T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME (İKTİSAT) ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

BİLAL ÇANKIR

2502110451

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. EBRU DOĞAN

İSTANBUL-2016

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

D O K T O R A

T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : **BİLAL ÇANKIR** Numarası : **2502110451**

Anabilim/Bilim Dalı : **İŞLETME (İKTİSAT)** Danışman : **YRD.DOÇ.DR.EBRU DOĞAN**

Tez Savunma Tarihi : **02.06.2016** Saati : **10:30**

Tez Başlığı : **ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. HALİM KAZAN		KABUL
2- PROF. DR. ŞEBNEM ARIKBOĞA		KABUL
3- PROF. DR. CANAN ÇETİN		=KABUL=
4- DOÇ. DR. M. EMİN OKUR		KABUL
5- YRD. DOÇ. DR. EBRU DOĞAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-DOÇ. DR. AHMET MENTEŞ		
2-YRD. DOÇ. DR. ANIL DEĞERMEN ERENKOL		

ÖZ

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Bilal ÇANKIR

2502110451

Çalışmaya tutkunluk, canlılık, adanmışlık ve çalışmaya odaklanma özellikleriyle beraber iş ile ilgili olumlu ve tatmin veren bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, işi nedeniyle yoğun duygusal taleplerle karşılaşan ve diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde görülmektedir. Tükenmişlik bunun yanında, kişilerde olumsuz fiziksel, bilişsel ve duygusal durumların, işe, hayata ve başkalarına karşı tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendromdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan ve bir bütün olarak örgütün işleyişine katkı sağlayan gönüllü ilave davranışlardır. Çalışmanın amacı Kırklareli Üniversitesi akademisyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyip sergilemediklerinin, çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik hislerini hissedip hissetmediklerinin araştırılması ve bu üç kavram arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çalışmaya tutkunluğun olumlu tükenmişliğin ise olumsuz etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Çalışmaya Tutkunluk, Tükenmişlik, Akademik Stres, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.*

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE WORK ENGAGEMENT AND BURNOUT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND AN APPLICATION

Bilal ÇANKIR

2502110451

Work engagement is a positive state of mind giving satisfaction together with vigor, dedication and absorption. Burnout characterized by emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment is a syndrome by which individuals reflect negative attitudes to job due to confronting with extensive demands. Moreover, organizational citizenship behavior is defined as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. This study investigates firstly whether Kırklareli University academicians exhibit organizational citizenship behavior, state work engagement and feel burnout or not, secondly, the relationship between these three concepts. In this study, work engagement affects organizational citizenship behavior positively; whereas burnout affects negatively.

Key Words: *Work Engagement, Burnout, Academic Stress, Organizational Citizenship Behavior.*

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile ülkeler arasında ticari sınırların ortadan kalktığı, uluslararası iş gücü piyasası faaliyetlerinin gözle görülür bir şekilde değiştiği ve üretim faktörlerine dünyanın neredeyse her yerinde ulaşılabildiği günümüz koşullarında, sürdürülebilir rekabet üstünlükleri ile örgütlerin farklılaşmaya gidebilecekleri en önemli husus insan faktörüdür. Örgütler kendini geliştirmeye açık, çalıştığı yer ile bağlantı kurabilen ve kendini o örgütün bir parçası olarak görebilen, çalışkan, enerjik ve uyumlu çalışanları ile günümüz rekabet şartlarında rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadır.

Tezin birinci bölümünde çalışmaya tutkunluk kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmaya tutkunluk kavramının alt boyutları olan canlılık, adanma ve odaklanma açıklanmakta ve bu kavram ile bağlantılı yaklaşımlar irdelenmektedir. Tezin ikinci bölümünde tükenmişlik kavramı incelenirken tükenmişlik yazınına katkıda bulunan araştırmacılar belirtilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili kavramlar ortaya konulmaktadır. Tezin son bölümünde ise çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi bir uygulama modeli ile test edilmektedir.

Okul hayatım ve tez çalışmam boyunca bana destek olan sevgili ailem, özellikle de değerli eşime, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ebru DOĞAN'a vermiş oldukları desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum. Tezimin omurgasının oluşumunda bilgi ve deneyimlerini paylaşan tez izleme komitemdeki saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA'ya ve Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR'a; tezimin modellemesini yaparken ve araştırma sonuçlarını değerlendirirken katkıları olan kıymetli meslektaşlarım Öğr. Gör. Ömer Erdem KOÇAK'a, Doç. Dr. Tülay TURGUT'a ve Yrd. Doç. Dr. İsmail DÜLGEROĞLU'na; Amerika Birleşik Devletleri'nde misafir araştırmacı olarak bulunmamda katkıda bulunan Doç. Dr. Şadi Evren ŞEKER'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ……...…….. iii

ABSTRACT……...…….. iv

ÖNSÖZ……...…. v

İÇİNDEKİLER……...……. vi

KISALTMALAR……..….. xi

TABLO LİSTESİ……..... xii

ŞEKİL LİSTESİ……..….... xiv

GRAFİK LİSTESİ…….. xv

GİRİŞ……...…… 1

1. BÖLÜM

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

1.1. TUTKUNLUK KAVRAMI…….....……. 3

1.2. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, KAVRAMSAL TEMELİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ..……. 5

1.2.1. Çalışan Tutkunluğu……. 5

1.2.2. İşe Tutkunluk……..…..... 8

1.2.3. Çalışmaya Tutkunluk ve Boyutları…… 11

1.2.3.1. Canlılık…….……... 12

1.2.3.2. Adanmışlık…….…….……..... 13

1.2.3.3. Odaklanma……..……..... 14

1.3. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR…… 15

1.4. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞU ETKİLEYEN KAVRAMLAR……. 24

1.4.1. Pozitif Psikoloji ve Çalışmaya Tutkunluk……..…..... 25

1.4.2. İş Gereklilikleri-Kaynakları ve Çalışmaya Tutkunluk…….……... 26

1.4.3. İş Tatmini ve Çalışmaya Tutkunluk…….……..……..... 29

1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışmaya Tutkunluk…….……..... 30

1.4.5. İşe Bağlılık ve Çalışmaya Tutkunluk…….…… 30

1.4.6. İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk…….……..... 31

1.5. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞU OLUŞTURMA VE ARTTIRMA YÖNTEMLERİ…..... 32

1.7. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ÖLÇÜMÜ……..…..... 35

2. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI……..... 37

2.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ KAPSAMI VE GELİŞİMİ ……..... 39

2.3. TÜKENMİŞLİK VE BOYUTLARI……..... 44

2.3.1. Duygusal Tükenme……..……..... 44

2.3.2. Duyarsızlaşma…….…… 45

2.3.3. Düşük Başarı Hissi……..……..... 46

2.4. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR …… 46

2.5. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER…… 50

2.6. STRES VE TÜKENMİŞLİK..……..... 56

2.6.1. Stres……..……...……...…….. 56

2.6.2. Kaynakların Korunması Teorisi ve Tükenmişlik ……..……. 59

2.6.3. Etkileşimsel (Transaksiyonel) İş Stresi Teorisi ve Tükenmişlik…… 60

2.6.4. Eğitim Alanında Stres ve Tükenmişlik…..……..…..... 60

2.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI……..... 63

2.8. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE TÜKENMİŞLİĞE MÜDAHALE YÖNTEMLERİ……..... 66

2.9. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİ ORTAYA KOYAN ÇALIŞMALAR ……..……..... 70

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI…….. 72

3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ KAPSAMI VE GELİŞİMİ ……..……..... 75

3.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE BOYUTLARI…....…… 79

3.3.1. Özgecilik……..... 81

3.3.2. Uyumluluk……..... 82

3.3.3. Hoşgörülü Olma (Centilmenlik)...……..... 83

3.3.4. Nezaket…… 84

3.3.5. Sivil Erdem……..... 85

3.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ TEORİLER….. 90

3.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi……. 91

3.4.2. Psikolojik Sözleşmeler……..... 92

3.4.3. Sosyal Temelli (Prososyal) Örgütsel Davranış……..... 93

3.4.4. Örgütsel Spontanlık……..... 94

3.4.5. Bağlamsal Performans…… 95

3.4.6. Ekstra-Rol Davranışı……..... 97

3.5. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ORTAYA KOYAN ÇALIŞMALAR …. 98

3.6. TÜKENMİŞLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ORTAYA KOYAN ÇALIŞMALAR ...……. 101

3.7. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, TÜKENMİŞLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ORTAYA KOYAN ÇALIŞMALAR…… 104

4. BÖLÜM

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ…… 105

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI……..... 106

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ……. 107

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ…….. 109

4.5. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ…….. 110

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI……. 114

4.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi…….. 119

4.6.2. Korelasyon Analizi…….. 130

4.6.3. Regresyon Analizi…..……..... 136

4.6.4. Farklılık Testleri…….. 140

4.7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI……. 141

SONUÇ…… 146

KAYNAKÇA…….. 151

EK……..... 200

ÖZGEÇMİŞ…… 204

KISALTMALAR

AWS	The Areas of Worklife Survey (Çalışma Hayatı Alanı Ölçeği)
UWES	Utrecht Work Engagement Scale (Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği)
IQ	Intelligence Quotient (Mantıksal Akıl)
EQ	Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
MBI	The Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Envanteri)
CBI	Copenhagen Burnout Inventory (Kopenhag Tükenmişlik Envanteri)
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
CMIN/Df	Ki-Kare Uyum Testi
GFI	Good Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
NFI	Normed Fit Index (Normed Fit Endeksi)
TLI	Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis Endeksi)
RMSEA	The Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
Estimate	Standardize Edilmemiş Katsayılar
β	Standardize Edilmiş Katsayılar
AVE	Average Variance Extracted (Açıklanan Varyans Değerleri)
ANOVA	Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	Çalışmaya Tutkunluk ile Birlikte İncelenen Kavramlar ……	16
Tablo 1.2	Tutkunluk Ölçekleri…….....…….	36
Tablo 2.1	Tükenmişlik Ölçekleri…….....	43
Tablo 2.2	Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler……...	51
Tablo 2.3	Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olası Belirti ve Sonuçları……...	64
Tablo 2.4	Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar……	71
Tablo 3.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları..……...	80
Tablo 4.1	Ölçeklerin Güvenilirlikleri……..	114
Tablo 4.2	Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer İlgili Bilgileri….....	115
Tablo 4.3	Çalışmaya Tutkunluk Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları……...	116
Tablo 4.4	Tükenmişlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları…….	117
Tablo 4.5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları…….	118
Tablo 4.6	Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Birinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri……..…	122
Tablo 4.7	Üç Boyutlu Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Birinci Seviye DFA Uyum İndeksleri……..……	122
Tablo 4.8	Üç Boyutlu Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Boyutlarının Bileşik Güvenilirlik Değerleri…….....	123
Tablo 4.9	Tükenmişlik Ölçeğinin İkinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri……..…….	125
Tablo 4.10	Üç Boyutlu Tükenmişlik Ölçeği İkinci Seviye DFA Uyum Endeksleri……..…….	125
Tablo 4.11	Üç Boyutlu Tükenmişlik Ölçeği Boyutlarının Bileşik	

Güvenilirlik Değerleri……..……... 126

Tablo 4.12 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin İkinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri……..…… 128

Tablo 4.13 Beş Boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Seviye DFA Uyum Endeksleri……..…….. 129

Tablo 4.14 Beş Boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutlarının Bileşik Güvenilirlik Değerleri…...……..... 120

Tablo 4.15 Çalışmaya Tutkunluk, Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyut Değişkenlerin Arasındaki Korelasyon Katsayıları……..……. 131

Tablo 4.16 Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi…… 137

Tablo 4.17 Tükenmişlik Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi…… 137

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	İş Gereklilikleri-Kaynakları Modeli……...	28
Şekil 2.1	Stres, Düşük İş Performansı Tükenmişlik ve Bunalım Süreci……	63
Şekil 4.1	Araştırma Modeli……..…….....	108
Şekil 4.2	Üç Boyutlu Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Birinci Seviye DFA Modeli……..……...	121
Şekil 4.3	Üç Boyutlu Tükenmişlik Ölçeği İkinci Seviye DFA Modeli……..……...	124
Şekil 4.4	Beş Boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Seviye DFA Modeli……	127
Şekil 4.5	Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinin Derecesi……..……	132
Şekil 4.6	Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinin Derecesi …...…….……..	133
Şekil 4.7	Çalışmaya Tutkunluğun Tükenmişlik İle İlişkisinin Derecesi …...	135
Şekil 4.8	Araştırma Modeli Analizi...…….....	139

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 4.1 Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi……. 133

Grafik 4.2 Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi..... 134

Grafik 4.3 Çalışmaya Tutkunluğun Tükenmişlik İle İlişkisi……..…….. 135

GİRİŞ

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yaşanan yoğun küresel rekabet ortamı örgütleri zorlamaya başlamıştır. Günümüzde sadece etkinlik ve verimlilik penceresinden bakan işletme yönetimi, yoğun rekabet ortamında geçmişe göre daha fazla çaba göstermek durumunda kalmıştır. Örgütler, kendi amaçlarını nitelikli çalışan amaçlarıyla bir tutmaya, bunun için dinamik bir çalışma ortamının olmasına, çalışanları işe ve işletmeye bağlı kılmaya, onların iş ve örgüt için yüksek performans gösterebilecekleri ortam oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Bu tez çalışması örgüt içerisindeki en kıymetli kaynaklardan olan insan kaynağı üzerine hazırlanmıştır. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmaya tutkunluk, ikinci bölümde tükenmişlik, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ve son bölümde ise yapılan araştırma ve araştırmanın sonuçları üzerinde durulmuştur.

İlk bölümde, çalışmaya tutkunluk kavramı irdelenmiştir. Literatürde farklılıkları olan çalışan tutkunluğu, işe tutkunluk ve tezin de konusu olan çalışmaya tutkunluk alt boyutları ile birlikte ayrı ayrı açıklanmıştır. Bu bölümde çalışmaya tutkunluk ile ilişki kavramlar belirtilmiş olup bu kavram ile ilgili yapılmış örnek araştırmalar, bulguları ile birlikte aktarılmıştır. Ayrıca tutkunluğu oluşturma ve iyileştirme yöntemlerinde örgütlerin ve yöneticilerin bu anlamda neler yapabilecekleri tartışılmıştır. Bu bölümün sonunda tutkunluğun ölçümü ve yazındaki tutkunluk ölçekleri yer almaktadır.

