarda öz yeterlilik algısının yetersiz olması da tükenmişliğin oluşumuna neden olmaktadır (Bolat, 2011: 88).

İnsan, varoluşu gereği düşünme kabiliyeti ve problem çözme becerisine sahiptir; yaşamda önüne çıkan durumlar karşısında seçim yapma ve karar verme şansı elde etmek ister. Farklı bir deyişle bireyler, kendilerini etkileyecek veya sorumlu tutulacakları "çıktılara" erişme sürecinde bir takım "girdilere" hakim olmak ister. İş yaşamında çalışanların kontrol ile ilgili temel problemleri tam bu noktada; yürütülen işlerde yetersiz seçim ve karar verme yetkisine sahip olduklarında, örgütsel şartlar veya güç sahibi yöneticiler tarafından yıpratılmış hissettiklerinde, iş ortamına hakim olan inanç ve değerler ile kendi inanç ve değerleri arasında derin ayrımlar yaşandığında ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2004: 96).

İşte kontrol ile ilgili yaşanan uyumsuzluklar; çoğunlukla tükenmişliğin kişisel başarı / yeterlilik boyutuyla ilişkilendirilmektedir. Çünkü kontrolde yaşanan uyumsuzluk; sıklıkla çalışanların işlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan araç, gereç gibi kaynaklara erişim hususunda yoksunluk yaşamalarına veya işlerini en etkin yapılış şekli olarak gördükleri biçimde sürdürmek için gereken yetkiden yoksun olduklarına işaret eder (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

İşi üzerinde kontrol duygusuna sahip bir çalışan, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendini yeterli düzeyde yetki sahibi hisseder; işini inandığı biçimde sürdürmek için gereken koşullara sahiptir. Bu durum, çalışan ve iş arasında başarılı bir uyumu işaret ettiği gibi; çalışanın işte aşırı bir sorumluluk altında kalmadığının göstergesi olarak da sayılabilir (Maslach ve Leiter, 2005b: 546). Fakat, aynı iş yükünde olduğu gibi aşırı, ezici bir yetki ve kontrol sahibi olmak da bireyleri kriz durumlarına sürükleyebilmekte; bireyin yetenek ve yetkinlikleri ile yetki ve sorumlulukları arasında uyumsuzluk meydana gelmektedir. Tıpkı yetersiz kontrol durumunda olduğu gibi aşırı yetki ve kontrol durumunda da; yetki ve sorumluluğun birbirine denk olmaması söz konusu olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Tükenmişlik literatüründe "rol çatışması" ve "rol belirsizliği" kavramları; çalışanların işte yeterli kontrol sahibi olmadıkları hissini yaratan temel problemler arasında gösterilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 630; Maslach ve Leiter, 2004: 96-97). *Rol çatışması* kavramı, tanımı itibariyle çalışma ortamında mevcut olan bir "otorite sorunu" göstergesi olup; "çalışanın yapması gerektiğine inandığı veya tercih

ettiği rolü ile yöneticiler, müşteriler veya diğer çalışanların kendisinden beklediği rol arasındaki uyumsuzluk" durumunu ifade etmek için kullanıldığı gibi (Maslach ve Leiter, 2004: 96-97), aynı zamanda "çalışanın örgüt içerisinde birden fazla sorumluluğa (rol, iş, görev vb.) sahip olduğu koşullarda meydana gelen stres ve çatışma durumu"nu belirtmek için de kullanılmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 136).

Rol çatışması ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmalara göre rol çatışması; tükenmişlikle ve özellikle tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla pozitif ve anlamlı bir ilişki içermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 631; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996: 211; Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 636).

Çalışanların kontrolde uyumsuzluk yaşadığı bir diğer durum *rol belirsizliği* olarak karşımıza çıkmaktadır. En genel ifadesiyle rol belirsizliği; "Herhangi bir organizasyonda çalışan bireylerin, organizasyon içerisindeki statüleri gereği organizasyon içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında bir bilgilerinin olmaması durumu" olarak tanımlanabilir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 50). Öztürk (2017)'ün çalışmasında; "Bireyin yapmakla yükümlü olduğu işin tam olarak ne olduğu, hangi faaliyetlerden oluştuğu ve kime karşı sorumlu olduğu gibi temel hareket noktalarına belirsizlik hakim olduğunda –kısaca örgüt şeması ve iş tanımı belirsiz olduğunda veya bireye bu konularda yeterli bilgi sağlanmadığında– beklentileri bilememesi durumu" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2017: 37). Rol belirsizliği, özellikle tükenmişliğin kişisel başarı / yeterlilik boyutuyla pozitif ve güçlü bir ilişki içermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 631).

Çalışanlar işleri üzerinde yeterli kontrole sahip olduklarında, faaliyetlerini daha rahat bir biçimde ve özgürce yürütmektedir. Bu durum, bireylerin işten aldıkları doyum düzeyini artırıcı etkisinin yanında; işe / örgüte bağlılık düzeyini arttırmakta, yaratıcı eylemlere hız kazandırmaktadır. *Kararlara katılım* süreci bu bağlamda ele alınması mümkün, çalışanların örgüt yaşamına katılmalarını sağlayan kalıcı ve sürekli etkiye sahip bir deneyimdir. Hackman (1986)'a göre iş zenginleştirme stratejilerinin başlıca dayanağı olan aktif kararlara katılım; yüksek etkililik ve düşük seviyelerde tükenmişlik ile pozitif ve güçlü bir ilişki içermektedir (Maslach ve Leiter, 2004: 97; Cordes ve Dougherty, 1993).

**Ödüller,** psikoloji biliminde "bireyin pozitif davranışlarını veya bu davranışların sıklığını artıran herhangi bir şey" anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel yazında Pitts (1995: 13)'in en sık rastlanan tanımı itibariyle ödül kavramı; "bir görevi gerçekleştirmek, bir hizmeti sunmak veya bir sorumluluğu tamamlamak neticesinde edinilecek olan kazançlar" olarak tanımlanmaktadır (Aktaran Yürür, 2005: 3).

Örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin temel amacı, çalışanların ya da çalışma gruplarının yerine getirmekle yükümlü oldukları işlere yönelik daha arzulu biçimde çalışmalarını ve dolayısıyla performans artışını sağlamaktır. Ödüller, bireyin veya çalışma grubunun verimliliğinde artış sağlamakta, diğer bireyler ve çalışma gruplarını da etkileyerek örgütsel performansı artırmaktadır (Altındağ ve Akgün, 2015: 282).

Lundy ve Cowling (1996: 298)'in sınıflamasına göre örgütlerde ödüllendirme sistemleri; hem direkt ücretleri (finansal ödüller) hem de dolaylı çalışan kazanımlarını (sosyal ödüller) içeren *içsel ödüller* ve *dışsal ödüller* olmak üzere iki temel grupta ele alınmaktadır (Yürür, 2005: 3). İçsel ödüller; kararlara katılma, kariyer fırsatları, kişisel gelişim imkanları, takdir görme, tanınma, sıradan işler yerine çeşitlilik içeren işler yapma, daha çok sorumluluk alma ve rekabet edebilme gibi bir dizi unsuru içermektedir. Dışsal ödüller; işveren tarafından çalışanlarla yapılan sözleşmeler gereği belirlenen ücretleri –bireylerin çaba, yetkinlik ve becerileri doğrultusunda işletme tarafından açıkça sağlanan finansal ödülleri– içermektedir (Karatepe, 2005: 123; Yürür, 2005: 3).

Çalışanların gerçekleştirdiği iş ve görevler sonucunda herhangi bir ödüllendirme sisteminin olmaması veya yetersiz olması, işte karşılaşılan önemli bir uyumsuzluk işareti olup; çalışanların emeklerinin doğru karşılığını alamamasının göstergesi sayılmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 647). Ödülde uyumsuzluk, bazen bireylerin sarf ettikleri emek veya elde ettikleri başarılar ile orantısız ücret almaları (yetersiz kazanç) gibi finansal ödüllerin eksikliği nedeniyle ortaya çıkabildiği gibi; bazen de bireyler için daha çok önem taşıyan başarıların takdir edilmemesi, sıkı çalışmaların görmezden gelinmesi şeklinde sosyal ödüllerin yokluğundan kaynaklanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Genellikle takdir edilme ve tanınma eksikliği; bireyin sarf ettiği emeği ve çalışan olarak bireyin kendisini değersizleştiren bir unsurdur. Bu durum, bireylerin çalışma gururunu –önemli bir iş yapmaktan ve onu en iyi şekilde yapmaktan aldıkları

doyumu– köreltmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414). Nitekim idealist, karşılaştığı insanlar için yerinde ve yararlı işler yapmaya çabalayan bazı kimseler için pozitif geri bildirimden mahrum çalışmak; acı bir ilacı içmeye benzetilebilir (Örmen, 1993: 9).

Çalışanların örgüt içerisinde finansal, sosyal veya kurumsal farketmeksizin yetersiz veya eksik ödüllendirilmesi, buna ek olarak işverenleri, yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından kabul ve takdir yoksunluğu yaşamaları gibi etkenler; bireylerin stres etmenleriyle mücadele etmelerini güçleştirmekte ve tükenmişliğe karşı dirençlerini zayıflatmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Nitekim Maslach ve Leiter (1997: 26)'a göre çalışanların düşük ücret ile istihdam edilmeleri, kuvvetli bir tükenmişlik nedenidir. Özellikle günümüzde işe / mesleğe duyulan saygı, alınan ücret ile doğru orantılı değerlendirilmekte; düşük ücret ile istihdam edilen bireylerde "Bu denli az bir karşılık için neden bu kadar çok çaba sarf ediyorum?" düşüncesi oluşmaktadır. Bu durum, örgüte duyulan güveni sarsıcı etkisinin yanında bireylerde "adaletsizlik hissi"ne neden olmaktadır (Sürgevil, 2005: 65).

Pek çok kurumsal beklenti, işletmelerin yüksek performansı tanıyacağı ve başarıları ödüllendireceği yönünde çalışan varsayımlarından kaynaklanmaktadır. Bireyler, sergiledikleri iş performansı sonucunda bekledikleri ödül ve diğer kazanımlar ile buluşamadıklarında; kişisel yeterliliklerinin, yetenek ve performanslarının yetersiz olduğu yönünde sorgulamaya itilebilir. Bu durum, kişinin özgüvenini sarsmakta ve kişisel başarıda kayıplara neden olmaktadır (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 631). Nitekim ödüllendirme konusunda yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarı / yeterlilik boyutuyla yakın ilişki içermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 647; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414; Maslach ve Leiter, 2007: 370).

**Aidiyet – Grup Bilinci – Birlik Duygusu:** Örgütler, toplum içerisindeki makro grupları temsil ederler (Zencirkıran ve Keser, 2018: 54). Kavram itibariyle örgütleri; "davranışlarda bulunan bir insan grubu" şeklinde tanımlamak mümkündür (Eren, 2000: 201). Nitekim ortak bir amaç doğrultusunda birlikte hareket eden çalışma gruplarının varlığı; örgütlerde verimlilik ve performans açısından kritik önem taşımaktadır. Gruplar, örgütlerin hedeflerine ulaşması ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için ne kadar büyük önem taşıyorsa, grupları oluşturan bireyler de; sosyal

destek, güvenlik, aidiyet ve kişisel gelişim imkanı sağlaması bakımındandan gruplara bir o kadar ihtiyaç duymaktadır (Sürgevil, 2005: 67).

İnsan, bir grup içerisinde dünyaya gelir, bir grup içerisinde büyür, eğitim görür, eş ve ebeveyn olur, çalışır, yaşamını sürdürür ve hayata veda eder. Sosyal bir varlık olan insan, bir parçası olduğu grubun nitelik ve davranışlarından etkilenir; kendi bireysel nitelik ve davranışlarıyla da grubu etkileyebilme özelliğine sahiptir (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 302; Eren, 2000: 206). Maslach ve Leiter (1997: 20-21)'a göre günümüz çalışanları, faaliyetlerini yalnız başlarına sürdürecekleri iş ortamları yerine, diğer meslektaşları ile uyuma ve işbirliğine dayalı çalışabilecekleri iş ortamlarına daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, çalışma gruplarına duyulan eğilimi ve ilgiyi artırdığı gibi; kişiler arası iletişime ve ilişkilere yönelik beceri ve yeteneklerin, finansal ve teknik yeteneklerden üstün bir duruma gelmesine yol açmıştır (Sürgevil, 2005: 67).

Bireyler, birbirinden ayrışan pek çok gereksinimi karşılamak üzere bir gruba dahil olma ihtiyacı hissedebilirler. Bunlardan bazıları; diğer bireylerle iletişim / etkileşim içerisinde olmak, kendine benzer bireylerle birlikte olmak, aidiyet hissetmek, sosyal benlik kazanmak, güç kazanmak, güvenlik ve korunma ihtiyacını gidermek şeklinde sıralanabilir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 55-56).

Kendisini aynı bütünün parçası hisseden, bir gruba aidiyet duyan bireyler; grubu oluşturan diğer bireylerle ortak bir psikolojik önemi ve anlamı paylaşırlar. Bir gruba ait hissetmek, üyeliğin gerektirdiği değerler ve niteliklere ilişkin "sosyal bir anlaşma" üzerine kuruludur. Bu anlaşma, "bağlılık" ve "destek" gibi grupları grup yapan en temel özellikler ile doğrudan ilişkilidir (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 303, 314).

Örgütlerde sosyal desteğin varlığı, çalışanların işte esenlik duymaları ile pozitif bir ilişki içermektedir. Birey sosyal desteğe sahip olduğunda, işe ilişkin stres kaynaklarıyla başa çıkabileceğine yönelik inancının kuvvetlenmesi muhtemeldir. Farklı bir ifadeyle sosyal destek, bireyin işi ile işteki stres kaynakları arasında adeta bir tampon görevi görmekte; stresin olumsuz etkilerini daha hafif birer unsura dönüştürmeye yardımcı olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 633).

Aidiyet / birlik duygusu tam bu noktada, çalışanların, çalışma ortamındaki diğer bireyler ve gruplarla kurduğu ilişki ve iletişimler ve bunların nitelikleriyle ilgili olmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Nitekim bireyler, iş yerinde kendilerini yöneticileri, meslektaşları veya diğer çalışma arkadaşlarıyla olumlu bir ilişki ve

iletişimden yoksun hissettiğinde; aidiyet / birlik duygusu bağlamında uyumsuzluk meydana gelmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415). Dolayısıyla iletişim örüntülerinin zayıf ve sosyal desteğin yetersiz olduğu çalışma ortamları bireylerin stresle mücadele etmelerini güçleştirmekte (Gibson, McGrath ve Reid, 1989: 4) ve tükenmişliğe kaynak oluşturmaktadır.

Nitekim çalışanların aidiyet / birlik duygusunu yitirmelerine yol açan en yıkıcı ve kritik faktörlerden biri; hiç şüphesiz, çalışma ortamındaki "diğerleri" ile yaşanan kronikleşmiş ve üstesinden gelinemeyen çatışmalardır. Çatışmalar, örgütte sürekli negatif duygu üreten mekanizmalar olarak değerlendirilmekte; bireylerde öfke, düşmanca davranışlar ve hayal kırıklığına neden olmaktadır. Çatışmaların kronikleştiği çalışma ortamlarında sosyal destek sistemleri işlevselliğini yitirmekte ve tarafların duygusal kaynakları tükenmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

Leiter (1991)'in örgütsel destek kaynaklarının tükenmişliğe etkisini incelediği çalışmasının sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarından alınan sosyal destek, tükenmişliğin duyarsızlaşma / sinizm boyutuyla negatif bir ilişki içermekte; kişisel başarı / yeterlilik boyutuyla pozitif ve güçlü bir ilişki içermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 635). Çünkü çalışanlar, yöneticilerinden ve meslektaşlarından barışçıl, özendirici, teşvik edici ve destekleyici davranış ve tutumlar gördüklerinde; hem karşılaşılan problemlerin üstesinden gelme noktasında yeteneklerine daha fazla güvenmekte, hem de yeni yetenekler keşfetmek veya var olan yeteneğini geliştirmek yoluyla daha üstün performans sergilemektedir (Torun, 1995: 24-25).

Yukarıda bahsedilen pozitif ilişki ve iletişim örüntüleri karşılıklı güven, uyum ve sosyal destek ile karakterize olduğunda çalışanlar, olası anlaşmazlıkları çözmek ve yüksek performans elde etmek için güçlü araçlara sahip olmakta, aidiyet / birlik duygusu bağlamında uyum meydana gelmektedir. İlişki ve iletişim örüntülerinde karşılıklı güven problemleri, yetersiz sosyal destek ve üstesinden gelinemeyen çatışmalar olduğunda ise uyumsuzluk meydana gelmekte, bireylerin tükenmişlik yaşama riski artmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007: 370).

**Adalet;**"Gerek sosyal örgüt yapılarında, gerekse ekonomik örgüt yapılarında yönetmelikler ve kanunlarla düzenleyici faaliyetleri gerçekleştirirken, kişisel haklara gereken saygının ve önemin gösterilmesi zorunluluğu" şeklinde ifade edilmektedir.

Daha yalın ifadesiyle adalet, kuralları koyma ve bu kuralları uygulama usullerinin keyfiyetten ve kişisellikten arındırılması, herkese eşit ve adil biçimde dağıtılması ile ilişkili bir kavramdır (Eren, 2000: 204).

Bireyin örgütte adalet algısı, kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyuma veya uyumsuzluğa dayanmaktadır. Birey, eşit ve adil bir ortamda faaliyetlerini sürdürdüğünü hissediyorsa adalet konusunda uyum söz konusu olmakta; aksi yönde ise birey ve işi arasında uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 161).

Örgütsel yazında adalet ve eşitlik hakkında ilk ve en önemli çalışmalardan biri kabul edilen çalışma; Stacy Adams'ın General Electric işletmesinde yürüttüğü araştırma sonuçlarına dayanan "Ödül Adaleti-Eşitliği Kuramı" veya en bilinen adıyla "Eşitlik Kuramı"dır. Adams'a göre örgütlerde bireyler, kendilerinin elde ettiği ödül ve kazanımlarla diğerlerine verilen ödül ve kazanımları daima kıyaslama eğilimine sahip olmakta; benzer performans ve başarı ölçütlerine sahip olan bireylerin kazanımları ile kendi ödül ve kazanımlarının "ne ölçüde eşit" olduğuna önem vermektedir. Bu kazanımlar takdir, onaylanma vb. içsel ödüller olabileceği gibi; terfi, ücret artışı gibi dışsal ödüller de olabilir. Bireyler, kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik ve adaletsizlik hissettiklerinde "denklik" bozulmakta ve bireyle işi arasında ciddi uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu uyumsuzluk, diğerlerine ait "çıktıların" (ücret, prestij, statü artışı, ikramiye vb.) düşürülmesi adına çeşitli tutum ve davranışların gelişmesine sebep olabileceği gibi; bireyin kendine ait "girdilerin" (emek, işletmeye bağlılık, bilgi, beceri, yaratıcılık vb.) kalitesini ve miktarını düşürmesi gibi tutum ve davranışlara da sebep olabilmektedir (Eren, 2000: 522).

Çalışanlar, kendilerine adil davranıldığında bu durumu emekleri, bilgi ve becerilerine karşı bir "saygı göstergesi" olarak algılarken; eşit ve adil muamele görmediklerinde tüm emeklerinin, başarı ve bağlılıklarının değersizleştirildiği yönünde adaletsizlik duygusu baskın bir hal almakta; sinik duygularda artış, kin ve öfke meydana gelmektedir (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Nitekim adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen bireylerde; ciddi moral ve motivasyon düşüşleri, performans kayıpları, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarında önemli kayıplar görülmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 141-143; Sığrı ve Gürbüz, 2017: 161-162).

Çalışan, örgütte pek çok haksız kazancın elde edildiği, birey olarak kendisinin ve emeğinin değersizleştirildiği yönünde inanç durumuna sahip olduğunda; örgüt ile duygusal bağını koparma isteği duyması, işe ve iş çevresine karşı duyarsızlaşması muhtemel olmaktadır. Nitekim kendisi için daha adil ve eşit koşullar sağlayacağına inandığı farklı örgütler ve çalışma ortamları hakkında düşünmek ve harekete geçmek, beklenmedik bir durum olmamanın da ötesinde; zorunlu ve gerekli bir adım halini alabilir. Finansal veya psikolojik pek çok nedenle örgütten ayrılma ihtimali olmayan bireyler için ise, durumun çok daha kritik bir hal alması kaçınılmaz olmaktadır.

Sonuç olarak adalet konusunda uyumsuzluk, tükenmişliğin iki yönüyle yakın ve açıklayıcı bir ilişki içermektedir. İlk olarak, haksız muamele ve haksız değerlendirilme deneyiminin bireyler için duygusal olarak yıpratıcı, yorucu ve üzücü bir durum olması duygusal tükenmenin şiddetini artırmaktadır. İkinci görüş, adaletsizlik durumunun gerek bireylere gerekse kuruma yönelik sinik duyguları artırması nedeniyle duyarsızlaşmayı arttırmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

**Değerler;** örgütte erişilmesi hedeflenen ideal standartlar ve amaçları kapsar (Zencirkıran ve Keser, 2018: 29). Değerler, "karşılaşılan pek çok durumda kişilere rehberlik eden kalıcı ve uzun dönemli öğreti ve inançlar" şeklinde tanımlanmaktadır. Değerler bu nitelikleriyle yaşamda neyin iyi / kötü, doğru / yanlış veya kıymetli / kıymetsiz olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütlerini ifade eder (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 119). Bireylerin işiyle ilişkisinde merkezi bir rol oynayan değerler; kişileri işe bağlayan motivasyon ve idealleri, çalışan ile işi arasında terfi ve ücret gibi pragmatik bakış açısının ötesinde kurulan güdüleyici bağları kapsamaktadır (Maslach ve Leiter, 2004: 99).

Kişi-örgüt uyumu çalışmalarıyla bilinen Amy Kristof (1996)'a göre kişi ve örgüt arasındaki uyum; "tamamlayıcı uyum" ile "bütünleyici uyum" şeklinde iki kategoride gerçekleşmektedir. *Tamamlayıcı uyum;* bireyin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarının birbirini karşılama derecesine odaklanmakta; karşılıklı ihtiyaçların karşılanma derecesi arttıkça kişi-örgüt uyumu ortaya çıkmaktadır. *Bütünleyici uyum* ise; çalışanlar ve kuruluşlar arasındaki temel nitelikler bakımından benzerlikleri merkezine almaktadır. Bu bakış açısının temeli, pek çok operasyonel davranışın kaynağını oluşturması bakımından; bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki

benzerlik ve uyuma odaklanır. Bütünleyici uyumda örgütün belirleyici nitelikleri; amaçları, değerleri ve normları kapsarken, bireyin belirleyici nitelikleri; değerleri, kişiliği, hedefleri ile tutum ve davranışlarıdır. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında benzerliklerin artması durumunda uyum ve bağlılık meydana gelirken; azalması durumunda uyumsuzluk ve çatışmalar meydana gelmektedir. Konuyu aynı bağlamda ele alan Chatman (1989: 339)'a göre değerler; "bir organizasyonun / grubun ortak ürünüdür. Organizasyondaki her bireyin aynı değerlere sahip olması beklenmese de, çoğunluk tarafından onaylanan ve hemfikir olunan değerler; hem örgütsel amaçları hem de bireysel amaçları beslemekte, her ikisi için de itici gücü oluşturmaktadır" (Kristof, 1996: 3-5).

Önemli ve anlamlı bir amaca hizmet etmek, bireyler için güçlü bir motivasyon unsurudur. Bu tip bir çalışma şekli bireylerin çalışma gururuna ve kendini gerçekleştirme yoluyla özünde motive olmasına katkıda bulunurken; aynı zamanda örgüt misyonuna da hizmet eder (Maslach ve Leiter, 2004: 99).

