

Uyar, S. ve Güzel, Ş. (2019). İşe Angaje Olmak Kavramı, Tükenmişlik ile İlişkisi ve Sonuçları. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 44-52.

Derleme/Review

Makale Geliş Tarihi: 04.03.2019
Makale Kabul Tarihi: 29.03.2019

TÜKENMİŞLİĞİN ANTİTEZİ İŞE ANGAJE OLMAK: KAVRAMSAL AÇIDAN BİR İNCELEME



<https://doi.org/10.35375/sayod.535183>,

Serife GÜZEL*, **Seda UYAR****

ÖZET

Günümüzde yönetim anlayışındaki değişmeler ile birlikte olumsuz kavramların yerini olumlu kavramlar almaya başlamıştır. İşe angaje olma kavramı da bu amaçla ortaya çıkarılmış kavramlardan biri olmaktadır. Bireyin yaşadığı tükenmişlik sendromunun olumsuz yönlerini elimine etme amacıyla yürütölen çalışmalarda ortaya çıkan işe angaje olma tükenmişlik kavramının tam bir zıttı olarak nitelendirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Türkçe literatürde son zamanlarda yaygınlık kazanmaya başlayan işe angaje olma kavramını tükenmişlik kavramı ile birlikte incelemek ve bu konuda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktır.

Çalışmada işe angaje olma kavramı hakkında detaylı bilgi verilerek kavramın bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca bu kavramın ortaya çıkış nedeni olarak görölen tükenmişlik kavramına da değinilerek işe angaje olma ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma sonucunda işe angaje olma kavramının genellikle olumlu sonuçları olmasına rağmen olumsuz sonuçlarının da söz konusu olduğu görölmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşe angaje olma, tükenmişlik, işe sarılma

ANTITHESIS OF BURN OUT THE WORK ENGAGEMENT: A CONCEPTUAL REVIEW

ABSTRACT

Nowadays, with the changes in the understanding of management, negative concepts are started to be replaced by positive concepts. The concept of work engagement is one of the concepts that have been revealed for this purpose. Work engagement that has emerged in the studies conducted in order to eliminate the negative aspects of an individual's burn-out syndrome has been characterized as a complete opposite term of the burn-out.

The object of this study is to examine the concept of work engagement which has recently become widespread in Turkish literature along with the concept of burn-out, and to shed light on other studies in this regard.

In the study, the individual and organizational results of the concept are included by providing detailed information about the concept of work engagement. In addition, the concept of burnout, which is seen as the reason for the emergence of this concept, is discussed and its relationship with the work engagement is addressed. As a result of the study, it is observed that although the concept of work engagement has positive results, there also might be negative results.

Key words: Work engagement, burn out, work hugging

* Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Faköltesi, Sağlık Yönetimi Bölümü. serife_eren.89@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4141-9110>

**Ankara Hacı Bayram Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, seda_inan@outlook.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8051-8464>

GİRİŞ

Günümüzde yönetim anlayışındaki değişimlerin etkisi ile olumsuz duygu ve davranışların yerini olumlu yaklaşımlar almaya başlamıştır. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış kapsamında yer alan kavramlar dikkat çekmeye başlamıştır. Uzun yıllardır tükenmişlik ile oldukça fazla çalışma yapılırken son zamanlarda bu durumun zıttı olduğu ortaya konan işe angaje olma gibi kavramlara ilgi duyulmaya başlanmıştır.

İşe angaje olma kavramı, kişinin yüksek enerjiye sahip olmasını ve işe olan bağlılığını ifade etmektedir. İşe angaje olan kişiler, yaptıkları işleri anlamlı, önemli ve ilham verici olarak görmektedirler. Dolayısıyla yaptıkları işten gurur duymakta ve işin gereklerini severek yerine getirmektedirler (Arslan ve Demir, 2017). İşine angaje olan kişi bilişsel olarak kendini işiyle bir bütün olarak değerlendirmekte ve çalışma arkadaşlarıyla samimi ilişkiler geliştirmektedir (Maslach ve Leiter, 2008). Bu bağlamda işe angaje olma kavramı, örgüt işlerine katılım, enerjik olma ve verimliliği esas alan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Arslan ve Demir, 2017). İşe gönülden bağlanmış, işle bütünleşmiş çalışanların, işe motive oldukları ve daha yüksek performans sergiledikleri de dikkat çekmektedir (Bal, 2009). İşe angaje olma kavramının dinçlik, adanmışlık ve özümseme olmak üzere üç boyutu bulunmakta ve bunların yerine getirilmesi ile kavram ortaya çıkmaktadır. Bu kavramın aksine tükenmişlik, şevk ve amaç kaybı olarak görülmekte, fiziksel, duygusal ve zihinsel bir yorgunluk (tükenmişlik) durumunu tasvir etmektedir (Pines ve Aronson, 1988). Maslach ve Leiter'e göre (1997) de tükenmişlik, işe angaje olmada yaşanan erozyon/aşınma olarak yeniden tanımlanmaktadır.

