

İŞLE BÜTÜNLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI

Mehmet YILDIRIM¹

Özet

Bu çalışma, bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra liderlik tarzlarının, çalışanların işle bütünleşme düzeylerini nasıl etkilediğini ve işi ile bütünleşmiş çalışanların hem bireysel hem de örgütsel anlamda hangi çıktılara öncülük ettiğini tartışan bir makaledir. Bunun için ilk olarak bireyin işle bütünleşme düzeyinin hangi faktörlerden etkilendiği yerli ve yabancı literatür taranarak belirlenmeye çalışılmış ve işle bütünleşmeyi etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve liderlik tarzları kategorileri altında incelenmiştir. Daha sonra işle bütünleşmenin örgütler ve bireyler açısından ne tür sonuçlara öncülük ettiği incelenmiştir. Böylelikle işle bütünleşme kavramı daha geniş bir kapsamda ele alınarak kavramın, birçok olumlu iş çıktısına öncülük ettiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşle Bütünleşme, Azim, Adanma, Benimseme, Pozitif Psikoloji

JEL Kodları: M10, M13, M14, M19

FACTORS AFFECTING WORK ENGAGEMENT AND INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES OF WORK ENGAGEMENT

Abstract

This study is an article that discusses how individual and organizational factors, as well as leadership styles, affect employees' work engagement, and which outcomes lead to both individual and organizational outcomes of employees who are engaged to their work. For this purpose, firstly, the factors affecting work engagement were tried to be determined by scanning the domestic and foreign literature, and the factors affecting work engagement were examined under the categories of individual, organizational and leadership styles. Then, the results of work engagement for organizations and individuals are examined. Thus, the concept of work engagement has been handled in a broader scope and it has been revealed that the concept leads to many positive work outcomes.

Keywords: Work Engagement, Vigor, Dedication, Absorption, Positive Psychology

JEL Codes: M10, M13, M14, M19

1. GİRİŞ

Bilişim teknolojileri ve internet ile ilgili çok hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzde, örgütler açısından sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ürün kalitesi, tedariki, pazarlaması, üretim süreçleri ve kapasitesi gibi alanlarda yapılacak olan farklılaşmalarla elde edilmesi daha da güç hale gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde yaşam sürelerini uzatmak için teknolojik ve ekonomik boyutları ile taklit edilmesi güç olan başka farklılaşma alanlarına ihtiyaçları olabilmektedir. Bu alanlardan en önemlisi ve taklit edilmesi oldukça güç olan ise örgütlerin sahip olduğu insan kaynağıdır.

Motivasyonu yüksek, çalışırken yüksek enerjiye sahip olan, kendisini işine adanmış ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak şekilde işini seven çalışanlar, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması ve rakiplerine karşı bir üstünlük sağlaması açısından önemlidir. Birçok olumlu iş çıktısının ortaya çıkmasında önemli bir yere sahip olan işle bütünleşme kavramı da çalışanların sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtması olarak tanımlandığından, işle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütler açısından önemli bir farklılaşma alanı olabileceği düşünülmektedir. Böylelikle işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan işletmeler, rakiplerinden farklılaşarak sektördeki yaşam sürelerini uzatabilirler.

Bu çalışmada işle bütünleşme kavramının teorik çerçevesi ve gelişimi ele alınarak yerli ve yabancı literatürde bu kavrama ilişkin yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak işle bütünleşmenin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler bireysel, örgütsel ve liderlik tarzları kategorileri altında tartışılmış

¹ Dr., İstanbul, Türkiye, mehmet.yildirim@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7627-0945

ve özellikle uygulayıcılar açısından bu kavramın örgütlerde hangi bireysel veya örgütsel sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

İşle bütünleşme üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde yapılan birçok araştırma, işle bütünleşmenin öncüllerini ve ardıllarını belirlemeye yönelik farklı değişkenlerin incelendiği çalışmalar olup, bu araştırma sonuçlarının belirli kategoriler halinde derlendiği çok az çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle ülkemizde işle bütünleşme kavramına daha geniş bir açıdan bakılabilmesi ve dağınık halde bulunan işle bütünleşme kavramının öncülleri ve ardıllarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların belirli kategoriler altında toplanması, bu çalışmanın uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından kavramın daha net anlaşılmasına yardım ederek literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMI

Azım, adanma ve benimseme ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin edici zihinsel bir durum olarak ifade edilen (Schaufeli vd., 2002) işle bütünleşme kavramının akademik anlamdaki ilk kavramsallaştırması Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. İşle bütünleşme kavramını bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak benliğini işine aktarması çerçevesinde ele alan Kahn (1990), kişinin işi ile bütünleşmesini etkileyen üç psikolojik durumdan bahseder: [1] sergilenecek performansın anlamlılığı, [2] performansı sergilemenin güvenilirliği, [3] performansın nasıl sergileneceği. Tanımlanan bu üç psikolojik duruma göre kişinin işle bütünleşme düzeyinin değişeceği belirtilmektedir. Bu üç psikolojik durumun varlığı işle bütünleşmeyi ifade ederken yokluğu ise işle bütünleşmeden uzaklığı ifade etmektedir.

İşle bütünleşme kavramı tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda tükenmişlik ile ilişkili bir kavram olarak incelenmeye başlanmıştır. Bitkinlik, sinizm ve etkisizlik olarak kavramsallaştırılan tükenmişlik kavramının aksine, bu kavram enerji, katılım ve etkililik boyutları ile tükenmişliğin zıttı olarak ele alınmıştır. Bitkinlik yerine, enerji, sinizm yerine katılım ve etkisizlik yerine ise etkililik boyutları kullanılarak çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır (Maslach & Leiter, 1997). Ancak daha sonra işle bütünleşme kavramı pozitif psikoloji ekolünün de etkisi ile tükenmişlikten ayrı bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır. He ne kadar bu yeni kavramsallaştırma tükenmişlik kavramı ile negatif yönlü olarak ele alınsa da kavramın tükenmişlikten bağımsız olarak ele alınması ve ölçülmesi bu yeni kavramsallaştırmayı tükenmişlikten ayırmıştır. İşle bütünleşmeyi tükenmişlikten bağımsız ancak negatif ilişkili olarak ele alan Schaufeli ve arkadaşları (2002) kavramı azım, adanma ve benimseme olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlar ve boyutları şu şekilde açıklamışlardır: Azım boyutu, işle ilgili yüksek düzeyde enerji, zorluklar karşısında çabalama ve zihinsel esneklik eğilimini ifade etmektedir. Adanma boyutu, çalışanın işine güçlü bir şekilde katılımını ve işi ile ilgili anlamlılık, coşku ve meydan okuma duygularını deneyimlemesini ifade etmektedir. Son olarak işle bütünleşmenin üçüncü boyutu, zamanın hızlı bir şekilde geçtiği ve kişinin işten ayrılmasında zorluk çektiği, kişinin tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde işiyle meşgul olması ile karakterize edilen benimsemedir. Yapılan son araştırmalar, azım ve adanmanın işle bütünleşmenin temel boyutlarını oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, azım ve adanmanın sırasıyla bitkinlik ve sinizmin tükenmişlik boyutlarının zıt kutupları olduğu görülmektedir. Böylelikle, azım ve bitkinlik süreklilik arz eden bir enerjiyi, adanma ve sinizm ise süreklilik arz eden bir özdeşleşmeyi kapsamaktadır (Baker vd., 2014: 391; Hakanen vd., 2006: 498).

2.1. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler

İşle bütünleşme, tanımı gereği çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtmasını kapsadığından birçok olumlu iş çıktısını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek bir kavram olarak düşünülmektedir. Çok uzun bir geçmişe sahip olmasa da, bu işle ilgili zihinsel durumun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların genellikle örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve yapılan işle ilgili faktörlere ilişkin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da işle bütünleşmenin öncüllerini belirlemek için yapılmış çalışmalar bu kategoriler çerçevesinde ele alınmıştır.