İkinci bölümde, tükenmişlik ele alınmıştır. İlk olarak tükenmişlik kavramı, ardından bu kavramla ilgili çalışan araştırmacılar açıklanmıştır. Tükenmişliğin boyutları, tükenmişliğe neden olan faktörler ile stres ve tükenmişlik ilişkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca tükenmişliğin sonuçları, tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle başa çıkma yolları aktarılmıştır. Bu bölümün sonunda ise tükenmişlik ile ilgili yapılmış örnek araştırmaların bulguları, çalışmaya tutkunluk ve

tükenmişlik kavramlarının arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalardan bahsedilmiş ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, önce örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal açıklaması yapılmış ardından bu kavramın temeli ve ilgili teorisyenler irdelenmiştir. Sonrasında da bu kavram ile ilgili yaklaşımlar ve bu yaklaşımlardaki boyutlar aktarılarak bu kavramla ilişkili diğer kavramlar geniş bir perspektifte açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara değinilmiştir.

Son bölümde ise, çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan araştırmanın önemi, amacı, modeli ve yöntemi ile birlikte bulguları belirtilmiş ve uygulama sonuçları tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

Çalışmaya tutkunluk, pozitif psikoloji ve örgütsel davranış alanı içerisinde ele alınan bir kavramdır. Bu kavram örgüt odaklı olmaktan ziyade birey odaklı bir kavram olarak tanımlanmakta, çalışma süresi esnasında çalışanın kendisini iyi hissettiği bir ruhsal durum olarak görülmektedir. 2000'li yılların başında ortaya çıkan çalışmaya tutkunluk kavramı kısa süre içinde literatürde yer bulmuş ve birçok araştırmacı bu kavramı incelemiştir.

Bu bölümde öncelikle tutkunluk kavramı açıklanacaktır. Ardından tutkunluk kavramı ile ilgili yaklaşımlar aktarılıp çalışmaya tutkunluk ve boyutları üzerinde durulacaktır. Çalışmaya tutkunluk ve ilişkili kavramlar tartışıldıktan sonra ilgili örnek araştırma ve bulgular, tutkunluğu oluşturma ve iyileştirme yöntemlerinin yanında tutkunluğun ölçümü de bu bölümde aktarılmaya çalışılacaktır.

1.1. Tutkunluk Kavramı

İngilizce *engagement* kelimesinden çevrilen tutkunluk; *engage* kökünden türetilmiştir. *Engage* orijinal anlamıyla bir şeyi ya da kimseyi rehin tutma veya söz verme olarak tanımlanmıştır[1]. Günümüzde ise bir aktivite ile meşgul olma ve dahil olma anlamlarına gelmektedir. Türkçe yazında *work engagement*, işe adanma (Eryılmaz ve Doğan, 2012), örgüte cezbolma (Esen, 2011), işe gönülden adanma (Çakıl, 2011), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe tutulma (Metin, 2010) şeklinde ayrı ayrı ifadeler ile çevrilmiştir. Bu çalışmada "çalışmaya tutkunluk" ifadesi kullanılacaktır.

[1] Colin McIntosh, Joanna Turnbull, **Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition**, Ed. by., Sally Wehmeier, Oxford: Oxford University Press, 2005, p. 484.

Tutkunluk, ilk olarak danışmanlık firmalarının gündeme getirdiği, daha sonra akademik yazında yer almış bir kavramdır[2]. Saks'a göre çalışmaya tutkunluğun akademik yazında yer alması gecikmeli olmuştur[3]. Çalışan tutkunluğu kavramı ilk olarak Gallup Danışmanlık tarafından kullanılmıştır[4]. Gallup şirketi Amerika merkezli yönetim araştırma merkezidir. Bu şirketin yaptığı tanıma göre tutkunluk; işiyle ve iş arkadaşlarıyla duygusal bağ kurma, bilişsel olarak istekli ve heyecanlı olma durumu olarak belirtilmiştir[5].

Son zamanlarda ilgi çeken bir akademik saha olan çalışmaya tutkunluk, psikolojideki hastalık, bozukluk ve yetersizlik gibi negatif unsurun yerine, davranış ve ruhsal yönden güçlü olma çalışmalarıyla ortaya çıkmış pozitif psikoloji alanında yer almaktadır[6]. Bu çerçevede çalışmaya tutkunluk, hastalık ve herhangi bir olumsuz durum ile ilgili değil, çalışanın sağlığı ve mutluluğu ve işyerindeki olumlu atmosferin çalışan üzerindeki etkisiyle ilgilidir[7].

Belli miktarda stresin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu yapılmış olan çalışmalarla ortaya konulduğu hatta çalışmaya tutkunluğun stresli bir çalışma ortamında olumlu etkilerinin görüldüğü araştırmaların dikkat çekici bulgularından biri olarak değerlendirilmektedir[8]. Bazı araştırmacılar da çalışmaya tutkunluğu tükenmişliğin karşıtı olarak görmüşlerdir[9].

---

[2] William H. Macey, et al., **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage**, London, Blackwell, 2009, p. 7.

[3] Alan M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No:7, 2006, p. 600.

[4] Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "Defening and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept", Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, p. 10; Marcus Buckingham, Curt Coffman, **First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently**, New York, Simon & Schuster, 1999, p. 11.

[5] Andrew J. Wefald, Ronald G. Downey, "Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.30, 2009, p. 142.

[6] Schaufeli, Bakker, **a.g.e.**, p. 11.

[7] Evangelia Demerouti, et al., "Burnout and Engagement at Work as A Function of Demands and Control", **Scandinavian Journal of Work Environment and Health**, C.27, No:4, 2001, p. 280-281.

[8] Thomas W. Britt, Amy B. Adler, Paul T. Bartone, "Deriving Benefits from Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.6, No:1, 2001, p. 60.

[9] Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol.52, 2001, p. 402.

Tutkunluk sadece belirli bir olgu ya da olaya odaklanmayıp sürekli ve etkisi yayılarak devam eden bir bilişsel durum olarak ifade edilmektedir[10]. Bu anlamda çalışanın esenliği ve içsel motivasyonu ile örgütün insan kaynakları yönetiminin ve politikalarının uyumlu olması neticesinde çalışmaya tutkunluğun da artarak devam etmesi beklenmektedir. Bu yönüyle çalışmaya tutkunluk, sadece çalışan açısından değerlendirilmemeli, ayrıca örgütün insan kaynakları politikalarının çalışanların bireysel hedef ve amaçları ile de uyumlu olmasını içermelidir.

1.2. Çalışmaya Tutkunluk, Kavramsal Temeli ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Çalışanların çalışmalarında tutkun olarak davranıp davranmadıklarını modern dönemde ifade eden kişi Amerikan antropolog Diamond olmuştur. Diamond, 1968 Martında yazmış olduğu mektubunda bilim insanlarının tutkun olmadıklarında başarısız olacaklarını belirtmiştir[11].

Tutkunluk ile ilgili yaklaşımlar farklı kavramlarla nitelendirilmiştir. İlk olarak Kahn'ın getirmiş olduğu çalışan tutkunluğu, ardından Maslach ve Leiter'in ortaya koydukları işe tutkunluk kavramı ve son olarak Schaufeli ve arkadaşlarının çalışmaya tutkunluk kavramı literatüre kazandırılmıştır. Bu kısımda söz konusu kavramlar ayrıntılı bir şekilde irdelenecektir.

1.2.1. Çalışan Tutkunluğu

Akademik alanda ve psikolojik bağlamda tutkunluk kavramını (*Personal Engagement*) ilk olarak tanımlayan kişi Kahn olmuştur[12]. William A. Kahn 1990 yılında yaptığı çalışmasında; çalışanların kişilikleri ile iş rolleri arasındaki uyumun örgüt üyeleri üzerinde değişen seviyelerde fiziksel, bilişsel ve duygusal etkileri olduğunu ve bunun hem iş hem de kendi deneyimleri için farklı çıktıları

[10] Stefanie Mache, et al., "Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction", **The Surgeon**, Vol.12, No:4, 2014, p. 182.
[11] Stanley Diamond, "Moral Engagement of the Scientist", **Sciencemag**, 8 March 1968, p. 1049-1051.
[12] Brad Shuck, Karen Wollard, "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations", **Human Resource Development Review**, Vol.9, No:1, 2010, p. 93-94.

bulunduğunu ifade etmiştir[13]. Kahn, sonraki çalışmalarında çalışanların rollerine ve bu rollere kendilerini ne kadar verdiklerine yoğunlaşmıştır[14].

Kahn ilk araştırmalarında kişisel tutkunluk ile iş performansı ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olabileceğini teorik olarak öngörmüştür[15]. Öngördüğü gibi de bu kavramlar ile alakalı yapılan araştırmalarda bu ilişki incelenmiştir[16].

Kahn kişisel tutkunluk kavramını ortaya koymuş buna da etki eden psikolojik durumu anlamlılık, güven ve elverişlilik boyutları ile açıklamaya çalışmıştır. Anlamlılık; kişinin gösterdiği rol performansının sonucunda fayda görmesi ve yaptığı iş için zaman harcamaya ve uğraşmaya değer hissetmesidir[17]. Anlamlılık boyutu doğrudan kişinin yaptığı rolü etkilemektedir. Kişi, görevlerini daha iyi ve doğru bir şekilde yapıp yapmayacağına bu boyuta göre karar vermektedir. Bu boyuta göre resmi pozisyon ve daha cazip unvanlar ve statü gibi unsurlar kişinin verdiği anlama göre şekillenmektedir[18].

Kahn'a göre güven boyutu, çalışanın kişisel itibar, statü ve kariyeri ile ilgili olarak işten çıkarılma korkusu ve olumsuz şartlar altında çalışmadığını hissetmesidir[19]. Güven boyutuna göre çalışan kişiler arası ilişkilerinde destekleyici, güven duygusuna sahip, açık ve esnek şekilde davranmaktadır[20].

---

[13] William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No:4, 1990, p. 694.
[14] William A. Kahn, "The essence of engagement: lessons from the field", Ed. by. Simon L. Albrecht, **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2012, p. 20.
[15] Zeynep Y. Yalabık, et al., "Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No:14, 2013, p. 2802.
[16] Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.81, No:4, 1996, p. 360.
[17] Kahn, **a.g.e.**, p. 705.
[18] Rana Zamin Abbas, et al., "Extending "'Kahn's model of personal engagement and disengagement at work' with reference to existential attributes: A case study of HR managers in Pakistan", **International Journal of Social Economics**, Vol.41 No:1, 2014, p. 7.
[19] William A. Kahn, **Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations**, Psychology Press, 2005, p. 180.
[20] William H. Macey, Benjamin Schneider, "The Meaning of Employee Engagement", **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.1, 2008, p. 25.

Elverişlilik ise, kişinin kendini geliştirmek için çalışırken fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olma hissidir[21]. Fiziksel kaynağa sahip olan çalışan, yalnızken ya da diğer çalışanlarla birlikteyken işinin gereğini yapmakta, diğer çalışanlarla empati kurabilmekte ve işini canlı bir şekilde yürütebilmektedir. Psikolojik olarak tutkun olan kişinin motivasyonu da yüksektir. Ayrıca psikolojik olarak tutkun olan çalışan davranışlarına daha fazla anlam yüklemektedir. Duygusal kaynağa sahip olan birey, iş arkadaşları ve diğer bireylerin inanç ve değerlerine saygı duymakta ve buna uygun davranışlar göstermektedir[22].

Kahn'ın ortaya koymuş olduğu kavram üzerinden çalışmalarını sürdüren araştırmacılar belirli bir süreç sonucunda kavramı çalışan tutkunluğu (*employee engagement*) olarak ele almaya başlamıştır. Ayrıca Kahn'dan sonra bu kavrama ilişkin tartışmalar daha çok örgütsel psikoloji yazını ekseninde devam etmiştir[23].

Çalışan tutkunluğu kavramı üzerine çalışma yapan ilk araştırmacılar Schneider, Macey, Barbera ve Young olmuştur. Bu araştırmacılar çalışan tutkunluğunu kişinin çalışırken enerjik olması, keyif alması ve işini verimli bir şekilde yürütmesi olarak açıklamışlardır[24]. Macey ve Schneider bir işletmenin maddi değerinin kolayca bulunabileceğini; ancak entellektüel sermayesinin ve rekabetçi avantajının ölçülmesinin bir o kadar da zor olduğunu vurgulamışlardır[25].

Çalışan tutkunluğunun bir diğer tanımı Gallup Danışmanlık firması araştırmacıları ve akademisyenlerin birlikte hazırlamış oldukları bir çalışmada yapılmıştır. Bu tanıma göre çalışan tutkunluğu; bireyin kendini işine bağlı

---

[21] Kahn, **a.g.e.**, p. 705.
[22] William A. Kahn, "To Be Fully There: Psychological Presence at Work", **Human Relations**, Vol.45, No:4, 1992, p. 322.
[23] Jessica Xu, Helena Cooper Thomas, "How can leaders achieve high employee engagement?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.32, No:4, 2011, p. 401.
[24] Benjamin Schneider, et al., "The role of employee trust in understanding employee engagement", Ed. by. Simon L. Albrecht, **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2012, p. 162.
[25] William H. Macey, Benjamin Schneider, "Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It", **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.1, 2008, p. 77.

hissetmesi, tatmin olması ve örgütte istekli bir şekilde bulunması durumudur[26]. Bu çalışma o zamana kadar ölçümü yapılamamış olan çalışan tutkunluğunun performans ile ilişkisini de ortaya koymuştur[27]. Gallup araştırmaları akademik alana hitap etmekten ziyade özel sektör ve endüstri için yapılmaktadır. Çalışan tutkunluğu bu araştırmacıların çalışması ile sadece özel sektör içinde incelenmekle kalmamış akademik alanda da bu kavram ele alınmaya başlanmıştır.

May, Gilson ve Harter da bu alanda önemli araştırmalar yapmış ve bu kavramın psikolojik alana geçişine önemli katkıda bulunmuşlardır. Bu araştırmada çalışan için işin önemli olduğunun hissedilmesi, işten çıkarılma korkusunun olmadığı çalışma güvencesi ve işin kendisinin çalışana uygun olması ile çalışan tutkunluğunun pozitif ilişkisi olduğu ortaya konulmaya çalışılmış ve sonuçta üç kavramın da doğrudan veya dolaylı olarak çalışan tutkunluğuna ciddi oranda etki ettiği saptanmıştır[28].