Çalışmada Türkçe literatürde yeni bir kavram olan işe angaje olma kavramı ele alınmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde işe angaje olma kavramının tükenmişlik kavramının bir antitezi olduğu görülmüş ve tükenmişlik kavramı da tanımlanarak işe angaje ile ilişkisi ele alınmıştır. İşe angaje olma kavramının Türkçe literatürde yeni bir kavram olması ve tükenmişlik kavramı ile birlikte ele alındığı çalışma sayısının da sınırlı olması çalışmanın önemini göstermektedir.

1. İşe Angaje Olma Kavramı

İşe angaje olma kavramı, yönetim literatüründe son zamanlarda üzerinde oldukça fazla durulan kavramlardan biri olarak dikkat çekmeye başlamıştır (Ravikumar, 2013). Schaufeli (2012) işe angaje olması kavramının ilk olarak iş dünyasında 1900'lü yıllarda ortaya çıktığını, angaje olmayı kavramsallaştıran ilk akademisyenin ise Khan (1990) olduğunu ifade etmektedir (Schaufeli, 2012).

Bu çalışmada işe angaje olma olarak kullanılan kavram literatürde işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk, işe kapılma, işe ilgi duyma, işe bağlılık gibi farklı kavramlarla da nitelendirilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Esen, 2011). Üzerinde uzlaşmış kesin bir tanımı olmayan kavramla ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Markos ve Sridevi (2010) bu kavramı, çalışanın örgütün hedeflerini başarma noktasındaki istekliliği ve çabası olarak ele almaktadır (Markos ve Sridevi, 2010). Kahn (1990)'a göre işe angaje olma "bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılması" halini ifade etmektedir. Bireyin işine kendini verip işi içselleştirdiği ve iş arkadaşlarıyla nitelikli ilişki kurduğu bir durumu işaret etmektedir (Kahn, 1990). Schaufeli (2012), işe angaje olmanın günlük hayata katılım, adanmışlık, tutku, heyecan, kendini verme, odaklanma, çaba ve enerji anlamlarına geldiğini ifade etmektedir (Schaufeli, 2012). Roozeboom ve Schelvis (2015) işe angaje olmayı işle ilgili olumlu sonuçlara yönlendiren olumlu davranış ya da olumlu zihin durumu, etkili olumlu bilişsel durum, zindelik, adanmışlık ve kendini verme olarak tanımlamışlardır (Roozeboom ve Schelvis, 2015). Wildermuth (2008)'a göre işe angaje olma, coşku, tutku, yüksek derecede konsantrasyon ve enerjiye dönüşebilen devamlı bir durumu ifade etmektedir (Wildermuth, 2008). Kanten ve Yeşiltaş (2013) işe angaje olmayı, işgörenlerin enerji dolu, işine tutku ile bağlı, işini benimseyen ve işi ile ilgili olumlu bir ruh haline sahip olmaları şeklinde tanımlamışlardır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013). Schaufeli ve arkadaşları (2002) işe angaje olmayı, işini yüksek bir enerji ve performans ile yapan, kendi isteği ile işine çaba harcayan, işine önem veren, gurur duyarak ve tutkuyla işine

bağlanan, işte zamanın nasıl geçtiğini anlamayan bir durum olarak açıklamaktadır (Schaufeli ve diğ., 2002).