2.1.1. Örgütsel Faktörler

Sosyal mübadele teorisi açısından incelendiğinde çeşitli örgütsel uygulamaların, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirebileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütlerin çeşitli uygulamalarına ilişkin çalışanlarda oluşan algılamalar çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Aracay & Pelenk: 2018: 169). Dolayısıyla çalışanların işle bütünleşme düzeyleri de, örgütsel uygulamalardaki adalet, örgütte hâkim olan iklim, insan kaynakları uygulamaları, örgütteki manevi ortam, örgüt liderlerinin davranışları, çalışanlara sunulan destek, çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi gibi birçok örgütsel faktörden etkilenebilmektedir. Örneğin, Kerse ve Naktiyok (2019: 13) yaptıkları bir çalışmada, yöneticilerin karar alırken adil davranıp davranmadığına ilişkin çalışanların sahip olduğu algılarının onların işle bütünleşme düzeyini etkilediğini bulmuşlardır. Yöneticilerin karar alırken adil olduğunu düşünen çalışanların işle bütünleşme düzeyi artmakta ve çalışanlar iş rollerini yerine getirirken daha istekli olmaktadır.

Acaray ve Pelenk (2018:169) ise yaptıkları çalışmada, güçlendirme ikliminin hakim olduğu örgütlerde çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını daha fazla işlerine yansıttıklarını göstermişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, örgütlerin çalışanlarına uygulamalarda daha fazla özerklik tanınması, takım çalışmalarını ön planda tutması ve çalışanlara bu düzlemde sorumluluk vermesi, çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin de artmasına etki etmektedir. Ayrıca bir örgütün değer ve normlarının yeniliği vurgulayıp vurgulamadığına yönelik çalışanların bilişsel yorumu da işle bütünleşme düzeyini etkileyen önemli bir örgütsel etken olabilmektedir.

Özeren ve arkadaşları (Özeren vd., 2019: 220) tarafından yapılan bir çalışmada ise eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, performans değerlendirme ve katılımı esas alan etkin İKY uygulamalarının, çalışanların işleri ile daha çok bütünleşmesini sağladığı ve bunun sonucunda işle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanların, diğerlerine oranla daha yüksek performans sergilediği görülmüştür.

Robiento ve arkadaşları (Robiento vd., 2020: 744) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise kariyer geliştirme, ücret ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörlerin işle bütünleşmeyi nasıl etkilediği incelenmiş ve elde edilen sonuçlar işle bütünleşmenin bu üç faktörden de pozitif yönde etkilendiğini göstermiştir.

İşle bütünleşme düzeyini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de çalışanların örgütlerine ilişkin algıladıkları destektir. Yapılan araştırmalar çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıların ve refahların örgüt tarafından değerli görülmesi, yani olumlu veya olumsuz her türlü durumda çalışanlarını destekleyip onların beklentilerini karşılaması ve çalışanların bu yöndeki çabaları algılama derecesinin çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine daha fazla aktarmasında etkili olabileceğini göstermiştir (Işık & Kama, 2018; Meriç vd., 2019; Özdemir vd., 2019; Kerse ve Karabey, 2018).

Çalışanların ve örgütlerin yapılan işi, toplumu geliştirmek ve topluma katkıda bulunmak adına bir fırsat veya manevi bir yol olarak gördükleri manevi örgütsel iklim, çalışanların işleri ile bütünleşme derecesini etkileyen örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Örgütlerin manevi değerlerini, çalışanların deneyimlerini ve başkaları ile bağlantı kurma isteklerini kolaylaştıran örgütsel kültür öğeleri, çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırmaktadır (Singh & Chopra, 2018; Baykal, 2019, Walt, 2018).