Bu çerçevede çalışmaya tutkunluk ile çalışan tutkunluğu arasında önemli farklılılaşma bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluk çalışan ile işi arasındaki ilişkiyi açıklarken, çalışan tutkunluğu bu ilişkiye örgütü de dahil etmektedir.

1.2.2. İşe Tutkunluk

İşe tutkunluk (*job engagement*) Maslach ve Leiter tarafından, yine kendilerinin geliştirdiği tükenmişlik kavramının bire bir karşıtı olarak tanımlanmıştır. İşe tutkunluk, çalışanın tükenmişlik belirtisi göstermemesi olarak tanımlanmıştır[29]. Bu araştırmacılarca işe tutkunluk, tükenmişlik tanımı göz önünde bulundurularak

---

[26] James K. Harter, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis"**, Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No:2, 2002, p. 269.

[27] James K. Harter, Frank L. Schmidt, Emily A. Killham, "Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis", **Gallup Technical Report**, Princeton, The Gallup Organization, 2003, p. 21.

[28] Douglas R. May, Richard L. Gilson, Lynn M. Harter, "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, 2004, p. 32.

[29] Christina Maslach, Michael P. Leiter, **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It**, San Francisco, Jossey-Bass, 1997, p. 24.

tarif edilmiştir. Maslach ve Leiter'in tükenmişlikle ilgili yaptıkları çalışmalar böyle bir bakış açısı ile tanımlama yapmayı sağlamıştır.

Leiter ve Maslach, tutkunluğun sağlanabilmesi için yönetimin bazı iyileştirme ve müdahalelerde bulunması gerektiğini söylemekte, bu müdahaleler neticesinde çalışan üzerinde az da olsa olumlu bir tesirin oluştuğunu belirtmektedir[30]. Günümüzde örgütler bir yandan tükenmişliği önleme ve işe tutkunluğu artırmaya çalışırken diğer yandan çalışanlar tükenmişliğe karşı belirli düzeyde çaba göstermekte ve işlerini gurur hissiyle yapmaktadır[31].

İşe tutkunluk, kişinin işinde gereken hareketliliğe uyumlu olarak enerjik olması şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca aynı çalışmada işe tutkunluğun, kişilik özellikleri ve durumsal faktörler yönünden yeterince incelenmediği ve bu konuda çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmektedir[32].

Roberts ve Davenport tarafından da işe tutkunluk, bireyin işini yaparken coşku ve heves duygularını hissetmesi ve o işe yoğunlaşması olarak tanımlanmaktadır. Kişi işe tutkun olduğunda kendisini işiyle tanımlamakta ve motiveli bir şekilde çalışarak işinden tatmin olmaktadır[33]. Pozitif iş ilişkileri ve güçlü örgütsel kültür, tükenmişliği azaltırken işe tutkunluğu da desteklemektedir[34].

Daha önceden de ifade edildiği üzere Maslach işe tutkunluğun tükenmişliğin zıttı bir kavram olduğunu savunmaktadır. Schaufeli tükenmişlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olmadığı görüşünü ortaya koymuş olsa da tutkunluk

---

[30] Michael P. Leiter, Christina Maslach, "Building Engagement: The design and evaluation of interventions", Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, p. 165.

[31] Aakanksha Kataria, Pooja Garg, Renu Rastogi, "Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement", **The Psychologist-Manager Journal**, Vol.16, No:4, 2013, p. 222.

[32] İlke İnceoğlu, Peter Warr, "Personality and Job Engagement", **Journal of Personnel Psychology**, Vol.10, No:4, 2011, p. 177.

[33] Darryl R. Roberts, Thomas O. Davenport, "Job Engagement: Why it's important and how to improve it", **Employment Relations Today**, Vol.29, No:3, 2002, p. 21.

[34] Bridgette Hernandez, Bettina Stanley, LaDeitrich Miller, "Job Embeddedness and Job Engagement: Recommendations for a Supportive Social Work Environment", **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, Vol.38, No:4, 2014, p. 342.

ve tükenmişlik arasındaki zıtlık ilişkisini savunan araştırmacılarla aralarında taban tabana karşıt bir durum oluşmamaktadır[35].

Daha sonrasında da Leiter, Bakker ve Albrecht ile birlikte çalışmaya tutkunluk ve tutkunluğun sebepleri üzerine çalışmalar yapılmıştır[36]. Rich, Lepine ve Crawford'un yapmış oldukları çalışmada da çalışan ile örgüt değerlerinin örtüşmesi, algılanan örgütsel destek ve kişinin kendini değerlendirmesi faktörlerinin işe tutkunluğa olan etkisi ortaya konulmuştur. Her bir değişkenin bu kavram üzerine pozitif etki yaptığı tespit edilmiştir[37].

Maslach ve Leiter tükenmişliğin üç boyutunu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olarak belirlerken, tutkunluğun üç boyutunu; enerji, bağlılık ve yeterlilik olarak ifade etmektedir[38]. Bu iki araştırmacı duygusal tükenmenin yerine enerjiyi, duyarsızlaşmanın yerine bağlılığı ve düşük başarı hissinin yerine yeterliliği birbirlerinin zıttı olarak öne sürmektedir[39]. Araştırmacılar daha önceden de belirtildiği üzere tükenmişlik ile işe tutkunluğun birbirinin zıddı olma iddiası üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Tutkunluk tanımlamaları çok keskin ayrım göstermemekle beraber belirli araştırmacılar tarafından aynı anlamda da kullanılabilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından çalışan tutkunluğu, çalışmaya tutkunluğun zıddı olarak kullanılmakta ancak bu tür keskin kullanımlar bu kavramların öncü araştırmacıları tarafından gündeme getirilmemektedir[40].

1.2.3. Çalışmaya Tutkunluk ve Boyutları

[35] Christina Maslach, "Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No:1, 2011, p. 48.
[36] Arnold B. Bakker, Simon L. Albrecht, Michael P. Leiter, "Key questions regarding work engagement", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No:1, 2011, p. 5.
[37] Bruce Louis Rich, Jeffrey A. Lepine, Eean R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.53, No:3, 2010, p. 628, 629.
[38] Michael P. Leiter, Christina Maslach, "Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout, Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies", Ed. by. Daniel C. Ganster, Pamela L. Perrewe, **Research in Occupational Stress and Well Being**, Vol.3, 2004, p. 93-94.
[39] **A.e.**, p. 94.
[40] Maslach, **a.g.e.**, p. 49.

Çalışmaya tutkunluk kavramı daha önceden de ifade edildiği üzere Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşları tarafından literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu araştırmacılar çalışmaya tutkunluğu (*work engagement*), canlılık, adanmışlık ve çalışmaya odaklanma özellikleriyle beraber iş ile ilgili olumlu ve tatmin veren bir zihinsel durum olarak tanımlamaktadır[41]. Çalışmaya tutkunluk duygusal-bilişsel boyutları da olan kısa bir süreliğine gelip geçici bir şekilde değil geniş bir zamanda görülen süreklilik gösteren bir durumdur[42]. Çalışmaya tutkunluk, çalışanların kendilerini mutlu, sağlıklı görmelerinin, kendilerini iyi hissetmelerinin ve huzurlu olmalarının göstergesidir[43]. Çalışmaya tutkun çalışanlar örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel katılımda bulunmaktadır. Bireysel katılım; her bir bireyin örgüte katkıda bulunması anlamına gelmektedir[44].

Örgütler çalışmaya tutkun çalışanlara sahip olabilmek için şu altı yönteme başvurulabilmektedir[45]:

- Yöneticiler, çalışanlar arasındaki sadakatin az olduğunun farkında olmak zorundadır. Bu problem genellikle üst yönetim tarafından yetersiz işbirliği ortamı olmasından ve iletişim eksikliğinden dolayı bilinememektedir.
- Yöneticiler, örgütün vizyonunu çalışanlarla nasıl paylaşacaklarını öğrenmek zorundadır.
- Çalışan, örgütün çabalarında yer almalıdır. Planların bir parçası olduğunu ve örgütün kendisine güvendiğini hissetmek zorundadır.

---

[41] Wilmar B. Schaufeli, Arnold Bakker, "Utrect Work Engagement Scale" **Occupational Health Psychology Unit**, Utrecht University, Vol.1, 2003, p. 5.

[42] Mustafa Koyuncu, Ronald J. Burke, Lisa Fiksenbaum, "Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank Potential Antecedents and Consequences", **Equal Opportunities International**, Vol.25, No:4, 2006, p. 300.

[43] June M. L. Poon, "Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement", **International Journal of Psychology**, Vol.48, No:6, 2013, p. 1149.

[44] Halim Kazan, Ahmet Ergülen, "Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: Kosi Uygulaması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 13, No. 1, 2008, s. 162.

[45] Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 5. Baskı'dan Çeviri, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s. 451, 452.

- Yöneticiler, çalışanlara önemli görevler vererek ve bu görevlerin örgüt için kritik işler olduğunu belirterek çalışanı örgüte bağlamalıdır.
- Örgüt, çalışanlarından girişimci ve sadık olanları maddi imkânlarla ödüllendirmelidir. Kademe arttıkça maddi ödül de artmalıdır.
- Sonuç olarak, örgüt, kişilere tanınma olanağı ve diğer maddi olmayan ödüller vermelidir. İnsanlar iyi ve yaratıcı fikirlerinden dolayı övülmeli, daha fazla çalışmaları için cesaretlendirilmeli ve kendilerini işlerinde önemli bir birey olarak görülmelidir.

Çalışmaya tutkunluk çalışanın esenliği ile ilgili bir kavramdır[46]. Bu kısımda çalışmaya tutkunluğun canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.3.1. Canlılık

Bu boyutlardan ilki olan canlılık, yüksek düzeyde enerjiye sahiplik, çalışırken zihinsel rahatlık, gayret göstermede isteklilik ve zorluklara karşı dirençli olma olarak tanımlanmaktadır[47]. Canlılık, kişinin işini yaparken enerji dolu, çalışma arkadaşlarına ilham verici ve iş esnasında zamanını ve çabasını harcamaktan memnun olmasını içermektedir.

Kendini gerçekleştirme, bilgi, fedakârlık ve örgüt ile ahenkli çalışma canlılık boyutunun kaynakları olarak görülmektedir[48]. Canlılığın bir diğer göstergesi de iş esnasında enerji harcarken çalışanın sürekli kendini geliştiriyor olmasıdır[49].

---

[46] Wilmar B. Schaufeli, et al., "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", **Journal of Happines Studies**, Vol.3, 2002, p. 71.

[47] Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Lieke L. ten Brummelhuis, "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.80, 2012, p. 556.

[48] Edward F. Martinez, et al., "To Work or Not to Work: Student Employment, Resiliency, and Institutional Engagement of Low Income, First-Generation College", **Students, Journal of Student Financial Aid**, Vol.42, No:1, 2012, p. 30.

[49] Mustafa Yakın, Oya Erdil, "Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.58, 2012, p. 372.

Çalışan işini rutin bir faaliyet olarak görmemekte aynı zamanda kişisel gelişimi için enerji harcamaktadır.

Zorluklarla karşılaşıldığı zaman hemen pes etmemek ve devamlı olarak onlarla mücadele etmek de canlılık boyutunun göstergelerindendir[50]. Canlılık kişinin ruhsal hayatını etkileyen bir niteliğe sahiptir[51]. Bunun sebeplerinden biri de, kişinin yaptığı görevi başarıyla tamamladıktan sonra hissetmiş olduğu mutluluk duygusudur[52]. Canlılık boyutu, tükenmişlikteki duyarsızlaşmanın tam karşıtı olarak görülebilmektedir[53].

Canlılık boyutuna göre çalışan önce hedeflediği unsurlar için başarılı olmayı amaçlamakta ardından buna ulaşmaya gayret göstermektedir. Bu boyut bazı araştırmalarda çalışmaya tutkunluğun temel boyutu olarak tanımlanmaktadır[54]. Canlılık bu yönüyle çalışmaya tutkunluk kavramının en önemli boyutu olarak görülebilmektedir.

1.2.3.2. Adanmışlık

Adanmışlık boyutu, kişinin işini severek zorluklara meydan okuma hissiyle yapması ve işe yüksek düzeyde katılım göstermesi anlamına gelmektedir[55]. Bir diğer tanımlamaya göre kişinin işiyle özdeşim kurma halidir[56]. Bu bireyler işlerine önem atfetmekle beraber, mücadeyi kendilerini geliştirici bir unsur olarak görmektedirler[57].

---

[50] Deanne N. Den Hartog, Frank D. Belschak, "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process", **Journal of Business Ethics**, Vol.107, 2012, p. 38.
[51] Arnold B. Bakker, "An Evidence-Based Model of Work Engagement", **Current Directions in Psychological Science**, Vol.20, No:4, 2011, p. 265.
[52] Marisa Salanova, et al., "The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife", Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, p. 126.
[53] Bakker, Demerouti, ten Brummelhuis, **a.g.e.**, p. 556.
[54] Cristina Jenaro, et al., "Vigour and dedication in nursing professionals: towards a beter understanding of work engagement", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.67, No:4, 2011, p. 870.
[55] Koyuncu, et. al., **a.g.e.**, p. 300.
[56] Else Ouweneel, Pascale M. Le Blanc, Wilmar B. Schaufeli, "Do-it-yourself An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work", **Career Development International**, Vol.18, No:2, 2013, 174.
[57] Noraini Othman, Aizzat Mohd Nasurdin, "Social support and work engagement: a study of Malaysian nurses", **Journal of Nursing Management**, Vol.21, 2013, p. 1084.

Adanmışlık boyutuna göre çalışanlar, sadece işi yapma ve monoton bir şekilde görev dışındaki olumlu etkinliklere katılmama gibi davranışlardan uzak durmakta kendilerini geliştirici faaliyetlerde bulunmaktadır[58]. Schaufeli ve Bakker'a göre canlılık ve adanmışlık doğrudan tükenmişlik ve sinizmin karşıtı kavramlardır[59].