1.1. İşe Angaje Olma Alt Boyutları

Schaufeli ve Bakker (2002) angaje olma kavramını dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarından meydana gelen işle ilgili, pozitif ve tatmin edici bir düşünce yapısı olarak ifade etmektedirler (Schaufeli ve diğ., 2002). Bu boyutlar tek tek ele alınacak olunursa;

a. Enerji : Fiziksel olarak enerjik hissetmek, duygusal olarak güçlü olmak, başarısızlıkla ya da zor görevlerle mücadele etme ve zorluklara karşı durma halini ifade etmektedir (Schaufeli ve diğ., 2002). Böyle bir çalışan çalışma saatleri içerisinde kendini sürekli olarak dinç hissetmekte ve çalışma arkadaşlarıyla sürekli etkileşim içerisinde bulunmaktadır (Maslach ve diğ., 2001).

b. Aidiyet: İşe değer atfetme, işi ile gurur duyma, kendini kanıtama, meydan okuma ve coşkulu bir çalışma halini ifade etmektedir (Schaufeli ve diğ., 2002). Adanma, kişinin yaptığı işe olan bağlılığı ve hatta bazen kişilerin kendilerini yaptıkları işle bir bütün olarak görme durumu olarak açıklanmaktadır (Maslach ve diğ., 2001).

c. Yeterlilik: İşine tümüyle konsantre olma ve kendini derinlemesine çalışmaya verme durumunu ifade etmektedir. Böylece çalışan için iş yerinde zamanın hızlı bir şekilde akıp gitmektedir (Schaufeli ve diğ., 2002). Kişi yaptığı işte kendisinden ne istendiğini bilmekte ve bu iş için gerekli yeteneği kendinde görmektedir (Maslach ve diğ., 2001).

1.2. İşe Angaje Olmanın Sonuçları

İşe angaje olmanın insanlar açısından olumlu yararlar sağladığı çeşitli yazarlar tarafından birçok çalışmada yer almaktadır. Schaufeli ve arkadaşları (2001) tarafından yürütülen çalışmalara göre angaje olan çalışanlar öz-yeterliliği yüksek ve işlerini tamamlamada başarılı olan bireylerdir. Aynı zamanda angaje olan çalışanlar yaşamdan olumlu sonuçlar bekleyen ve örgüt içindeki iş rollerini daha çok benimseyerek, ihtiyaçlarını tatmin eden insanlardır (Schaufeli ve diğ., 2001). Beckers ve arkadaşlarının 2004 yılında Hollandalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, işe angaje olma ile fazla mesai yapma arasında olumlu (pozitif) ilişki bulunmuştur (Beckers ve diğ., 2004). Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006)'nin çalışmasında da işe angaje olmanın kişisel sağlık ve çalışabilirlik ile olumlu bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006). İşe angaje olmanın çalışanlar arasında iletişim sorununu azaltma, olumlu örgüt ikliminin oluşturulması, iş yeri ortamı ile ilgili olumlu algıların olması, iş doyumunun artması, aile ve sosyal hayatında mutlu bir birey olması gibi bireysel ve örgütsel birçok olumlu sonucu bulunmaktadır (Köse, 2015).

Pozitif örgütsel davranış konusunda yapılan bazı araştırmalarda işe angaje olmanın bazı olumsuz yönleri de ortaya konulmuştur. Gerçekçi olmayan bir optimizmin örgüt içerisindeki çalışanlara zarar verdiği (Armor ve Taylor, 1998) aşırı güven duygusunun çalışanlarının gelecek performanslarını da engellediği (Vancouver ve diğ., 2002) saptanmıştır. Demerouti ve arkadaşlarının (2001) yaptığı bir diğerk çalışmada ise, işe angaje olma ile (özellikle dinçlik) baş ve göğüs ağrısı gibi sağlıkla ilgili şikayetler arasında çok güçlü olmamakla birlikte negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Demerouti ve diğ., 2001). Benzer çalışmalarda böyle çalışanların çocuklarıyla ilgilenmediği, arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmeyi unutabildikleri, aile hayatlarının bozulup, boşanmalar, ayrılmalar, huzursuzluklarla karşı karşıya geldikleri de elde edilen sonuçlar arasında bulunmaktadır (Bakker ve diğ., 2011).

2. Tükenmişlik

Maslach ve Jackson (1981, s. 99) tükenmişlik kavramını “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğerk insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğerk insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom” şeklinde tanımlamaktadır. Freudenberg(1974:159) tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı

yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamaktadır.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere üç boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), bireyde yorgunluğun ve düşük enerjinin görüldüğü, sorumluluk duygusunun azaldığı, kişinin kendisini yetmez gördüğü boyut olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach,1988:297; Friesen ve Sarros,1989:179). Kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan olumsuzluklar da yine tükenmişliğin örgütsel faktörlerine örnek olmaktadır (Maslach,1999:50-53; Freisen ve Sarros,1989:185; Cordes ve Dougherty,1993:633). Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade eden Duyarsızlaşma (Depersonalization), bireyin ilgisiz bir tavır takınması anlamına gelmektedir (Leiter ve Maslach,1988:297; Budak ve Sürgevil,2005:96). Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment) ise, “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını” ifade etmektedir. (Maslach,2003:190).