Çalışanlar ücret belirleme, görevlendirme, atama ve performans değerlendirme gibi kriterler ile ilgili bütün süreçlere ilişkin her türlü bilgiye erişim imkanı bulduklarında, her sabah işe gelirken daha azimli olacağı, işleri ile daha fazla gurur duyacakları ve derin bir yoğunlaşma ile işlerine dalıp gidecekleri tahmin edilmektedir (Yıldırım, 2020). Dolayısıyla, örgütlerin demokratik unsurları uygulama derecesi, çalışanların işle bütünleşme düzeyini etkileyen önemli bir faktör olarak düşünülmelidir.

İşle bütünleşme düzeyini etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel faktörlerin işle bütünleşmeyi açıklamada oldukça önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir. Özellikle birçok olumlu iş çıktısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan işle bütünleşme düzeyinin artırılması, örgütsel amaçlara ulaşılması açısından önemle üzerinde durulması gereken bir alan olarak düşünülmelidir.

2.1.2. Liderlik Tarzları

Örgütlerin, insan kaynağını değişen çevre koşulları ile uyumlu bir şekilde yöneterek amaçlarına ulaşması için örgüt ortamındaki insan davranışlarının anlaşılması, yorumlanması ve bu davranışların arzu edilen doğrultuda değiştirilebilmesi gerekir. Bunun için ise, örgütlerde liderlik ve yöneticilik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Sığı & Gürbüz, 2015: 21). Liderler, örgütü meydana getiren gruplar tarafından hissedilen ancak tam anlamı ile açıklığa kavuşturulmamış olan ortak düşünce ve arzuların, benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyellerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişilerdir (Eren, 2009: 501). Örgütler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak olan liderlik eğitimine büyük önem vermektedir çünkü çalışanların verimliliklerinin artırılmasında liderliğin büyük bir etkisi vardır. Bu bağlamdan bakıldığında özellikle pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanındaki hızlı yükselişinden sonra birçok örgütsel çıktıyı olumlu etkileyen davranışların çalışanlara kazandırılması için liderlik tarzlarının önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik gibi pozitif liderlik biçimlerinin kendilerine has kavramsallaştırmaları olsa da iş yaşamı düzleminden bakıldığında pozitif liderlik tarzı ile karakterize edilen liderlerin benzer davranışlar sergileyerek işle bütünleşme gibi olumlu iş davranışlarına etki ettikleri görülmektedir (Decuyper & Schaufeli, 2020).

Yapılan araştırmalarda, iş ve iş dışı yaşamda astını önemseyen paternalistik liderliğin (Kılıç vd., 2020; Bekmezci & Yıldız, 2019) ve örgütte etik farkındalığın oluşumunda etkili olan (Alkan, 2016) etik liderliğin (Demir vd., 2018; Naeem vd., 2020), çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırdığı görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırdığı yapılan bazı araştırmalarda tespit edilmiştir. Böylelikle çalışanlara yüksek düzeyli amaçlar için yol gösteren, çalışanlarına moral kaynağı olan, sorunların çözümünde farklı yöntemleri teşvik eden ve çalışanların ihtiyaçlarına önem veren liderlerin, izleyenlerinin işle bütünleşme düzeyini arttırdığı görülmektedir (Raja, 2012; Coşkun & Şentürk, 2017). Dönüşümcü liderliğe ek olarak, astlarının performanslarını arttırmak ve onların yetişmelerine katkıda bulunmak için onlara bilgi, beceri ve fırsatlar sağlayan geliştirici liderliğin de çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırdığı görülmüştür (Ryu & Shim, 2020). Liderin kendisinin ve diğerlerinin düşüncelerinin, değerlerinin, güçlü yanlarının farkında olması ve bunların başkaları tarafından nasıl algılandığını bilmesine atıfta bulunan otantik liderlik de çalışanların işle bütünleşme düzeylerini arttıran bir başka liderlik tarzı olarak görülmektedir (Hassan & Ahmed, 2011). Dolayısıyla araştırma sonuçları liderlik tarzlarının çalışanların işle bütünleşmelerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