Değerler, çalışanların tutum ve davranışlarına kılavuzluk eden, temel ve kalıcı inançlar demetidir (Kristof, 1996: 5). Fakat çalışma yaşamında pek çok yönetici ve çalışan ilişkisinde değer çatışmaları gizlidir. İnsanlarla yoğun etkileşim gerektiren mesleklerde faaliyet gösteren idealist çalışanlar için, sunulan hizmetin kalitesi büyük bir önem arz eder. Fakat yöneticiler, sunulan hizmeti "yalnızca sayısal ölçütler bağlamında değerlendirme" yanılgısına düşebilirler. Örneğin bir hekim, mesleki değerleri doğrultusunda daha etkili bir tedavi sunabilmek için hastalarına daha fazla zaman ayırması gerektiğini savunurken; hastane yetkilileri bu durumun zaman ve ticari kayıplara neden olduğunu savunabilir (Örmen, 1993: 16). Bu durum, bireyin mesleki amaçlarını gerçekleştirmek konusunda engellenmesine neden olur ve önemli bir değer çatışması / uyumsuzluğu göstergesidir.

Kuşak farklılıkları, örgütlerde sıklıkla değer çatışması ile ilişkilendirilen bir diğer faktördür. Kuşaklar arasındaki ayrımlar, çalışanların iş rollerine kendi değer yargıları ile yaklaşmaları sonucunda belirginleşmektedir. Çalışanların işte benimsedikleri değerler, işte / meslekte geçirilen zamanla ve olgunlukla değişim gösterse de, değerlerin şekillenmesi yaştan ziyade nesiller arası aktarılan deneyimlerle daha güçlü bir ilişki içermektedir. Bu nedenle eski kuşak çalışanlar, genellikle yeni nesil çalışanların değerlerini kavrayabilme ve buna yönelik ilişki kurma konusunda

yetersizlik yaşamakta ve bu durum örgütlerde tipik bir değer çatışması unsuru olarak değerlendirilmektedir (Leiter, Jackson ve Shaughnessy, 2009: 101).

Bazı durumlarda bireyler, iş gereklerini yerine getirirken kendi ilkeleriyle uyuşmayan, ahlaki açıdan uygunsuz davranışlarda bulunmak durumunda kalabilir. Örneğin; yönetimin baskısı nedeniyle satış hedefini gerçekleştirmek için müşterilere ürün ve hizmetler hakkında eksik ve örtük bilgi vermek, sorumlusunu korumak zorunda olduğu için bir suçun, ihmalin üzerini örtmek veya elzem bir izni, yetkiyi almak için yalan söylemek zorunda kalmak gibi durumlar; idealist, insanlar için yerinde ve doğru fayda sağlamaya çalışan bazı kimseler için kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında "sıkışıp kalmak" olarak ifade edilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415). Nitekim, örgütte değerler konusunda çatışmalar; tükenmişliğin tüm boyutlarıyla anlamlı ilişki içermektedir (Maslach ve Leiter, 2004: 100).

Yukarıda "tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler" bağlamında kapsamlı olarak ele alınan altı alanı; bireylerin işleriyle ilişkilerinde yalnızca sorunlar yaratan "kriz alanları" bağlamında değerlendirmek doğru bir bakış açısı değildir. İş çevresinin bu alanları, aynı zamanda iş ilişkileriyle en çok ilgili alanlardır ve kavramsal bir çerçeve, bütünleyici bir bakış açısı geliştirmek için işlevsel nitelik taşımaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416). Her bir alan, araştırma bulgularıyla desteklenen ve tükenmişliğin oluşumunda ciddi önem taşıyan faktörler olarak göz önüne alındığında; bu alanlardaki negatif uygulama ve yönlendirmelerin altını çizmek gerekmektedir. Çünkü negatif uygulama ve yönlendirmeler bireyleri tükenmişliğe iterken; aynı alanlarda pozitif ve yerinde yönlendirmeler tükenmişliğin oluşumunda önleyici ve hafifletici etki yaratmaktadır (Sürgevil, 2005: 83).

Yukarıda incelediğimiz iş yaşamının altı alanı, örgütlerde yerleşik yanlış uygulamalarla yönetildiğinde çalışanların tükenmişliğine pozitif katkı verirken, aynı alanlarda işletme yönetimlerinin doğru ve etkili uygulamaları çalışanların işe adanmışlığına hız kazandırmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Saks, 2006; Bakker, Albrecht ve Leiter , 2011).

## 2.6. TÜKENMİŞLİĞİN OLASI SONUÇLARI

Literatürde tükenmişliğe atfedilen anlam, gerek bireyler gerekse örgütler için önemli kayıp ve maliyetlerle sonuçlanmasında yatmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406; Cordes ve Dougherty, 1993: 637). Tükenmişlik sendromu, ilk aşamada bireyin kendisinde etkileri gözlemlenen bir durumken; zamanla sınırları bireysel boyutları aşan bir sendrom olma niteliği taşımaktadır (Ardıç ve Polatcı, 2008: 74).

Storlie (1979)'nin ifadesiyle tükenmişlik, tam anlamıyla insan ruhunun çöküşüdür. Kesin ve sabit bir nedene dayandırılamayan, sinsi bir hastalıktır. Bireyler için bir teslimiyet, iş koşulları karşısında hakkından vazgeçmek, feragat etmektir. Bireyin daha iyiye ulaşmak için artık uğraş veremediği, yaratıcılığın kaybolduğu, "Ne kadar gayret edersem edeyim, ne yaparsam yapayım bir şeyleri değiştiremeyeceğim" düşüncesinin hâkim olduğu "gücün güçsüzlüğe yenik düşüşü"dür (Çam, 1991: 15). Bu çıkmaz yalnızca bireyin kendisini değil; kişinin ailesini, yakın çevresini, çalışma arkadaşlarını ve dolayısıyla örgütü etkileme gücüne sahiptir. Tükenmişliğin fiziksel, zihinsel, tutumsal, davranışsal ve kişiler arası ilişkisel sonuçları bulunmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 639-640).

Çalışmanın bu kısmında tükenmişliğin sonuçlarından önemli görülen bazılarına; bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlıkta yer verilmektedir.

### 2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Maslach ve Zimbardo (1982: 74)'ya göre bireyler, çalışma ortamındaki devamlı gerginlik ve stres nedeniyle duygusal yorgunluk yaşamaktadırlar. Çalışanlar, çalışma ortamından fiziksel olarak ayrılsalar bile gerginlik ve stresleri devam etmekte, bu durum bireyin huzurlu, kesintisiz ve kaliteli bir uyku deneyimi yaşamasına engel olup, fiziksel yorgunluk meydana getirmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 32).

Kümülatif bir stres reaksiyonu olarak tükenmişlik, bireylerde pek çok işlev bozukluğu ile sonuçlanabilmektedir. Bu sonuçların önemli bir bölümü, yalnızca tükenmişliğe özgü birer sonuç olma niteliği taşımamakta fakat, tükenmişliğin potansiyel tehlike ve zararlarının anlaşılmasını sağlamaktadır (Cordes ve Dougherty,

1993: 637). Bu kısımda tükenmişlik sonucu bireylerde gözlemlenen olası durumlar; fiziksel sonuçlar, davranışsal sonuçlar ve tükenmişliğin aile yaşamına etkisi olmak üzere üç grupta açıklanmaktadır.

*Fiziksel sonuçlar:* Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu; yoğun stres sonucunda bireyin fizyolojik dengesinde bozulmalarla ve çeşitli sağlık problemleri ile ilişkilendirilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406). Genel olarak; yorgunluk, uyku bozuklukları, bitkinlik, göğüs ağrıları, baş ağrısı, baş dönmesi, sindirim sistemi rahatsızlıkları (reflü, ishal, kabızlık), yeme bozuklukları (zayıf iştah, aşırı yeme), solunum güçlüğü, cinsel isteksizlik, yüksek kolesterol, vücut direncinde zayıflık, sürekli ağrı ve sızı şikayetleri, depresyon, anksiyete, kaslarda gerginlik, titremeler, cilt problemleri (alerjik kızarıklık, kaşınma), koroner kalp hastalıklarında artış, yüksek tansiyon, mide bulantıları, sürekli tekrarlayan grip ve soğuk algınlıkları bu sağlık problemlerinden bazılarıdır (Maslach ve Leiter, 2007: 369; Hock, 1988: 169; Çam, 1991: 9; Schaufeli ve Bakker, 2004; Ardıç ve Polatcı, 2009: 31-32; Cordes ve Dougherty, 1993: 637-639).

*Davranışsal sonuçlar:* Tükenmişlik yaşayan birey, çoğunlukla karmaşık duygular içerisindedir; hislerini tanımlamakta güçlük çeker. Mesleki tatminsizliğin ve mesleki yorgunluğun karmaşası içerisindeki birey, sabah uyandığında işe gitme arzusu duymaz. Üzerinde aşırı yüklenilmişlik hisseden bireyin tahammül sınırı düşer ve birey, kendi imajıyla bağdaşmayan biçimde davranışlar sergiler (Çam, 1993: 51). Genel olarak tükenmişlik yaşayan bireylerin davranışlarında; sabırsızlık, endişe, özgüven eksikliği, sinirlilik, çaresizlik, çabuk öfkelenme, dağınık zihin, sakarlık, apatik davranışlar (kayıtsızlık, ilgisizlik, duyarsızlık), alınganlık, savurganlık, değişime direnç, yoğun alkol ve tütün kullanımı, ağrı kesici ve sakinleştirici gibi yoğun ilaç kullanımı, öz saygıda azalma, düşük motivasyon, düşünüşte katılık, şüphecilik, konsantrasyon güçlükleri, suçluluk, erteleme davranışları, kolay ağlama, içe kapanma, huzursuzluk, hiçbir eylemden keyif alamama, aşırı kafein tüketme, unutkanlık, küçümseyici ve alaycı tutumlar, karamsarlık, işten kaytarma ve daha uzun mola kullanma gibi durumlar gözlenebilmektedir (Shirom, 2005: 266; Ardıç ve Polatcı, 2009: 31-32; Cordes ve Dougherty, 1993: 637-639; Çam, 1991: 10-11; Jackson, Schwab ve Schuler, 1986a: 8; Ardıç ve Polatcı, 2008: 75; Maslach ve Pines, 1977: 101).

*Aile yaşamına etkisi:* Tükenmişliğin bireylere maliyeti yalnızca çalışma hayatını kapsamamakta; özel hayat da sekteye uğramaktadır. Hiç kuşkusuz insan yaşamının vazgeçilmez öğelerinden olan aile kurumu da, bireyin problemlerinden etkilenmektedir (Sürgevil, 2005: 88). Nitekim Maslach ve Jackson (1981: 100), tükenmişliğin evlilik ve diğer aile ilişkilerinde sorunlara neden olan bir durum olduğunu belirtmektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireyin duygusal yorgunluğu, çalışma ortamından fiziksel olarak ayrılmış olunsa bile, bilinçli veya bilinçsizce "işteki sorunları eve getirmek" şeklinde kendini gösterebilmektedir. Duygusal ve fiziksel yorgunluğun taşıması güç karışımı sonucunda birey, işten eve üzgün, gergin veya aşırı sinirli biçimde gelebilir. Tükenmiş birey, aile bireylerine sürekli işteki problemlerden bahsederek (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986a: 8) veya onlarla iletişimi en düşük seviyede tutarak kendini izole etme gibi davranışlarda bulunabilir. Bu durum, evde geçirilen sınırlı sürenin kalitesini düşüreceği gibi; aile bireylerini kişiden beklenen ilgiden mahrum bırakmakta ve bireyi de ihtiyacı olan manevi destekten ayırmaktadır.

Aileyle birlikte geçirilecek zamanın kalitesinde ve miktarında devamlı düşüş meydana gelmesi durumunda, aile bireyleri birbirine yabancılaşmakta ve aralarındaki duygusal mesafe artmaktadır. Aile içi geçimsizliğin, tartışmaların giderek artması, yorucu ve ciddi aile sorunlarına sebep olabilir. Kuşkusuz bu sorunların başında boşanma / ayrılmalar gelmektedir (Sürgevil, 2005: 89). Tükenmişlik yaşayan bireyler, aileleri kadar arkadaşlarından ve diğer yakın çevrelerinden de uzaklaşma eğiliminde olmakta ve sosyalleşmeye karşı giderek katılaşmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 638).

### 2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Genel olarak tükenmişlik, onu yaşayan bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığını, kişiler arası ilişkilerini, tutum ve davranışlarını; kısaca bireyin yaşamda temel fonksiyonu ve konumunu tehdit eden, pek çok alanda işlev ve kontrol kaybı ile sonuçlanan bir yıkım ve tükeniş durumudur. Nitekim tükenmişliğin ortaya çıktığı bağlam, bireyin mensubu olduğu örgüt ve örgütsel koşullar olduğundan; bireyin kişisel kayıplarının örgüte ve örgütsel çıktılara negatif katkı vermesi kaçınılmaz olmaktadır.

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları adına gerçekleştirilen çalışmalar, bireyin iş performansı üzerinde durmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406). Tükenmişlik, bireyi mesleki gerekleri yerine getirmek hususunda işlev kaybına uğratır; kişinin performansı giderek "daha kötüleşir" ve kişisel başarı düşer.

Tükenmiş bireylerde örgütsel performansı etkileyen tipik tutum, davranış ve eğilimlere bakıldığında; işe mümkün olan en az zamanı ayırma, çalışma arkadaşlarıyla problemler, daha uzun ve daha sık mola kullanma, işten ayrılma niyeti, yeni iş ve kariyer planları, sürekli pozisyon değiştirme isteği, iş kalitesinde azalma, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta azalma, habersiz devamsızlık ve mesaiye geç kalmalarda artış, düşük üretkenlik ve etkililik, düşük işe / mesleğe bağlılık, düşük motivasyon, işe yabancılaşma, örgütsel kaynakları savurganca kullanma, dikkat dağınıklığı ve odaklanma problemleri nedeniyle iş kazalarına yatkınlık, sorumlulukları erteleme, hizmet sunulanlara karşı küçümseyici tavırlar vb. faktörler sıralanabilir (Lee ve Ashforth, 1993; Jackson, Schwab ve Schuler, 1986a: 8; Çam, 1991: 10-11; Cordes ve Dougherty, 1993: 638-639; Jackson, Schwab ve Schuler, 1986b: 632; Maslach ve Pines, 1977: 101; Ardıç ve Polatcı, 2009: 31-32; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403-404). Bu durumlar; ilginç şekilde "tükenmişliğin belirtileri" olarak da kabul edilmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 32; Sürgevil, 2005: 84).

Tükenmiş bireyler, örgütte çatışma iklimi yaratabilirler. Bunu; gerek ilişki kurulan kimselerle bireysel çatışmalara girerek, gerek kendi görev ve sorumluluklarını aksatarak, gerekse başkalarının da işlerini yapmasını engelleyerek yapabilirler. Bu sebeplerle tükenmişlik, örgütte "bulaşıcı" olabilir. Tükenmiş bireyin işyerinde başkalarıyla kurduğu iletişim ve etkileşimler aracılığıyla, tükenmişlik etkileri "yayılabilir" (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406).

Örgütten ayrılması mümkün olmayan, zorunlu olarak işe devam eden bireylerde ortaya çıkan iş tatminsizliği; savurganlık davranışlarını, devamsızlık ve iş kazalarını arttırak örgütü büyük ölçekli finansal maliyetlere katlanmak durumunda bırakmakta; örgütsel bağlılık, örgütsel verimlilik ve performansta büyük kayıplar meydana gelmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 34). Örgütsel yaşamda kriz durumları yaratan "en temel" tükenmişlik problemlerini; azalan üretkenlik ve performans, devamsızlık, hizmet sunulanlara karşı yetersiz ilgi ve düşük tolerans ile yüksek işgücü

devri olarak sıralamak mümkündür (Cordes ve Dougherty, 1993: 621; Sürgevil, 2005: 86).

## 2.7.İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından 4 farklı kurumda faaliyet gösteren bağımsız meslek sahibi toplam 1698 kişi ile gerçekleştirilen araştırmanın amacı, iş talepleri ile iş kaynaklarının, çalışanların tükenmişlik ve işe adanmışlıkları ile ilişkisini belirlemek ve iki kavramın farklı öncüllere ve sonuçlara sahip olduğunu test etmektir. Araştırma sonuçları literatürdeki pek çok çalışmayla örtüşmekte; işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu kapsamda tükenmişlik arttıkça, işten ayrılma niyeti ve sağlık problemleri artmakta, performans düşmekte; işe adanmışlık arttıkça, işten ayrılma niyeti ve sağlık problemleri azalmakta ve iş performansı artmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 293).

Rhenen vd. (2009)'ne göre işe adanmışlık ve tükenmişlik; İş Talepleri ve İş Kaynakları (JD-R) modelinin sırasıyla olumlu ve olumsuz sonuçları olarak değerlendirilen negatif ilişkili iki kavram olarak ele alınmaktadır. Araştırmacılar işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisinin çalışanların zihinsel sağlığı ve devamsızlığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik sonucunda çalışanların zihinsel rahatsızlıkları ve hastalık nedeniyle devamsızlıkları artarken; işe adanmışlık çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını artırmakta, devamsızlık davranışlarını ve dolayısıyla tükenmişliği azaltmaktadır (Schaufeli, Bakker ve Rhenen, 2009).

Maslach ve Leiter (2008)'ın North American üniversitesinde faaliyet gösteren 992 idari personel ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre; çalışma yaşamında mevcut olan 6 alan (iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler) ile çalışan arasındaki uyum arttığı taktirde işe adanmışlık meydana gelirken; uyumsuzluk arttığı sürece tükenmişlik meydana gelmektedir. Bu kapsamda adalet (fairness) alanına dikkat çeken araştırmacılar, çalışanların işe adanmışlık ve tükenmişlik deneyimleri üzerinde adalet algısının belirleyici rolüne dikkat çekmiştir. Buna göre, örgütte yüksek

adalet algısına sahip çalışanların performansı ve motivasyonu artış göstermekte ve işe adanmışlık davranışları artmaktadır. Çalışanlar düşük adalet ve eşitlik algısına sahip olduklarında ise; fiziksel ve psikolojik işten çekilme davranışları, performans ve motivasyon kayıpları yaşanmakta ve tükenmişlik artmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008).

Yin (2018), 501 satış danışmanı ile gerçekleştirdiği çalışmasında işe adanmışlığın; görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı çalışma davranışları üzerindeki etkisini ve işe adanmışlığın bu kavramlar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığını incelemiştir. Araştırma bulgularına göre işe adanmışlık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili bulunurken; tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlarla ile negatif ilişkili bulunmuştur. Çalışanlar kendilerini işlerine adadıklarında, fiziksel ve zihinsel olarak aktif kalmakta, inisiyatif almaya istekli olmakta ve işyerinde başkalarıyla olumlu etkileşime açık olmaktadır. Buradan hareketle, çalışanlar kendilerini tam anlamıyla işlerine adadıklarında üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemeleri ve tükenmişlik yaşamaları olası görülmemektedir. Adanmış çalışanlar enerjik ve öz-yeterliliklerinin farkında olmakta ve bu durum tükenmişliği negatif etkilemektedir (Yin, 2018: 883).

Taris vd. (2008), Hollanda'da telekom firmasında görev yapan 587 yönetici ile gerçekleştirilen çalışmalarında tükenmişlik, işkoliklik ve işe adanmışlık ilişkisini araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre tükenmişlik, işkoliklik ve işe adanmışlık olgularının her biri; iş özellikleri, uzun çalışma saatleri, iş performansı, sosyal ilişkiler, sağlık ve esenlikle ilişkili bulunmuştur. İşe adanmışlık ve tükenmişlik birbirini negatif etkilemekte; işkoliklik, diğer iki yapıyla birtakım özellikleri paylaşmaktadır. İşe adanmışlık olgusu iş özellikleri, uzun çalışma saatleri, çalışanların iş performansı, sosyal ilişkileri, sağlığı ve esenliği ile pozitif ve güçlü bir ilişki içermekte ve tükenmişliği azaltmaktadır. Beklendiği üzere tükenmişlik, bu faktörler ile negatif ve güçlü ilişkili bulunmuştur. İşe adanmışlığın dinçlik ve adanma alt boyutları, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarını negatif etkilemektedir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008: 173).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmasının bu bölümünde; psikolojik dayanıklılık kavramı açıklanmakta, psikolojik dayanıklılığın kuramsal temellerine yer verilmekte, psikolojik dayanıklılık ölçeği tanıtılmakta, psikolojik dayanıklılığın öncülleri ve sonuçları ele alınmakta ve son kısımda işe adanmışlığın tükenmişlik üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın rolünü araştıran çalışmalara yer verilmektedir.

## 3.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI VE KURAMSAL TEMELLERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Bu kısımda psikolojik dayanıklılığın kuramsal temelini oluşturan pozitif psikolojik sermaye kavramı açıklanmakta ve psikolojik dayanıklılık ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

### 3.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Psikoloji biliminde uzun bir dönem "patogenez" anlayışı varlığını sürdürmüştür. Patogenez anlayışı, "bireylerin hasta olduğu ve hastalıkların tedavi ile iyileştirilmesi gerektiği" görüşüne dayanmaktadır. 20. yüzyıla kadar süren bu anlayışta, bireyleri hastalığa iten nedenler ve süreçler belirlendiği taktirde tedavi etmenin mümkün olduğu düşünülmektedir. 21. yüzyılın başlarından itibaren ise, "bireylerin sağlıklı olduğu" ve mevcut sağlıklı konumlarının, pozitif nitelikler geliştirmek yoluyla "sağlıklılık" durumunu koruyabileceği "salutogenez" terimiyle ifade edilmeye başlanmıştır. Salutogenez, kişilerin sağlıklı olma halinin oluşumu ve gelişimi anlamına gelmektedir. Kavramın özü, bireylerin sahip olduğu hayat koşullarını anlaşılır ve açıklanabilir değerlendirmesi ve içinde bulunduğu koşullara uyum kabiliyeti ile açıklanmaktadır. Farklı bir deyişle, bireyler, talihsiz bir duruma maruz kaldığında buna bir anlam yükleyerek, mücadele edebilmek ve direnebilmek için hangi kaynakları elinde bulundurduğunu bilmektedir (Malik, 2019: 14-15).

Psikoloji biliminde ortaya çıkan bu yeni ve farklı bakış açısı, bireylerin pozitif psikolojik özelliklerine ilişkin çalışmaların temelllerini oluşturmaktadır.

Amerikan psikolog Martin Seligman (2000)'a göre, psikoloji bilimine uzun süredir hâkim olan "zayıflıklara ve hastalıklara odaklanmak" görüşü; bireylerin sahip olduğu pozitif kişisel deneyimler ve pozitif kişisel özelliklerin geri plana itilmesine neden olmuştur. Seligman'ın ortaya koyduğu "pozitif psikoloji" yaklaşımı ise, bireylerin pozitif kişisel deneyimlerine ve pozitif bireysel özelliklerine odaklanarak insan yaşamının kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Pozitif psikoloji, yaşamı anlamlandırmak ve kısır döngüden sıyrılmak için bireylerin sahip olduğu; umut, cesaret, azim, bilgelik, geleceğe yöneliklik, yaratıcılık ve sorumluluk gibi pozitif psikolojik özelliklere ve bunların geliştirilmesine odaklanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı da, kaynağını pozitif psikolojiden almaktadır. Pozitif örgütsel davranışlar, bireylerin pozitif duygularını, örgütlerde olumlu değişimleri hızlandırabilecek veya kolaylaştırabilecek bireysel faktörlere ve "insanların güçlü yönlerine ve psikolojik yeteneklerine odaklanan" örgütsel teori ve araştırmaların yönlendirdiği bir çalışma alanıdır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 49-50; Luthans, 2002b: 698-699).

Günümüz küresel çalışma ekonomilerinde, önemi giderek artan yegâne ve taklit edilemez faktör, kuşkusuz insan kaynağıdır. İnsan kaynağının rekabet üstünlüğü sağlanmasında "itici unsur" oluşunun kabulüyle birlikte, çalışanların "ne bildiği" ve "kimi tanıdığı" gibi yetkinlik ve yeteneklerinin yüksek belirleyici olduğu yönetim görüşlerinden sonra; çalışanların "kim olduğu" ile sahip olduğu "güçlü yönler" ve "iyi nitelikler" gibi psikolojik sermaye unsurları da örgüt araştırmacıları ve uygulayıcılar tarafından önem verilen bir çalışma alanı haline gelmiş ve böylece "pozitif psikolojik sermaye" kavramı doğmuştur (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45).