Stresin bir türevi olarak ifade edilen tükenmişlik (Maslach ve Zimbardo, 1982), örgütsel çatışma (Izgar, 2001: 15), Rol çatışması (role conflict) (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998), Rol belirsizliği (role ambiguity) (Eisenstat ve Felner, 1984; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002), İşyerinde duygusal ve cinsel taciz (mobbing), (Torun, 1996; Maslach ve Leiter, 1997), İş güvenliğinin olmaması (Torun, 1996; Maslach ve Leiter, 1997), Örgüt kültürü (Farber, 2000; Pines, 2003; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004) gibi birçok örgütsel faktörlere bağlı bulunmaktadır. Bununla birlikte sahip olunan kişilik yapısı (Freudenberger, 1974; Nagy ve Davis, 1985;), mükemmeliyetçilik (Cordes ve Dougherty, 1993) ve düşük özgüven de (Lee, vd., 2003) bireysel olarak tükenmişliğe neden olan faktörler olarak görülmektedir.

2.1. Tükenmişliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Hem bireyler hem de örgütler açısından yadsınamaz etkilere sahip olan tükenmişlik sendromu, işe angaje olmanın olumsuz sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bireysel açıdan tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde, özgüven kaybı, stres, kişiler arası iletişimde zorluk yaşama, yorgunluk, uyku bozuklukları (Torun, 1996) gibi sonuçlar görülmektedir. Bununla birlikte sigara, içki, sakinleştirici ilaç gibi zararlı maddelerin kullanımını arttırmakta ve zamanla bağımlı hale getirebilmektedir (Oruç, 2007: 26). Motivasyon eksikliği, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama gibi duygusal belirtiler de görülebilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002: 227; Koyuncu,2005; Kaçmaz,2005: 30; Lambie, 2007: 83). Tükenmişlik yaşayan bireylerde ani tepkisellik, eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, alınganlık, sürekli bir savunma ve suçlama hali, inkâr etme benzeri davranışsal bozukluklar da görülebilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002: 227; Lambie, 2007: 83).

Tükenmişlik sendromu örgütsel anlamda da bağlılık, iş tatmini, performans kaybı, iş geç gelme, devamsızlık (Lee ve Ashforth, 1993:11; Ergin,1993:152; Weisberg, 1994:4; Lieter ve Maslach,1988:306; Gmelch ve Gates,1998:154) gibi verim baltalayıcı etkilere neden olmaktadır.

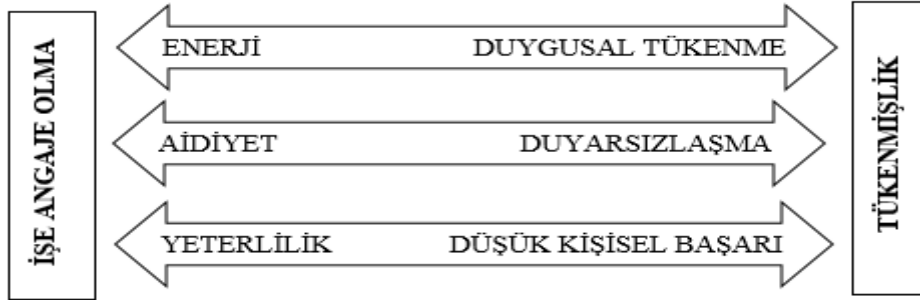
2.2. İşe Angaje Olma ile Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişliğin tersine çevrilmesi olarak tanımlanan işe angaje olma kavramı yönetim literatüründe öne çıkmaya başlamıştır (Ravikumar, 2013). Tükenmişlikten muzdarip olmuş çalışanların aksine işe angaje olan çalışanlar iş ortamında daha enerjik olmaktadır. (Schaufeli, 2015). Enerjik olma ve angaje olma, literatürde tükenmişlik ve sinizminin direkt karşıtları olarak ifade edilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliğin tam zıddı olan işe angaje olmayı da içerisine alan bir model geliştirmiş ve modelde, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “aidiyet” ve düşük kişisel başarı yerine “yeterlilik” alt boyutlarına yer

vermiştir (Şekil 1) (Maslach ve Goldberg, 1998; akt. Ardıç ve Polatçı, 2009). Bu nedenle Maslach Tükenme Envanteri kullanılarak işe angaje olma kavramının ölçülebileceği görüşünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla tükenmişlik envanterinden düşük puan alan bireylerin, işe angaje olduklarına kanaat getirilebileceği savı ileri sürülmektedir (Maslach ve diğ., 1996).