2.1.3. Bireysel Faktörler

İşle bütünleşmenin öncülleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel faktörler kişilik özelliklerine göre işle bütünleşme düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişilik özellikleri kapsamında daha çok beş büyük kişilik faktörü modelinden yararlanılmaktadır (Akhtar vd., 2015). Beş faktör kişilik modeli, dışadönüklük, nevrotiklik, yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu model, özellik yaklaşımına dayanmakta ve kişiliğin ölçülmesinde bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları sıfatlardan yararlanmaktadır (Doğan, 2012). Yapılan çalışmalar nevrotiklik dışında, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklığın, çalışanların işle bütünleşme düzeyini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Kim vd., 2009; Zaidi vd., 2013). Ancak işle bütünleşme düzeyini etkileyen bireysel özellikler sadece bu beş boyut altında toplanan kişilik özellikleri değildir. İşle bütünleşmeyi etkileyen daha başka bireysel özellikler veya kişiden kişiye değişen yetenekler de bulunmaktadır.

Çalışanların duygusal zeka düzeyi (Zhu vd., 2015; Zampau vd., 2017), işlerini daha anlamlı hale getirmek için işi yeniden dizayn etme becerileri (Akçakanat vd., 2019; Uysal vd., 2018; Devotto vd., 2020), hem içsel hem dışsal bir uyuma atıfta bulunmaları, işleri ile kendilerini özdeşleştirerek tutku ve heyecanlarını dışa vurdukları çalışma aşkı (Erum vd., 2020) işle bütünleşmeyi etkileyen bireysel farklılıklar olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca diyet, düzenli egzersiz, yeterli uyku, sigaradan kaçınma faktörlerini içeren bireysel yaşam biçimi (Nishi vd., 2016), işin kişide uyandırdığı anlam (Seçkin, 2016; Jung & Yoon, 2016), çalışanın işine duyduğu tatmin düzeyi (Ali & Farooqi, 2014; Yalabik vd., 2017), çalışanların psikolojik sermaye düzeyi (Tösten vd., 2018; Wardani & Anwar, 2019), bireyin tam potansiyelinin işte olmasını sağlayan zihinsel durumu (Erben, 2019), farkındalık düzeyi (Aldrin & Merdiaty, 2019, Liu vd., 2020) ve ahlaki sıkıntılardan rahatsızlık duyma düzeyi yani etik bir ikilem ortaya çıktığında, ahlâkî açıdan doğruyu yapmak isterken örgütsel veya yasal kısıtlamalardan dolayı istenen davranışların uygulanmasının mümkün olmaması (Kayar & Erdem, 2019) gibi bireysel farklılıklar da işle bütünleşmeyi etkileyen diğer bireysel faktörler olarak değerlendirilebilir.

2.2. İşle Bütünleşmenin Sonuçları

İşle bütünleşmenin muhtemel sonuçları incelenirken çalışanların bireysel algıları üzerindeki etkilerine atıfta bulunan bireysel sonuçlar ve örgütsel verimliliğe doğrudan etkisine atıfta bulunan örgütsel sonuçlar olmak üzere iki kategoride ele alınmış ve bu alanda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

2.2.1. Bireysel Sonuçlar

Çalışanların, sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtma derecesi yükseldikçe çalışanların iş performansları önemli oranda artmaktadır (Acaray & Pelenk, 2018; Ghazawy vd., 2019). Bu tür çalışanların işlerinde daha iyi şeyler yapmak için istekli olduğunu ve kendi rol tanımlarının ötesinde pozitif davranışlar sergilediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Moliner vd., 2008; Çankır, 2016; Kaplanseren & Örucü, 2018). Çünkü işleri ile yüksek düzeyde bütünleşmiş çalışanların iç dünyasında hedefe ulaşma arzusu oluşmakta ve işine karşı daha fazla motive olmaktadır (Polat vd., 2018).