Çalışan bu boyuta göre yaptığı işe güçlü bir şekilde adapte olmakta ve işine bağlı kalmaktadır; işi ile sıkı bir bağ kurmuş olup işini yaparken şevk, coşku ve gurur hissiyatı taşımaktadır[60]. İşine adanmış olarak çalışan bir kişi bu işi övünçle yapmakta, ilham ve yenilikçi fikirleriyle örgütün gelişmesine katkıda bulunmaktadır[61]. Bu yönüyle de çalışan olumlu davranışlarıyla sadece kendisine değil örgüt ve çalışma arkadaşlarına da faydalı olmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk boyutlarından adanmışlık boyutu çalışanı motive eden ve onu çalışmaya sevk eden bir özelliğe sahiptir[62]. Adanmış olan çalışanın yüksek düzeyde görev alma ve yapma isteği vardır. Bu beklentiler karşısında örgüt yönetimi gerekli yenilikçi ve rekabetçi çalışma ortamını oluşturmak ile yükümlüdür[63]. Bazı araştırmalarda çalışmaya tutkunluk seviyesi artsa da adanma boyutu diğer boyutlara göre daha az değişiklik görülen boyut olarak saptanmıştır[64].

1.2.3.3. Odaklanma

Çalışmaya tutkunluğun son boyutu ise işe odaklanmadır. Odaklanma boyutu, kişinin işine dikkatini tamamen vermesini, yaptığı işle meşgul olmaktan

---

[58] Adem Ergül, **Şahsiyet Dili ve Geliştiren Liderlik**, İstanbul, Genç Kitaplığı, 2011, s. 107.
[59] Schaufeli, Bakker, **a.g.e.**, p. 295.
[60] Osman M. Karatepe, et al., "Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry", **International Journal of Hospitality Management**, C.36, 2014, p. 16.
[61] Gene M. Alarcon, Joseph B. Lyons, "The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples", **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol.145, No:5, 2011, p. 464.
[62] Bakker, **a.g.e.**, p. 265.
[63] Sylvie Vincent-Hoper, Clara Muser, Monique Janneck, "Transformational leadership, work engagement, and occupational success", **Career Development International**, Vol.17, No:7, 2012, p. 665.
[64] Bastiaan A. van den Berg, Arnold B. Bakker, Olle Ten Cate, "Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre", **Perspectives on Medical Education**, Vol.2, 2013, p. 272.

mutluluk duymasını ve işten ayrılmakta zorlanmasını ifade etmektedir[65]. Bir diğer tanıma göre çalışanın işine kendini vermesi, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, işini mutlu ve özverili bir şekilde yapmasıdır[66].

Bu olumlu özelliklerin yanı sıra çalışmaya tutkunluk boyutlarından biri olan odaklanma boyutunun, olumsuz davranışlara da yol açabileceği düşünülmektedir. Bunun da sebebi çalışanların işe kendilerini vermesi, kişisel ilişkilerde zorluk yaşaması, dinlenmeye ve rahatlamaya zaman ayıramamasıdır. Odaklanan çalışan dünyadan kendisini soyutlamakta ve işine sıkı sıkıya sarılmaktadır; ancak, bu durum işkoliklikteki gibi olumsuz bir özellik taşımamaktadır.

Odaklanma boyutu çalışanı zihinsel yoğunluk gerektirmesi nedeniyle etkilemektedir. Bu yönüyle çalışmaya tutkunluk motivasyon kavramından farklı bir olgudur[67]. Bu hususların yanında Schaufeli'nin görüşlerini değerlendirmek üzere yapılan bazı araştırmalarda çalışmaya tutkunluğun temel boyutlarının canlılık ve adanmışlık olduğu savunulmaktadır[68].

1.3. Çalışmaya Tutkunluk İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Çalışmaya tutkunluk akademik yazında yeni bir konu olmasına rağmen araştırmacılar tarafından bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu kısımda bu çalışmalardan önemli olanlar ele alınacaktır.

Tablo 1.1'de görüldüğü üzere çalışmaya tutkunluk ilişkili kavramlarla çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Tabloda çalışmaları ele alan yazarlar, birlikte incelenen kavram, araştırmanın örneklemi ve araştırmanın ana bulguları yer almaktadır. Çalışmalarda örneklem grupları farklılık göstermektedir:

---

[65] Schaufeli et. al., **a.g.e.**, p. 74.
[66] Chieh-Peng Lin, "Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory", **Journal of Business Ethics**, Vol.94, 2010, p. 517.
[67] Bakker, **a.g.e.**, p. 265.
[68] Jari J. Hakanen, Wilmar B. Schaufeli, Kirsi Ahola, "The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, an Work Engagement", **Work & Stress**, Vol.22, No:3, 2008, p. 225.

Tablo 1.1: Çalışmaya Tutkunluk ile Birlikte İncelenen Kavramlar

Yazarlar	Birlikte İncelenen Kavram	Örneklem	Ana Bulgular
SCHAUFELI, BAKKER (2004)	Tükenmişlik	Değişik sektörlerde çalışan 1698 çalışan	Çalışmaya tutkunluğun tükenmişlik ile negatif ilişkisi bulunmuştur.
XANTHOPOULOU, BAKKER (2009)	Örgütün Finansal Performansı	Hazır yemek sektöründe çalışan 45 kişi	Çalışanların çalışmaya tutkunluk durumları örgütün finansal performansını olumlu etkilemektedir.
MARKOS, SRIDEVI (2010)	Kurum Performansı	-	Çalışanların dış çevreye karşı örgütü savunduğu, başka iş fırsatlarına rağmen mevcut işinde devam etme isteği gösterdiği ve mesai dışında bile iş yerinde bulunduğu ve inisiyatif aldığı ortaya konulmaktadır.
KONERMANN (2011)	İş Performansı	365 öğretmen	Çalışmaya tutkunluğun iş performansı üzerinde pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır.
SHORBAJI, et al. (2011)	Çalışanların Öz Benlik Değerlendirmeleri	Değişik sektörlerde 102 çalışan	Çalışmanın sonuçlarına göre öz benlik değerlendirmesi ile çalışan tutkunluk arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
RAVICHANDRAN, et al. (2011)	Duygusal Zeka	Teknoloji sektöründe çalışan 112	Çalışmaya göre sadece duygusal zeka faktörünün çalışmaya tutkunluk için yeterli bir koşul olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır
JOHNSON (2011)	İşgücü Sapması	-	Çalışmada işgücü sapması ile çalışan tutkunluğu arasındaki farklılığı gidermede çalışanlara örgütün değerlerini hissettirme ve onlara katılma, çalışmaya tutkun bir liderlik ekibi oluşturma üzerinde durulmuştur.

VAN WIJHE, et al. (2011)	İşkoliklik	173 çalışan	Çalışmanın bulgularına göre çalışmaya tutkunluk ile işkoliklik arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır.
TAIPALE, et al. (2011)	Kültürlerarası Farklılıklar	Bulgaristan, Finlandiya, Almanya, Macaristan, Hollanda, Portekiz, İsveç ve İngiltere'de perakende sektörü, finans ve bankacılık, telekomünikasyon ve sağlık sektöründe istihdam edilen 7867 kişi	Çalışmaya tutkunluğun en fazla Hollanda, en düşük çıktığı ülke İngiltere olarak saptanmıştır.
DEN HARTOG, BELSCHAK (2012)	Etik Liderlik	367 Hollandalı çalışan	Çalışmada etik liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında kuvvetli bir pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.
GREEN (2012)	Akademik Başarı	1866 lise öğrencisi	Araştırmaya göre tutkunluğun akademik başarı için önemli bir öncül olduğu savunulmaktadır.
ROBERTSON, et al. (2012)	Ruhsal Esenlik	9000'den fazla kişi	Çalışanların salt iş tutum ve olumlu davranışlara yoğunlaştıkları takdirde çalışmaya tutkunlukları ve ruhsal esenliklerinin sınırlı ölçüde pozitif yönlü geliştiği bulgusu saptanmıştır.
AGARWAL (2012)	Lider-Üye Etkileşimi, İnovatif Çalışma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti	Hindistan'da çalışan 979 yönetici	Lider-üye etkileşimi ve inovatif çalışma davranışı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki saptanırken, çalışmaya tutkunluk ileişten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur.
GARCZYNSKI, et al. (2013)	İş-Hayat Dengesi	Amazon.com'da çalışan 456 çalışan	Çalışmaya tutkunluğun iş-hayat dengesi ile pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır.
ALFES, et al. (2013)	İşten Ayrılma Niyeti	Hizmet sektöründe çalışan 297 kişi	Çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif ilişkisi bulunmuştur.
ÖZSOY ve arkadaşları (2013)	İşkoliklik	Devlet üniversitesinde çalışan 81 kişi	Bu araştırmanın bulgularına göre çalışmaya tutkunluk ile işkoliklik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

PARK, et al. (2014)	Öğrenen Organizasyonlar ve Yenilikçi Çalışma Ortamı	326 değişik sektörde bulunan çalışanlar	Çalışmaya tutkunluğun inovatif çalışma davranışlarına direkt etkisi olduğu saptanmıştır.
VAN BERKEL, et al. (2014)	Depresyon	257 araştırma enstitüsü çalışanı	Yapılan çalışma sonucuna göre çalışmaya tutkunluk ile depresyon arasında negatif ilişki saptanmıştır.
SEPPÄLÄ, et al. (2015)	İş Kaynakları	1964 dişhekimi	İş kaynakları ile çalışmaya tutkunluk pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Bu çalışmalardan ilki Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılmıştır. Değişik sektörlerde çalışan 1698 çalışan üzerine yapılan araştırmada çalışmaya tutkunluğun tükenmişlik ile negatif ilişkisi bulunmuştur[69].

Xanthopoulou ve Bakker (2009) tarafından çalışmaya tutkunluk ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hazır yemek sektöründe çalışan 45 kişi üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların çalışmaya tutkunluk durumları örgütün finansal performansını olumlu etkilemektedir[70].

Markos ve Sridevi (2010) tarafından yapılan araştırma, çalışan tutkunluğu ile performansı arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından, çalışanların dış çevreye karşı örgütü savunduğu, başka iş fırsatlarına rağmen mevcut işinde devam etme isteği gösterdiği ve mesai dışında bile iş yerinde bulunduğu ve inisiyatif aldığı ortaya konulmaktadır[71].

Bir başka çalışmada da Konermann (2011) iş performansı ile çalışmaya tutkunluğun ilişkisi araştırılmıştır. 365 öğretmen üzerine yapılan araştırma sonucuna göre çalışmaya tutkunluğun iş performansı üzerinde pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır[72].

Shorbaji, Messarra ve Karkoulian (2011)'ın araştırdıkları bir makalede çalışan tutkunluğunun öz benlik değerlendirmeleri ile ilişkisi irdelenmiştir.

---

[69] Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", **Journal of Organizational Behavior**, C.25, 2004, p. 293.

[70] Despoina Xanthopoulou, et al., "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, C.82, 2009, p. 198.

[71] Solomon Markos, M. Sandhya Sridevi, "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No:12, 2010, p. 89.

[72] Judith Konermann, "Teachers' Work Engagement: A Deeper Understanding of the Role of Job and Personal Resources in Relationship to Work Engagement, Its Antecedents, and Its Outcomes", Doktora Tezi, Budel: Twente University, 2011, p. 12.

Çalışmanın sonuçlarına göre öz benlik değerlendirmesi ile çalışan tutkunluk arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır[73].

Krishnaswamy, Arasu ve Kumar (2011)'ın yazdıkları bir çalışmada da çalışmaya tutkunluk davranışı ile duygusal zekanın ilişkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre sadece duygusal zeka faktörünün çalışmaya tutkunluk için yeterli bir koşul olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır[74].

Daha önceden de incelenmiş olan işkoliklik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki Van Wijhe, Peeters, Schaufeli, ve Van den Hout (2011) tarafından da ele alınmıştır[75]. Bu çalışmanın bulgularına göre çalışmaya tutkunluk ile işkoliklik arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

İşgücü sapması ile çalışan tutkunluk arasındaki ilişki araştırılmıştır. Johnson (2011) tarafından incelenmiş ve bu çalışmada, işgücü sapması ile çalışan tutkunluğu arasındaki farklılığı gidermede çalışanlara örgütün değerlerini hissettirme ve onlara katılma, çalışmaya tutkun bir liderlik ekibi oluşturma üzerinde durulmuştur. Çalışanların tutkunluk düzeylerini arttırmak için araştırmacı şu hususlara da dikkat çekmiştir[76]:

- Güven ortamı inşa etme
- Çalışanların kendilerini değerlendirmelerine imkan tanıyan sistem oluşturma
- İletişim imkanlarını etkin bir şekilde kullanma
- Enerjik bir çalışma ortamı oluşturma
- Kişisel ihtiyaçları karşılamakta esnek bir yaklaşım gösterme
- Yetenek geliştirme ve takım üyelerine etkin koçluk yapma

[73] Rania Shorbaji, Leila Messarra, Silva Karkoulian, "Core-Self Evaluation: Predictor of Employee Engagement", **The Business Review**, Vol.17, No:1, 2011, p. 276.
[74] Ravichandran Krishnaswamy, R. Arasu, S. Arun Kumar, "The Impact of Emotional Intelligence on Employee Work Engagement Behavior: An Empirical Study", **International Journal of Business and Management**, Vol.6, No:11, 2011, p. 157.
[75] Corine van Wijhe, et al., "Understanding Workaholism and Work Engagement: The Role of Mood and Stop Rules", **Career Development International**, Vol.16, No:3, 2011, p. 254.
[76] Meg Johnson, "Workforce Deviance and the Business Case for Employee Engagement", **The Journal of Quality and Participation**, Vol.34, No:2, 2011, p. 11-15.

- Yüksek performansı teşvik etme
- Tutkunluğu arttıran unsurları takip etme
- Takım üyelerine sahip çıkma

Çalışmaya tutkunluk ile ilgili kültürlerarası çalışmalar da yapılmıştır. Bunlardan biri Taipale, Selander, Anttila, ve Nätti (2011) tarafında incelenen çalışmadır. Bu çalışma çerçevesinde Bulgaristan, Finlandiya, Almanya, Macaristan, Hollanda, Portekiz, İsveç ve İngiltere'de perakende sektörü, finans ve bankacılık, telekomünikasyon ve sağlık sektöründe istihdam edilen 7867 kişiye anket çalışması yapılmıştır. Bahsedilen ülkeler arasında çalışmaya tutkunluk derecesi en fazla Hollandalı çalışanlarda çıkmış, bunu İskandinav ülkeleri takip etmiştir. Sektörler arasında en fazla çalışmaya tutkunluk; bankacılık ve sağlık sektöründe saptanmıştır. Çalışmaya tutkunluğun en düşük çıktığı ülke İngiltere olurken en düşük sektör ortalaması Bulgaristan'daki perakende sektörü olarak tespit edilmiştir[77].