Şekil 1: Tükenmişlik ve İşle Bütünleşme İlişkisi



Kaynak: Ardıç, K. Ve Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme” isimli kaynaktan yararlanılmıştır.

Maslach ve Leiter’e (1997) göre birey için önemli, anlamlı ve doyurucu olarak başlayan şey, nahoş ve anlamsız hale gelebilmektedir. Böylelikle enerji tükenmeye, aidiyet duygusu yerini dışarıya karşı kayıtsızlığa ve kendini yeterli görmenin yerini de başarısızlık almaktadır. Bu da Şekil 1’de görüldüğü gibi işe angaje olan bir bireyde tükenmeyi meydana getirmektedir.

SONUÇ

Pozitif örgütsel davranışın ortaya koyduğu kavramlardan biri olan angaje olma kavramı, yönetim literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Özkalp ve Meydan, 2015). Kavramın temellerini atan Kahn’a (1990) göre işe angaje olma bireyin duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak kendini işe vermesini ifade etmektedir. Bireyin işini içselleştirmesi, iş arkadaşları ile nitelikli ilişkiye sahip olması işe angaje olma açısından önem taşımaktadır (Kahn, 1990).

Maslach and Leiter (1997) angaje olmayı, örgütsel tükenmenin tam tersi olarak görmektedir. İşe angaje olma kavramının ortaya çıkmasında tükenmişlik kavramına ilişkin araştırmaların büyük katkısı olmuştur (Bakker ve diğ., 2008). Tükenmişliğin aksine angaje olan çalışanların daha enerjik, mücadeleci, işlerinde stressiz kişiler oldukları ortaya konmuştur (Hallberg, Johansson ve Schaufeli, 2007).

İşe angaje olma kavramının çalışanların başarılı, enerjik, fiziksel ve ruhsal olarak iyilik haline sahip olması gibi olumlu sonuçları yanında (Schaufeli ve diğ., 2001; Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Köse, 2015) çalışanın sağlık şikayetlerinin artması, iş ile aile ve arkadaş çevresi arasında kalınması ve huzursuzlukların oluşması gibi olumsuz durumlara da sebep olduğu (Demerouti ve diğ., 2001; Bakker ve diğ., 2011) yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Dolayısıyla işe angaje olmayan çalışanların, kendilerine sunulan zamanı, enerji ve dikkatlerini iyi kullanamadıkları ve örgüte getiri sağlamadıkları görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Ayrıca, işe adanmış çalışanların inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür (Sonntag, 2003). Bu bağlamda işe angaje olmanın örgüt açısından bir kazanım olduğu söylenebilmektedir.

Tükenmişlik ve işle bütünleşme birbirinden bağımsız yapılardır ve aralarında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Schaufeli vd., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Bireyin, iş ve örgütle karşılıklı etkileşimi bireysel verimliliği artıracak ya da azaltacaktır. Bu karşılıklı etkileşimin olumsuz olması “tükenmişliğe, olumlu olması ise işe angaje olmaya neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı,

2009, 7-38). Çalışma hayatı kalitesinin ve çalışan refahının yüksek olması da ancak işe angaje olma ile mümkün olmakta, aksi ise tükenmişliği beraberinde getirmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Tükenmişlik kaynağının bireysel olmaktan ziyade örgütsel olduğu düşünüldüğünde birey ve iş arasındaki uyumsuzluğu çözüp, işe angaje olmayı sağlamak gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009, 38; Crisp ve Chen, 2014). Çalışanların işe angaje olmaları ya da tükenmişlikleri arttığında birçok örgütsel faktörde de buna bağlı olarak etkilenmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu düşünüldüğünde bu etkinin örgütsel çıktıya katkıları da açıkça görülmektedir. Buradan hareketle işe angaje olmayı kolaylaştıracak örgütsel stratejiler planlanmalıdır. Ayrıca gerekli ortamın oluşmasına hizmet edecek bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekli olmaktadır.

KAYNAKÇA

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

Armor D.A., Taylor, S.E., (1998). Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-Regulation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, N.Y. Academic Press, 30, 309-379.

Arslan, E. T., Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: 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., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.

Bakker, A.B., Westman, M., and Van Emmerik, I.Y.H., (2009). Advancements in Crossover Theory, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3), 206-219.