Çalışanların işle ilgili beklentileri ve işten elde ettiği beklentileri arasındaki fark olarak tanımlanan işten tatmin olma durumu çalışanların işleri ile bütünleşme düzeyinden etkilenmektedir (Emeksiz, 2015, Arslan ve Demir, 2017). İşle bütünleşme düzeyi çalışanların iş tatmin düzeyine ek olarak, çalışmanın, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin, insana uygun duruma getirilmesi, çalışanların ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarının, özlem ve beklentilerinin karşılanması, çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi olarak tanımlanan iş yaşam kalitesine yönelik algıyı da pozitif yönde etkilemektedir (Şahin, 2019). Ayrıca işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlar, çalışmayı bir zorunluluk olarak görmediklerinden, bireyin iş ve aile rolleriyle benzer düzeyde ilgilenip bu rollerden benzer düzeyde tatmin olması olarak tanımlanan iş aile dengesini diğerlerine göre biraz daha rahat yönetebilmektedirler (Karadeniz, 2019).

İşle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar, paylaşım yapabilecek bir gruba dâhil olmama, kendisini iş yerindeki sosyal yaşantının bir parçası olarak görmeme ve iş yerindeki diğer çalışanlarla yakın bağlılığın olmaması açısından iş yerinde daha az yalnızlık hissetmektedir. Ek olarak, işle bütünleşme düzeyi, doğru yönetilemediği taktirde bir çok olumsuz iş çıktısına neden olabilecek ve işle ilgili faktörlerin etkisi ile ortaya çıkabilecek psikolojik bir durum olarak ifade edilen iş yeri stresini de azaltmaktadır (Akyol, 2019).

İşle bütünleşme düzeyi sadece iş tatmini, iş yükü algısı, iş yaşam kalitesi, iş yerinde yalnızlık hissi ve iş yeri stresi gibi değişkenler üzerinde etkili değildir. Aynı zamanda olumsuz iş çıktıları ile ilişkili olan tükenmişlik düzeyini düşürmekte (Gündüz vd. 2013), bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığını da pozitif yönde etkilemektedir (Garg & Singh, 2019).

2.2.2. Örgütsel Sonuçlar

İşle bütünleşme, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal dünyasında bir çok değişikliğe etki etmesinin yanında, doğrudan veya dolaylı yollardan çalışanın içinde bulunduğu örgüt açısından da bir çok değişikliğe öncülük edebilmektedir. Örgütler çalışanlarının işle bütünleşme düzeylerini arttırmanın yollarını zorlayarak veya işe alım süreçlerinde işle bütünleşme düzeyine etki eden bireysel faktörleri göz önünde bulundurarak kendileri açısından birçok olumlu çıktının elde edilmesini sağlayabilirler.

Çünkü yapılan araştırmalar işle bütünlüşmenin örgütler açasından doğrudan veya dolaylı olarak performans başta olmak üzere örgütsel bazı çıktılarına öncülük ettiğini göstermiştir.

Enerjilerini işlerine daha çok yansıtabilen, kendilerini işlerine adayın, işleri ile daha çok gurur duyan ve çalışırken işlerinden kopmakta zorlanacak kadar kendilerini işlerine kaptıran çalışanlar, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi için önemli bir araç olan değişim karşısında daha az direnç göstermekte ve değişimi daha çabuk kabullenmektedirler (Çelik, 2019). Ayrıca, işle bütünlüşe düzeyi, örgütlerin iş gücü devir oranı üzerinde etkili olan ve çalışanların gönüllü olarak yeni iş fırsatlarını arama eğilimleri olarak ifade edilen çalışanların işten ayrılma eğilimini düşürmektedir (Agin, 2010; Akgün, 2017; Akın, 2019). Yine, işle bütünlüşe, örgütün başarısı için çalışanların çaba göstermesi, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunları içselleştirmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (Üryan, 2015; Özkeskin, 2019). Bunlara ek olarak işle bütünlüşe örgütün verimliliğine katkıda bulunan biçimsel iş tanımlarının ötesinde bireysel iş davranışları olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmakta (Çankır, 2016; Kaplanseren & Örcü, 2018; Öztürk, 2019) ve çalışanların örgütleri için sergiledikleri performanslarına yönelik algılarını pozitif yönde etkilemektedir (Güler, 2019).