Den Hartog ve Belschak (2012) tarafından yapılan başka bir çalışmada da çalışmaya tutkunluk ile etik liderlik irdelenmiştir. Çalışma bulgularına göre etik liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında kuvvetli bir pozitif ilişki ortaya çıkmıştır. Bu çalışma çerçevesinde çalışmaya tutkunluğun çalışanların inisiyatif alma ve örgütün amaçlarına uygun olmayan davranışları ile ilişkisi incelenmiş, araştırma bulgularına göre inisiyatif alma davranışının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisi pozitif çıkarken çalışanların örgütün amaçlarına uygun olmayan davranışları ile negatif çıkmıştır[78].

Robertson, Birch ve Thomas (2012) tarafından ele alınan bir başka makalede ise tutkunluk ve esenlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Farklı sektörlerde çalışmakta olan 9000'i aşkın kişiye yapılan bu çalışmada, örgütlerin uygulamış olduğu esenlik geliştirme programlarının çalışanların tutkunluklarını geliştirdiği

[77] Sakari Taipale, et al., "Work Engagement in Eight European Countries, The Role of Job Demands, Autonomy and Social Support", **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol.31, No:7-8, 2011, p. 486.
[78] Deanne N. Den Hartog, Frank D. Belschak, "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process", **Business Ethics**, Vol.107, 2012, p. 35.

saptanmıştır[79]. Sonuç olarak çalışanların salt iş tutum ve olumlu davranışlara yoğunlaştıkları takdirde çalışmaya tutkunlukları ve ruhsal durumlarının sınırlı ölçüde pozitif yönlü geliştiği bulgusu saptanmıştır.

Bir diğer çalışma da motivasyon, akademik başarı ve kişisel performansın birlikte incelendiği bir araştırmadır. Green (2012) tarafından Avustralya'da yapılmış bu araştırmaya göre, tutkunluğun akademik başarı için önemli bir öncül olduğu savunulmaktadır. Tutkun öğrencilerde öğrenmeye isteklilik ve devamlılığın, okul faaliyetlerine katılımın diğer öğrencilere göre belirgin ölçüde olumlu farklılaştığı görülmektedir[80].

Boone (2012) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise çalışan tutkunluğu geliştirme aracı olarak planlı örgütsel değişim konusu tartışılmıştır. Teorik olan bu çalışmaya göre planlı değişim faaliyetlerinin çalışan beklentilerini de gözetip uygulanması gerektiği üzerinde durulmuştur[81].

Lider-üye etkileşimi, inovatif çalışma davranışı ve işten ayrılma niyeti ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışma da Agarwal (2012) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre lider-üye etkileşimi ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluk ile inovatif çalışma davranışı arasında da pozitif ilişki ortaya çıkarken işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur[82].

İş-Hayat Dengesi ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan bir araştırma Amazon.com'da çalışan 456 çalışan üzerine yapılmıştır

---

[79] Ivan T. Robertson, Alex Jansen Birch, Helena Cooper Thomas, "Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance, Where Does Psychological Well-Being Fit In?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.33, No:3, 2012, p. 226.

[80] Jasmine Green, et al., "Academic motivation, self-concept, engagement, and performance in high school: Key processes from a longitudinal perspective", **Journal of Adolescence**, Vol.35, 2012, p. 1111.

[81] Joyce B. Boone, "Improving Employee Engagement: Making the Case for Planned Organizational Change Using the Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change", **Information Management and Business Review**, Vol.4, No:7, 2012, p. 402.

[82] Upasna A. Agarwal, et al., "Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover İntentions: The Mediating Role of Work Engagement", **Career Development International**, Vol.17, No:3, 2012, p. 219.

(Garczynski, et al., 2013). Araştırmanın bulgularına göre çalışmaya tutkunluğun iş-hayat dengesi ile pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır[83].

Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti ilişkisi hizmet sektöründe çalışan 297 kişi üzerine incelenmiştir (Alfes, et al., 2013). Araştırma sonucuna göre çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif ilişkisi bulunmuştur[84].

Park, Song, Yoon ve Kim (2014) çalışmaya tutkunluk ile öğrenen organizasyonlar ve yenilikçi çalışma ortamı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla 326 değişik sektörde bulunan çalışanlar üzerine araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre çalışmaya tutkunluğun inovatif çalışma davranışlarına direkt etkisi olduğu saptanmıştır[85].

Depresyon ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi ölçmek için 257 araştırma enstitüsü çalışanı üzerine araştırmayı Van Berkel, Boot, Proper, Bongers, ve van der Beek (2014) yapmıştır. Yapılan çalışma sonucuna göre çalışmaya tutkunluk ile depresyon arasında negatif ilişki saptanmıştır[86].

İş kaynakları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi Seppälä, Hakanen, Mauno, Perhoniemi, Tolvanen ve Schaufeli (2015) irdelemiş bu kapsamda 1964 dişhekimi üzerine araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre iş kaynakları ile çalışmaya tutkunluk pozitif bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır[87].

---

[83] Amy M. Garczynski, et al., "Differentiation Between Work and Nonwork Self-Aspects as a Predictor of Presenteeism and Engagement: Cross-Cultural Differences", **Journal of Occupational Health Psychology**, C.18, No:4, 2013, p. 418.

[84] Kerstin Alfes, et al., "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model", **The International Journal of Human Resource Management**, C.24, No:2, 2013, p. 341.

[85] Yu Kyoung Park, Ji Hoon Song, Seung Won Yoon, Jungwoo Kim, "Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement", **European Journal of Training and Development**, C.38, No:1/2, 2014, p. 76.

[86] Jantien van Berkel, et al., "Effectiveness of a Worksite Mindfulness-Related Multi-Component Health Promotion Intervention on Work Engagement and Mental Health: Results of a Randomized Controlled Trial", **PLoS One**, C.9, No:1, 2014, e84118.

[87] Piia Seppälä, et al., "Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C.24, 2015, p. 370.

Buraya kadar uluslararası yazında bulunan bazı çalışmalar aktarılmış olup bundan sonra çalışmaya tutkunluk ile ilgili Türkiye'de yapılmış olan araştırmalara yer verilecektir.

Türkiye'de 2010 yılı basımı "Kurumlarda İyilik de Var" adlı kitap, çalışmaya tutkunluk ile ilgili bir bölüme sahip ilk kitap olma özelliği taşıyan bir çalışmadır[88]. Turgut (2010)'un hazırlamış olduğu bu kitap bölümünde, yazar çalışmaya tutkunluğun üç boyutu olan canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutlarını araştırmıştır. Bu boyutların bazı araştırmacılar tarafından tükenmişliğin (bitkinlik-kinizm) boyutlarının zıttı olarak görüldüğünü aktarmıştır. Ancak Turgut bu çalışmasında çalışmaya tutkunluğun salt tükenmişliğin zıddı olarak algılanmaması gerektiğini belirtmiştir. Bunu da birçok çalışanın işlerini yaparken kendilerini ne tükenmiş ne de çalışmaya tutkun hissetmemelerine dayandırmıştır[89].

Yine Türkiye'de çalışmaya tutkunluk ile işkolik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma Özsoy, Filiz ve Semiz (2013) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre çalışmaya tutkunluk ile işkoliklik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır[90].

1.4. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Kavramlar

Çalışmaya tutkunluk, örgütsel davranış çerçevesinde pozitif psikoloji, iş gereklilikleri-kaynakları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, akış, işkoliklik gibi alanlarla benzer noktaları olan bir kavramdır. Bu kısımda, belirtilen kavramlar ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki irdelenmektedir.

---

[88] Tülay Turgut, "Çalışmaya Tutkunluk", Ed. by. Güler İslamoğlu, **Kurumlarda İyilik de Var**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2010, s. 57.
[89] **A.e.**, s. 69.
[90] Emrah Özsoy, Burcu Filiz, Tarık Semiz, "İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 5, No:3, 2013, 65.

1.4.1. Pozitif Psikoloji ve Çalışmaya Tutkunluk

Pozitif psikoloji, bir takım olumsuzluk ile ortaya çıkan etkenlerin yerine hayat kalitesini artıran etkenlerin araştırılmasını amaçlayan bir alandır[91]. Bir başka tanıma göre, psikolojik güçlülük ve pozitif hisler hakkında çalışma yapılan bilim ve uygulama alanıdır[92].

Geçmişte kişinin kendini iyi hissetmesi, hoşnutluk ve memnuniyet, gelecek için ümit ve iyimserlik, halihazırda işlerin yolunda gitmesi (akış) ve mutluluk; pozitif psikolojide zaman kavramı ve öznel değerler olarak ön plana çıkmaktadır. Pozitif psikolojinin bireysel düzeydeki çalışma alanları; yetenek, cesaret, kişisel beceri, duyarlılık, sabır, manevi bilgeliğe sahiplik olarak açıklanmaktadır. Grup düzeyinde ise bireysellikten daha fazla vatandaşlık, sivil erdem, özgecilik, iş etiği, hoşgörü, sorumluluk ve nezaket pozitif psikolojinin değerleri olmaktadır[93].

Pozitif psikoloji, iş hayatında umudu, üretkenliği ve iş tatminini önemsemekte, bu unsurları zor zamanlarda mücadele kullanılacak birer araç olarak görmektedir[94]. Ayrıca pozitif psikoloji endişe (anksiete), depresyon, psikolojik yetersizlikler ve tanımlanmış rahatsızlıkların karşısına esenliğin unsurları olarak şevk ve coşku gibi duyguları yerleştirmektedir[95].

Çalışmaya tutkunluk, pozitif psikolojinin içerisinde olumlu niteliği ile yer almaktadır[96]. Pozitif psikoloji insanın güçlü yönlerini, potansiyelini geliştirip ortaya

---

[91] Martin E. P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction", **American Psychologist**, Vol.55, No:1, 2000, p. 5.
[92] C. Richard Snyder, Shane J. Lopez, Jennifer Teramoto Pedrotti, **Positive psychology the scientific and practical explorations of human strengths**, California, Sage Publications, 2. Ed., 2007, p. 18.
[93] Seligman ve Csikszentmihalyi, **a.g.e.**, p. 5.
[94] Larry Froman, "Positive Psychology in the Workplace", **Journal of Adult Development**, Vol.17, No:2, 2010, p. 60.
[95] P. Alex Linley, Stephen Joseph, **Positive Psychology in Practice**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2004, p. 242.
[96] Carolyn Youssef-Morgan, Kristi M. Bockorny, "Engagement in the context of positive psychology", Ed. by. Catherine Truss, et. al., **Employee Engagement in Theory and Practice**, New York, Routledge, 2014, p. 37.

çıkarma ve hayattan keyif alma gibi unsurlara odaklanmaktadır. Çalışmaya tutkunluk canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutları ile pozitif bir niteliğe sahiptir[97].

Pozitif psikoloji ile ilişkili bir kavram olan psikolojik sermaye ile çalışmaya tutkunluk arasında doğrudan bağlantı olup psikolojik sermayenin kaynakları olan etkililik, ümit, iyimserlik ve esneklik ile çalışmaya tutkunluğun bileşenleri olan canlılık, adanmışlık ve odaklanma arasında kuvveli bir bağ bulunmaktadır[98].

Pozitif psikoloji kavramlarından biri de akış kavramıdır. Odaklanma boyutu, bazen kişinin işinin tamamen içinde olma durumu olan "akış (flow)" teorisi ile aynı kavramlarmış gibi algılanmaktadır. Akış kavramı; kişinin kontrol duygusunu hissetmesi, yürüttüğü işe yüksek düzeyde odaklanabilmesi, aktivitenin sırf kendisiyle ilgilenmekten dolayı bilişsel açıdan haz duyması ile gerçekleştirdiği görev ile yetenekleri arasında bir uyumun olması şeklinde tanımlanmıştır[99]. Odaklanma ise çalışanın yaptığı işe kendisini bütünüyle dahil etmesi, işinden haz alması, zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve işinden koparken zorluk yaşaması olarak tanımlanmaktadır[100]. Bununla birlikte akış kavramı, işe odaklanma kavramı gibi uzun süreli olmayıp, anlık olarak hissedilen daha karmaşık yapıya sahip bir kavramdır[101].

1.4.2. İş Gereklilikleri-Kaynakları ve Çalışmaya Tutkunluk

Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli iş gereklilikleri-kaynakları modelini ortaya koyan araştırmacılardır. Bu araştırmacılar Karasek'in iş talep-kontrol modelini temel dayanak noktası alarak iş gereklilikleri-kaynakları modelini oluşturmuşlardır. Karesek iş talebini; karşılaşılan strese neden olan bağımsız

[97] **A.e.**, p. 42
[98] David Sweetman, Fred Luthans, "The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement", Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, p. 62.
[99] Mihaly Csikszentmihalyi, **Flow: The Psychology of Optimal Experience**, New York, Harper Perennial, 1990, p. 4'den aktaran; Ali Eryılmaz, "Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması", **The Journal of Happiness & Well-Being**, C.1, No:1, 2013, s. 9.
[100] Taipale, et. al., **a.g.e.**, p. 490.
[101] Schaufeli ve Bakker, **a.g.e.**, p. 295.

değişkenler bütünü olarak tanımlamaktadır. İş taleplerine kolayca karşılık verebilme "az gayret gerektiren iş"e neden olurken talepleri karşılamakta zorlanma ise "yüksek gayret gerektiren iş" durumunu oluşturmaktadır[102]. İş gereklilikleri-kaynakları modeli Karasek'in iş talep-kontrol modeline göre daha ayrıntılandırılmış bir model olarak ön plana çıkmaktadır[103].

Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli'nin ortaya koymuş olduğu modele göre iş gereklilikleri; işin devamı için gereken fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba ve işin bununla ilişkili olarak fiziksel, sosyal ve örgütsel koşullarından oluşmaktadır[104]. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışandan beklenen çaba ve gayret, iş talep ve beklentilerini meydana getirmektedir.