Bal, E. A. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 546-552.

Beckers, D.G.J., Van Der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., van Veldhoven, M.J.P.M., and van Yperen, N.W., (2004). Working Overtime Hours: Relations with Fatigue, Work Motivation, and the Quality of Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (12), 1282-1289.

Budak, G, ve Süregevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* , 20(2), 95-108.

Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout, *The Academy of Management Review*, 18 (4), 621 – 656.

Crisp, N., Chen, L. (2014). Global Supply of Health Professionals. *The New England Journal of Medicine*, 370(10), 950-957.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., and Schaufeli, W.B., (2001). Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4), 279-286.

Eisenstat, A. R. & Felner, R. D. (1984). Toward a differentiated view of burnout: personel and organizational mediators of job satisfaction and stress. *American Journal of Community Psychology*, 12(4), 411 – 430.

- Esen E., (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 3(1), 377-390.
- Farber, B. A. (2000). Introduction: understanding and treating burnout in a changing culture. *Psychotherapy in Practice*, 56 (5), 589 – 594.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out., *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Friesen, D. & Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout Among Educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (2), 179-188.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., and Schaufeli, W.B., (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *The Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hallberg, U.E., Johansson G. and Schaufeli, W. (2007). Type a Behavior and Work Situation: Association with Burnout and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135-142.
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Jackson, E. S., Turner, J. A. & Brief, A. P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 339 – 349.
- Kahn, William A., (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 693-724
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Köse, A. (2015). İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokta tezi, Gaziantep.
- Lambie, G. W. (2007). The contribution of ego development level to burnout in school counselors: Implications for professional school counseling. *Journal of Counseling & Development*, 85(1), 82-88.
- Lee, R. T. & Ashford, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3 – 20.
- Lee, H., R. Song, Y. S. Cho, G. Z. Lee & B. Daly (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), 534 – 545.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Markos, S., Sridevi M.S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Maslach, C. (1999). Take this job and love it. *Psychology Today*, October, 50-80.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99 – 113.
- Maslach, C. ve Leiter, P. M. (1997). *The Truth about Burnout*. Jossey- Bass, San Francisco: Ca.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Medland, J., Howard-Ruben, J. & Whitaker, E. (2004). Fostering psychosocial wellness in oncology nurses: addressing burnout and social support in the workplace. *Oncology Nursing Forum*, 31 (1), 47 – 54.

Nagy, S. & Davis, L. G. (1985). Burnout: a comparative analysis of personality and environmental variables. *Psychological Reports*, 57(3_suppl), 1319 – 1326.

Oruç, S. (2007). Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Adana ili örneği). *Çukurova Üniversitesi*.

Öner, Z. H. (2008). The Mediating Effect of Organizational Justice : Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on the Relationship Between Servant Leadership And Work Engagement. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Özer, Ö., Saygılı, M., Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.

Özkalp, E., Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.

Pines, A. M. (2003). The relationship between career and couple burnout: implications for career and couple counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40 (2), 50 – 64.

Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.

Ravikumar, T. (2013). A Study on Impact of Team Work, Work Culture, Leadership and Compensation on Engagement Level of Employees in Msmes in India. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8), 175-185.

Robbins, S. P., Judge, T.A. (2012). Tutumlar ve İş Tatmini, Örgütsel Davranış (s. 71-97), İnci Erdem (Ed.), 14. Baskı, İstanbul: Nobel Yayınları.

Roozeboom, M.B. ve Schelvis, R. (2015). Work engagement: drivers and effects, http://oshwiki.eu/wiki/Work_engagement:_drivers_and_effects.

Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement what do we know and where do we go? . *Romanian Journal of Applied Psychology* , 14(1), 3-10.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging Leadership in the Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-79.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. and de Jonge, J., (2001). Does Work Make Happy? In Search of the Engaged Worker. *De Psycholoog*, 36, 422-428.

Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 223-245.

Srinivas, S. (2002). Organizational commitment and job burnout among employees of non-profit organizations. *Unpublished manuscript*.

Torun, A. (1996). Stres ve Tükenmişlik.(içinde) S. Tevrüz (editör), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 43-45.

Um, M. & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators and job satisfaciton: A stress-strain-outcome model and an emprical test. *Social Work Research*, 22(2), 100-115.

Vancouver, I.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C. and Putka, D. J., (2002). Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506-516.

Wildermuth, M. (2008). 10 MS of employee engagement. *Training and Development*, 62(1), 50-53.