Luthans (2002a, 2002b)'ın tanımlamasına göre pozitif psikolojik sermaye; "Örgütte bireylerin, ölçülebilen ve geliştirilebilen psikolojik yetenekleri ve gelişime açıklıkları doğrultusunda; daha yüksek üretkenlik, daha yüksek iş performansı ve daha yüksek hizmet kalitesi gibi üstün çıktıları sağlayabilen psikolojik kapasiteleri"ni işaret eden bir kavramdır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46-47).

Psikolojik sermayenin çıkış noktası; günümüz çalışma ortamlarında faaliyet gösteren insan kaynağının performans çıktılarını artırmak, kapasitelerini ve potansiyellerini inceleyerek etkili biçimde yönlendirilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen araştırmalar ve uygulamalar ortaya koymaktır (Keleş, 2011: 343). Çünkü, geleneksel yaklaşımın bakış açısında insan sermayesine karşılık gelen anlam "ne biliyorsun?" sorusuna verilen cevap olmaktadır. Sosyal sermayenin ifade ettiği anlam "kimi tanıyorsun?" olurken, ekonomik sermayenin karşılığı "nelere sahipsin?" sorularıdır. Pozitif psikolojik sermaye ise; "sen kimsin?" ve "ne olabilirsin?" sorularının yanıtını arama gayretini ifade etmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45).

Günümüzün modern çalışma yaşamında işletmeler, şiddetli rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürmek zorundadır. Bu yarış ve rekabet döngüsünün insan kaynağına en büyük maliyeti; "zihinsel emeğe dayalı" iş ve çalışma anlayışının giderek yaygınlaşması olmuştur. Psikolojik sermaye kavramı da tam bu noktada, geleneksel görüşten farklı olarak, örgütsel performans ve verimliliğin artırılabilmesi için çalışanların "bireysel gelişim süreçleri"ne önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü kendinden emin, iyimser ve umutlu çalışanlar; zorluklar karşısında direncini koruyarak daha yüksek performans sergilemekte ve örgütsel verimi artırmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303).

Pozitif psikolojik sermaye, "kişinin pozitif psikolojik ilerleme ve gelişim durumu"nun ifadesidir ve öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007: 542; Youssef ve Luthans, 2007: 778; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45-47):

**1. Öz-yeterlilik:** Bireyin, zorlu iş ve görevleri üstlenmek, eylem planlarını gerçekleştirmek ve motivasyonu sağlamak için; bilişsel kaynaklarını kullanması, kendine güven duyması ve başarılı olabilmek adına gereken emeği sarf etmesi ile ilişkilidir.

**2. İyimserlik:** Bireyin, ister şimdi ister gelecekte belirli bir iş ve görevi başarmak için kendisine pozitif yaklaşması ile ilişkilidir. Kötümser kişiler, iş konusunda bir başarısızlık veya talihsizlik yaşandığında bu tip durumları içsel yükleme ile kendi hatalarına bağlayarak bu durumun telafisi olmayan kalıcı etki barındıracağına ve yapacakları her işi etkileyeceğine inanırlar. İyimserler insanlar ise, başarısızlığın

kaynağında dışsal etkenlerin payını da algılar ve bu durumun geçici bir gerileme süreci olduğuna ve yalnızca içinde bulunulan soruna özel olduğuna inanırlar.

**3. Umut:** Bireyin, yalnızca hedeflere erişebileceğine yönelik inancını ve bunun için sergilediği azim ve kararlılığını değil, gerektiğinde başarı planlarını ayrıntılarıyla formüle etmeyi ve hedef odaklı enerji kullanmayı içeren bir motivasyon özelliğidir.

**4. Dayanıklılık:** Bireyin, örgütte pek çok sorun ve güçlükle karşılaştığında başarıya erişmek için yılmadan ayakta kalma kabiliyetini ve bunun da ötesinde zorluklar aracılığıyla proaktif öğrenme ve gelişme gösterebilme özelliğini ifade etmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık şeklindeki dört bileşeni, ayrı ayrı ölçülebilmekte ve aynı zamanda nitelikli eğitim programlarıyla bireylere sonradan kazandırılabilir / geliştirilebilir özellik göstermektedir. Nitekim çalışanlarından yüksek verim elde etmek isteyen işletme yönetimleri; bireylerin güçlü ve yetersiz yönlerini saptamak, kişilik özelliklerine göre pozitif ve negatif davranış kalıplarını anlamak ve tüm bunların çalışanların iş performansına etkisini çözümlemek durumundadır. Kısacası yüksek performans, psikolojik sermayeye yatırım yapmayı gerektirmektedir (Keleş, 2011: 349).

### 3.1.2. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı

Yukarıdaki ifadelerde de belirtildiği üzere psikolojik dayanıklılık, pozitif örgütsel davranışlar yelpazesinde değerlendirilen pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından biridir. Bu tez çalışmasında, uluslararası literatürde "resilience" ve "psychological resilience" olarak isimlendirilen, ulusal literatürde ise "psikolojik yılmazlık" (Yıldırım, 2016) "kendini toparlama gücü" (Işık, 2016; Terzi 2007) ve "zihinsel dayanıklılık" (Turgut, 2011) gibi farklı karşılıklar bulan kavramın "psikolojik dayanıklılık" ifadesiyle kullanımı tercih edilmiştir.

Psikolojik dayanıklılık, fizik biliminde "yeniden eski halini alabilme" ve "esneklik / dayanma kuvveti" anlamlarına karşılık gelen "resilience" kavramından gelmektedir (Malik, 2019: 15). Psikolojik dayanıklılık (resilience) kavramının örgütsel davranış literatüründe yaygınlaşması, yönetim araştırmacısı Fred Luthans (2002a, 2002b)'ın pozitif psikolojik sermaye çalışmaları ve ölçüm araçlarının geliştirilmesiyle işlerlik kazanmıştır.

Rosenbaum (1990, 2000)'a göre bireyler, yaşamda karşılaşılan aksaklıklar ve güçlükler karşısında, becerileri doğrultusunda "kendilerini kontrol etme" güdüsüyle davranış sergiler. Öz denetim becerisi yüksek bireyler; pozitif içsel yönergelerinden faydalanarak bağımsız öğrenme gerçekleştirebilen, problem çözme metotlarını aktif kullanabilen, haz ve coşku ihtiyaçlarını erteleyebilen, daha ulvi amaçları gerçekleştirebilmek için davranışlarını ve eğilimlerini kontrol edebilen, sınırlayabilen kişilerdir. Öz denetim becerileri; bireylerin negatif duygularla başa çıkmalarına, zararlı alışkanlıklarından sıyrılmalarına, sıkıcı, zorlu fakat gerekli görev ve sorumlulukları gerçekleştirmelerine ve gündelik yaşamda önlerine çıkan engelleri başarıyla atlatmalarına yardımcı olmaktadır (Kennetth ve Keefer, 2006: 442). Nitekim bazı insanlar, karşılaştıkları problemleri uygun kaynaklardan destek isteyerek, etkin iletişim kurarak, yaşama azmini, arzusunu koruyarak ve doğru yöntemleri seçerek çözüme kavuşturabilmektedir. Bu tip insanları diğerlerinden ayıran temel farklılık; sıklılıkla "psikolojik dayanıklılık" kavramıyla açıklanmaktadır (Turgut, 2018: 26).

Her insan, yaşamının belirli dönemlerinde zorlayıcı ve stresli olaylarla karşılaşmaktadır. Bu durumlarla başa çıkmak ve ayakta kalmak, kişilerin yaşamında önemlidir. Her bireyin, stresli ve zorlayıcı olaylara tepkileri ve baş etme yöntemleri birbirinden ayrışmaktadır. Bazıları, travmatik durumları kolayca atlatabilir, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir ve hatta travmatik durumlardan pozitif kazanımlar elde edebilir. Bazıları ise sorunlarla kolayca başa çıkamayabilir ve süreçten fazla olumsuz etkilenebilir. Konuya aynı bağlamda yaklaşan Kobasa (1982)'ya göre; "Stres yapıcı veya travmatik durumların arkasından kendini toparlayabilmek" psikolojik dayanıklılığı ifade etmektedir (Erdener, 2019: 8-9).

Luthans (2002b), bir pozitif psikolojik sermaye kavramı olarak psikolojik dayanıklılığı şu şekilde tanımlamaktadır: "Dayanıklılık, örgütte bireyin belirsizlik, başarısızlık, terslikler, çatışma durumları, artan görev ve sorumluklardan sonra kendini toparlayabilmesi ve bu süreçlerden pozitif öğrenme gerçekleştirebilmesi ile ilişkili psikolojik kapasitesidir" (Luthans, 2002b: 702). Farklı bir deyişle psikolojik dayanıklılık, "kayıplardan sonra toparlanmak" (bounce back) ve yenilgiden daha güçlü dönmektir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007: 546).

Masten ve Reed (2002)'e göre pek çok toplumda, kendi kültürlerinin önemli figürleri haline gelmiş "çok güçlü insanlar ve onların kahramanca hayatta kalma

hikayeleri" nesiller boyunca anlatılmaktadır. Bu hikayelerin ana teması, tüm zorluklara rağmen kazanılan başarıları vurgulamaktadır. Bu nedenlerle psikolojik dayanıklılığın araştırılmaya başlandığı ilk dönemde, yalnızca doğuştan gelen bir özellik olduğu, "az rastlanan özel bir yetenek" olduğu düşünülmekteydi. Fakat günümüzde dayanıklılığın, yalnızca karakteristik bir nitelik taşımadığı bilinen bir gerçektir. İnsanlar bir ailenin, örgütün, topluluğun ve ülkelerin, yani kendilerinden daha büyük sistemlerin birer parçasıdır. Dayanıklılık, yalnızca ender rastlanan ve özel niteliklerden değil; zihinsel ve bedensel gelişimden, okul yaşantılarından, kültürel geleneklerden, dinlerden, iş yaşamından, aile ve toplum içerisindeki ilişkilerden, kısacası beşeri sistemlerin işleyişinden meydana gelmektedir. Her birey belirli bir psikolojik dayanıklılık kapasitesine sahiptir. Asıl önemli olan psikolojik dayanıklılığın işleyişini, geliştirilme durumunu ve yaşamı hangi noktalarda kolaylaştırdığını kavramaktır. Dayanıklılık yalnızca bireylerin değil, ailelerin, toplululukların, örgütlerin ve ülkelerin edinebileceği bir hedeftir. Örgütsel davranış düzleminde dayanıklılık; "riskli durumlar ve stres faktörleri karşısında pozitif üstesinden gelme ve uyum yeteneği ile karakterizedir" ve diğer psikolojik sermaye boyutlarından ayrışan temel özelliği ise "daha tepkisel" oluşudur (Masten ve Reed, 2002: 75-76, 85).

## 3.2. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI YÜKSEK BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ

Rosenbaum ve Ben-Ari (1985)'nin araştırma sonuçlarına göre yüksek dayanıklı bireyler; amaca giden yolda karşılaşılan güçlüklere yüksek direnç gösterebilen ve hedefin zorluğu farketmeksizin üstün çaba sarf etme bilinciyle hareket eden kişilerdir. Düşük düzeyde dayanıklılığa sahip bireyler ise; güçlük ve aksilikler karşısında daha az direnç göstermekte, daha çabuk pes etmekte, yeteneklerinin zayıf yönlerine takılıp kalmaktadır (Kennetth ve Keefer, 2006: 442-443).

Kobasa (1979)'nın stres ve hastalıklar (fiziksel ve ruhsal) arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolünü belirlediği çalışmasında, strese karşı yüksek direnç sahibi insanların sahip olduğu nitelikler beş madde ile açıklanmaktadır. Buna göre dayanıklı bireyler (Kobasa, 1979: 420);

1. Kimliğini oluşturan değerleri, yetkinlikleri ve amaçları konusunda kendinden emin olan; her birinin önemli ve anlamlı bir amaca hizmet ettiğini düşünen kişilerdir (kimliğine yabancılaşma yerine, kimliğine bağlanma).

2. İçinde bulundukları çevreye etkin bir katılım sergiler ve yüksek etkileşime yatkındırlar (dinamizm).

3. Tecrübe edilen yaşam olaylarını (iyi veya kötü) ve etkilerini benimser ve bu olayları "yaşamın doğasına özgü", "yaşamın akışında gerçekleşen durumlar" olarak değerlendirirler.

4. İç kontrol odaklıdırlar.

5. Yaşamın belli bir alanındaki streslerin, tüm yaşam alanlarına yayılmasına izin vermezler. İş ve özel yaşam arasındaki dengeyi koruma becerisine sahiptirler.

Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, stres olgusuna karşı farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Onlar için stres; olağan ve anlaşılabilir bir durumu ifade etmektedir. Stres içeren süreçler, içsel değerlendirmeler sonucunda "anlamlı ve yönetilmesi mümkün durumlar" olarak algılanmakta; bireyin stres etmenlerine yönelik pozitif ve yapıcı tutumlar ve davranışlar geliştirmesine kaynak oluşturmaktadır (Büyükbodur, 2018: 38). Bu kişiler, genellikle ruhsal ve bedensel sağlık durumları hakkında bilinçli ve farkındalıkları yüksek kişilerdir. Yaşamda erişmek istedikleri amaçları belirlenmiştir ve hedefe giden yolun "anlamlı bir yaşama" hizmet etmesi onlar için önemlidir (Terzi, 2008: 1).

Psikolojik dayanıklılık sahibi bir birey, mücadelesini kolaylıkla bırakmaz; direncini tazeleyerek sonucu elde edene kadar uğraşını göstermeye devam eder. Güçlükler birer gelişim fırsatı olarak algılanır. Birey, sıkıntılı zamanları en az hasarla atlatmak için gereken güce sahip olduğuna inanır ve bu inanç, pek çok şeyi hızla yoluna koyabilmek ve yaşama kalınan yerden devam etmek için gereken itici gücü sağlamaktadır. Nitekim bu durum, çalışma yaşamında da işlevsel etkisini göstermektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyin, örgütte yaşanan çatışmalar, aksilikler ve başarısızlık gibi negatif unsurlarla mücadelesinde daha rahat bir üstesinden gelme davranışı göstermesi beklenir. Doğru ve etkili kararlar alarak sakin ve akılcı davranışlar sergilemesi, en az yıpranma ile işleri yoluna koyması muhtemeldir (Kavi ve Karakale, 2018: 57).

Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin diğerlerinden büyük ölçüde farklılaştığı varsayılan üç genel özelliğini; tecrübe edilen durum ve olaylar üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarına ve sonucu etkileyebileceklerine inanma (denetim), iş ve görev her ne olursa olsun derin bir bağlılık ve adanma gösterebilme (bağlanma) ve daha fazla gelişim imkanı için değişime açık olma (meydan okuma) şeklinde özetlemek mümkündür (Kobasa, 1979: 414).

Yukarıda bahsedilen denetim, bağlanma ve meydan okuma özellikleri, aynı zamanda psikolojik dayanıklılığın üç alt boyutunu temsil etmektedir. **Denetim,** bireylerin yaşamı üzerinde kendi sorumluluğunu üstlenmesi ile ilişkilidir. Buna göre birey, yaşamını kendisinin belirlediğine inanmakta; negatif çevresel etkilerin yaşantıları üzerindeki etkisini yumuşabilmekte ve hatta ortadan kaldırabilmektedir. Hislerinin ve eylemlerinin sorumluluğunu üstlenen birey; stres veren koşulları bireysel tercihlerinin bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Olayları etkileyebilme ve dönüştürebilmeye yönelik inancı ise, diğer sosyal sermaye bileşenleri olan öz-yeterlilik, iyimserlik ve umut ile doğrudan ilişkili olup; bu unsurlar, bireyde kendine güven yaratmakta, stresle mücadelede bireyi dayanıklı kılmaktadır. **Bağlanma,** bireyin seçilen hedefe, gerçekleştirme sürecine ve aynı zamanda elde edilecek sonuca tutkulu bir inançla bağlı olması ile ilişkilidir. **Meydan okuma,** bireyin stres veren koşulları güvenliği ve huzuru riske eden faktörler biçiminde algılamaması; stresi öğrenmek ve yeni yaşantıları keşfetmek için bir fırsat olarak görmesi ile ilişkilidir (Sezgin, 2012: 490-491; Terzi, 2008: 3-4; Kavi ve Karakale, 2018: 70).

## 3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ

Bu tez çalışmasında Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (Brief Resilience Scale- BRS) kullanılmaktadır. Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, tek boyutlu bir yapıya sahip olup 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 2., 4. ve 6. maddeleri ters kodlanmıştır. Ölçeğin dilimizde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Doğan (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları; “Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.”, “Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.”, “Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.” şeklindedir (Doğan, 2015: 96).

Katılımcılar ölçekteki ifadeleri 5'li Likert yardımıyla "1=Hiç uygun değil, 2=Uygun değil, 3=Biraz uygun, 4=Uygun, 5=Tamamen uygun" skalasında yanıtlar. Ölçeğin üniversite öğrencileri örneklemine uygulanması sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0.83 bulunmuştur. Bu durum Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin psikometrik özelliklerinin, bireylerin psikolojik dayanıklılıklarını ölçmek için yeterli geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Doğan, 2015: 97-98).

## 3.4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin, karşılaştığı negatif durum ve olayları başarılı bir biçimde atlatması olmaktadır. İkinci unsur ise, bireyin gelecekte benzer durumlarla karşılaştığında geçmiş deneyimlerinden faydalanarak aynı başarıyı sürdürebilmesidir (Kavi ve Karakale, 2018: 72). Bu bakımdan psikolojik dayanıklılığın sürdürülebilmesi, pek çok faktörle ilişkilendirilmektedir. Nitekim psikolojik dayanıklılık sürecinde, bir veya birden çok stresör karşısında çeşitli pozitif tutum ve davranışların devamlılığını sağlayan "koruyucu faktörler" ile, bireylerin karşılaştığı tehlike ve tehdit unsurlarını belirten "risk faktörleri" büyük önem taşımaktadır (Çam ve Büyükbayram, 2017: 118).

Psikolojik dayanıklılık, bireyin risk faktörleri karşısında koruyucu faktörleri kullanabilmesi ile meydana gelmektedir. Risk faktörleri, bireyin maruz kaldığı negatif etkenleri belirtirken; koruyucu faktörler, negatif etkenleri yumuşatan veya tümüyle ortadan kaldırmaya yardımcı olan destek kaynaklarını belirtmektedir (Kavi ve Karakale, 2018: 72).

**Koruyucu faktörler**: "psikolojik dayanıklılık süreci için ihtiyaç duyulan spesifik özellikler veya koşullar" biçiminde tanımlanabilir (Earvolino-Ramirez, 2007: 75). Masten ve Reed (2002)'e göre koruyucu faktörler, araç kaza yaptığı anda etkinleşen "hava yastığına" benzetilmektedir. Nitekim koruyucu faktörlerin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkinliği, negatif koşullar altında işlevselliğini artırmakta; risk ve tehlikenin az olduğu dönemlere kıyasla yüksek olduğu dönemlerde daha fazla işlevsel etkiye sahip olmaktadır (Masten ve Reed, 2002: 76). Koruyucu faktörler; bireysel nitelikler, ailesel ve çevresel faktörler olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir (Gizir, 2007: 117).

*Bireysel koruyucu faktörler;* eleştirel düşünme yeteneği, sosyal yeterlilik, sosyal uyum, özerklik, esneklik, problem çözme yeteneği, iç kontrol odaklı olma, etkili iletişim kurma becerisi, kişisel değerlilik duygusu, öz-yeterlilik, yüksek beklenti, espri anlayışı, ilişki kurulan kimselere güven, geleceğe yönelik umut, etkili karar verme yetisi, duygusal zeka, akademik başarı, yakın dostluk ilişkileri ve duygusal birliktelik kurabilmek, yaşa uygun aktiviteler (spor, toplum hizmeti), kurallara ve düzene uygun davranış örüntüleri, psikolojik sağlık (psikopatoloji sahibi olmamak), duygu yönetimi ve iyimser düşünce yapısı gibi sıralanabilmektedir (Earvolino-Ramirez, 2007: 75; Masten ve Reed, 2002: 76; Gizir, 2007: 117; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 49).

*Ailesel koruyucu faktörler;* bireyin aile üyeleriyle iyi iletişimi, karşılıklı destek, sevgi, anlayış ve bağlılık gibi önemli unsurlara sahip olması; yaşamın pek çok alanında birey için koruyucu etki sağlar. Ebeveynlerin, erken yaşlarından itibaren çocuklarıyla iletişime ve iş birliğine açık olması, gerçekçi beklentilere sahip olması, yargılamadan dinleyebilmesi ve eleştirel yaklaşımı sınırlı tutması gibi faktörler, psikolojik dayanıklılığın gelişim süreci için kritik önem taşımaktadır (Gizir, 2007: 119; Kavi ve Karakale, 2018: 66).

*Çevresel koruyucu faktörler;* çevresel destek sistemlerinden oluşmaktadır. Bu faktörler bireyin sahip olduğu sosyal çevre ve iş çevresi (işverenler, yöneticiler, çalışma arkadaşları) gibi unsurların sağladığı pozitif destek koşulları ile ilişkilidir. Bireyler, yaşamlarının önemli bir bölümünün çalışma ortamlarında geçirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile kurulan etkileşimler, bireylere pek çok deneyimin kapılarını aralamaktadır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan öğrenmeye, öğretmeye dayalı besleyici iletişimler ile örgüt tarafından sağlanacak geliştirici eğitim programları; bireylerin örgütsel stres faktörleriyle mücadelesinde uyumu, değişime açıklığı, güçlükler ve aksiliklerle daha etkili başa çıkmayı kolaylaştırmakta ve psikolojik dayanıklılığa katkı sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2011: 83, 90).

**Risk faktörleri:** "bireylerin veya bireylerin içinde bulundukları koşulların, gelecekte negatif sonuç barındırması öngörülen belirli özellikleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Buradan hareketle, stresli ve negatif yaşam olaylarının birer risk faktörü olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Fakat bir detayı belirtmekte yarar görülmektedir. Normal şartlar altındaki bireylerin ulaştığı pozitif sonuçlar

(yüksek performans, yüksek uyum, mesleki başarı) o bireyleri psikolojik bakımdan dayanıklı değerlendirmek için yeterli olmamaktadır. Bu bireyler "uyumlu" ve "yeterli" olarak görülmektedir. Risk veya güçlük içeren unsurlardan sonra başarı elde edebilmek yetisinin psikolojik dayanıklılık olgusunu belirttiği unutulmamalıdır (Masten ve Reed, 2002: 76-77). Bu bakımdan risk faktörleri, dayanıklılık olgusunu kavramada anahtar rol kabul edilmektedir. Risk faktörleri de; bireysel, ailesel ve çevresel olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir (Kavi ve Karakale, 2018: 72).

*Bireysel risk faktörleri;* bireylerin doğuştan gelen fizyolojik durumları (kronik rahatsızlıklar, fiziksel engel sahibi olma vb.), yakın dönem hastalık geçmişleri, psikopatolojinin varlığı (depresyon, anksiyete, kişilik bozuklukları vb.), ergenlik çağında anne/baba olma, travmaya sebep olan olaylara tanıklık etme veya bu olayların mağduru olma (doğal afetler, istismar, şiddet), alkol ve ilaç bağımlılıkları, utangaçlık veya zor bir mizaca sahip olma, ötekileştirilen bir etnik gruptan olma gibi faktörler dayanıklılık düzeyini etkileyen kişisel risk faktörleri olarak değerlendirilmektedir (Kobasa, 1979: 421; Büyükbodur, 2018: 31; Kılıç, 2018: 24).

*Ailesel risk faktörleri;* aile bireylerinin hastalığı, kaybı, boşanması ve aile içi şiddet gibi durumlardır. Bu gibi durumlar, bireylerin yaşamında ciddi izler bırakan olaylardır. Bireylerin aile ilgisi ve şefkatinden mahrum kalması, yaşamda "hep bir şeylerin hep eksik olduğu" duygusuyla baş etmeyi gerektirmektedir (Gizir, 2007: 116; Kavi ve Karakale, 2018: 72).