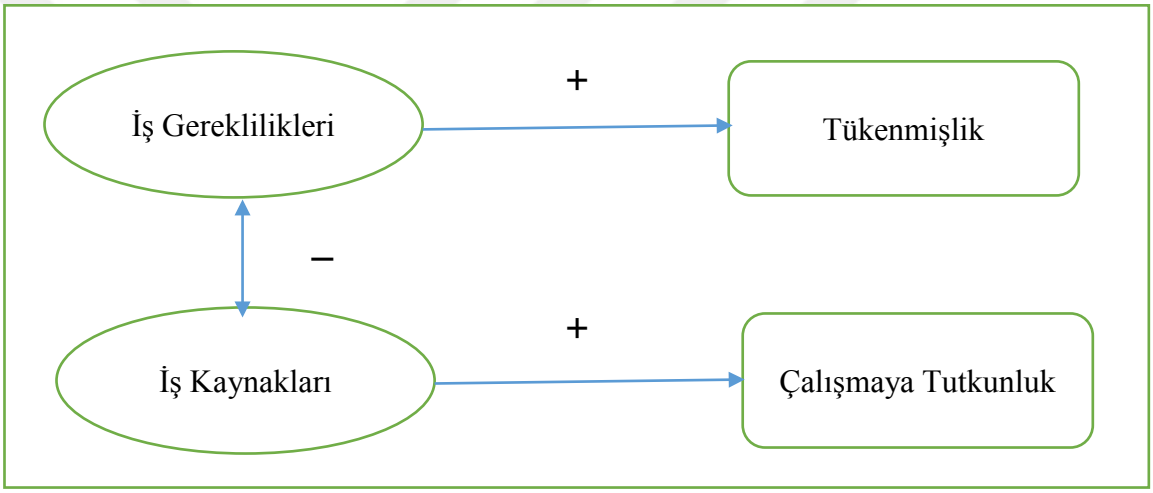
İş kaynakları; iş gereklilikleri ile bağlantılı çalışma hedeflerine ulaşma hususunda kolaylaştırıcı, bedensel ve ruhsal zararı azaltan, kişisel gelişim, öğrenme gibi bireysel faktörlerde gelişmeyi teşvik eden unsurlardır[105]. Bu tanıma göre iş kaynaklarının üç önemli özelliği bulunmaktadır[106]:

- Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmakta,
- İşin doğasında bulunan zorluklardan kaynaklanan fizyolojik ve psikolojik etkileri azaltmakta,
- Bireysel gelişim ve öğrenmeyi teşvik etmektedir. Bu modele göre, özerklik ve eğitim serbetliği gibi iş kaynakları olumlu deneyimlerin edinilmesi için önemlidir.

---

[102] Robert A. Karasek, "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign", **Administrative Science Quarterly**, Vol.24, No:2, 1979, p. 285-288.
[103] Sakari Taipale, et al., "Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support", **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol.31, No: 7-8, 2011, p. 489.
[104] Evangelia Demerouti, et al., "The Job Demands-Resources Model of Burnout", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No:3, 2001, p. 501.
[105] Jari J. Hakanen, Gert Roodt, "Using the job-demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model", Ed. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, p. 86.
[106] Tülay Turgut, "Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.42, No:1, 2013, s. 5.

Çalışanın işi üzerinde kontrol hakkına sahip olması, karar verme süreçlerine katılım, görev çeşitliliği örgütsel kaynaklara örnek olarak verilebilmektedir. Çalışma arkadaşları, aile ve eşlerden alınan destek ise sosyal kaynak olarak tanımlanmaktadır[107]. Bu kaynaklardan yoksun olunması ve yüksek çalışma baskısı, elverişli olmayan çalışma koşulları, müşterilerden gelen yoğun talepler gibi unsurların oluşmasıyla kronik yorgunluk ve tükenmişlik durumu oluşabilmektedir[108]. Ayrıca bu modele göre yüksek iş gereklilikleri ve düşük iş kaynakları da tükenmişliğe sebep olmaktadır[109]. Şekil 1.1'de iş gereklilikleri-kaynakları modeli görülmektedir.



Şekil 1.1: İş Gereklilikleri-Kaynakları Modeli

Kaynak: Evangelia Demerouti, et al., "The Job Demands-Resources Model of Burnout", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No:3, 2001, p. 501.

Şekil 1.1'de de görüldüğü üzere iş gereklilikleri ile tükenmişlik ve iş kaynakları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki pozitif ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında iş gereklilikleri ile iş kaynakları arasında negatif bir ilişki olduğu iş gereklilikleri-kaynakları modelinde görülebilmektedir. İş gereklillikleri-kaynakları

[107] Şenay Yürür, Muammer Sarıkaya, "Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi", **Ege Akademik Bakış**, C.11, No:4, 2011, s. 530-540.
[108] Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, "The Job Demands-Resources model: state of the art", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, N:3, 2007, p. 312.
[109] Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli, "The Socially Induced Burnout Model", **Advances in Psychology Research**, Vol.25, 2003, p. 14.

modeli ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin irdelendiği bir araştırma Türkiye'de yapılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde iş gereklilikleri-kaynakları modelindeki motive eden unsurlar ile canlılık arasında kuvvetli ilişki bulunmuştur[110].

1.4.3. İş Tatmini ve Çalışmaya Tutkunluk

İş tatmini, bu kavramı yazına kazandıran araştırmacı Edwin A. Locke'a göre, bir çalışanın işini değerlendirmesi ya da tecrübe etmesi sonucunda ortaya çıkan pozitif tutumdur[111]. İş tatmini iş açısından birçok faktöre dayalı bir duygusal değerlendirmedir ve bu yüzden elle tutulmaz, görülmez sadece ifade ve davranışlar ile ortaya çıkarılabilmektedir. Genellikle sonuç ve çıktıların, beklentileri hangi oranda karşıladığı ile ifadelendirilmektedir. İş tatmini, iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi birbiriyle bağlantılı birçok değişken ile ilişkilidir[112].

İş tatmini çalışmaya tutkunluk gibi pozitif bir kavramdır. Ayrıca, her iki kavram da çalışanın davranışları ile görülebilmektedir. Ancak çalışmaya tutkunluk iş tatminindeki hususlardan farklı olarak adanma ve bağlılık ile ilgilidir, çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kendi iradesiyle çalışması ve kendine verilen iş tanımının da bir adım ötesine geçerek performans göstermesi olarak da belirtilmektedir[113]. Çalışmaya tutkun kişiler, işlerine kendilerini tam olarak vermekte, işlerini verimli ve dinamik bir şekilde yapmaktadırlar[114].

---

[110] Osman M. Karatepe, Eda Demir, "Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.26, No:2, 2014, p. 311.

[111] Edwin A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction", Ed. by. M. D. Dunnette, **Handbook of industrial and organizational psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976, p. 1304.

[112] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, New York, Mc. Graw Hill Publishing, 3. Ed., 1995, p. 170-172'den aktaran; Yumuşak, Sedat, Öğr Gör Sibel Özafşarlıoğlu, Harun Yıldız. "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, C.4, No:2, 2013, s. 58.

[113] Hicran Bakalcı, "İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2010, s. 38.

[114] Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, "İşe Bağlanma (Engagement)", Ed. by. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Konular**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2009, s. 104.

1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışmaya Tutkunluk

Örgütsel bağlılık 1960'larda ortaya çıkan ve 1970'li yıllarda çalışanların duygusal bağlılığı ile popülerlik kazanan bir kavramdır[115]. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirme ve onun mensubu olarak kalma isteğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır[116]. Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır[117]; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki (normatif) bağlılık. Buna göre; bağlılık, örgüte karşı duygusal bir yönelim, örgütten kopmanın getireceği maliyetleri idrak etme ve örgütte kalmayı sağlayan bir manevi mecburiyet olarak görülebilmektedir[118]. Örgütsel bağlılıkta iş ve çalışma ortamından tatmin, iş ve meslekten memnun olma gibi duygular irdelenmemekte, sadece çalışanın örgüte olan sadakatine odaklanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgüt ile olan ilişkisi üzerinde durmaktayken, buna karşılık çalışmaya tutkunluk işin kendisine odaklanmaktadır[119]. Örgüte bağlılığı yüksek olan bir çalışan, çalışmaya tutkun olmayabilmektedir[120]. Bunun yanında çalışmaya tutkun olan bir kişi de çalışma hayatını sürdürdüğü iş yerine ve ortamına bağlılık göstermeyebilmektedir[121].

1.4.5. İşe Bağlılık ve Çalışmaya Tutkunluk

İşe bağlılık, bireyin işine verdiği değer ve önem düzeyi, diğer bir ifade ile psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme ve işteki faaliyetlere katılma derecesi

---

[115] S. Arzu Wasti, "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.67, 2005, p. 291.
[116] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. Ed. by. İnci Erdem, 14. bs.'dan Çev., İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012, s. 77.
[117] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resources Management Review**, Vol.1, No:1, 1991, p. 68.
[118] Ebru Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013, s. 66.
[119] Leiter, Maslach, **a.g.e.**, p. 94.
[120] Roberts, Davenport, **a.g.e.**, p. 22.
[121] Evangelia Demerouti, Karina Mostert, Arnold B. Bakker, "Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs" **Journal of occupational health psychology**, Vol.15, No.3, 2010, p. 214.

olarak tanımlanmaktadır[122]. Bu kavrama göre çalışan kararlara katılım göstermekte, örgütün başarısına önemli katkıda bulunmaktadır[123].

İşe bağlılık kavramı çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu ile benzerlik göstermekte ise de çalışmaya tutkunluğun diğer boyutları olan canlılık ve odaklanmayı içermemektedir[124]. Ayrıca, işe bağlılık kişinin zihinsel yapısı ile ilişkiliyken çalışmaya tutkunluk bağlılığın duygusal yönünü içermektedir[125]. Bunun bir sonucu olarak May, Gilson ve Harter çalışmaya tutkunluğun işe bağlılık kavramının öncülü olduğunu ve yoğun olarak çalışmaya tutkun olan çalışanlarda zaman içerisinde işe bağlılık durumunun oluştuğunu belirtmektedir[126].

1.4.6. İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk

İşkoliklik, akademik yazında kırk yılı aşkın süredir tartışılan bir konudur[127]. İşkoliklik kavramını literatürde ilk tartışan Oates'e göre bu kavram, çalışanın işiyle bağımlılık derecesinde bütünleştiği ve işten ayrıldığı zaman rahatsızlık hissettiği ruh hali olarak tanımlanmıştır[128]. İşkolikliğin üç alt boyutu; işe bağımlılık, işe güdülenme ve işten zevk almadır. Bu kavrama göre çalışanlar, zamanlarının önemli bir kısmını işlerine ayırmakta, çalışmadıkları zamanlarda kendilerini suçlu hissettikleri için sürekli çalışmak istemektedir[129]. Bu nedenle işkolik çalışanlar[130]; işe aşırı derecede eğilim gösterip çok çalışan (davranış boyutu), kendine yaptığı içsel

---

[122] Rabindra N. Kanungo, "Measurement of Job and Work Involvement", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No:3, 1982, p. 341.
[123] S. D. Saleh, James Hosek, "Job involvement: Concepts and measurements", **Academy of Management Journal**, Vol.19, No:2, 1976, p. 214.
[124] Mehmet Kurtpınar, "Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, 2011, s. 3-15.
[125] Bakalcı, **a.g.e.**, s. 40.
[126] May, Gilson, Harter, **a.g.e.**, p. 12.
[127] Mark Griffiths, "Workaholism-a 21st-century addiction", **The Psychologist**, Vol.24, No:10, 2011, p. 740.
[128] Wayne E. Oates, **Confessions of a Workaholic: The facts about work addiction**, New York, World Publishing, 1971, p. 11.
[129] Uğur Akın, Ebru Oğuz, "Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Educational Administration: Theory and Practice**, Vol.16, No:3, 2010, p. 312.
[130] Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, Arnold B. Bakker, "Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism", Ed. by. Ronald J. Burke, **Research Companion to Working Time and Work Addiction**, Cheltenham, Edward Elgar, 2006, p. 208.

baskıdan dolayı işe takıntı derecesinde bağlı (bilişsel boyut) ve işten de düşük düzeyde haz alan kişiler (duygusal boyut) olarak tanımlanmaktadır[131]. Bazı tanımlamalara göre haftada en az elli saat çalışanları işkolik olarak değerlendirilmektedir[132].

İşkolik çalışanlarda görülen bu olumsuz özellikler karşısında çalışmaya tutkun kişiler işlerine aşırı derecede bağımlı olmamakta, aksine işleri onlar için bir eğlence kaynağı gibidir[133]. Ayrıca işkolikler çalışma hususunda gerektiği kadar güçlü bir irade gösteremezken, çalışmaya tutkun kişiler bu iradeye sahiptir. Bu bilgilere göre çalışmaya tutkunluk kavramı çalışanın işi ile olan ilişkisine, örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül bir açıdan baktığı sonucu çıkarılabilmektedir[134]. Bunun yanında çalışmaya tutkun bireyler çalışırken kendilerini işlerine kaptırmalarına, çok yoğun bir şekilde çalışmalarına rağmen işkoliklerin aksine iş dışı aktivitelerden de keyif alabilmektedir. Bunun sebebi olarak çalışırken kendi iradeleri ile istekli çalışmaları, işlerini kendilerini zorlamadan ve eğlenerek yapmaları görülebilmektedir[135].

1.5. Çalışmaya Tutkunluğu Oluşturma ve Arttırma Yöntemleri

Çalışmaya tutkunluğu ortaya çıkarmak için öncelikle her çalışanın kendini ait hissedeceği örgüt kültürü adalet temelinde oluşmalıdır. Çalışanları tutkun olmaya yönlendirici bir kültür oluşması için örgüt tarafından şu gereklilikler sağlanmalıdır[136]:

- İstenilen örgüt kültürüne ulaşmak için gerçekliklere uygun bir kültür oluşturulmalıdır.

---

[131] Anne Mäkikangas, et. al., "Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis", **Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.29, 2013, p. 136.
[132] Janet T. Spence, Ann S. Robbins, "Workaholism: definition, measurement, and preliminary results", **Journal of Personality Assessment**, Vol.58, No:1, 1992, p. 161.
[133] Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, "Towards A Model of Work Engagement", **Career Development International**, Vol.13, No:3, 2008, p. 210.
[134] Maslach, Schaufeli, Leiter, **a.g.e.**, p. 398.
[135] Bakker, Albrecht, Leiter, **a.g.e.**, p. 5.
[136] David Bowles, Cary L. Cooper, **The High Engagement Work Culture: Balancing Me and We**, Londra, Palgrave Macmillan, 2012, p. 82-85.