3. SONUÇ

Çalışanların işle bütünlüşe düzeyi, işe karşı uzun süreli bir zihinsel durumu ifade etse de bu durumu şekillendiren bireysel ve örgütsel birçok faktörün olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, birçok olumlu bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde pozitif yönde etkili olan işle bütünlüşmenin, örgütler açasından önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada işle bütünlüşe kavramı ile ilgili olarak geniş bir literatür taraması yapılarak işle bütünlüşmeye etki eden faktörler ve işle bütünlüşmenin hangi sonuçlara etki ettiği incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde, bireysel özelliklerin ve farklılıkların işle bütünlüşe düzeyine etki ettiğini gösteren araştırma sonuçları bireysel faktörler altında; örgütsel yapı ve uygulamaların işle bütünlüşmeyi etkileyip etkilemediğini gösteren araştırma sonuçları örgütsel faktörler altında; liderlik sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının işle bütünlüşmeyi etkileyip etkilemediğini gösteren araştırma sonuçları ise liderlik tarzı altında kategorileştirilmiştir. Ayrıca işle bütünlüşe düzeyinin, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyi gibi bireysel algıları üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonuçları bireysel sonuçlar altında; direk veya dolaylı olarak örgütsel performans ya da örgütsel verimliliğe etkisini inceleyen araştırma sonuçları ise örgütsel sonuçlar altında kategorileştirilmiştir. Böylelikle dağınık halde bulunan işle bütünlüşe, daha holistik bir şekilde ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde hem işe alım süreçlerinde, çalışanların yapılacak işle bütünlüşmesini sağlayacak bireysel özelliklere sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulması, hem de mevcut çalışanların işle bütünlüşmelerini etkileyen faktörlerin örgüt tarafından göz önünde bulundurulması doğru şekilde yönlendirilmesi, örgütlerin verimliliği ve etkililiği açasından önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

Özellikle işle bütünlüşe gibi gelişme evresinde bulunan kavramların somut sonuçlarının belirlenmeye çalışıldığı araştırmaların varlığı, bu tür değişkenlere etki eden faktörlerin örgütsel uygulamalarda dikkate alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bu somut ve bilimsel sonuçlar örgütler için cesaret verici olmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde pozitif liderlik olarak adlandırılan liderlik tarzlarının çalışanların işleri ile bütünlüşe düzeyine etki ettiği görülmektedir. Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulması örgütlerin içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınıp yönetim tarzı olarak bu liderlik davranışlarını benimsemesi, çalışanların işe gelirken daha enerjik olmalarını, kendilerini işlerine daha çok adanmalarını ve çalışırken işlerine dalıp gitmelerini sağlayacaktır. Böylelikle örgütsel performansta da bir artış elde edilmiş olacaktır. Aynı durum işle bütünlüşmeyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler için de geçerlidir.

Bu çalışma, işle bütünlüşmenin incelenmediği veya çok az incelendiği örgütsel iletişim tarzı, örgütsel demokrasi uygulamaları, iş güvencesi(zliği), iş becerikliliği, örgütsel güven, örgütsel destek, lider üye etkileşim gibi değişkenlerin işle bütünlüşe ile ilişkisini ele alan çalışmalar literatüre daha fazla katkı