*Çevresel risk faktörleri;* bireylerin yaşadığı ülkenin mevcut koşulları olan; işsizlik oranları, savaş, doğal afetler, ekonomik kriz, göç gibi durumlar ve bunların meydana getirdiği beslenme yetersizliği, yoksulluk, barınma sorunları gibi faktörlerle ilgili olmaktadır. Bireylerin iş çevresinde mevcut olan risk faktörleri ise; örgütte çözümlenmemiş şiddetli çatışmalar, yoğun iş yükü, mobbing, ücret yetersizliği ve kariyer problemleri gibi sıralanabilmektedir (Kavi ve Karakale, 2018: 71-73).

## 3.5. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN OLASI SONUÇLARI

Avey ve Luthans (2008)'a göre zorluklar karşısında pozitif tutum ve davranışlar sergileyebilmek, kişisel kaynakların etkin bir biçimde kullanıldığına işaret etmektedir. Örgüt ortamında karşılaşılan güçlüklerin başarıyla üstesinden gelme

yetisine sahip bu bireyler, tüm zorluklara rağmen özünde motive olmakta ve işe adanmışlık davranışları sergilemektedir. Yılmadan başarıya ulaşmanın yollarını arayan bu bireyler, bireysel performanslarındaki artışın yanında, birlikte çalışılan kimselerin motivasyon düzeylerini ve işe bakış açılarını da etkileyebilmekte; örgütsel değişime ve örgütsel performansa pozitif katkı sağlamaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 51).

Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar, mesleki gelişim ve performans iyileştirme planlarına önem atfeden kişiler olmaktadır. Psikolojik kapasitelerini sürekli geliştirme arzusu duyan bu kişilerin çalışmaktan aldıkları doyum ve gurur düzeyi; yüksek iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına hız kazandırmaktadır (Kanbur, Kanbur ve Özdemir, 2017: 128).

Çetin ve Basım (2011)'ın, bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde psikolojik dayanıklılığın rolünü araştırdıkları ilgili çalışmanın bulgularına göre; çalışanların örgütsel bağlılık davranışları ve iş tatmin düzeyleri, psikolojik dayanıklılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içermektedir. Yüksek dayanıklılık sahibi bireyler; kendileri ve çevreleri hakkında pozitif perspektif sahibi, öz-yeterliliği ve öz disiplini yüksek kişiler olmaktadır. Bu kişiler, çalışma ortamında daha arzulu çalışma davranışları sergilemekte olup; işten aldıkları doyum ve örgütte kalmaya gösterdikleri istek daha yüksek olmaktadır (Çetin ve Basım, 2011: 89-90). Youssef ve Luthans (2007: 792)'in umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere üç psikolojik sermaye bileşeninin iş tatmini, işyeri mutluluğu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri çalışma da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre, çalışanların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça işten ayrılma niyetlerinde azalma görülmekte, iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışları artmaktadır.

Her mesleğin kendine özgü çeşitli güçlükler barındırdığı bilinen bir gerçektir. Pek çok insan, seçilen meslekte başarılarla dolu bir kariyer hayali ile başladıkları işlerinde çoğu zaman zorlayıcı koşullarda, baskıcı yöneticiler veya işverenlerle çalışmak durumunda kalmaktadır. Bireylerin psikolojik bakımdan dayanıklılık özellikleri bu noktada önem kazanmaktadır.

Psikolojik dayanıklılık, çalışma ortamındaki stres kaynaklarının üstesinden gelmek ve problemleri hızlıca çözebilmek için bireylere gereken itici gücü sağlamaktadır. Kriz durumlarını ve şiddetli çatışmaları olabilecek en az hasarla,

sakince ve akılcı yöntemlerle çözebilme kabiliyeti; hem çalışan olarak bireyin kendisinin, hem de örgütün pozitif kazanımları için istenen ve "beklenen davranışlar" niteliği taşımaktadır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, içinde bulundukları zorlu şartları diğerlerine göre daha iyi çözümlemektedir. Panik ve kontrolsüz davranışlardan sakınıp süreçlere istedikleri biçimde yön vermek için ihtiyaç duyulan kaynakları "nasıl" ve "kimden yardım alarak" elde edebileceklerini iyi analiz etmektedirler. Bu durum, ister yönetici ister çalışan olarak bu kişilerle birlikte çalışmayı, etrafındaki kişiler için mutluluk ve güven verici bir deneyim haline getirmektedir. Değişen ve dönüşen durumlara yüksek uyum kabiliyeti, hem iş yaşamında hem de özel yaşamda daha sağlıklı, aktif ve verimli kalınmasına olanak sağlamaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 164; Kavi ve Karakale, 2018).

## 3.6. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Yıldırım (2016)'ın öğretmenlerin tükenmişlik sendromu deneyimleri ile psikolojik dayanıklılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi saptamak adına gerçekleştirdiği çalışmasına göre psikolojik dayanıklılık; güçlülük, yaşama bağlılık / iyimserlik, iletişim yeteneği, ileri görüşlülük, liderlik, amaca yönelik olmak, girişimci / atılgan olmak ve araştırmacı olmak gibi sekiz boyutta ele alınmıştır. Buna göre; psikolojik dayanıklılığın güçlülük, liderlik, amaca yönelik olmak ve girişimci / atılgan olmak boyutları tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla negatif, kişisel başarı boyutuyla pozitif ve güçlü ilişkili bulunmuştur. Bu kapsamda, yüksek psikolojik dayanıklılık niteliklerine sahip olmak, tükenmişlik deneyimi yaşama ihtimalini azaltmaktadır denilebilir (Yıldırım, 2016: 822-823).

Bitmiş, Sökmen ve Turgut (2013), 430 kamu personeli ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin muhtemel aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, bireylerin psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkiye sahip olurken; tükenmişlik ile örgütsel özdeşleşme arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmanın en dikkate değer bulgusu da, psikolojik dayanıklılığın bireylerin tükenmişlik düzeylerinde herhangi bir aracılık rolü

olmadan doğrudan etkiye sahip olmasıdır. Bireylerin örgütteki belirsizlikler, güçlükler, engeller, şiddetli çatışmalar gibi zorluklar ve kayıplardan sonra kendini toparlama, öğrenme ve gelişme kabiliyetleri arttıkça, negatif koşulların bireyi etkileme gücü azalmakta; bu durum daha düşük seviyelerde tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2013: 36).

Ching vd. (2020), bir grup hemşirelik öğrencisinin, çalışma ortamında algıladıkları stresörlerin üstesinden gelmelerinde psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik seviyelerindeki farklılaşmaya odaklanmışlardır. Araştırma "yüksek psikolojik dayanıklılık düşük tükenmişlik" puanlarına sahip bir grup öğrenci ve "yüksek tükenmişlik düşük psikolojik dayanıklılık" puanlarına sahip bir diğer grup öğrenci olmak üzere iki ayrı odak grup üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları literatürdeki diğer çalışma bulgularına paralel nitelikte olup; yüksek tükenmişlik yaşayan öğrenciler ile yüksek dayanıklı öğrencilerin "stresörleri benzer algılamalarına karşın" stresle başa çıkma yöntemlerinin farklılaştığını göstermektedir. Dayanıklı bireyler; öz-yeterliliklerinin farkında, kendilik bilinci yüksek, sınırlarını bilen, stres etmenlerinin bilincinde ve öz denetim becerilerini uygulayan kişiler olmaktadır. Yüksek tükenmişlik yaşayan bireyler ise; karşılaşılan güçlüklerin kontrol edilemez nitelik taşıdığına inanmakta, çözüm yöntemleri yerine sorunlara ve kişiliklerinin ve performanslarının yetersiz yönlerine odaklanmaktadır. Kendini suçlama tutumları (self-blaming), bireylerin psikolojik dengelerini bozmakta, üstesinden gelme yeteneklerinde ve özgüvende aşınmaya neden olarak bireyleri tükenmişliğe itmektedir. Psikolojik dayanıklılık, yüksek tükenmişlikle negatif ve anlamlı bir ilişki içermektedir (Ching, Cheung, Hegney ve Rees, 2020).

Taku (2014)'nun 289 adet hekimin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında; algılanan psikolojik gelişim, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkileri incelemektedir. Algılanan psikolojik gelişim, bireylerin mesleki faaliyetlerinden elde ettiği deneyimler –geçmişte yaşanan krizler sonrasında kazanılan yeni mesleki yetkinlikler– sonucunda meydana gelen pozitif beceri gelişimlerini ifade etmektedir. Araştırma bulgularına göre bireyler, mesleki gelişimleri hakkında pozitif bir algılamaya sahip olmasalar dahi eğer yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahiplerse; bu durum tükenmişliğe karşı "koruyucu faktör" işlevi görmektedir. Fakat, bireyler düşük psikolojik dayanıklılık özeliklerine sahip olduklarında, stres etmenleri

karşısında sosyal destek kaynaklarına (aile desteği, yönetici desteği, meslektaş desteği gibi) duyulan ihtiyaç artmakta, mesleki donanım ve diğer kişisel yeteneklerdeki yetersizlik, bireyleri tükenmişliğe itmektedir (Taku, 2014).

## 3.7. İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜNÜ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR

Villavicencio-Ayub vd. (2014)'nin çalışması, Meksika'da özel sektörde ve kamu sektöründe faaliyet gösteren 1110 çalışan ile gerçekleştirilmiş olup çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları literatürdeki bulgulara paralel olarak işe adanmışlık ve tükenmişliğin negatif ilişkisini doğrulamaktadır. İşe adanmışlık, çalışanların pozitif duygu deneyimlerini artırmakta, bu durum çalışanların tükenmişlik deneyimi yaşama ihtimalini azaltmaktadır. Başka bir deyişle, işe adanmışlık ne kadar yüksekse, tükenmişlik o kadar düşük olmaktadır. Bir diğer önemli bulgu; işe adanmışlık ve psikolojik dayanıklılık arasındaki pozitif ilişkidir. Psikolojik dayanıklılık, işe adanmışlığın oluşumuna ve sürdürülmesine pozitif katkı sağlamaktadır. Dayanıklı çalışanlar sosyal yeteneklerini kullanarak iş taleplerini ve risk unsurlarını daha iyi analiz etmekte, etkili tepki vermekte ve üstün performans göstermektedir. Bu durum işe adanmışlığı pozitif etkilerken tükenmişliği azaltmaktadır (Villavicencio-Ayub, Jurado-Cárdenas ve Valencia-Cruz, 2014: 45).

Moon, Park ve Jung (2013)'ın çalışması 182 hemşire ile gerçekleştirilmiş olup, araştırmanın amacı, klinik hemşirelerin işe adanmışlık ve tükenmişlik deneyimlerini psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerinden incelemektir. Araştırma bulgularına göre psikolojik dayanıklılık; bireylerin işe adanmışlıkları ve özellikle tükenmişlikleri üzerinde önemli bir açıklayıcı etkiye sahiptir. Psikolojik dayanıklılık, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını negatif, kişisel başarı boyutunu ise pozitif ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bireysel ve örgütsel performansı iyileştirmek; çalışanların işe adanmışlıklarını artırmak ve tükenmişliğe karşı önlem almayı gerektirmektedir. Bu kapsamda yönetim tarafından sağlanacak dayanıklılığı teşvik ve geliştirme programlarının işlevsel olması beklenmektedir (Moon, Park ve Jung, 2013: 525).

Salmela-Aro ve Upadyaya (2018), erken kariyer, orta kariyer ve geç kariyer basamaklarındaki toplam 1415 çalışanın işe adanmışlıkları ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmacılar, klasik iş talepleri ve iş kaynaklarına ek olarak teknoloji çağına özgü dijitalleşme, işgücü farklılıkları ve küreselleşme gibi yeni iş talepleri karşısında bireylerin sahip olduğu psikolojik dayanıklılık gibi kişisel kaynakların etkisini işe adanmışlık ve tükenmişlik düzleminde değerlendirmektedir. Araştırma sonucunda, her üç kariyer evresinde ortak bulgu sağlayan tek değişken psikolojik dayanıklılık olarak belirlenmiştir. Buna göre, işe adanmışlık tüm kariyer evrelerinde tükenmişliği negatif etkilemektedir. Buna ek olarak, tüm kariyer evrelerinde çalışanların psikolojik dayanıklılıkları işe adanmışlıkla pozitif ilişkili bulunurken; tükenmişlik ile negatif ilişkili bulunmuştur (Salmela-Aro ve Upadyaya, 2018: 196).

Meynaar vd. (2021)'nin çalışması COVID-19 pandemi süreci sonrasında Hollanda'da faaliyet gösteren 162 yoğun bakım ünitesi çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, yoğun bakım çalışanlarının işe adanmışlık ve psikolojik dayanıklılıklarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini öngörmeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre işe adanmışlık ve psikolojik dayanıklılık, tükenmişliğin güçlü yordayıcılarıdır. Psikolojik dayanıklılık, bireyler için tükenmişliğe karşı "koruyucu faktör" özelliği olarak ele alınmakta; dayanıklılık nitelikleri kaybedildikçe, tükenmişlik hızla artmaktadır. Nitekim yüksek tükenmişlik yaşayan bireyler, dayanıklılığı geliştirmek üzere eğitim programları ile desteklendiğinde; işe adanmışlık davranışlarının artması muhtemel olacaktır (Meynaar, Ottens, Zegers, van Mol ve van der Horst, 2021).

Ulusal literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Satır, 2019; El, 2019; Kanısıcak, 2018). Ancak, tez çalışmamızın araştırma sorusunu destekleyecek biçimde "işe adanmışlığın tükenmişliğe etkisinde psikolojik dayanıklılığın rolünü irdeleyen" herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
# İŞE ADANMIŞLIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların işe adanmışlığının tükenmişliğe etkisinde psikolojik dayanıklılığın rolünü belirlemek üzere gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezleri, örneklem bilgileri, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemleri ve veri analiz yöntemleri, değişkenlerin birbirine etkileri ve değişkenler arası ilişkilere yer verilmiştir. Son kısımda ise, analizlerden elde edilen bulguların literatürdeki çalışmalarla uyumu yorumlanmış ve bulgular ışığında gelecek araştırmalar için birtakım öneriler sunulmuştur.

## 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, işe adanmışlık boyutlarının, tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini belirlemektir. Buna ek olarak çalışanların sahip olduğu psikolojik dayanıklılık özelliklerinin, işe adanmışlığın tükenmişliğe etkisinde aracılık rolünün olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Ulusal literatürde işe adanmışlığın tükenmişliğe etkisinde pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden psikolojik dayanıklılığın rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanamamış olup, bu çalışmanın temel motivasyonu literatürdeki bu açığa katkı sağlamaktır.

## 4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

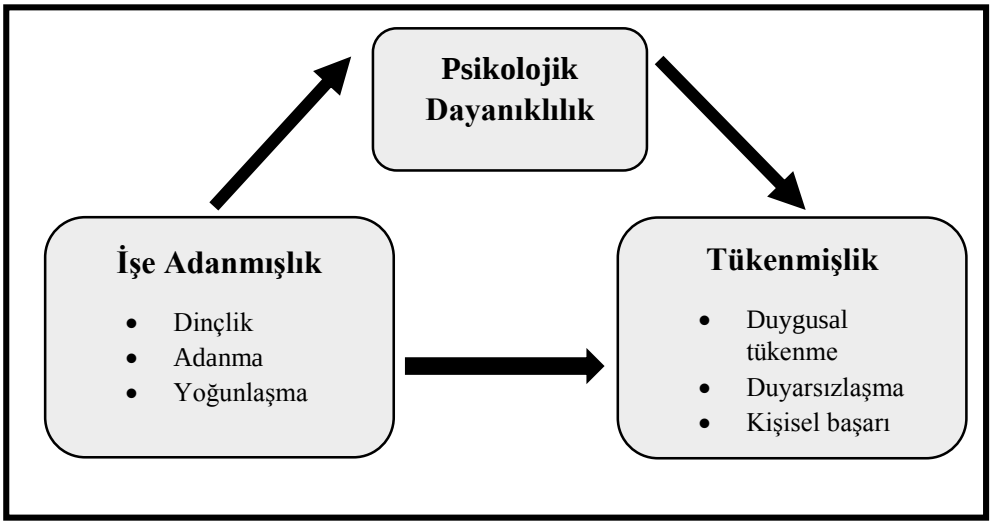
Bu araştırmanın katılımcılarına, ankette yer alan ifadeleri yanıtlamalarını istemeden önce, kendilerinden elde edilen bilgilerin herhangi bir kurum personeli ile paylaşılmadan yalnızca bilimsel amaçla değerlendirileceği ve istatistiksel analizlere tabi tutulacağı belirtilmiştir. Bu nedenle örneklemi oluşturan katılımcıların, yanıtlamaları istenen ifadeleri doğru algıladıkları, tarafsız ve içtenlikle bilgi verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın verileri, hizmet sektöründe (mağazacılık) yer alan tek bir kurumdan elde edilmiştir. Bu bakımdan, ulaşılacak araştırma sonuçlarını tüm hizmet sektörü çalışanlarına genellemek mümkün değildir. İşe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık değişkenlerini etkileyen farklı faktörlerin varlığı bilinmekte; gelecekteki çalışmalarda bu faktörlerin araştırılması önemli görülmektedir. Buna ek olarak araştırma, işe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılığı ölçmek için tercih edilen ölçeklerin ölçüm nitelikleri ile sınırlıdır.

## 4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmada, işe adanmışlığın tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik dayanıklılığın rolü araştırılmaktadır. Buradan hareketle, işe adanmışlık boyutları, tükenmişlik boyutları ve psikolojik dayanıklılıkla ilgili kuramsal araştırma modeli şekil 4'de yer almaktadır. Modelde işe adanmışlık bağımsız değişken, tükenmişlik bağımlı değişken ve psikolojik dayanıklılık aracı değişken olarak değerlendirilmektedir.

**Şekil 4:** Araştırma Modeli




İşe adanmışlığın boyutlarının tükenmişliğin boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünü saptamak amacıyla kurulan araştırma hipotezleri şunlardır:

H1: İşe adanmışlığın boyutlarının, tükenmişliğin boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: İşe adanmışlığın adanma boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: İşe adanmışlığın adanma boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: İşe adanmışlığın adanma boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1g: İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1h: İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1i: İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İşe adanmışlığın boyutlarının, tükenmişliğin boyutlarına etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2a: İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2b: İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2c: İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2d: İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2e: İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2f: İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2g: İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2h: İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

H2i: İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

## 4.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 4.4.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun farklı pozisyonlarında beyaz yaka konumunda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme ulaşabilmek için öncelikle kurumun insan kaynakları birimiyle iletişime geçilmiş, beyaz yaka konumunda toplam 176 çalışan tespit edilmiştir.

Anket uygulamasının bir kısmı yüz yüze uygulanmış, diğer kısmı Google Forms kullanılarak insan kaynakları birimi tarafından mail yoluyla çalışanlara iletilmiş ve dijital ortamdan yanıtlar alınmıştır. Yüz yüze anket uygulamasının geri dönüş oranı %90 (85 çalışan ile görüşülmüş, 77 kişi anket formunu tamamlamış, 8 kişi çalışmaya katılmak istememiştir), internet üzerinden dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %70'dir (91 çalışandan 64 yanıt). Toplam 176 kişiye iletilen anket formları 141

katılımcı tarafından yanıtlanmış ve bu yanıtların tamamı çalışmaya dahil edilmiştir. Genel geri dönüş oranı %80'dir.

### 4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemleri

Tez çalışmasının alan araştırması kısmına başlamadan önce Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurul Başkanlığına araştırma tasarımı, araştırmada kullanılacak anket formu ve araştırma değişkenlerine ilişkin seçilen ölçekler dilekçe ile sunulmuş, etik kurul onayı alındıktan sonra uygulama kısmına geçilmiştir.

Araştırmanın anket formu; kişisel bilgi formu, işe adanmışlık ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve psikolojik dayanıklılık ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde 9 maddeden oluşan işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarını ölçen ifadeler; üçüncü bölümde 22 maddeden oluşan tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarını ölçen ifadeler; son bölümde 6 maddeli ve tek boyutlu psikolojik dayanıklılık ölçeği yer almaktadır (EK 1). Katılımcıların toplam 44 ifadeden oluşan anket formunu yanıtlama süresi ortalama 15 dakikadır. Anket formuna bir giriş ve bilgilendirme yazısı eklenmiş olup, bilgilerin anonim olarak işleneceği, bilimsel ve etik değerlere uyulacağı belirtilmiştir.

İşe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık ölçeklerinin psikometrik özelliklerine ilişkin bilgiler, kavramsal çerçevenin ilgili bölüm başlıkları altında yer almaktadır. Bu nedenle burada tekrar yer verilmeyecektir.

### 4.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizleri SPSS 26.0 ve AMOS 24 programlarında yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, frekans ve yüzde analizleri ile gösterilmiştir. Araştırmanın ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi bulgularına yer verilmiştir. AMOS 24 programında ölçeklerin yapısal geçerliliği birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile değerlendirilmiş, analizlerde Bootstrap metodu kullanılmış, 10000 yeniden örnekleme

ile ölçek maddelerinin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Ölçeklerin DFA modellerinde, model uyumunu test etmek amacıyla; Ki Kare (χ2/sd), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index, GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index, AGFI), normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index, NFI), hata kareleri ortalamasının karekökü (Root Mean Square Residual, RMR), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) indekslerinden yararlanılmıştır. Uyum indekslerinin değerlendirilmesi Tablo 3'de yer alan değerlere göre yapılmıştır.

**Tablo 3:** Uyum İndeksleri Uyum Ölçütleri

| Uyum İndeksleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|---|---|---|
| **χ2/sd** | ≤ 3 | ≤ 5 |
| **GFI** | 0,95 ≤ GFI ≤ 1,00 | 0,90 ≤ GFI < 0,95 |
| **AGFI** | 0,90 ≤ AGFI ≤ 1,00 | 0,85 ≤ AGFI < 0,90 |
| **NFI** | 0,95 ≤ NFI ≤ 1,00 | 0,90 ≤NFI <0,95 |
| **RMR** | 0 < RMR ≤ 0,05 | 0,05 < RMR ≤ 0,08 |
| **SRMR** | 0 < SRMR ≤ 0,05 | 0,05 < SRMR ≤ 0,08 |

**Kaynak:** Bayram, 2010; Karagöz, 2016; Gürbüz, 2019; Meydan ve Şeşen, 2011.

Ölçeklere ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile hesaplanmıştır. Araştırma ölçeklerinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,700'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu oran, ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012). Araştırma ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular; sayı, yüzde, minimum ve maksimum değerler, ortalama ve standart sapma ile verilmiştir.