- Tüm paydaşların fayda sağlayabileceği şekilde bir kültür oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar tarafından saygı gören ve onları peşinden sürükleyen örgütsel liderliğe sahip olunmalıdır.
- Devlet düzenlemelerine bağımlı olunmamalıdır.
- Örgüt kültürü genel geçer kuralları içermelidir.
- Örgüt, çalışanın iyi hissetmesini, sağlık durumunun iyi olmasını ve mutlu olmasını sağlamalıdır.
- Örgüt kültürü IQ'dan ziyade duygusal zekaya (EQ) vurgu yapmalıdır.
- Çaba, bağlılık, cesaret ve risk alma gibi performans faktörleri açıkça ortaya konulmalıdır.
- Çalışırken "ben" anlayışından ziyade "biz" anlayışını destekler nitelikli olmalıdır. Kişisel egolar örgüt içinde yer almamalıdır.
- Çalışan ve müşteri tutkunluğunu arttırıcı nitelikte koşullar sağlanmalıdır.
- Çalışanların yöneticiler tarafından ihmal edilen ve özünde olan yeteneklerini ortaya çıkarıcı nitelikte olmalıdır.
- Örgüt kültürü sürekli takip edilmeli, değerlenmeli ve çalışanları teşvik edici olmalıdır.

Çalışmaya tutkunluğun oluşturulması ve arttırılması için Leiter ve Maslach'ın önerdiği altı husus ise şunlardır[137]:

- İşbirliği ortamı
- Sağlıklı yürüyen süreçlerin kurulması
- Amaçların bilinmesi
- Yaratıcı bir iş ortamı
- Sürekli değerleme

[137] Michael P. Leiter, Christina Maslach, "Building engagement: The design and evaluation of interventions", Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, p. 178.

- Stratejik plan ve raporların paylaşılması

Stresli ve yoğun tempolu çalışma ortamları çalışanları huzursuz edebilmekte ve işyerlerinde olumsuz deneyimler yaşayabilmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar çalışma ortamlarında belirsizlik, yüksek risk, işten çıkarılma tehdidi ve güvensizlik algıladıkları zaman çalışmaya tutkunluk düzeyleri düşük olabilmektedir. İş ortamında olması muhtemel bu olumsuzluklar ve çalışanların kısa veya uzun vadeli beklentileri örgütsel politikalar vasıtasıyla takip edilmeli ve gerekli müdahaleler yapılmalıdır[138].

Yapılacak iyileştirmeler çalışanları çalışmaya tutkunluğa sevk edecek ve tükenmişlikten koruyacak nitelikte olmalıdır. Olumlu çalışma koşulları ve yeni öğrenme fırsatları oluşturulmalı, kendini geliştirecek kaynaklar sağlanmalıdır[139]. İyileştirmeler gereklilikleri azaltma ve sağlık sorunlarını ötelemekten ziyade çalışma kaynaklarının zenginleştirilmesi ve çalışanların karar alma sürecinde etkinliklerinin arttırılması gibi yöntemlerle yapılmalıdır[140].

Leiter ve Maslach, yaptıkları bir başka araştırmada da müdahale yöntemlerini enerji ve motivasyon müdahaleleri olarak ikiye ayırmaktadır. Bu tür müdahaleler iş gereklilikleri-kaynakları modeli ve dolayısıyla örgütte sürdürülebilir canlı bir çalışma iklimi için kritik öneme sahip olmaktadır. Enerji odaklı müdahaleler olarak; talep ve kaynakların dengeli yürütülmesi, çalışan sağlığının iyi düzeyde tutulması, çalışma yeri güvenliğinin arttırılması sıralanmaktadır. Motivasyon odaklı müdahaleler ise; çalışanların gelişme ve öğrenme potansiyelinin arttırılması, çalışma arkadaşları ve liderlik desteğinin, iş kontrolü, seçim hakkı ve özerklik (otonomi), örgüt ikliminin yeniliklere açık olmasının sağlanması gibi hususlar olarak ön plana çıkmaktadır[141].

---

[138] Osman M. Karatepe, "Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.25, No:1, 2013, p. 83.
[139] Leiter, Maslach, **a.g.e.**, p. 165, 166.
[140] Amanda Biggs, Paula Brough, Jennifer P. Barbour, "Enhancing Work-Related Attitudes and Work Engagement: A Quasi-Experimental Study of the Impact of an Organizational Intervention", **International Journal of Stress Management**, Vol.21, No:1, 2014, p. 63.
[141] Leiter, Maslach, **a.g.e.**, p. 173-175.

Yapılan bir araştırmada çalışanlara işleri esnasında fazladan boş zaman verildiğinde onların çalışmaya tutkunluklarının arttığı saptanmıştır. Boş zamanlarında beraber çalıştıkları arkadaşlarıyla zaman geçiren çalışanlar yeni bir diyalog ortamı oluşturmuşlar, takım çalışmasında örgütün amacına uygun paylaşımlarda bulunmuşlardır. Bu araştırma sonucunda, geliştirilen takım ruhu sayesinde çalışan tutkunluğu ve müşteri memnuniyetinin arttığı belirlenmiştir[142].

Bir başka çalışmada ise bir müdahale yöntemi araştırılmıştır. Bu müdahale yöntemine göre çalışanlara mutluluk, hedef odaklılık ve kaynak sağlama gibi unsurları içeren belirli görevler verilmiştir. Bu müdahale yönteminde bu unsurlar ile çalışmaya tutkunluğun yüksek düzeyde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur[143]. Hizmet sektöründe, özellikle müşteri ile direkt iletişim halinde olan çalışanların bu müdahaleler sonrasında daha motive olmaları sağlanmıştır[144]. İyileştirme çalışmaları sonucunda takdir etme, katılım, kaynaklar ve otorite gibi çalışma hayatının gereklilikleri olan temel unsurlarında kayda değer iyileştirmeler olmalı ve bu değişimleri çalışanların sahiplenmesi sağlanmalıdır[145]. Üst yönetimin tam desteğiyle yapılacak olan bu iyileştirme sürecinin sonucunda çalışanların örgütü sahiplenmesi ve çalışmaya tutkunluklarının artması beklenmektedir.

1.6. Çalışmaya Tutkunluğun Ölçümü

Tutkunluk, literatürde 1980'ler itibarıyla araştırılmaya, 1990'lı yıllar ile beraber örgüt içerisindeki varlığını ölçmek için değerleme araçları ile araştırmacılar tarafından ölçülmeye başlanmıştır. İlk olarak kişisel tutkunluk, sonrasında işe tutkunluk ardından çalışmaya tutkunluk ölçekleri akademik yazında yer almıştır.

---

[142] Mary Bishop, "Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention", **Journal of Nursing Management**, Vol.21, No:7, 2013, p. 8.
[143] Else Ouweneel, Pascale M. Le Blanc, Wilmar B. Schaufeli, "Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work", **Career Development International**, Vol.18, No:2, 2013, p. 191.
[144] Karatepe, **a.g.e.**, p. 83.
[145] Leiter, Maslach, **a.g.e.**, p. 176-177.

Tablo 1.2 Tutkunluk Ölçekleri

Yıl	Yazarlar	Ölçek Adı	Boyutlar
1990	KAHN, William	Kişisel Tutkunluk Ölçeği (Personal Engagement Scale)	Anlamlılık, Güven ve Elverişlilik
1997	MASLACH, Christina LEITER, Michael P.	Çalışma Hayatı Alanları Ölçeği (The Areas of Worklife Survey-AWS)	Enerji, Bağlılık ve Yeterlilik
2002	SCHAUFELI, Wilmar B., SALANOVA, Marisa, GONZALEZ-ROMA, Vicente, BAKKER, Arnold	Ultrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Ultrecht Work Engagement Scale-UWES)	Canlılık, Adanmışlık ve Odaklanma

Literatürde bulunan ölçekler Tablo 1.2.'de de görselleştirilmiş ve tutkunluk ile ilgili literatürde üç adet ölçek çalışması olduğu saptanmıştır. Tutkunluk ile ilgili ilk ölçek çalışmasını "Kişisel Tutkunluk Ölçeği"ni ortaya koyan William Kahn 1990 yılında yapmıştır. Kahn; anlamlılık, güven ve elverişlilik boyutlarını kişisel tutkunluğun alt boyutları olarak saptamıştır. Bu araştırmacının ardından Christina Maslach ve Michael P. Leiter "Çalışma Hayatı Alanları Ölçeği"ni enerji, bağlılık ve yeterlilik boyutlarıyla 1997 yılında ortaya koymuştur. Tutkunluk ile ilgili son ölçek çalışmasını da Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşları 2002 yılında "Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği" ile canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutları ile değerlendirmeye alıp literatüre kazandırmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik, Oxford sözlüğünde yoğun bir şekilde çalışıp belli bir zamandan sonra çok yorgun veya keyifsiz olma durumu olarak tanımlanmaktadır[1]. Bu bölümde önce tükenmişlik kavramı aktarılmaya çalışılacak olup sonrasında tükenmişlik kavramı ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve çalışmalar ele alınacaktır. Ardından tükenmişliğin boyutları, tükenmişliğe neden olan faktörler ve tükenmişlik ile ilişkili kavramlar üzerinde durulacaktır. Bu kısımda ayrıca akademisyen tükenmişliği tartışıldıktan sonra tükenmişliğin sonuçları, tükenmişliği önleme ve müdahale yöntemleri ile örnek çalışmalardan bahsedilecektir.

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Bazı yazarlar tarafından tükenmişlik, bir psikolojik sendrom olmakla beraber çalışma ortamındaki stres unsurlarının uzun süreli devam etmesiyle ilişkili bir kavramdır. Yoğun bir bitkinlik, iş ortamı hakkında kötü hisler içinde olma, işten duygusal olarak kopma ve başarı isteğinin ortadan kalkması tükenmişliğin üç bileşeni olarak tanımlanmıştır[2]. Ayrıca tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığı zaman ilk çalışmalar gönüllüler üzerine yapılmışken, sonradan odaklanılan grubun ücretli çalışanlar olduğu görülmektedir[3]. Tükenmişliği örgüt temelli stres kaynaklarından doğan diğer tepkilerden farklı kılan özellik, çalışanların sürekli

[1] Colin McIntosh, Joanna Turnbull, **Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition**, p. 192.
[2] Pamela L. Perrewé, Christopher C. Rosen, Christina Maslach, "Organizational Politics and Stress", Ed. by. Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, **Politics in Organizations: Theory and Research Considerations**, New York, Routledge, 2012, p. 240.
[3] Kerry A. Lewig, et al., "Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.71, 2007, p. 431

olarak diğer kişilerle çok yoğun etkileşim içerisinde olmaları sonucunda ortaya çıkmasıdır[4].

Örgütün bireyden yüksek beklenti içinde olması da çalışanda tükenme hissi oluşturmaktadır. Birey aşırı beklentilere karşılık vermeye çalışırken, yoğun stres altında kalmakta bu da çalışanın duygusal yönden tükenmesine neden olmaktadır[5]. Özellikle yöneticilerin rol beklentileri ve örgüt amaçları ile çalışanın arzuladığı şartların gerçekleşmemesi durumunda ilgili çalışanda tükenmişlik meydana gelebilmektedir[6].

Tükenmişlik Jerome F. X. Carroll ve William L. White tarafından formüle edilmeye çalışılmış ve aşağıdaki formül ortaya çıkmıştır[7]:

BO= f (P↔E)

BO: Tükenmişlik

P: Kişisel Faktörler (fiziki zayıflık, çözülemeyen duygusal çatışmalar gibi)

E: Çevresel Faktörler (zayıf liderlik ve aşırı bürokrasi gibi)

Tükenmişliğin kaynağı olan stres üzerine çalışmalar yapan psikolog Hans Selye, stres uyarıcısını algılayan kimsenin uyum sağlamak için gösterdiği tepkiyi üç aşamalı (uyarı, direnç ve tükenme) bir süreç olarak tanımlamıştır[8]. Selye'nin görüşüne göre, stres uyarıcısının sürekli olması ve yoğunluğu karşısında bireyin

[4] Alev Torun, "Stres ve Tükenmişlik", Ed. by. Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 3. bs., Ankara, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği, 2006, s. 46-47.
[5] Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review Psychology**, Vol.52, 2001, p. 399.
[6] Jeffrey R. Edwards, "A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations", **The Academy of Management Review**, Vol.17, No:2, 1992, p. 241-250.
[7] Jerome F. X. Carroll, William L. White, "Theory Building: Integrating Indivitual and Environmetal Factors Within an Ecological Framework", Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, p. 42.
[8] Hans Selye, "Stress and Disease", **Science**, Vol.122, No:3171, 1955, p. 627.

direncinin kırılmasıyla ortaya çıkan sonuç tükenmişlik olmaktadır[9]. Selye'nin kurmuş olduğu stres modeli ilerleyen kısımda ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

2.2. Tükenmişlik Kavramının Kapsamı ve Gelişimi

Bu bölümde tükenmişlik ile ilgili yaklaşımlar üzerinde durulacaktır. Tükenmişliğe farklı yazarlar farklı yönleriyle bakmışlardır.

Psikolojik ve akademik değerlendirmelerden önce tükenmişlik ile ilgili çalışmalar 1960'lı yıllardan itibaren yapılmaya başlanmıştır. Tükenmişlik kavramını ilk 1961 yılında "Tükenmişlik Vakası" adlı eserinde yazar Graham Greene kullanmıştır[10]. Tükenmişliği akademik olarak ilk gündeme getiren kişi Harold B. Bradley olmuştur[11]. Bradley yapmış olduğu bu çalışmada yoğun tedavi programına tabi kişiler üzerinde gözlemlerde bulunmuştur[12]. Bu araştırmacı literatürde "personel tükenmişliği" olgusunu ilk kullanan kişi olarak görülmektedir.