sağlayacak ve örgütler tarafından işle bütünleşmeyi ortaya çıkaracak faktörlerin uygulamada kullanılması için cesaret verici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., & Pelenk, S. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154-177. <http://www.itobiad.com/issue/41845/465929>.
- Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- Akgün, M. (2017). *Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının biçimlendirici rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorr o-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
- Akın, Ö. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Politics Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Akyol, A. (2019). *İşkoliklik ve işe cezbolma ile işyeri yalnızlığı ve stres arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1), 1684421.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (A case of public sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Alkan, D. (2016). *Etik Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bekmezci, M., & Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 52-73.
- Coşkuner, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- Çelik, S. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu, Türkiye.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Demir, B., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2018). The role of ethical leadership perception in the relationship between organizational trust and work engagement. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 107-125.
- Devotto, R. P. D., Machado, W. D. L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. D. (2020). Work engagement and job crafting of brazilian professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 869-876.
- Doğan, T. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Emeksiz, E. (2015). *İş doyumunun yordayıcısı olarak çok boyutlu örgütsel kimliklenme: işle bütünleşmenin aracılık rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Erben, G. S. (2019). *Mindfulness as an Antecedent of Work Engagement: Impact of Demographic Factors in the Relationship Between Mindfulness and Work Engagement*. In *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp. 126-141). .
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2020). The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. *Business, management and education*, 18(1), 14-32.
- Garg, N., & Singh, P. (2019). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, 43(6), 735-752.
- Ghazawy, E. R., Mahfouz, E. M., Mohammed, E. S., & Refaei, S. A. (2019). Nurses' work engagement and its impact on the job outcomes. *International Journal of Healthcare Management*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1644725>
- Güler, B. (2019). *Psikolojik iklimin çalışan performansına etkisinde öğrenilmiş güçlülük ve işe adanmışlığın aracılık rolü üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Işık, M., & Kama, A. . (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kaplanseren, S., & Örucü, E. . (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.
- Karadeniz, M. (2019). *İşe tutkunluk ve işkolikliğin iş yükü, iş otonomisi ve iş-aile dengesi değişkenleri ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Kayar, Z., & Erdem, R. (2019). (2019). Hemşirelerde ahlâkî sıkıntının işe adanma davranışı üzerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 77-103.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel Sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kerse, G., & Naktiyok, A. (2019). The effect of interactional justice on work engagement through conscientiousness for work. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1), 65-84.
- Kılıç, K., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T., & Zengin, G. (2020). Paternalist ve dönüşümsel liderlik tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde, sıklık-esneklik değişkeninin aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(23), 1-1.
- Liu, S., Xin, H., Shen, L., He, J., & Liu, J. (2020). The influence of individual and team mindfulness on work engagement. *Frontiers in Psychology*, 10, 2928.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. ABD: Jossey-Bass.
- Meriç, E., Çiftçi, D. Ö., & Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Naeem, R. M., Weng, Q., Hameed, Z., & Rasheed, M. I. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior*, 30(1), 63-82.
- Nishi, D., Suzuki, Y., Nishida, J., Mishima, K., & Yamanouchi, Y. (2016). Personal lifestyle as a resource for work engagement. *Journal of Occupational Health*, 59(1), 17-23.
- Özdemir, B., Özcan, H. M., & Yalçınkaya, A. (2019). Algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 706-724.
- Özeren, E., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2019). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi: Örgütsel adalet algısının aracı, kayırmacılığın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, BOR Özel Sayısı, 211-228.
- Özkeskin, M. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu, Türkiye.
- Öztürk, Ü. (2019). *İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde politik yetinin önemi: türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Polat, Ö., Tuysuz, M., & Yener, R. . (2018). Çalışmaya tutkunluğun motivasyona etkisi: Türkiye’deki Vakıf Üniversitesi kütüphaneleri örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 191-206.

- Robianto, F., Masdupi, E., & Siyahrizal. (2020). *The effect of career development, compensation, work environment and job satisfaction on work engagement*. In 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)
- Ryu, G., & Shim, D. C. (2020). Developmental leadership, skill development, and work engagement. *International Review of Public Administration*, 25(1), 1-16.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sıgı, Ü., & Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2018). Workplace spirituality, grit and work engagement. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1-2), 50-59.
- Şahin, H. (2019). *Çalışmaya tutkunluk ve iş yükünün işte yaşam kalitesi üzerine etkisi: 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2018). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerinin Çalışmaya Tutkunlukları Üzerine Etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3), 1073-1079.
- Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. B. (2018). Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 651-666.
- Üryan, E. (2015). *The role of distributive justice and work engagement as the antecedents of affective commitment and job performance: An empirical study in a bank*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 447-463.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. In Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship. *Emerald*, 5(3), 248-265
- Yıldırım, M. (2020). *Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algularının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., Zaidi, G. B., & Zaidi, M. T. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 13.
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of clinical nursing*, 24(15-16), 2115-2124.