AMOS programında çok değişkenli normallik varsayımı için çok değişkenli basıklık (mardia katsayısı) ve kritik oran değerine bakılmaktadır. Kritik oran değerinin 10'nun altında olması gerektiği yaygın kabul görmekle birlikte bu değerin ±1,96'dan büyük olması normal dağılımdan uzaklaşıldığını göstermektedir (Bayram, 2010: 109). Bu çalışmada, araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve

çarpıklık değerlerinin ±1,5 aralığında olup olmadığına göre değerlendirilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmanın konusu olan işe adanmışlığın tükenmişlik ile ilişkisini belirlemek amacıyla Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. İşe adanmışlık ve boyutlarının tükenmişlik ve boyutlarına etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik dayanıklılığın, işe adanmışlığın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla IBM SPSS Process Macro 4.1 uygulaması kullanılmıştır (Hayes ve Matthes, 2009; Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Analizlerde $p<0,05$ değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## 4.5. BULGULAR

Bu bölümde, toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda; katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular, ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular, değişkenlerin boyutları arasındaki korelasyon ve regresyon analizleri ve aracılık analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

### 4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımını belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut pozisyondaki çalışma süresi, gelir durumu ve işletmedeki pozisyonuna ilişkin bulgular, sıklık ve yüzde değerleri ile ifade edilmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

| Demografik Özellikler | | Sıklık (n) | Yüzde % |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Kadın | 54 | 38,3 |
| | Erkek | 87 | 61,7 |
| **Medeni Durum** | Evli | 100 | 70,9 |
| | Bekar | 29 | 20,6 |
| | Boşanmış | 12 | 8,5 |
| **Yaş** | 20-29 | 16 | 11,3 |
| | 30-39 | 77 | 54,6 |
| | 40-49 | 44 | 31,2 |
| | 50 ve üstü | 4 | 2,8 |
| **Eğitim Durumu** | Lise | 37 | 26,2 |
| | Önlisans | 24 | 17,0 |
| | Lisans | 71 | 50,4 |
| | Yüksek Lisans | 9 | 6,4 |
| **Çalışma Süresi** | 1-3 yıl | 34 | 24,1 |
| | 3-6 yıl | 33 | 23,4 |
| | 6-9 yıl | 21 | 14,9 |
| | 9 ve üstü yıl | 53 | 37,6 |
| **Gelir Durumu** | 2.001-3.000 TL | 6 | 4,3 |
| | 3.001-4.0000 TL | 42 | 29,8 |
| | 4.001-5.000 TL | 24 | 17,0 |
| | 5.001-6.000 TL | 10 | 7,1 |
| | 6.001 ve üstü TL | 59 | 41,8 |
| **İşletme Pozisyonu** | Üst Düzey Yönetici | 14 | 9,9 |
| | Orta Düzey Yönetici | 76 | 53,9 |
| | Alt Düzey Yönetici | 34 | 24,1 |
| | Yönetici Olmayan Personel | 17 | 12,1 |

Tablo 4'ün verilerine göre, katılımcılardan **%61,7'si (87 kişi) kişi erkek**, %38,3'ü (54 kişi) kadın; **%70,9'u (100 kişi) evli**, %20,6'sı (29 kişi) bekar ve %8,5'i (12 kişi) boşanmıştır. Katılımcıların **%54,6'sı (77 kişi) yaşı 30-39 aralığında**, %31,2'si (44 kişi) yaşı 40-49 aralığında, %11,3'ü (16 kişi) yaşı 20-29 aralığında ve %2,8'i (4 kişi) 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların **%50,4'ü (71 kişi) lisans**, %26,2'si (37 kişi) lise, %17'si (24 kişi) önlisans ve %6,4'ü (9 kişi) yüksek lisans mezunudur. Katılımcılardan **%37,6'sı (53 kişi) 9 yıl ve üstünde**, %24,1'i (34 kişi) 1-3 yıl arası, %23,4'ü (33 kişi) 3-6 yıl arası ve %14,9'u (21 kişi) 6-9 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Katılımcılardan **%41,8'i (59 kişi) 6.001 TL ve üzeri**, %29,8'i (42 kişi) 3001-4000 TL, %17'si (24 kişi) 4001-5000 TL, %7,1'i (10 kişi) 5001-6000 TL ve %4,3'ü (6 kişi) 2001-3000 TL gelir durumuna sahiptir. Katılımcıların **%53,9'u (76 kişi) orta düzey yönetici**, %24,1'i (34 kişi) alt düzey yönetici, %12,1'i (17 kişi) yönetici olmayan personel ve %9,9'u (14 kişi) işletmede üst düzey yönetici pozisyonundadır.

### 4.5.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Bulguları

Bu bölümde, araştırmada yararlanılan işe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla her birine birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları sunulmuştur.

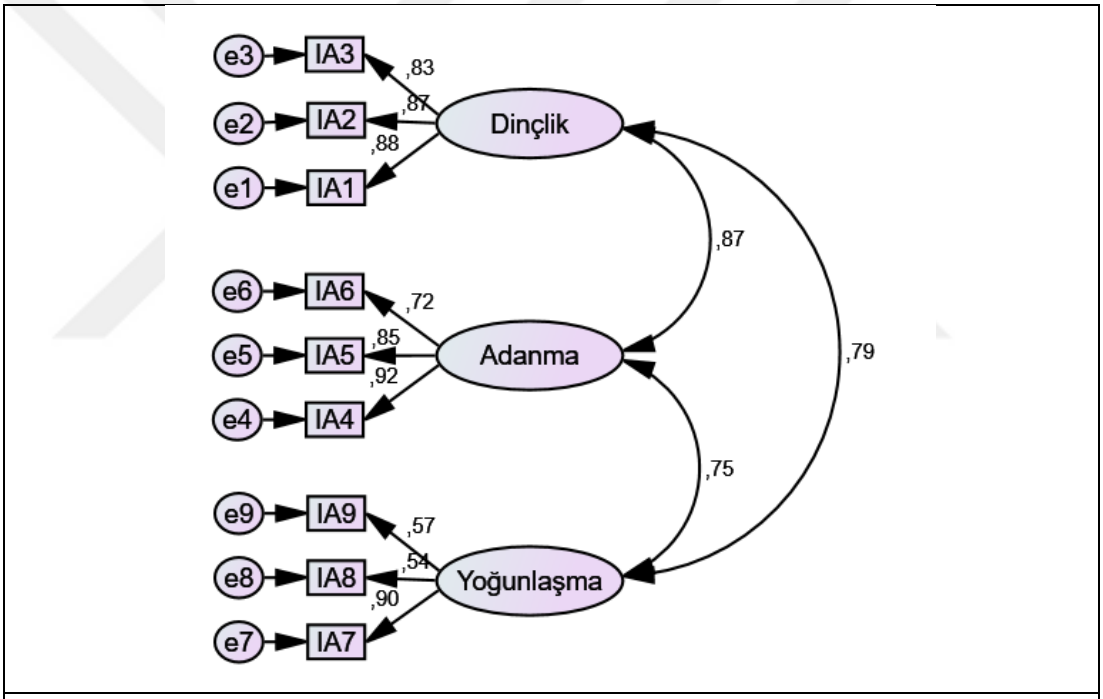
#### 4.5.2.1. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Utrecht İşe adanmışlık Ölçeği (UWES-9)'nin doğrulayıcı faktör analizinde (DFA), Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından 3 boyut ve 9 maddeden oluşturulmuş yapının doğrulanması amaçlanmaktadır. AMOS 24 programında, ölçeğin 3 boyutlu orijinal yapı modelinin bu araştırmanın verilerine uygunluğunu test etmek amacıyla çeşitli uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Uyum indeksleri, ölçek madde ve boyutlarının ölçüm niteliklerinin, gerçek sonuçları tahminleme yeterliliğinin bu çalışmanın verileri ile hangi ölçüde uyuştuğunu ve dolayısıyla modelin yapısal geçerliliğini test etmektedir. Bu kapsamda işe adanmışlık ölçeğinin yapı geçerliliği

birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, 10000 yeniden örnekleme yöntemi ile ölçek maddelerinin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Ölçek maddelerinin alt ve üst değerlerinin sıfırı içermediği görülmüş, tüm maddeler analizlere dahil edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, 3 faktörlü yapı doğrulanmış ve uyum indeksi değerlerinin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Şekil 5'de işe adanmışlık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli yer almaktadır. Modelde, ölçeğin boyutları altında yer alan her maddenin faktör yükleri gösterilmektedir. Ayrıca, ölçeğin genel uyum istatistiklerine ilişkin bulgulanan uygunluk indeksi değerleri verilmektedir.

**Şekil 5:** İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli




**X²/sd:** 0,802; **GFI:** 0,986; **AGFI:** 0,973; **NFI:** 0,980; **RMR:** 0,055; **SRMR:** 0,068

Şekil 5'de yer alan uyum indeksi bulgularına göre; Ki Kare değeri **0,802** ≤ 3; iyilik uyum indeksi GFI değeri 0,95 ≤ **0,986** ≤ 1,00; düzeltilmiş uyum indeksi AGFI değeri 0,90 ≤ **0,973** ≤ 1,00; normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) değeri 0,95 ≤ **0,980** ≤ 1,00 olarak bulunmuştur. Bu durum, dört indeks için iyi uyumu ifade etmektedir. Diğer indeksler için hata kareleri ortalamasının karekökü (RMR) değeri 0,05 < **0,055** ≤ 0,08; standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) değeri 0,05 < **0,068**

≤ 0,08 olarak bulunmuştur. Bu durum iki indeks için kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.

Tablo 5'de işe adanmışlık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları yer almaktadır. Tablo 5'e göre, işe adanmışlık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapıya ulaşılmaktadır. Çalışanların işe adanmışlıklarını ölçmek için kullanılan Utrecht işe adanmışlık ölçeği (UWES-9), Schaufeli ve Bakker (2003)'in ölçek geliştirme çalışmasında ve Özkalp ve Meydan (2015: 13)'ın Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında da 3 boyutlu bir yapı sergilemektedir.

**Tablo 5:** İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

| **Faktör** | **Maddeler** | **Faktör Yükleri** | **%95 Güven Aralığı** | | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Alt** | **Üst** | |
| **Dinçlik** | İA1 | 0,879 | 0,807 | 0,933 | **<0,01** |
| | İA2 | 0,865 | 0,791 | 0,928 | **<0,01** |
| | İA3 | 0,828 | 0,745 | 0,898 | **<0,01** |
| **Adanma** | İA4 | 0,919 | 0,860 | 0,966 | **<0,01** |
| | İA5 | 0,851 | 0,775 | 0,912 | **<0,01** |
| | İA6 | 0,716 | 0,575 | 0,831 | **<0,01** |
| **Yoğunlaşma** | İA7 | 0,904 | 0,796 | 1,015 | **<0,01** |
| | İA8 | 0,543 | 0,333 | 0,711 | **<0,01** |
| | İA9 | 0,573 | 0,380 | 0,740 | **<0,01** |

Tablo 5'in bulgularına göre İA1, İA2 ve İA3 maddelerinin birinci faktör (dinçlik boyutu) altında faktör yüklerinin **0,828-0,879** aralığında; İA4, İA5 ve İA6 maddelerinin ikinci faktör (adanma boyutu) altında faktör yüklerinin **0,716-0,919** aralığında; İA7, İA8 ve İA9 maddelerinin üçüncü faktör (yoğunlaşma boyutu) altında faktör yüklerinin **0,543-0,904** aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ölçek boyutlarını oluşturan maddelerin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı **(p=0,000<0,05)** bulunmuştur.

**Tablo 6:** İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

| Değişken | Min | Max | Ort. | SS | Basıklık | Çarpıklık | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dinçlik** | 5 | 15 | 12,04 | 2,32 | 0,810 | -0,891 | 0,887 |
| **Adanma** | 4 | 15 | 12,19 | 2,28 | 0,874 | -0,817 | 0,862 |
| **Yoğunlaşma** | 5 | 15 | 11,94 | 2,32 | 0,012 | -0,635 | 0,737 |
| **İşe Adanmışlık Ölçeği** | 17 | 45 | 36,17 | 6,08 | 0,419 | -0,715 | 0,907 |

Ölçeğin ve ölçeği oluşturan alt boyutların güvenilirliği Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Tablo 6'daki bilgilere göre, işe adanmışlık ölçeğinin toplam güvenilirliği **α=0,907** olarak bulunmuştur. Bu durum, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı dinçlik boyutu için **α=0,887**, adanma boyutu için **α=0,862** ve yoğunlaşma boyutu için **α=0,737** olarak bulunmuştur. Schaufeli ve Bakker (2003)'in ölçek geliştirme çalışmasında toplam güvenilirlik α=0,93, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutları için sırasıyla α=0,84, α=0,89 ve α=0,79 olarak bulunmuş olup, bu çalışmanın bulgularıyla büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 14).

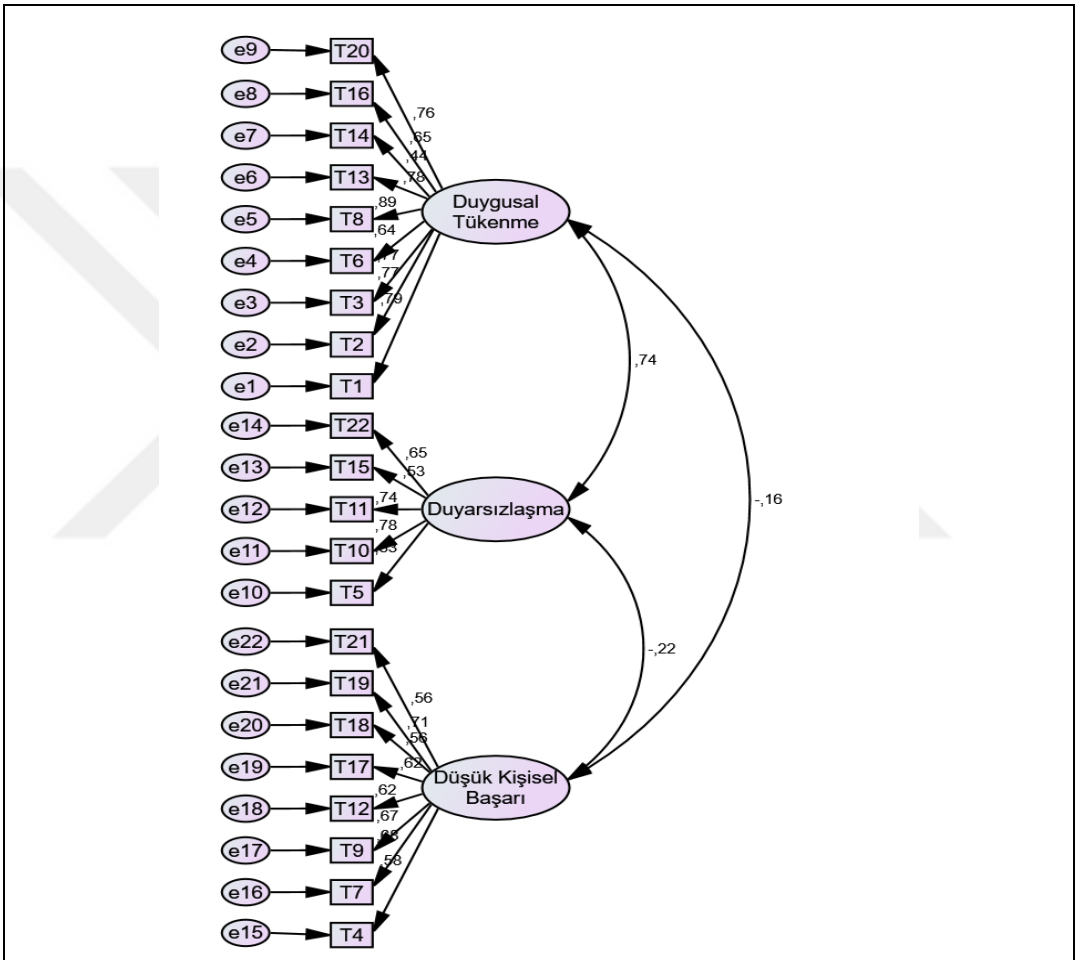
Tablo 6'ya göre, katılımcıların dinçlik boyutundaki (İA1, İA2, İA3) ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 12,04; adanma boyutundaki (İA4, İA5, İA6) ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 12,19; yoğunlaşma boyutundaki (İA7, İA8, İA9) ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması ise 11,94'tür. Katılımcıların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere 36,17 genel ortalama ile katıldıkları saptanmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ±1,5 aralığında "-0,715-0,419" olmasıyla ölçek verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak, işe adanmışlık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik bulguları ölçeğin verilerle uyumlu olduğunu ve yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

#### 4.5.2.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'nin doğrulayıcı faktör analizinde (DFA), Maslach ve Jackson (1981) tarafından 3 boyut ve 22 maddeden oluşturulmuş yapının doğrulanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliği

birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, 10000 yeniden örnekleme yöntemi ile ölçek maddelerinin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Ölçek maddelerinin alt ve üst değerlerinin sıfırı içermediği görülmüş, tüm maddeler analizlere dahil edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, 3 faktörlü yapı doğrulanmış ve uyum indeksi değerlerinin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Şekil 6:** Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli




**X²/sd:** 0,915; **GFI:** 0,963; **AGFI:** 0,955; **NFI:** 0,947; **RMR:** 0,073; **SRMR:** 0,076

Şekil 6'da tükenmişlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli yer almaktadır. Modelde, ölçeğin boyutları altında yer alan her maddenin faktör yükleri gösterilmekte ve ölçeğin genel uyum istatistiklerine ilişkin bulgulanan uygunluk indeksi değerleri yer almaktadır. Şekil 6'daki uyum indeksi bulgularına göre; Ki Kare değeri X²/sd=**0,802 ≤** 3, GFI değeri 0,95 **≤ 0,963 ≤** 1,00 ve AGFI değeri 0,90 **≤ 0,955**

≤ 1,00 olarak bulunmuştur. Bu durum, üç indeks için iyi uyumu ifade etmektedir. Diğer indeksler için NFI değeri 0,90 ≤ **0,947** < 0,95, RMR değeri 0,05 < **0,073** ≤ 0,08 ve SRMR değeri 0,05 < **0,076** ≤ 0,08 olarak bulunmuştur. Bu durum, üç indeks için kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir

Tablo 7'de tükenmişlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları yer almaktadır. Tablo 7'ye göre, tükenmişlik ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapıya ulaşılmaktadır. Çalışanların tükenmişliklerini ölçmek için kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI), Maslach ve Jackson (1981)'in ölçek geliştirme çalışmasında ve Ergin (1992)'in Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında da 3 boyutlu bir yapı sergilemektedir.

**Tablo 7:** Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

| **Faktör** | **Maddeler** | **Faktör Yükleri** | **%95 Güven Aralığı** | | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Alt** | **Üst** | |
| **Duygusal Tükenme** | **T1** | 0,795 | 0,678 | 0,880 | **<0,01** |
| | **T2** | 0,769 | 0,664 | 0,854 | **<0,01** |
| | **T3** | 0,767 | 0,663 | 0,847 | **<0,01** |
| | **T6** | 0,640 | 0,501 | 0,762 | **<0,01** |
| | **T8** | 0,891 | 0,819 | 0,941 | **<0,01** |
| | **T13** | 0,780 | 0,655 | 0,871 | **<0,01** |
| | **T14** | 0,436 | 0,266 | 0,583 | **<0,01** |
| | **T16** | 0,655 | 0,537 | 0,760 | **<0,01** |
| | **T20** | 0,756 | 0,646 | 0,842 | **<0,01** |
| **Duyarsızlaşma** | **T5** | 0,331 | 0,140 | 0,517 | **<0,01** |
| | **T10** | 0,776 | 0,652 | 0,872 | **<0,01** |
| | **T11** | 0,740 | 0,556 | 0,886 | **<0,01** |
| | **T15** | 0,533 | 0,341 | 0,701 | **<0,01** |
| | **T22** | 0,655 | 0,496 | 0,783 | **<0,01** |

| Faktör | Maddeler | Faktör Yükleri | %95 Güven Aralığı | | p |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Alt | Üst | |
| Kişisel Başarı | **T4** | 0,583 | 0,292 | 0,787 | **<0,01** |
| | **T7** | 0,681 | 0,504 | 0,804 | **<0,01** |
| | **T9** | 0,674 | 0,514 | 0,814 | **<0,01** |
| | **T12** | 0,619 | 0,368 | 0,774 | **<0,01** |
| | **T17** | 0,620 | 0,392 | 0,771 | **<0,01** |
| | **T18** | 0,563 | 0,328 | 0,770 | **<0,01** |
| | **T19** | 0,713 | 0,514 | 0,847 | **<0,01** |
| | **T21** | 0,564 | 0,343 | 0,749 | **<0,01** |

Tablo 7'nin bulgularına göre, duygusal tükenme boyutundaki (T1, T2, T3, T6, T8, T13, T14, T16 ve T20) maddelerin faktör yükleri **0,436-0,891** aralığında; duyarsızlaşma boyutundaki (T5, T10, T11, T15 ve T22) maddelerin faktör yükleri **0,331-0,776** aralığında; kişisel başarı boyutundaki (T4, T7, T9, T12, T17, T18, T19 ve T21) maddelerin faktör yüklerinin **0,563-0,713** aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ölçek boyutlarını oluşturan maddelerin faktör yükleri istatistiki olarak anlamlı **(p=0,000<0,05)** bulunmuştur.

**Tablo 8:** Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

| Değişken | Min | Max | Ort. | SS | Basıklık | Çarpıklık | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Tükenme** | 9 | 43 | 19,36 | 7,19 | 0,233 | 0,783 | 0,904 |
| **Duyarsızlaşma** | 5 | 20 | 8,75 | 3,60 | 0,685 | 1,070 | 0,764 |
| **Kişisel Başarı** | 16 | 40 | 31,24 | 4,99 | 1,215 | -0,976 | 0,835 |

Tükenmişlik ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirliği Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Tablo 8'deki bilgilere göre Cronbach's Alpha değeri duygusal tükenme boyutunda **α=0,904**; duyarsızlaşma boyutunda **α=0,764** ve

kişisel başarı boyutunda **α=0,835** olarak bulunmuştur. Maslach ve Jackson (1981)'ın ölçek geliştirme çalışmasında bulgulanan iç tutarlılık katsayıları, duygusal tükenme boyutunda α=0,89, duyarsızlaşma boyutunda α=0,74 ve kişisel başarı boyutunda α=0,77 olarak bulunmuş olup, bu çalışmanın bulgularıyla büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 105).

Tablo 8'e göre, katılımcıların duygusal tükenme boyutundaki (T1, T2, T3, T6, T8, T13, T14, T16, T20) ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 19,36'dır. Katılımcıların bu boyutu ölçen ifadelere katılmadığı görülmektedir. Duyarsızlaşma boyutundaki (T5, T10, T11, T15, T22) ifadelere verilen yanıtların ortalaması 8,75'dir. Katılımcıların bu boyutu ölçen ifadelere katılmadığı görülmektedir. Kişisel başarı boyutundaki (İA7, İA8, İA9) ifadelere verilen yanıtların ortalaması ise 31,24'tür. Katılımcıların bu boyutu ölçen ifadelere katıldığı görülmektedir. Tablo 8'deki basıklık ve çarpıklık değerlerinin ±1,5 aralığında olduğu ve ölçek verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak, tükenmişlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik bulguları ölçeğin verilerle uyumlu olduğunu ve yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

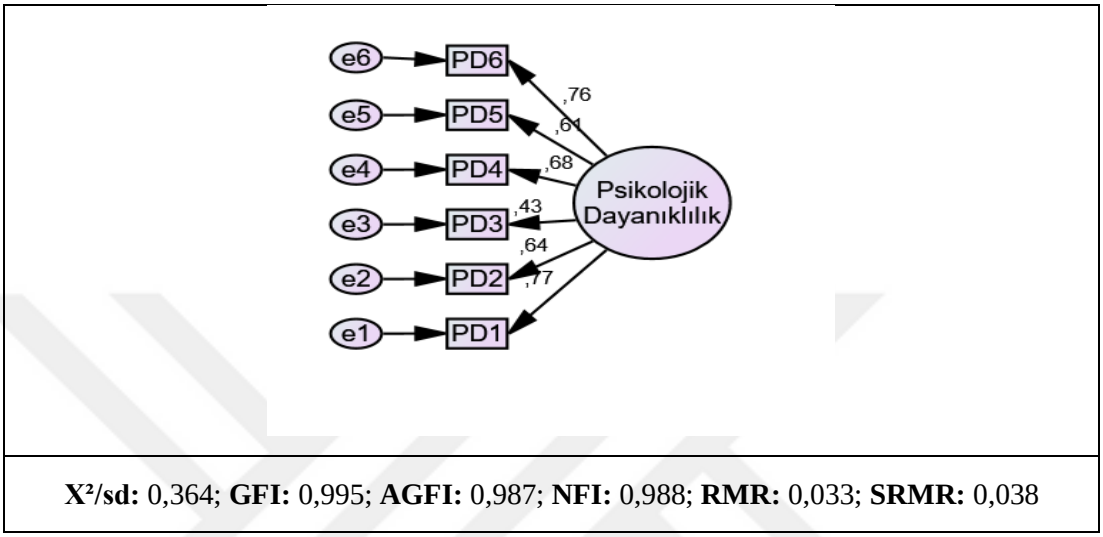
#### 4.5.2.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (BRS)'nin doğrulayıcı faktör analizinde (DFA), Smith vd. (2008) tarafından tek boyutlu ve 6 maddeden oluşturulmuş yapının doğrulanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda psikolojik dayanıklılık ölçeğinin yapı geçerliliği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, 10000 yeniden örnekleme yöntemi ile ölçek maddelerinin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Ölçek maddelerinin alt ve üst değerlerinin sıfırı içermediği görülmüş, tüm maddeler analizlere dahil edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, tek faktörlü yapı doğrulanmış ve uyum indeksi değerlerinin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Şekil 7'de psikolojik dayanıklılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli yer almaktadır. Modelde, ölçekte yer alan her maddenin faktör yükleri gösterilmekte ve ölçeğin genel uyum istatistiklerine ilişkin bulgulanan uygunluk indeksi değerleri yer almaktadır. Şekil 7'deki uyum indeksi bulgularına göre; Ki Kare değeri $X^2/sd$=**0,364** ≤ 3; GFI değeri 0,95 ≤ **0,995** ≤ 1,00; AGFI değeri 0,90 ≤ **0,987** ≤ 1,00;

NFI değeri 0,95 ≤ **0,988** ≤ 1,00; RMR değeri 0 < **0,033** ≤ 0,05 ve SRMR değeri 0 < **0,038** ≤ 0,05 olarak bulunmuştur. Bu durum, ölçeğin tüm indekslerde iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

**Şekil 7:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli




**X²/sd:** 0,364; **GFI:** 0,995; **AGFI:** 0,987; **NFI:** 0,988; **RMR:** 0,033; **SRMR:** 0,038

Tablo 9'da psikolojik dayanıklılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları yer almaktadır. Tablo 9'a göre, psikolojik dayanıklılık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıya ulaşılmaktadır. Psikolojik dayanıklılığı ölçmek için kullanılan Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (BRS), Smith vd. (2008)'in ölçek geliştirme çalışmasında ve Doğan (2015)'in Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında da tek boyutlu bir yapı sergilemektedir.

**Tablo 9:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

| **Faktör** | **Maddeler** | **Faktör yükleri** | **%95 Güven Aralığı** | | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Alt** | **Üst** | |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | **PD1** | 0,771 | 0,663 | 0,864 | **<0,01** |
| | **PD2** | 0,644 | 0,465 | 0,808 | **<0,01** |
| | **PD3** | 0,432 | 0,224 | 0,648 | **<0,01** |
| | **PD4** | 0,679 | 0,553 | 0,786 | **<0,01** |
| | **PD5** | 0,612 | 0,483 | 0,729 | **<0,01** |
| | **PD6** | 0,763 | 0,612 | 0,888 | **<0,01** |

Tablo 9'un bulgularına göre, psikolojik dayanıklılık ölçeğini oluşturan maddelerin faktör yüklerinin **0,432-0,771** aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ölçeği oluşturan maddelerin faktör yükleri istatistiki olarak anlamlı **(p=0,000<0,05)** bulunmuştur.

Ölçekteki 1., 3. ve 5. maddeler "Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.", "Stresli zamanlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.", "Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım." ifadeleri olumlu biçimde ifade edilirken; 2., 4. ve 6. maddeler "Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.", "Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.", "Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır." ifadeleri olumsuz biçimde ifade edilmektedir. Buradan hareketle 2., 4. ve 6. maddelere verilen yanıtlar ters kodlanarak altı maddenin ortalaması ile ölçek puanı hesaplanmıştır (Smith vd., 2008: 195).

**Tablo 10:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

| Değişken | Min | Max | Ort. | SS | Basıklık | Çarpıklık | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği** | 12 | 30 | 23,71 | 3,97 | -0,253 | -0,487 | 0,808 |

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Buna göre tek, boyuttan oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri **α=0,808** olarak bulunmuştur. Smith vd. (2008)'in ölçek geliştirme çalışmasında bulgulanan iç tutarlılık katsayısı α=0,80 olup bu çalışmanın bulgularıyla büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir (Smith vd., 2008: 197). Katılımcıların ölçekteki ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 23,71 olup, ölçekteki ifade katıldıkları görülmektedir. Tablo 10'daki basıklık ve çarpıklık değerlerinin ±1,5 aralığında olduğu ve ölçek verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak, psikolojik dayanıklılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik bulguları ölçeğin verilerle uyumlu olduğunu ve yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

### 4.5.3. İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin analizine geçmeden önce, işe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları arasında Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Kavramsal olarak korelasyon, iki değişken arasındaki birlikte değişme (eşdeğişme) anlamına gelmektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyorsa veya biri azalırken diğeri de azalıyorsa bu durum, değişkenlerin olumlu (pozitif yönde, doğrudan) ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyorsa bu durum, değişkenler arasındaki olumsuz (negatif yönde, ters) ilişkiyi ifade etmektedir. Pearson korelasyon katsayısının matematiksel gösterimi "*r*" olup, değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne göre -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Korelasyon katsayısı -1'e yaklaştıkça negatif ve güçlü bir ilişki, +1'e yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişki söz konusu olmaktadır (Punch, 2016: 118).

Tablo 11'de, gerçekleştirilen Spearman korelasyon analizi sonucunda ulaşılan işe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri yer almaktadır.

**Tablo 11:** İşe Adanmışlık ile Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları

| | **Dinçlik** | **Adanma** | **Yoğunlaşma** | **Duygusal Tükenme** | **Duyarsızlaşma** | **Kişisel Başarı** | **Psikolojik Dayanıklılık** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dinçlik** | 1 | | | | | | |
| **Adanma** | ,765** | 1 | | | | | |
| **Yoğunlaşma** | ,606** | ,596** | 1 | | | | |
| **Duygusal Tükenme** | -,631** | -,568** | -,262** | 1 | | | |
| **Duyarsızlaşma** | -,476** | -,415** | -,295** | -,451** | 1 | | |
| **Kişisel Başarı** | ,434** | ,433** | 0,393** | ,479** | -,128 | 1 | |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | ,491** | ,456** | ,163 | ,421** | -,426** | -,268** | 1 |

**p<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 11'de işe adanmışlığın dinçlik (1), adanma (2), yoğunlaşma (3) alt boyutları; tükenmişliğin duygusal tükenme (4), duyarsızlaşma (5), kişisel başarı (6) alt boyutları ile psikolojik dayanıklılık (7) boyutlarına ait korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablo 11'de yer alan bilgilere göre, işe adanmışlığın dinçlik (r= -,631; p<0,01), adanma (r= -,568; p<0,01) ve yoğunlaşma (r= -,262; p<0,01) alt boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında ve işe adanmışlığın dinçlik (r= -,476; p<0,01), adanma (r= -,415; p<0,01) ve yoğunlaşma (r= -,295; p<0,01) alt boyutları ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında negatif yönlü zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlığın dinçlik (r=,434; p<0,01), adanma (r=,433; p<0,01) ve yoğunlaşma (r=,393; p<0,01) alt boyutları ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında ise pozitif yönlü zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

İşe adanmışlığın dinçlik boyutu (r=,491; p<0,01), adanma boyutu (r=,456; p<0,01) ve yoğunlaşma boyutu (r=,163; p<0,01) ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

### 4.5.4. İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler saptandığından, işe adanmışlık bağımsız değişkeni ile tükenmişlik bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek üzere işe adanmışlık bağımsız değişkeninin, tükenmişlik bağımlı değişkeni üzerindeki değişimden hangi oranda sorumlu olduğu çoklu regresyon analizi ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Analizlerden elde edilen bulgular ve yorumları, aşağıda tablolar yardımıyla sunulmaktadır.

**Tablo 12:** İşe Adanmışlık Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

| **Bağımlı değişken:** Duygusal Tükenme | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Beta | t | P | Durbin-Watson |
| Sabit | 42,131 | | 15,329 | ,000 | 2,053 |
| Dinçlik | -1,743 | -,563 | -5,484 | ,000 | |
| Adanma | -,902 | -,287 | -2,820 | ,006 | |
| Yoğunlaşma | ,772 | ,249 | 3,032 | ,003 | |
| $R^2$= ,452; Düzeltilmiş $R^2$= ,440; F= 37,700; p= ,000 | | | | | |

İşe adanmışlık boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinde Durbin-Watson değeri 2,008 bulunmuştur. Bu değerin 2 ve üzerinde olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablo 12'nin bulgularına göre, duygusal tükenme boyutundaki değişimin %45,2'si işe adanmışlığın boyutları tarafından açıklanmaktadır. Değişkenler arasındaki farklılıklara ilişkin ANOVA tablosunda yer alan F değeri (37,700; p=0,000<0,05), araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 12'ye göre işe adanmışlığın dinçlik boyutunun, duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (Beta=-,563; p=0,000<0,05) bir etkiye sahip olduğu; işe adanmışlığın adanma boyutunun, duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Beta=-,287; p=,006<0,05); işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun, duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (Beta=,249; p=,003<0,05) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dinçlik boyutundaki 1 birimlik artış duygusal tükenmeyi -1,743 birim azaltmakta; adanma boyutundaki 1 birimlik artış duygusal tükenmeyi -,902 birim azaltmakta; yoğunlaşma boyutundaki 1 birimlik artış duygusal tükenmeyi 0,772 birim arttırmaktadır. Buradan hareketle, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarının duygusal tükenmeyi etkilediğini öne süren **$H_{1a}$, $H_{1d}$ ve $H_{1g}$ hipotezleri kabul** edilmiştir.

**Tablo 13:** İşe Adanmışlık Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

| **Bağımlı değişken:** Duyarsızlaşma | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Beta | t | P | Durbin-Watson |
| Sabit | 18,179 | | 11,160 | ,000 | 2,071 |
| Dinçlik | -,602 | -,388 | -3,194 | ,002 | |
| Adanma | -,202 | -,128 | -1,068 | 0,287 | |
| Yoğunlaşma | ,025 | ,016 | ,163 | 0,871 | |
| $R^2$= ,233; Düzeltilmiş $R^2$= ,217; F= 13,896; p= ,000 | | | | | |

Tablo 13'de yer alan işe adanmışlık boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinde Durbin-Watson değeri 2,071 bulunmuş ve değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Tablo 13'e göre duyarsızlaşma boyutundaki değişimin %23,3'ü işe adanmışlığın boyutları tarafından açıklanmaktadır. Değişkenler arasındaki farklılıklara ilişkin ANOVA tablosunda yer alan F değeri (13,896; p=0,000<0,05), araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 13'e göre işe adanmışlığın dinçlik boyutunun duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (Beta=-,388; p=0,002<0,05) bir etkiye sahip olduğu; işe adanmışlığın adanma boyutunun duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (Beta=-,128; p=0,287>0,05); işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (Beta=0,016; p=0,871>0,05) belirlenmiştir. Dinçlik boyutundaki 1 birimlik artış duyarsızlaşmayı -,602 birim azaltmaktadır. Buradan hareketle, dinçlik boyutunun duyarsızlaşmayı etkilediğini öne süren **$H_{1b}$ hipotezi kabul;** adanma boyutu ve yoğunlaşma boyutlarının duyarsızlaşmayı etkilediğini öne süren **$H_{1e}$ ve $H_{1h}$ hipotezleri red**dedilmiştir.

**Tablo 14**: İşe Adanmışlık Boyutlarının Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

| **Bağımlı değişken:** Kişisel Başarı | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Beta | t | P | Durbin-Watson |
| Sabit | 17,048 | | 7,536 | ,000 | 2,005 |
| Dinçlik | ,401 | ,186 | 1,532 | ,128 | |
| Adanma | ,418 | ,191 | 1,588 | ,115 | |
| Yoğunlaşma | ,357 | ,167 | 1,706 | ,090 | |
| $R^2$= ,229; Düzeltilmiş $R^2$= ,212; F= 13,586; p= ,000 | | | | | |

Tablo 14'de yer alan işe adanmışlık boyutlarının kişisel başarı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinde Durbin-Watson değeri 2,005 bulunmuş ve değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Tablo 14'e göre kişisel başarı boyutundaki değişimin %22,9'u işe adanmışlığın boyutları tarafından açıklanmaktadır. Değişkenler arasındaki farklılıklara ilişkin ANOVA tablosunda yer alan F değeri (13,586; p=0,000<0,05), araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

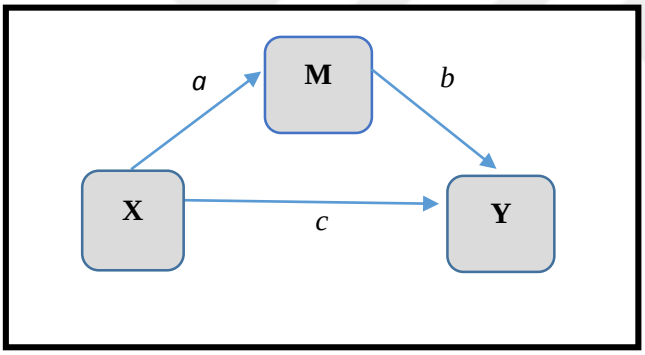
Tablo 14'e göre işe adanmışlığın dinçlik boyutunun kişisel başarı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (Beta=,186; p=0,128>0,05); adanma boyutunun kişisel başarı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (Beta=,191; p=0,115>0,05); yoğunlaşma boyutunun kişisel başarı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (Beta=,167; p=0,090>0,05) belirlenmiştir. Dinçlik boyutundaki 1 birimlik artış kişisel başarıyı ,401 birim artırmakta; adanma boyutundaki 1 birimlik artış kişisel başarıyı ,418 birim artırmakta; yoğunlaşma boyutundaki 1 birimlik artış kişisel başarıyı ,357 birim artırmakta ancak bu etkilerin kişisel başarı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarının kişisel başarıyı etkilediğini öne süren **H1c, H1f ve H1i hipotezleri red**dedilmiştir.

### 4.5.5. İşe Adanmışlığın Tükenmişliğe Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Araştırmanın bu kısmında işe adanmışlık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün olup olmadığına ilişkin analizler yer almaktadır. Aracılık analizlerinde, Andrew Hayes tarafından geliştirilen IBM SPSS Process Macro 4.1 eklentisi kullanılmıştır (Hayes ve Matthes, 2009; Preacher, Rucker ve Hayes, 2007).

Aracı değişken (M), bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasında nedensel olarak konumlandırılan değişkeni belirtmektedir. Başka bir deyişle aracılık modeli oluşturulurken bağımsız değişkenin, hem bağımlı değişkenle hem de aracı değişkenle ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Hayes, 2018b: 6).

**Şekil 8:** Kuramsal Aracılık Modeli




**Kaynak**: Hayes, 2018b: 6.

Anlamlı bir aracılık modeli oluşturulabilmesi için üç tip regresyon eşitliğine bakılmaktadır. Öncelikle bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişkeni (Y) aracı değişken (M) üzerinden tahminlemesi "dolaylı etki"yi ifade etmekte, "*a*" ve "*b*" değerleri regresyon denklemleri ile tahminlenmektedir. Aracılık modelleri, bağımlı değişkeni yalnızca bağımsız değişken tarafından tahminlenen aracı değişken üzerinden tahminlemez, bunun yanında aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi (*a* ve *b*) sabit tutulduğunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki "doğrudan etki"sini tahminleyen "*c*" değerini regresyon denklemi ile açıklar. Bir değişkenin aracılık rolünün belirlenmesinde dolaylı etki vurgulanmaktadır. Çünkü

bağımlı değişkenin değişimi, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi aracılığıyla gerçekleşen 1 birimlik değişim tarafından açıklanabilir (Hayes, 2018b: 6).

Bu araştırmada, küçük örneklemlerde aracılık etkisinin tespit edilememesi sorunsalıyla karşılaşmamak amacıyla bootstrap metodu kullanılmıştır. AMOS programında gerçekleştirilen bootstrap metoduyla 141 gözlemden oluşan veri seti N=5000 seçilerek yeniden örnekleme yapılmıştır. Bulgular %95 güven aralığında incelenmiştir. Toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerin incelendiği analizlerde aracılık etkisi dolaylı etki bulgularına göre değerlendirilmiştir. %95 güven aralığında incelenen dolaylı etkinin alt ve üst değerlerinin sıfırı içermemesi anlamlı etkiyi yani aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes, 2018a).

Bu araştırma, işe adanmışlık düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinin azalmasının, psikolojik dayanıklılığa bağlı değişim gösterebileceği öngörüsüne dayanmaktadır. Bu sebeple, psikolojik dayanıklılığın mediatör rolünü saptamak amacıyla aracılık etkisi analizlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 15:** Dinçlik Boyutu ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Duygusal Tükenme Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Dinçlik Boyutu** | 0,839* | 0,490* | 0,126 | 0,589 | 1,089 | -1,720* | -0,555* | 0,231 | -2,177 | -1,262 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | -0,277* | -0,153* | 0,135 | -0,545 | -0,010 |
| **Sabit** | 13,602* | | 1,550 | 10,536 | 16,668 | 46,669* | | 3,081 | 40,577 | 52,761 |
| | **$R^2$=0,240** | | | | | **$R^2$=0,415** | | | | |
| | **F=44,113; p=0,000** | | | | | **F=49,059; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Dinçlik Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu) p=0,000** | | | | | | -1,953* | -0,630* | 0,203 | -2,356 | -1,550 |
| **Doğrudan Etki (Dinçlik Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu) p=0,000** | | | | | | -1,720* | -0,555* | 0,231 | -2,177 | -1,262 |
| **Dolaylı Etki (Dinçlik Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu)** | | | | | | -0,233 | -0,075 | 0,148 | -0,546 | 0,034 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dinçlik boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan analiz bulguları Tablo 15'de sunulmaktadır. Tablo 15 incelendiğinde, psikolojik dayanıklılıktaki değişimin %24'ünün işe adanmışlığın dinçlik boyutu tarafından açıklandığı ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. İşe adanmışlığın dinçlik boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan duygusal tükenme üzerindeki değişimin yaklaşık %41'ini ($R^2$=0,415) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde dinçlik boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,839 [LLCI:0,589; ULCI:1,089]; β:0,490, p<0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde dinçlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-1,720 [LLCI:-2,177; ULCI:-1,262]; β:0,555, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,277 [LLCI:-0,545; ULCI:-0,010]; β:-0,153, p<0,05) görülmektedir.

Dinçlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki toplam etkisine (dolaylı etki ve doğrudan etki toplamı) ilişkin değerler B=−1,953 [LLCI:-2,356; ULCI:-1,550]; β:-0,630 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Dinçlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=−1,720 [LLCI:-2,177; ULCI:-1,262]; β:-0,555 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan aracı değişkenin dolaylı etkisidir. Dinçlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=-0,233, %95, [LLCI:-0,546; ULCI:0,034]; β:-0,075, p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, dinçlik boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2a hipotezi red**dedilmiştir.

**Tablo 16:** Dinçlik Boyutu ile Duyarsızlaşma Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Duyarsızlaşma Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Dinçlik Boyutu** | 0,839* | 0,490* | 0,126 | 0,589 | 1,089 | -0,704* | -0,453* | 0,133 | -0,976 | -0,441 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | -0,041 | -0,045 | 0,077 | -0,195 | 0,112 |
| **Sabit** | 13,602* | | 1,550 | 10,536 | 16,668 | 18,222* | | 1,773 | 14,715 | 21,729 |
| | **$R^2$=0,240** | | | | | **$R^2$=0,228** | | | | |
| | **F=44,113; p=0,000** | | | | | **F=20,427; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Dinçlik Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu) p=0,000** | | | | | | -0,739* | -0,476* | 0,115 | -0,967 | -0,510 |
| **Doğrudan Etki (Dinçlik Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu) p=0,000** | | | | | | -0,704* | -0,453* | 0,133 | -0,967 | -0,441 |
| **Dolaylı Etki (Dinçlik Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu)** | | | | | | -0,034 | -0,022 | 0,049 | -0,213 | 0,088 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dinçlik boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan analiz bulguları Tablo 16'da sunulmaktadır. Tablo 16 incelendiğinde, işe adanmışlığın dinçlik boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan duyarsızlaşma üzerindeki değişimin yaklaşık %22'sini ($R^2$=0,228) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde dinçlik boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,839 [LLCI:0,589; ULCI:1,089]; β:0,490, p<0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde dinçlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,704 [LLCI:-0,976; ULCI:-0,441]; β:-0,453, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı (B=-0,041 [LLCI:-0,195; ULCI:0,112]; β:-0,045, p>0,05) görülmektedir.

Dinçlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=−0,739 [LLCI:-0,967; ULCI:-0,441]; β:-0,476 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Dinçlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler

B=−0,704 [LLCI:-0,967; ULCI:-0,441]; β:-0,453 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan aracı değişkenin dolaylı etkisidir. Dinçlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=-0,034, %95, [LLCI:-0,213; ULCI:0,088] ; β:-0,022, p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, dinçlik boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2d hipotezi red**dedilmiştir.

**Tablo 17:** Dinçlik Boyutu ile Kişisel Başarı Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Kişisel Başarı Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Dinçlik Boyutu** | 0,839* | 0,490* | 0,126 | 0,589 | 1,089 | 0,438* | 0,204* | 0,168 | 0,105 | 0,772 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | 0,587* | 0,467* | 0,098 | 0,392 | 0,782 |
| **Sabit** | 13,602* | | 1,550 | 10,536 | 16,668 | 12,021* | | 2,247 | 7,577 | 16,465 |
| | **$R^2$=0,240** | | | | | **$R^2$=0,354** | | | | |
| | **F=44,113; p=0,000** | | | | | **F=37,842; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Dinçlik Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu) p=0,000** | | | | | | 0,932* | 0,433* | 0,164 | 0,607 | 1,257 |
| **Doğrudan Etki (Dinçlik Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu) p=0,010** | | | | | | 0,438* | 0,204* | 0,168 | 0,105 | 0,772 |
| **Dolaylı Etki (Dinçlik Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu)** | | | | | | 0,493* | 0,229* | 0,153 | 0,239 | 0,834 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dinçlik boyutu ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 17'de sunulmaktadır. Tablo 17 incelendiğinde, işe adanmışlığın dinçlik boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan kişisel başarı üzerindeki değişimin yaklaşık %35'ini ($R^2$=0,354) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde dinçlik boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,839 [LLCI:0,589; ULCI:1,089]; β:0,490, p<0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde dinçlik boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,438 [LLCI:0,105; ULCI:0,772]; β:0,204, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,587 [LLCI:0,392; ULCI:0,782]; β:0,467, p<0,05) görülmektedir.

Dinçlik boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=0,932 [LLCI:0,607; ULCI:1,257]; β:0,433 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Dinçlik boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=0,438 [LLCI:-0,105; ULCI:0,772]; β:0,204 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,010<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, dinçlik boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=0,493, %95, [LLCI:0,239; ULCI:0,834]; β:0,229, p<0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, dinçlik boyutu ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **$H_{2g}$ hipotezi kabul** edilmiştir.

**Tablo 18:** Adanma Boyutu ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | Psikolojik Dayanıklılık | | | | | Duygusal Tükenme Boyutu | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Adanma Boyutu** | 0,792* | 0,455* | 0,131 | 0,532 | 1,051 | -1,486* | -0,472* | 0,241 | -1,963 | -1,009 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | -0,381* | -0,210* | 0,138 | -0,656 | -0,107 |
| **Sabit** | 14,059* | | 1,628 | 10,840 | 17,279 | 46,542* | | 3,300 | 40,017 | 53,067 |
| | **$R^2$=0,207** | | | | | **$R^2$=0,358** | | | | |
| | **F=36,394; p=0,000** | | | | | **F=38,499; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Adanma Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu) p=0,000** | | | | | | -1,788* | -0,568* | 0,219 | -2,223 | -1,354 |
| **Doğrudan Etki (Adanma Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu) p=0,000** | | | | | | -1,486* | -0,472* | 0,241 | -1,963 | -1,009 |
| **Dolaylı Etki (Adanma Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu)** | | | | | | -0,302* | -0,096* | 0,143 | -0,621 | -0,050 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Adanma boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 18'de sunulmaktadır. Tablo 18 incelendiğinde, psikolojik dayanıklılıktaki değişimin yaklaşık %20'sinin ($R^2$=0,207) işe adanmışlığın adanma boyutu tarafından açıklandığı ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. İşe adanmışlığın adanma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan duygusal tükenme üzerindeki değişimin yaklaşık %35'ini ($R^2$=0,358) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde adanma boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,792 [LLCI:0,532; ULCI:1,051]; β:0,455, p<0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde adanma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-1,486 [LLCI:-1,963; ULCI:-1,009]; β:-0,472, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,381 [CI:-0,656; -0,107]; β:-0,210, p<0,05) görülmektedir.

Adanma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=−1,788 [LLCI:-2,223; ULCI:-1,254]; β:-0,568 olarak bulunmuş ve

toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Adanma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=−1,486 [LLCI:-1,963; ULCI:-1,009]; β:-0,472 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, adanma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=-0,302, %95, [LLCI:-0,621; ULCI:-0,050]; β:-0,096, p<0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, adanma boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2b hipotezi kabul** edilmiştir.

**Tablo 19:** Adanma Boyutu ile Duyarsızlaşma Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Duyarsızlaşma Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Adanma Boyutu** | 0,792* | 0,455* | 0,131 | 0,532 | 1,051 | -0,583* | -0,370* | 0,136 | -0,853 | -0,313 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | -0,090 | -0,099 | -0,078 | -0,245 | 0,064 |
| **Sabit** | 14,059* | | 1,628 | 10,840 | 17,279 | 18,020* | | 1,868 | 14,326 | 21,714 |
| | **$R^2$=0,207** | | | | | **$R^2$=0,180** | | | | |
| | **F=36,394; p=0,000** | | | | | **F=15,201; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Adanma Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu) p=0,000** | | | | | | -0,655* | -0,415* | 0,121 | -0,895 | -0,414 |
| **Doğrudan Etki (Adanma Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu) p=0,000** | | | | | | -0,583* | -0,370* | 0,136 | -0,853 | -0,313 |
| **Dolaylı Etki (Adanma Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu)** | | | | | | -0,071 | -0,045 | 0,072 | -0,229 | 0,054 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Adanma boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 19'da sunulmaktadır. Tablo 19 incelendiğinde, işe adanmışlığın adanma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan duyarsızlaşma üzerindeki değişimin %18'ini

($R^2$=0,180) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde adanma boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,792 [LLCI:0,532; ULCI:1,051]; β:0,455, p<0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde adanma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,583 [LLCI:-0,853; ULCI:-0,313]; β:-0,370, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı (B=-0,090 [LLCI:-0,245; ULCI:0,064]; β:-0,099, p>0,05) görülmektedir.

Adanma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=−0,655 [LLCI:-0,895; ULCI:-0,414]; β:-0,415 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Adanma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=−0,583 [LLCI:-0,853; ULCI:-0,313]; β:-0,370 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, adanma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=-0,071, %95, [LLCI:-0,229; ULCI:0,054] ; β:-0,045, p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, adanma boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle, işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2e hipotezi red**edilmiştir.

**Tablo 20:** Adanma Boyutu ile Kişisel Başarı Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Kişisel Başarı Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Adanma Boyutu** | 0,792* | 0,455* | 0,131 | 0,532 | 1,051 | 0,480* | 0,220* | 0,167 | 0,150 | 0,811 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | 0,587* | 0,467* | 0,096 | 0,397 | 0,777 |
| **Sabit** | 14,059* | | 1,628 | 10,840 | 17,279 | 11,445* | | 2,285 | 6,927 | 15,963 |
| | **$R^2$=0,207** | | | | | **$R^2$=0,361** | | | | |
| | **F=36,394; p=0,000** | | | | | **F=38,976; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Adanma Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu) p=0,000** | | | | | | 0,946* | 0,433* | 0,167 | 0,616 | 1,276 |
| **Doğrudan Etki (Adanma Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu) p=0,004** | | | | | | 0,480* | 0,220* | 0,167 | 0,150 | 0,811 |
| **Dolaylı Etki (Adanma Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu)** | | | | | | 0,465* | 0,213* | 0,140 | 0,226 | 0,777 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Adanma boyutu ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 20'de sunulmaktadır. Tablo 20 incelendiğinde, işe adanmışlığın adanma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan kişisel başarı üzerindeki değişimin yaklaşık %36'sını ($R^2$=0,361) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde adanma boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,792 [LLCI:0,532; ULCI:1,051]; β:0,455, p<0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde adanma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,480 [LLCI:0,150; ULCI:0,811]; β:0,220, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,587 [LLCI:0,397; ULCI:0,777]; β:0,467, p<0,05) görülmektedir.

Adanma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=0,946 [LLCI:0,616; ULCI:1,276]; β:0,433 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=0,000<0,05) belirlenmiştir. Adanma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=0,480

[LLCI:0,150; ULCI:0,811]; β:0,220 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=0,004<0,05) belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, adanma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=0,465, %95, [LLCI:0,226; ULCI:0,777]; β:0,213, p<0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, adanma boyutu ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2h hipotezi kabul** edilmiştir.

**Tablo 21:** Yoğunlaşma Boyutu ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Duygusal Tükenme Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Yoğunlaşma Boyutu** | 0,278 | 0,162 | 0,143 | -0,004 | 0,561 | -0,612* | -0,197* | 0,235 | -1,078 | -0,146 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | -0,712* | -0,393* | 0,138 | -0,985 | -0,440 |
| **Sabit** | 20,394* | | 1,740 | 16,953 | 23,834 | 43,587* | | 3,991 | 35,695 | 51,478 |
| | **$R^2$=0,026** | | | | | **$R^2$=0,219** | | | | |
| | **F=3,782; p=0,053** | | | | | **F=19,415; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu) p=0,001** | | | | | | -0,810* | -0,262* | 0,253 | -1,311 | -0,309 |
| **Doğrudan Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu) p=0,010** | | | | | | -0,612* | -0,197* | 0,235 | -1,078 | -0,146 |
| **Dolaylı Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Duygusal Tükenme Boyutu)** | | | | | | -0,198 | -0,064 | 0,129 | -0,475 | 0,032 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Yoğunlaşma boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 21'de sunulmaktadır. Tablo 21 incelendiğinde, psikolojik dayanıklılıktaki değişimin yaklaşık %2'sinin ($R^2$=0,026) işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu tarafından açıklandığı ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p=0,053>0,05) görülmektedir. İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu

sonuç değişkeni olan duygusal tükenme üzerindeki değişimin yaklaşık %21'ini ($R^2$=0,219) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde yoğunlaşma boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı (B=0,278 [LLCI:-0,004; ULCI:0,561]; β:0,162, p>0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde yoğunlaşma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,612 [LLCI:-1,078; ULCI:-0,146]; β:-0,197, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,712 [LLCI:-0,985; ULCI:-0,440]; β:-0,393, p<0,05) görülmektedir.

Yoğunlaşma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=−0,810 [LLCI:-1,311; ULCI:-0,309]; β:-0,262 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,001<0,05) olduğu belirlenmiştir. Yoğunlaşma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=−0,612 [LLCI:-1,078; ULCI:-0,146]; β:-0,197 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,010<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, yoğunlaşma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=-0,198, %95, [LLCI:-0,475; ULCI:0,032] ; β:-0,064, p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, yoğunlaşma boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2c hipotezi red**edilmiştir.

**Tablo 22:** Yoğunlaşma Boyutu ile Duyarsızlaşma Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Duyarsızlaşma Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Yoğunlaşma Boyutu** | 0,278 | 0,162 | 0,143 | -0,004 | 0,561 | -0,400* | -0,258* | 0,124 | -0,646 | -0,155 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | -0,205* | -0,226* | 0,072 | -0,349 | -0,061 |
| **Sabit** | 20,394* | | 1,740 | 16,953 | 23,834 | 18,414* | | 2,102 | 14,257 | 22,571 |
| | **$R^2$=0,026** | | | | | **$R^2$=0,137** | | | | |
| | **F=3,782; p=0,053** | | | | | **F=10,970; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu) p=0,000** | | | | | | -0,458* | -0,295* | 0,125 | -0,706 | -0,209 |
| **Doğrudan Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu) p=0,001** | | | | | | -0,400* | -0,258* | 0,124 | -0,646 | -0,155 |
| **Dolaylı Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Duyarsızlaşma Boyutu)** | | | | | | -0,057 | -0,036 | 0,045 | -0,163 | 0,008 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Yoğunlaşma boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 22'de sunulmaktadır. Tablo 22 incelendiğinde, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan duyarsızlaşma üzerindeki değişimin yaklaşık %13'ünü ($R^2$=0,137) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde yoğunlaşma boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı (B=0,278 [LLCI:-0,004; ULCI:0,561]; β:0,162, p>0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde yoğunlaşma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,400 [LLCI:-0,646; ULCI:-0,155]; β:-0,258, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,205 [LLCI:-0,349; ULCI-0,061]; β:-0,226, p<0,05) görülmektedir.

Yoğunlaşma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=−0,458 [LLCI:-0,706; ULCI:-0,209]; β:-0,295 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Yoğunlaşma boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin

değerler B=−0,400 [LLCI:-0,646; ULCI:-0,155]; β:-0,258 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,001<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, yoğunlaşma boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=-0,057, %95, [LLCI:-0,163; ULCI:0,008]; β:-0,036, p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, yoğunlaşma boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2f hipotezi red**edilmiştir.

**Tablo 23:** Yoğunlaşma Boyutu ile Kişisel Başarı Boyutu Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisi Bulguları

| | **Psikolojik Dayanıklılık** | | | | | **Kişisel Başarı Boyutu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** | **B** | **β** | **SH** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Yoğunlaşma Boyutu** | 0,278 | 0,162 | 0,143 | -0,004 | 0,561 | 0,663* | 0,309* | 0,141 | 0,383 | 0,943 |
| **Psikolojik Dayanıklılık** | - | | - | - | - | 0,650* | 0,517* | 0,082 | 0,486 | 0,814 |
| **Sabit** | 20,394* | | 1,740 | 16,953 | 23,834 | 7,891* | | 2,396 | 3,152 | 12,630 |
| | **$R^2$=0,026** | | | | | **$R^2$=0,415** | | | | |
| | **F=3,782; p=0,053** | | | | | **F=49,077; p=0,000** | | | | |
| **Toplam Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu) p=0,000** | | | | | | 0,844* | 0,393* | 0,167 | 0,513 | 1,175 |
| **Doğrudan Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu) p=0,000** | | | | | | 0,663* | 0,309* | 0,141 | 0,383 | 0,943 |
| **Dolaylı Etki (Yoğunlaşma Boyutu – Kişisel Başarı Boyutu)** | | | | | | 0,180 | 0,084 | 0,115 | -0,012 | 0,188 |

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Yoğunlaşma boyutu ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 23'de sunulmaktadır. Tablo 23 incelendiğinde, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu sonuç değişkeni olan kişisel başarı üzerindeki değişimin yaklaşık %41'ini ($R^2$=0,415) açıklamakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir.

İlk regresyon modelinde yoğunlaşma boyutunun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı (B=0,278 [LLCI:-0,004; ULCI:0,561]; β:0,162, p>0,05) görülmektedir. İkinci regresyon modelinde yoğunlaşma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,663 [LLCI:0,383; ULCI:0,943]; β:0,309, p<0,05) ve psikolojik dayanıklılığın kişisel Başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=0,650 [LLCI:0,486; ULCI:0,814]; β:0,517, p<0,05) görülmektedir.

Yoğunlaşma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki toplam etkisine ilişkin değerler B=0,844 [LLCI:0,513; ULCI:1,175]; β:0,393 olarak bulunmuş ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir. Yoğunlaşma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin değerler B=0,663 [LLCI:0,383; ULCI:0,943]; β:0,309 olarak bulunmuş ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu belirlenmiştir.

Aracılık modelinde temel alınan dolaylı etkiye ilişkin değerlere bakıldığında, yoğunlaşma boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki dolaylı etkisine ait katsayı değerleri (B ve β), anlamlılık düzeyi, alt ve üst güven aralıklarına ilişkin (LLCI ve ULCI) değerler B=0,180, %95, [LLCI:-0,012; ULCI:0,188] ; β:0,084, p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın, yoğunlaşma boyutu ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğunu öne süren **H2i hipotezi red**edilmiştir.

Araştırmada test edilen hipotezlerin regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre kabul ve red durumları aşağıdaki Tablo 24'de yer almaktadır.

**Tablo 24:** Araştırma Hipotezlerinin Doğrulama Sonuçları

| No | HİPOTEZ | Sonuç |
|---|---|---|
| **H1a** | İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Kabul** |
| **H1b** | İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Kabul** |

| | | |
|---|---|---|
| **H1c** | İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Red** |
| **H1d** | İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Kabul** |
| **H1e** | İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Red** |
| **H1f** | İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Red** |
| **H1g** | İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Kabul** |
| **H1h** | İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Red** |
| **H1i** | İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | **Red** |
| **H2a** | İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Red** |
| **H2b** | İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Kabul** |
| **H2c** | İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Red** |
| **H2d** | İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Red** |
| **H2e** | İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Red** |
| **H2f** | İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Red** |
| **H2g** | İşe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Kabul** |

| | | |
|---|---|---|
| **H2h** | İşe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Kabul** |
| **H2i** | İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır. | **Red** |

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşe adanmışlık ve tükenmişlik olguları, kişi ve iş uyumunun hem çalışanlar hem de örgütler üzerindeki iki farklı sonucunu ifade etmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 21). İşe adanmışlık pek çok çalışmada iş motivasyonu, yüksek çaba, yüksek performans, sağlık ve esenlikle pozitif ilişkili bulunurken; tükenmişlik, iş stresi, düşük çaba, düşük performans, fiziksel ve psikolojik sağlık problemleriyle pozitif ilişkili bulunmuştur (Kahn, 1990; Bakker, 2011; Macey ve Schneider, 2008; Maslach ve Leiter, 2007; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Çalışanların işte sergilemiş olduğu davranışların çok hızlı bir biçimde örgütsel başarı veya örgütsel başarısızlık olarak nitelendirildiği hizmet sektörü gibi faaliyet kollarında müşteri memnuniyetini sağlamak; bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin hiç şüphesiz ilk öncelikleri arasındadır. Bu durum, çoğunlukla performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulandığı bu alanlarda çalışanların; istihdam edilmeye devam edebilmek için sürekli üstün performans sergilemelerini ve örgütsel beklentileri karşılamak üzere yoğun stresle mücadele etmelerini gerektirmektedir.

Çalışmamız, insanlarla yoğun bir temas içerisinde çalışmayı gerektiren hizmet sektöründe (mağazacılık alanında) faaliyet gösteren çalışanların işte göstermiş oldukları; yüksek enerji, canlılık, iş faaliyetlerine kendini adama ve zorluklara rağmen yılmadan görevine yoğunlaşma ile karakterize olan (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74-75) işe adanmışlık tutum ve davranışlarına sahip olmaları durumunda işe yönelik streslerin başarıyla üstesinden gelebilecekleri ve bu durumun tükenmişliği azaltacağı öngörüsüne dayanmaktadır. Buna ek olarak çalışmanın bir diğer öngörüsü, işe adanmışlık düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinin azalmasının, psikolojik dayanıklılığa bağlı olarak değişim gösterebileceğidir.

Araştırma verilerinin analizine yönelik ilk olarak, araştırmada kullanılan işe adanmışlık, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık ölçeklerinin yapısal geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş, bu kapsamda birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre modellerin faktör yapıları doğrulanmış, uyum indeksi değerlerinin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiş, üç ölçekte yer alan toplam 37 maddenin alt ve üst değerlerinin sıfırı içermediği görülmüş ve tüm maddeler

analizlere dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70'den yüksektir. Bu oran, ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012).

Regresyon analizlerine geçmeden önce Spearman korelasyon analizi yapılmış ve işe adanmışlık boyutları, tükenmişlik boyutları ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda, işe adanmışlığın dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönlü zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu; işe adanmışlığın alt boyutları ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında ise pozitif yönlü zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşe adanmışlığın alt boyutları ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ilk hipotezi olan işe adanmışlığın boyutlarının tükenmişliğin boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu; işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Buna göre, çalışırken ileri seviyede enerji ve zihinsel dayanıklılık gösteren, zorluklar karşısında pes etmeden işe yönelik çaba harcama isteği duyan (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002: 74) ve ileri seviyede aktivite, canlılık gösteren ve bu davranışları güçlüklere ve aksiliklere rağmen süreklilikle devam ettirebilen (Yavan, 2016: 281) yüksek dinçlik ve adanma puanlarına sahip çalışanların; sahip oldukları yüksek aktivite seviyeleri sonucunda tükenmişliğin temel bileşenleri olarak kabul edilen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşaması olası görülmemektedir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008; Yin, 2017; Yin, 2018; Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002; Villavicencio-Ayub, Jurado-Cárdenas ve Valencia-Cruz, 2014).

Çalışmamızda işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmış olup, bu bulgu, işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen ulusal literatürdeki çalışmalar için özgün bir sonuç olarak görülmekte ve aynı zamanda uluslararası literatürdeki Hetzel-Riggin vd. (2020)'nin çalışma bulgusuyla benzerlik taşımaktadır. Çalışanların tüm benliğiyle ve tam anlamıyla işe odaklanması, yüksek dikkat ve konsantrasyon gerektiren görev ve sorumlulukların başarıyla üstesinden gelmesi ile karakterize edilen yoğunlaşma (Schaufeli, Bakker, Salanova, Gonzalez-Roma, 2002: 75); hizmet sektörü gibi yoğun dikkat ve hızlı yanıt gerektiren zorlu müşteri taleplerini karşılamak için çalışanların duygusal kaynaklarını aşırı kullanmasına neden olabilir. Yoğunlaşma derecesi yüksek olan çalışanlar mola vermekte güçlük çeken, iş temposu esnasında bireysel ihtiyaçlarından gönüllü feragat eden, farklı bir deyişle iş faaliyetlerine kendilerini kaptıran kişilerdir (Turgut, 2010: 66). Bu durumun, bireylerin duygusal olarak tükenmesine katkı verdiği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde işe adanmışlığın boyutlarının tükenmişliğin boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. İlgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireylerin sahip olduğu psikolojik dayanıklılık özelliklerinin işe adanmışlık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, psikolojik olarak dayanıklı olan bireylerin işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür (Kašpárková, Vaculík, Procházka ve Schaufeli, 2018; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010; Othman ve Nasurdin, 2011; Mache vd., 2014). Literatürde psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sonuçları; bireylerin sahip olduğu yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyinin tükenmişliği azalttığı yönündedir (Ching, Cheung, Hegney ve Rees, 2020; Yıldırım, 2016; Taku, 2014; Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2013).

Psikolojik dayanıklılığın aracı (mediatör) rolünün tespitinde aracılık etkisi analiz yöntemine başvurulmuştur. İşe adanmışlık boyutlarının tükenmişlik boyutlarına etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün test edildiği regresyon modelinden üç önemli sonuç elde edilmiştir. Buna göre, ilk olarak işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ($\beta$:-0,096; $p<0,05$) üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu; ikinci olarak işe adanmışlığın adanma boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu ($\beta$:0,213; $p<0,05$)

üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu; son olarak işe adanmışlığın dinçlik boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu (β:0,229; p<0,05) üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Aracılık etkisi analizlerinden elde edilen ilk bulguya göre, çalışanlar, işlerini coşku ve ilham verici bulduklarında, yaptıkları işin önemli ve anlamlı bir amaca hizmet ettiğini düşündüklerinde ve işlerine kuvvetli bir sadakat duygusuyla bağlı olduklarında (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002; Turgut, 2011; Yıluzar, 2016) işe yönelik stresleri birer gelişim fırsatı olarak görmekte, anlamlı ve aşılması mümkün durumlar olarak algılamakta ve psikolojik bakımdan dayanıklılık nitelikleri artmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2011). Bu durumun, psikolojik olarak dayanıklı çalışanların iş stresine karşı yüksek direnç sergilemesine, kişisel kaynaklarını ve örgütsel kaynakları daha aktif bir biçimde kullanmasına olanak sağlayarak (Kennetth ve Keefer, 2006; Luthans, 2002b; Büyükbodur, 2018; Kobasa, 1979) adanma davranışlarını arttırdığı ve duygusal tükenmeyi azalttığı düşünülmektedir. Moon, Park ve Jung (2013: 525)'ın çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Aracılık etkisi analizlerine ilişkin diğer iki bulgu, işe adanmışlığın dinçlik ve adanma boyutlarının, tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin pozitif ve anlamlı olmasıdır. Dinçlik ve adanma boyutları, işe adanmışlığın temel bileşenleri olarak görülmektedir (Rathbone, 2006: 19). İş faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik yüksek enerji, canlılık, bağlılık ve hedef odaklı enerji harcamayı ifade eden bu iki boyut (Schaufeli, Bakker, Salanova ve Gonzalez-Roma, 2002); bireylerin örgütteki belirsizlikler, güçlükler, engeller, şiddetli çatışmalar gibi zorluklar ve kayıplardan sonra kendini toparlama, öğrenme ve gelişme kabiliyetlerini arttıran ve negatif koşulların bireyi etkileme gücünü azaltan psikolojik dayanıklılığı arttırmaktadır (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010; Mache vd., 2014; Othman ve Nasurdin, 2011; Kašpárková, Vaculík, Procházka ve Schaufeli, 2018; Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2013). Bu durumun, psikolojik bakımdan dayanıklı olan bireylerin öz yeterliliklerinin farkında, kendilik bilinci yüksek, sınırlarını bilen, stres etmenlerinin bilincinde ve öz denetim becerilerini uygulayan kişiler olmaları nedeniyle (Ching, Cheung, Hegney ve Rees, 2020) yüksek performansa katkıda

bulunduğu ve kişisel başarıyı arttırdığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak Moon, Park ve Jung (2013)'ın çalışmasında da psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu negatif, kişisel başarı boyutunu ise pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur. Bu kapsamda işletme yönetimleri tarafından sağlanacak psikolojik dayanıklılığı arttırmaya yönelik eğitim programlarının, çalışanların tükenmişlik seviyelerini azaltmak ve mesleki stresle başa çıkma tecrübelerini geliştirmek üzere işlevsel katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe pozitif örgütsel davranışlar ve pozitif psikolojik sermayeye ilişkin kuramsal çalışmaların olduğu görülmekte, ancak yeterli sayıda ampirik çalışma olmadığı düşünülmektedir. Bu çalışmada, çalışanların işe adanmışlık tutum ve davranışlarının tükenmişliği azalttığı ve bu etkide bireylerin sahip olduğu psikolojik dayanıklılık özelliklerinin tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları üzerinde anlamlı bir rolü olduğu görülmüştür. İşe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisine yönelik çalışma yürütmek isteyen bilim insanlarına umut, iyimserlik ve öz yeterliliğin de dahil edildiği bir araştırma deseni geliştirerek pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisinin çalışılması önerilebilir. Bunun yanında, işe adanmışlık ve tükenmişlik ilişkisinde bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin nasıl bir rolü olabileceğine yönelik araştırmaların da literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

Çalışanların sahip olduğu işe adanmışlık tutum ve davranışlarının tükenmişliği azaltabileceği bulgusu, örgütler için dikkate değer bir durum olarak görülmektedir. Tükenmişlik olgusunun çalışanlar ve örgütler adına önemli kayıplara sebep olduğu düşünüldüğünde, tükenmişliği önlemeye yönelik geliştirilebilecek ilk seçeneklerden biri, örgütte işe adanmışlığın teşvik edilmesi ve buna uygun koşulların yaratılması olabilir. Çalışanların işe adanmışlık tutum ve davranışlarını arttırmak adına işverenler ve yöneticilere birtakım öneriler sunulmaktadır. Çünkü adanmış çalışanları diğer çalışanlardan ayıran önemli bazı farklar vardır. Adanmış çalışanlar bireysel gelişimlerini planlayan ve işle ilgili gelişim fırsatlarına önem veren kişilerdir. Bu tip fırsatlarla buluşamadıklarında örgütten ayrılabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri yeni örgütler ve örgütsel koşullar için harekete geçebilecekleri unutulmamalıdır. Çünkü bu kişiler, örgütsel veya iktisadi anlamda kendilerinden beklenenin üzerinde çalışan ve emeklerinin örgütsel verimliliğe katkısının farkında olan kişilerdir (Bakker, 2011; Bakker, Albrecht ve Leiter , 2011; Bal, 2009).

Adanmış çalışanların işlerine yükledikleri anlam ve önem duygusunun yalnızca bireysel hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışmayı değil, aynı zamanda örgütsel hedefler için de çalışma gayretini kapsadığı; yine de tüm çalışma gayretinin adanmış çalışanları içinde bulundukları istihdam ilişkisine sabitlemediği ve bir örgütten diğerine kolaylıkla taşıyabilecekleri değerli bir düşünce yapısı ve davranış kalıbı olduğu unutulmamalıdır (Albrecht, 2011: 103). Bu doğrultuda işletme yönetimleri tarafından çalışanlara sağlanacak olan; yaratıcılıklarını ve yeteneklerini kullanabilecekleri zenginleştirilmiş işler, kariyer fırsatları, işlevsel ödüllendirme sistemleri, kararlara katılım, rol netliği, özerklik, değişen ihtiyaçlara göre düzenlenen yeni eğitim programları, sosyal destek ve performans geribildirimi gibi iş kaynaklarının, çalışanların işe adanmışlık tutum ve davranışlarının sıklığını arttıracağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**


Ahola, K., Honkonen, T., İsometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., ve Lönnqvist, J. (2005). The Relationship Between Job-related Burnout and Depressive Disorders-Results From The Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders, 88*(1), 55-62.

Aiken, M., ve Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review, 31*(4), 497-507.

Akbulut, N. Ç. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Akgemci, T. (2001). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15*(1-2), 301-309.

Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(3), 163-176.

Albrecht, S. L. (2011). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. *Human Resource Management International Digest, 19*(7), 98-107.

Albrecht, S. L. (2013). Work Engagement and the Positive Power of Meaningful Work. A. B. Bakker içinde, *Advances in Positive Organizational Psychology* (s. 237-260).

Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi, 7*(28), 47-57.

Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(30), 281-297.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)* (7. b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ardıç, K., ve Polatcı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerindeki Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(2), 69-96.

Ardıç, K., ve Polatcı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.

Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15*(1), 131-148.

Atabay, T. A. (2019). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48-70.

Aybas, M., ve Kosa, G. (2018). Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 103-111.

Aydın, C., ve Çavuş, Ş. (2017). Kuşadası Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(5), 79-95.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(3), 49-74.

Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., ve Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları.* Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma.* Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1-9.

Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154.

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.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., ve Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands High. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274.

Bal, E. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 546-552). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Baltaş, Z., ve Baltaş, A. (2002). *Stres ve Başaçıkma Yolları* (21. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.

Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları.* Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Berberoğlu, M., ve Sağlam, B. (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1*(2), 102-118.

Bezuidenhout, A., ve Cilliers, F. V. (2010). Burnout, Work Engagement and Sense of Coherence in Female Academics in Higher Education İnstitutions in South Africa. *Journal of Industrial Psychology, 36*(1), 1-10.

Bilgin, R., Emhan, A., ve Bez, Y. (2011). Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon Diyarbakır İli Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(38), 210-228.

Bitmiş, G. M., Sökmen, A., ve Turgut, H. (2013). Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(2), 27-40.

Bolat, O. İ. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(2), 87-101.

Bostancı, H., ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 1*(1), 37-51.

Budak, G., ve Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi* (8. b.). Nobel Yayınları.

Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(2), 95-108.

Büyükbeşe, T., ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime, 9*(2), 135-154.

Büyükbodur, A. (2018). *Sosyal Hizmet Uzmanlarında Psikolojik Dayanıklılık ve İkincil Travmatik Stresin İncelenmesi.* Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi.

Celep, B. (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Kocaeli İli Örneği).* Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Ceylan, A., ve Sulu, S. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship of Procedural Injustice to Job Stress. *South East European Journal of Economics and Business, 5*(2), 65-74.

Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., ve Wang, J. (2014). Alienation and Its Correlates: A Meta-analysis. *European Management Journal, 32*(1), 24-36.

Ching, S., Cheung, K., Hegney, D., ve Rees, C. S. (2020). Stressors and Coping of Nursing Students in Clinical Placement: A Qualitative Study Contextualizing Their Resilience and Burnout. *Nurse Education in Practice, 42*, 1-7.

Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an İntegration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review, 18*(4), 621-656.

Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması.* İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi.

Çam, O. (1993). Tükenmişlik (Burnout) Nedir ? *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 9*(1), 51-55.

Çam, O. (1998). Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 14*(11), 81-93.

Çam, O., ve Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde Psikolojik Dayanıklılık ve Etkileyen Faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, 8*(2), 118-126.

Çekmecelioğlu, H. (2006, Haziran). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8*(2), 153-169.

Çetin, F., ve Basım, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13*(3), 79-94.

Dağ, H. (1993). *Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Darlington, R. B., ve Hayes, A. F. (2017). *Regression Analysis and Linear Models: Concepts, Applications and İmplementation.* New York: Guilford Publications.

Demir, S. (2019). Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmen Stres, Tükenmişlik ve Depresyonu Üzerindeki Rolü. *Ege Eğitim Dergisi, 20*(1), 291-304.

Denizli, A. A. (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Dilbaz, N., ve Seber, G. (1993). Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi. *Kriz Dergisi, 1*(3), 134-138.

Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Happiness ve Well-Being, 3*(1), 93-102.

Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik Sendromu. D. E. Özler içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s. 287-308). Ekin Yayınevi.

Durak, A., ve Palabıyıkoğlu, R. (1994). Beck Umutsuzluk Ölçeği Geçerlilik Çalışması. *Kriz Dergisi, 2*(2), 311-319.

Earvolino-Ramirez, M. (2007). Resilience: A Concept Analysis. *Nursing forum, 42*(2), 73-82.

Erdener, M. (2019). *Afet Alanında Çalışan Profesyonellerin Psikolojik Dayanıklılık ve İkincil Travmatik Stres Düzeylerinin İncelenmesi.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, P. (2021). İş Tatmini ile Tükenmişlik İlişkisi: Bir Meta-analiz Çalışması. *Business and Management Studies: An International Journal, 9*(2), 405-425.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergil, D. (1978). Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilmler Fakültesi Dergisi, 33*(3).

Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanmasi. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (s. 143-154). Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Erkuş, A., ve Fındıklı, M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42*(2), 302-318.

Erol, A., Sarıçiçek , A., ve Gülseren, Ş. (2007). Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 8*(4), 241-247.

Esen, E. (2011). *The Role Of Trust on The Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputation.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Fagin, L., Brown, D., Barlett, H., Leary, J., ve Carson, J. (1995). The Claybury Community Psychiatric Nurse Stress Study: Is It More Stressful to Work in Hospital or the Community? *Journal of Advanced Nursing, 22*(2), 347-358.

Firth, H., ve Britton, P. (1989). 'Burnout', Absence and Turnover Amongst British Nursing Staff. *Journal of Occupational Psychology, 62*(1), 55-59.

Gibson, F., McGrath, A., ve Reid, N. (1989). Occupational Stress in Social Work. *The British Journal of Social Work, 19*(1), 1-18.

Gizir, C. A. (2007). Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3*(28), 113-128.

Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik Sendromu.* İstanbul: Nesil Basım Yayın Gıda Ticaret ve Sanayi A. Ş.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 91-109.

Güler, Z., Başpınar, N. Ö., ve Gürbüz, H. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama.* Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1322; Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları; No: 10.

Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23), 61-85.

Günay, G. Y., ve Demiralay, T. (2016). Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin İş Stresi Tükenmişlik Sendromu ve İş Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(58), 917-935.

Güner, F., Çiçek, H., ve Can, A. (2014). Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6*(3), 59-76.

Güneşer, A. B. (2007). *The Effect of Person-Organızatıon Fıt on Organızatıonal Commıtment and Work Engagement: The Role of Person-Supervısor Fıt.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(2), 174-190.

Gürlek, M., ve Tuna, M. (2019). İşe Adanmanın Teorik Temelleri ve Ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi, 22*(44), 35-49.

Hablemitoğlu, Ş., ve Özmete, E. (2012). Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi Şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 1*(1), 171-213.

Happell, B., Martin, T., ve Pinikahana, J. (2003). Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Study of Psychiatric Nurses from Forensic and a Mainstream Mental Health Service. *International Journal of Mental Health Nursing, 12*(1), 39-47.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.

Hayes, A. F. (2018a). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2. b.). Guilford Publications.

Hayes, A. F. (2018b). Partial, Conditional and Moderated Moderated Mediation: Quantification, İnference and İnterpretation. *Communication Monographs, 85*(1), 4-40.

Hayes, A. F., ve Matthes, J. (2009). Computational Procedures for Probing İnteractions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS İmplementations. *Behavior Research Methods, 41*(3), 924-936.

Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., ve Spurgeon, N. S. (2020). Work Engagement and Resiliency İmpact the Relationship Between Nursing Stress and Burnout. *Psychological Reports, 123*(5), 1835-1853.

Hock, R. R. (1988). Professional Burnout Among Public School Teachers. *Public Personnel Managemen, 17*(2), 167-189.

Hoy, W. K. (1972). Dimensions of Student Alienation and Characteristics of Public High Schools. *Interchange, 3*(4), 38-52.

Iacovides, A., Fountoulakis, K., Moysidou, C., ve Ierodiakonou, C. (1999). Burnout in Nursing Staff: İs There a Relationship Between Depression and Burnout? *The International Journal of Psychiatry in Medicine, 29*(4), 421-433.

İnce , A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Electronic Journal of Social Sciences, 15*(57), 649-660.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. (1986a). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly, 10*(3), 14-30.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. (1986b). Toward an Understanding of the Burnout Phenomen. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 630-640.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 3*(4), 692-724.

Kanbur, E., Kanbur, A., ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik Dayanıklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi, 4*(2), 127-141.

Kanısıcak, İ. (2018). *Tükenmişlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar ve Öğretmenler Karşılaştırılması.* İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kanten, P., ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 83-106.

Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management ve Organization, 13*((1-2)), 119-138.

Karacaoğlu, K., ve Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5*(1), 46-69.

Karagöz, L. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ve Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki.* İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), 35-48.

Karamustafalıoğlu, O., ve Yumrukçal, H. (2011). Depresyon ve Anksiyete Bozuklukları. *Şişli Etfal Hastanesi Tıp Bülteni, 45*(2), 65-74.

Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60*(4), 117-132.

Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., ve Schaufeli, W. B. (2018). Why Resilient Workers Perform Better: The Roles of Job Satisfaction and Work Engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health, 33*(1), 43-62.

Kavi, E., ve Karakale, B. (2018). Çalışan Psikolojisi Açısından Psikolojik Dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 7*(17), 55-77.

Kaya, K. (2021). Banka Çalışanlarında İşe Yabancılaşma, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17*(37), 4510-4534.

Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(2), 343-350.

Kennetth, D. J., ve Keefer, K. (2006). Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An İntegrated Approach. *Educational Psychology, 26*(3), 441-457.

Kılıç, Z. (2018). *İş Yaşamında Yalnızlık ve Psikolojik Dayanıklılık Arasındaki İlişkininin İncelenmesi: Üniversitedeki Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kırıcı, E., ve Özkoç, A. G. (2017). Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14*(1), 20-32.

Kobasa, S. C. (1979). Personality and Resistance to Illness. *American Journal of Community Psychology, 7*(4), 413-423.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştirma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,, 20*(1), 291-317.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An İntegrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and İmplications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.

Kumaş , G., Yalçın, S. Ö., ve Öztunç, G. (2019). Onkoloji Hemşirelerinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri: Adana Örneği. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi, 9*(2), 256-265.

Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 743-747.

Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an İntegrated Model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 3-20.

Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123-133.

Leiter, M. P., Jackson, N. J., ve Shaughnessy, K. (2009). Contrasting Burnout, Turnover İntention, Control, Value Congruence and Knowledge Sharing Between Baby Boomers and Generation X. *Journal of Nursing Management, 17*(1), 100-109.

Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Perspectives, 16*(1), 57-72.

Luthans, F. (2002b). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 695-706.

Luthans, F., ve Avolıo, B. J. (2009). The "Point" of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 291-307.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541-572.

Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons, 47*(1), 45-50.

Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology,* 3-30.

Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B. F., ve Danzer, G. (2014). Exploring the İmpact of Resilience, Self-efficacy, Optimism and Organizational Resources on Work Engagement. *Work: A Journal of Prevention, Assessment ve Rehabilitation, 47*(4), 491-500.

Maher, E. L. (1983). Burnout and Commitment: A Theoretical Alternative. *The Personnel and Guidance Journal, 61*(7), 390-393.

Malik, D. (2019). *Sosyal Hizmet Merkezinden Yardım Almış Olan Kadınların Psikolojik Dayanıklılıklarına Etki Eden Faktörler: Act Modeli İncelemesi.* İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior, 9*(5), 16-22.

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour, 2*(2), 99-113.

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive İntervention Strategies* (s. 91-134). içinde

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2005a). Reversing Burnout. *Standford Social Innovation Review*, 43-49.

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2005b). A Mediation Model of Job Burnout. C. L. Cooper içinde, *Research Companion to Organizational Health Psychology* (s. 544-564). Edward Elgar Publishing, Inc.

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2007). Burnout. G. Fink içinde, *Encyclopedia of Stress* (s. 368-371).

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512.

Maslach, C., ve Pines, A. (1977). The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting. *Child Care Quarterly, 6*(2), 100-113.

Maslach, C., Jackson, S. E., ve Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.). Palo Alto, California: CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.

Masten, A. S., ve Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in Development. *Handbook of Positive Psychology*, 74-88.

Meier, S. T. (1984). The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupationai Psychology, 57*(3), 211-219.

Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış, 15*(1), 77-89.

Mete, H. E. (2008). Kronik Hastalık ve Depresyon. *Klinik Psikiyatri, 11*(3), 3-18.

Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J., Allen, N., ve Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 39*(1-2), 83.

Meynaar, I., Ottens, T., Zegers, M., van Mol, M., ve van der Horst, I. (2021). Burnout, Resilience and Work Engagement Among Dutch İntensivists in the Aftermath of the COVID-19 Crisis: A Nationwide Survey. *Journal of Critical Care, 62*, 1-5.

Moon, I., Park, S., ve Jung, J. (2013). Effects of Resilience on Work Engagement and Burnout of Clinical Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 19*(4), 525-535.

Naktiyok, A., ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 179-198.

Naktiyok, A., ve Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4*(1), 23-32.

Nyklíček, I., ve Pop, V. (2005). Past and Familial Depression Predict Current Symptoms of Professional Burnout. *Journal of Affective Disorders, 88*(1), 63-68.

Okutan, E., Yıldız, Ş., ve Konuk, F. (2013). İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(2), 1-17.

Onyett, S., Pillinger, T., ve Muijen, M. (1997). Job Satisfaction and Burnout Among Members of Community Mental Health Teams. *Journal of Mental Health, 6*(1), 55-66.

Othman, N., ve Nasurdin, A. M. (2011). Work Engagement of Malaysian Nurses: Exploring the İmpact of Hope and Resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology, 60*, 1702-1706.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama.* İstanbul: Marmara Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Örücü, E., ve Hasırcı, I. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi:. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(4), 1039-1045.

Özkalp, E., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*(3), 4-19.

Özler, D. E., ve Dirican, M. Ö. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(39), 291-309.

Öztürk, İ. (2017). *İşgörenin Görev Bağımlılığı, Politik Davranışları, Rol Çatışması ve Belirsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında bir İnceleme.* Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Perlman, B., ve Hartman, A. E. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations, 35*(4), 283-305.

Pines, A., ve Aronson, E. (1983). Combatting Burnout. *Children and Youth Services Review, 5*(3), 263-275.

Porter, G. (2006). Profiles of Workaholism Among High-tech Managers. *Career Development International, 11*(5), 440-462.

Powell, W. E. (1994). The Relationship Between Feelings of Alienation and Burnout in Social Work. *Families in Society, 75*(4), 229-235.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., ve Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227.

Punch, K. F. (2016). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (4. b.). (D. Bayrak, H. B. Arslan, ve Z. Akyüz, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.

Rathbone, A. (2006). *Work Engagement of Employees in the Mining Environment.* Potchefstroom: North-West University. Mini- dissertation.

Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 617-635.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.

Salmela-Aro, K., ve Upadyaya, K. (2018). Role of Demands-Resources in Work Engagement and Burnout in Different Career Stages. *Journal of Vocational Behavior, 108*, 190-200.

Sarkisian, N., Bhate, R., Lee, J., Pitt-Catsouphes, M., ve Carapinha, R. (2011). Effects of Country and Age on Work Engagement, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the United States. Findings from the Generations of Talent Study [monographon line). *The Sloan Center on Aging ve Work at Boston College*, 1-51.

Scanlan, J. N., ve Still, M. (2013). Job Satisfaction, Burnout and Turnover İntention in Occupational Therapists Working in Mental Health. *Australian Occupational Therapy Journal, 60*(5), 310-318.

Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 3-10.

Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*.

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*, 293-315.

Schaufeli, W. B., ve Salanova, M. (2008). 18 Enhancing Work Engagement Through the Management of Human Resources. *The İndividual in The Changing Working Life*, 380-401.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Rhenen, W. V. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M., ve Gonzalez-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytıc Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Bakker, A. B. (2008). It Takes Two to Tango: Workaholism is Working Excessively and Working Compulsively. *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*, 203-226.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Rhenen, W. v. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An İnternational Review, 57*(2), 173-203.
Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review, 24*(6), 783-791.

Seeman, M. (1983). Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes. *Social Psychology Quarterly*, *46*(3), 171-184.

Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist Journal*, *55*(1), 5-14.

Sezgin, F. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2), 489-502.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., ve Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: The Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Society of Behavioral Medicine, 22,* 18-23.

Shirom, A. (2005). Reflections on The Study of Burnout. *Work ve Stress, 19*(3), 263-270.

Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (4. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., ve Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *İnternational Journal of Behavioral Medicine, 15*(3), 194-200.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528.

Steger, M. F., ve Dik, B. J. (2010). Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. P. A. Linley, S. Harrington , ve N. Garcea içinde, *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s. 131-142). Oxford: Oxford University Press.

Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, H., Balay, R., ve Şimşek, A. S. (2012). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 53-72.

Şimşir, İ., ve Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi, 1*(1), 25-42.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. b.). Boston: Pearson.

Taku, K. (2014). Relationships Among Perceived Psychological Growth, Resilience and Burnout in Physicians. *Personality and İndividual Differences, 59*, 120-123.

Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7*(2), 100-108.

Tayfur, Ö., ve Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30*(1), 147-172.

Temel, A. (2006). Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8*(2), 104-127.

Terzi, Ş. (2008). Üniversite Ögrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3*(29), 1-11.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme.* İstanbul: Marmara Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Turgut, A. Ş. (2018). *Türkiye'deki Kurum Bakımında Büyümüş Bireylerin Psikolojik Dayanıklılık (Yılmazlık) Düzeylerinin İncelenmesi.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu içinde, *Kurumlarda İyilik de Var* (s. 57-89). Nobel Yayınları.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 155-179.

Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon.* Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. https://avesis.ktu.edu.tr/resume/downloadfile/kucuncu?key=1cbcd51a-0027-4ac1-9b3e-bf6060b21010 adresinden alındı

Ünal, U. (2017). *Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşmalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi* . Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., ve Valencia-Cruz, A. (2014). Work Engagement and Occupational Burnout: Its Relation to Organizational Socialization and Psychological Resilience. *Journal of Behavior, Health ve Social Issues, 6*(2), 45-55.

Visser, M. R., Smets, E. M., Oort, F. J., ve De Haes, H. C. (2003). Stress, Satisfaction and Burnout Among Dutch Medical Specialists. *Canadian Medical Association Journal, 168*(3), 271-275.

Wasti, S. A., ve Önder, Ç. (2003). Kültürlerarasi Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3*(2), 125-145.

Wright, T. A., ve Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 491-499.

Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde İşe Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 278-296.

Yıldırım, G. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Meslekten Tükenmişlik ve Psikolojik Yılmazlık Düzeyi İlişkisi. *Turkish Studies, 11*(14), 811-826.

Yıldırım, Y., ve Taşmektepligil, M. Y. (2011). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 9*(4), 131-140.

Yıluzar, H. (2016). *Kişi-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.* Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Yin, N. (2017). The Effect of Job Engagement on Job Burnout and Job Performance: The Moderating Effect of Organizational Justice. *International Journal of Business and Management, 12*(5), 177-191.

Yin, N. (2018). The İnfluencing Outcomes of Job Engagement: An İnterpretation From The Social Exchange Theory. *International Journal of Productivity and Performance Management, 67*(5), 873-889.

Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The İmpact of Hope, Optimism and Resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800.

Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(3), 109-131.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama.* Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Zencirkıran, M., ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış* (1. b.). Dora Yayınları.

Zincirkıran, M. (2013). *İşkoliklik ile İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama.* Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

# EK

**EK 1:** Araştırmada Kullanılan Anket Formu

**A BÖLÜMÜ: Kişisel Bilgi Formu**

Bu çalışma "İşe Adanmışlığın Tükenmişliğe Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının araştırma sorularını içermektedir. Bu soru formundan elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçla değerlendirilecek ve istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Katılımcılardan kurum ve kişi isimleri istenmemektedir. Sorulara vereceğiniz yanıtların üstleriniz, astlarınız ve çalışma arkadaşlarınız gibi kurum personeliyle paylaşılmayacağını ve anonim şekilde değerlendirileceğini belirtmek isteriz.

Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak ve doğru sonuçlara ulaşmak adına tüm sorulara eksiksiz yanıt vermeniz önem taşımaktadır. Kıymetli vaktinizi ayırdığınız ve gösterdiğiniz ilginiz için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Yüksek Lisans Öğr. Berna ÜNAL**

**A BÖLÜMÜ: Kişisel Bilgi Formu**

| | | |
|---|---|---|
| **1. Cinsiyetiniz**<br>( ) Kadın<br>( ) Erkek | **2. Medeni Durumunuz**<br>( ) Evli<br>( ) Bekar<br>( ) Boşanmış | **3. Yaşınız**<br>( ) 20'den küçük<br>( ) 20-29<br>( ) 30-39<br>( ) 40-49<br>( ) 50 ve üstü |
| **4. Eğitim Durumunuz**<br>( ) Ortaöğretim<br>( ) Lise<br>( ) Önlisans<br>( ) Lisans<br>( ) Yüksek Lisans<br>( ) Doktora | **5. Şu an Mevcut Bulunduğunuz Görevdeki/Pozisyondaki Çalışma Süreniz**<br>( ) 1-3 yıl<br>( ) 3-6 yıl<br>( ) 6-9 yıl<br>( ) 9 ve üstü yıl | **6. Gelir Durumunuz**<br>( ) 0-2.000₺<br>( ) 2.001-3000₺<br>( ) 3.001-4.000₺<br>( ) 4.001-5.000₺<br>( ) 5.001-6.000₺<br>( ) 6.001₺ ve üstü |
| **7. İşletmedeki Pozisyonunuz**<br>( ) Üst Düzey Yönetici ( ) Orta Düzey Yönetici<br>( ) Alt Düzey Yönetici ( ) Yönetici Olmayan Personel | | |

**B BÖLÜMÜ: İşe Adanmışlığı Ölçmeye Yönelik Sorular**

| ***Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.*** | **Hiçbir zaman** | **Nadiren** | **Bazen** | **Çoğu zaman** | **Her zaman** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim. | | | | | |
| 2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim. | | | | | |
| 3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyarım. | | | | | |
| 4. İşim bana coşku verir. | | | | | |
| 5. İşim bana ilham verir. | | | | | |
| 6. Yaptığım işten gurur duyuyorum. | | | | | |
| 7. Yoğun bir biçimde çalışırken kendimi mutlu hissederim. | | | | | |
| 8. İşime gömülmüş durumdayım. | | | | | |
| 9. Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum. | | | | | |

**C BÖLÜMÜ: Tükenmişliği Ölçmeye Yönelik Sorular**

| ***Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.*** | **Hiçbir zaman** | **Nadiren** | **Bazen** | **Çoğu zaman** | **Her zaman** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. İşimden soğuduğumu hissediyorum. | | | | | |
| 2. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. | | | | | |
| 4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım. | | | | | |
| 5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum. | | | | | |
| 6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok zor. | | | | | |
| 7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | | | | | |
| 8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum. | | | | | |
| 9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. | | | | | |
| 10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim. | | | | | |
| 11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum. | | | | | |
| 12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim. | | | | | |
| 13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum. | | | | | |
| 14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum. | | | | | |
| 15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil. | | | | | |
| 16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım. | | | | | |
| 18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim. | | | | | |
| 19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim. | | | | | |
| 20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum. | | | | | |
| 21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım. | | | | | |
| 22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | | | | | |

**D BÖLÜMÜ: Psikolojik Dayanıklılık Ölçmeye Yönelik Sorular**

| ***Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.*** | **Hiç uygun değil** | **Uygun değil** | **Biraz uygun** | **Uygun** | **Tamamen uygun** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim. | | | | | |
| 2. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim. | | | | | |
| 3. Stresli zamanlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz. | | | | | |
| 4. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur. | | | | | |
| 5. Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım. | | | | | |
| 6. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır. | | | | | |