Bradley'in çalışmasından beş yıl sonra tükenmişliğin tanımı ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1974 yılında psikiyatr Herbert J. Freudenberger tarafından ortaya konulmuştur[13]. Psikolojik (öfke, kaygı, depresyon, sinirlilik, aşırı duyarlılık, gerginlik, can sıkıntısı), davranışsal (iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, fazla sigara ve içki tüketimi, uyuşturucu kullanımı) ve bedensel (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı) sorunlar 1970'li yıllarda göze çarpmış ve bunlar

[9] Selye, **a.g.e.**, p. 627; Maslach, Christina, "Stress, burnout, and workaholism", Ed. by. Kilburg, Richard R., Nathan, Peter E., Thoreson, Richard W., **Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology**, 1986, p. 54.
[10] Wilmar Schaufeli, Dirk Enzmann, **The burnout companion to study and practice: A critical analysis**, London, Taylor & Francis, 1998, p. 2.
[11] John T. Whitehead, "Job Burnout in Probation and Parole: Its Extent and Intervention Implications", **Criminal Justice and Behavior**, Vol.12, No:1, 1985, p. 91.
[12] Harold B. Bradley, "Community-based Treatment for Young Adult Offenders", **Crime & Delinquency**, Vol.15, 1969, p. 366.
[13] Nancy McCormack, Catherine Cotter, **Managing Burnout in the Workplace: A guide for information professionals**, Oxford, Chandos Publishing, 2013, p. 6.

tükenmişlik kavramı altında toplanmıştır[14]. Freudenberger tükenmişlik ifadesini ilk defa kullanmış ve tanımlamıştır[15]. Araştırmacı tükenmişliği; başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir aşınma durumu olarak tanımlamaktadır[16].

Tükenmişlik konusunda başka bir çalışmayı da 1980 yılında Cary Cherniss yapmıştır[17]. Cherniss bu çalışmasında tükenmişliği, iş stresi, çalışanın kendini zorlaması ve kendini korumak için şartlara uyum sağlaması olarak tanımlamıştır[18].

Araştırmacı farklı alanlarda çalışan (psikolog, avukat, hemşire ve öğretmenler gibi) 28 kişiyle iki yıllık süreçte değişik zamanlarda mülakatlar yapıp onların tükenmişlik durumunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır[19]. Araştırmasında, çalışanların tutum değişikliklerini sorgulayan yazar, standart ve hedef değişikliği, müşteri ve sistemi suçlama ve iş hayatıyla özel hayatı ayırma tutumlarında ciddi değişimler saptarken, kendini daha güçlü ve profesyonel görme hissiyatının neredeyse hiç değişmediğini ortaya koymuştur[20]. İşe yeni başlayanların beklentileri, değişik talep ve motivasyonlarının olduğunu savunan yazar, bireylerin farklı yöntemlerle stres unsurlarıyla başa çıkmaya çalıştıklarını saptamıştır. Bazı bireylerin aktif bir şekilde, uygun stratejilerle ve profesyonelce tükenmişlikten korunduğunu, bir kısmının ise davranışlarının negatif bir şekilde değiştiğini, stres unsurlarına adapte ve hatta o unsurların bir parçası olduklarını gözlemlemiştir[21]. Görüldüğü üzere Cherniss'in yaklaşımı işin kendisinden daha çok birey odaklı bir yaklaşımdır.

---

[14] Herbert Freudenberger, "The Staff Burn-Out Syndrome In Alternative Institutions", **Psychotherapy: Theory, Research And Practice**, Vol.12, 1975, p. 78.
[15] Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, "Historical and Conceptual Development of Burnout", Ed. by. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social İssues and Questions**, Philadelphia, Taylor & Francis, 1993, p. 2.
[16] Herbert Freudenberger, "Staff Burnout". **Journal of Social Issues**, Vol.30, 1974, p. 159.
[17] Cary Cherniss, **Staff Burnout: Job Stress in the Human Services**, 4. Ed., California: Sage Publication, 1983, p. 14-15.
[18] Ronald J. Burke, Astrid M. Richardsen, "Pyschological Burnout in Organizations: Research and Intervention", Ed. by. Robert Golembiewski, **Handbook of Organizational Behavior**, 2. Ed., New York, Marcel Dakker Inc., 2001, p. 329.
[19] **A.e.**, p. 333.
[20] Cherniss, **a.g.e.**, p. 281.
[21] **A.e.**, p. 156.

Yazar başka bir eserinde diğer araştırmacıların kendisinin ortaya koyduğu tükenmişlik yaklaşımı hakkında çok ümitsiz ve karamsar bulunduklarını ifade ettiklerini belirtmiştir[22]. Tükenmişlik alanındaki öncü araştırmacılardan olan Herbert J. Freudenberger, Cherniss'in bu yaklaşımını inceleyip değerlendirmiş ve "Eğer sosyal ve diğer eğilimler bu şekilde devam ederse tükenmişliğin çözümü 1980'li yıllardan çok daha ileri on yıllarda sağlanacaktır." demiştir[23].

Ayala M. Pines, Elliot Aronson ve Ditsa Kafry kitaplarını tükenmişlik ile ilgili değişik bir bakış açısı yakalamak için bu kavram üzerine bir eser yazmışlardır. Yazarlar bu eserlerinde bezginlik ifadesini tükenmişlik ile eş anlamlı bir şekilde kullanmışlardır[24]. Araştırmacılar tükenmişliği, devam eden uzun süreli bağlanma ve duygusal beklentilerin karşılanmamasının neden olduğu fiziksel, duygusal ve ruhsal bitkinlik hali olarak tanımlamıştır[25].

Tükenmişlik ile birlikte fiziksel bitkinlik, yardım alamama hissiyatı, coşku ve hevesin kırılması, çaresizlik duyguları sadece iş hayatında değil çalışanın ailesi ve sosyal çevresinde de kendisini hissettirebilmektedir. Tükenmişliğin boyutlarını fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenmişlik olarak açıklayan yazarlar bununla beraber çalışma hayatındaki tükenmişliğin aile hayatı ve gündelik aktiviteler ile bağlantısının olmadığını savunmuşlardır[26].

Robert T. Golembiewski tükenmişliğin bir taraftan eski bir kavram olduğunu bir taraftan da günümüz iş hayatının getirmiş olduğu etkiler neticesinde yeni bir kavram olarak ön plana çıktığını ifade etmektedir[27]. Yazar, örgüt geliştirme

---

[22] Cary Cherniss, "Cultural Trends", Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, p. 92.
[23] Herbert J. Freudenberger, "Counselling and Dynamics: Trating the End-Stage Person", Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, p. 173.
[24] Ayala M. Pines, Elliot Aronson, Ditsa Kafry, **Burnout: from tedium to personal growth**, New York, The Free Press, 1981, p. 17.
[25] **A.e.**, p. 17.
[26] **A.e.**, p. 22.
[27] Robert T. Golembiewski, Robert F. Munzenrider, **Phases of Burnout**, New York, Praeger Publishers, 1988, p. 8.

faaliyetlerinin tükenmişliği azalttığını savunmakta ve bunun da stres oluşturucu faktörlerin örgüt geliştirme çalışmalarıyla azaltıldığını belirtmektedir[28].

Golembiewski ayrıca tükenmişliğin belirtileri olarak işe gösterilen ilgisizlik ve moral bozukluğu, kalp ve damar hastalıklarına ilişkin şikayetler, herhangi bir hastalık ile ilgisi olmayan ağrılar ve uykusuzluk şeklinde dört faktör sıralamaktadır[29]. Golembiewski'nin yapmış olduğu araştırma sonucuna göre 26 işletmenin 16'sında %40 veya daha fazla oranda katılımcı beşinci ila sekizinci düzeyler arası aşamalarda yer almakta ve bu da çok ciddi tükenmişlik durumunu ortaya koymaktadır. Aynı örneklem grubuna bir yıl sonra yapılan çalışma sonucunda da %32'lik bir kısmın tükenmişlik aşaması durumunun gerilediği %25'lik kısmın ise daha kötü bir şekilde ilerlediği saptanmıştır[30].

Maslach ve Jackson ilk olarak tükenmişlik konusuna sosyo-psikolojik perspektif getirerek araştırma odaklı bir yaklaşım ile çalışma koşullarında bu kavramı irdelemiştir[31]. Literatürde en sık kullanılan ölçek olan Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştirmişlerdir.

Maslach ve Jackson tükenmişliği, işi nedeniyle kişilerden yoğun taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom olarak tanımlamışlardır[32]. Maslach, tükenmişliğin,

---

[28] Robert T. Golembiewski, "Organizational Development (OD) Interventiıons: Changing Interaction, Structures, and Policies", Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, p. 329.
[29] Golembiewski, Munzenrider, **a.g.e.**, p. 247.
[30] **A.e.**, 335.
[31] Barbara M. Byrne, "The Nomological Network of Teacher Burnout: A Literature Review and Empirically Validated Model", Ed. by. Roland Vandenberghe A. Michael Huberman, **Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice**, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 17.
[32] Christina Maslach, Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior**, Vol.2, 1981, p. 99.

tutkunluğun aksine mülakatlar ve araştırmalar sonucunda insanların görüşleri esas alınarak ortaya çıkan bir kavram olduğunu belirtmiştir[33].

Maslach ve Jackson'ın yaklaşımı genel kabul görmekle beraber bazı kesimler tarafından eleştiri almaktadır. Bu eleştiriler çerçevesinde 2005 yılında Kristensen, Borritz, Villadsen ve Christensen, Kopenhag Tükenmişlik Envanteri adını verdikleri yeni bir ölçek geliştirmiştir.

Kristensen, Borritz, Villadsen ve Christensen tükenmişliğin sadece iş ile ilişkili oluşmadığını savunmuştur. Bu çerçevede tükenmişliğin sadece iş ile ilişkili kaynaklardan oluşmadığını ve daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasını savunan ve bu özelliği ile farklılaşan bu yaklaşıma göre tükenmişlik; temel itibariyle fiziksel ve psikolojik bitkinliktir[34]. Bu yaklaşımın kişi, iş ve müşteri ile ilgili tükenmişlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan da anlaşılacağı üzere bu yaklaşım iş ile müşteri ya da iş arkadaşlarından oluşabilecek tükenmişlik etkisinin ayrımını belirgin bir şekilde yapmaktadır[35]. Tükenmişlik ile ilgili araştırmacılar genel olarak Maslach'ın oluşturmuş olduğu ölçeği kullanmışlardır. Tablo 2.1'de bu iki tablo ile ilgili yıl, yazarlar, ölçek adı ve boyutlar gibi bilgiler gösterilmiştir:

Tablo 2.1 Tükenmişlik Ölçekleri

Yıl	Yazarlar	Ölçek Adı	Boyutlar
1981	MASLACH, Christina, LEITER, Micheal P., JACKSON, Susan E.	Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI)	Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Düşük Başarı Hissi
2005	KRISTENSEN, Tage S.,	Kopenhag Tükenmişlik	Kişisel Tükenme, İşle

[33] Maslach, **Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective**, p. 51.
[34] Refika Bakoğlu Deliorman, et al., "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması", **Yönetim**, C.20, No:63, 2009, p. 80.
[35] Tage S. Kristensen, et al., "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout", **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, Vol.19, No:3, 2005, p. 196.

BORRITZ, Marianne, VILLADSEN, Ebbe, CHRISTENSEN, Karl B.	Envanteri (Cophenhagen Burnout Inventory-CBI)	İlgili Tükenme ve Müşteri (hizmet verilen) ile İlgili Tükenme

Tükenmişlik ile ilgili literatürde çok fazla ölçek bulunmamaktadır. Maslach Tükenmişlik Envanteri bu anlamda en fazla kullanılan ölçek olarak belirtilmektedir. Schaufeli ve Enzmann yapmış oldukları araştırmaya göre tükenmişlik çalışmalarında kullanılan ölçeklerin %90'ında Maslach Tükenmişlik Envanterinin kullanıldığını ifade etmektedir[36].

2.3. Tükenmişlik ve Boyutları

Tükenmişlik ile ilgili çalışmaların daha çok Maslach ve Jackson geliştirmiş oldukları model üzerinden ilerlediği görülmektedir. Araştırmacılar, işin doğası ile çalışanın değerleri arasında uyumsuzluklar görülebildiğini savunmaktadır. Onlara göre işin gereklilikleri ile çalışanların beklentileri arasında farklılaşmalar ortaya çıkmakta ve bu da tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bu araştırmacılar tükenmişliğin nedenleri arasında şunları sıralamışlardır[37]:

- Fazla iş yükü hissi
- Kontrol eksikliği ve hedefsiz çalışma
- Ödüllendirme sisteminin çalışmaması
- Toplum ile iletişimde görülen bozulmalar
- Dürüstlükten uzak iş ortamı
- Çalışan ve iş değerlerinin çatışması

[36] Schaufeli, Enzmann, **a.g.e.**, p. 7.
[37] Christina Maslach, Michael P. Leiter, **The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it**, San Francisco, Jossey-Bass, 1997, p. 10-16.

Tükenmişlik boyutları araştırmacılar tarafından üçe ayrılmıştır. Bunlar[38]: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutlarıdır.

2.3.1. Duygusal Tükenme

Maslach ve Jackson duygusal tükenmeyi; çalışanın karşılaştığı iş talepleriyle başa çıkamaması durumunda kişinin duygusal kaynaklarını yitirmesi olarak tanımlamaktadır[39]. Kaynaklarını tükettiğinde çalışan, işinin duygusal yüklerini kaldırmaya tahammül edemeyeceğini düşünmeye başlamaktadır[40].

Her birey yeni bir işe başlarken belirli beklentilerle çalışma ortamına gelmektedir. Bu beklentiler; iş ortamının fiziksel açıdan yeterli imkanlara sahip olması kadar çalışanlar arasında işbirliği ve karşılıklı saygı çerçevesinde ruhsal ve duygusal kaynakları da içermektedir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, taşıyamayacağı kadar ağır olan taleplerle karşılaşmakta ve bu talepleri yerine getirmek için kendisini zorlamaktadır[41]. Duygusal tükenme boyutu, daha çok iş stresi ile ilgilidir ve bahsi geçen bu talepler iş ortamındaki çatışmalar karşısında oluşmaktadır. Beklentileri karşılanmamış ve kendisinden yapılması beklenen talepleri karşılamakta zorlanan çalışan da duygusal yönden yıpranmakta ve ilk olarak iş ortamından kendini soyutlamayı düşünmeye başlamaktadır.

2.3.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, bu kavramın kişilerarası etkileşim kısmı ile ilişkilidir[42]. Maslach ve Jackson tükenmişlik modeline göre duyarsızlaşan birey, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede isteksiz

---

[38] Schaufeli, Leiter, Maslach, **a.g.e.**, p. 206.
[39] Christina Maslach, "Job burnout new directions in research and intervention", **Current directions in Psychological Science**, Vol.12, No:5, 2003, p. 190.
[40] Inge Houkes, et al., "Specific Relationships Between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis", **Eurpoean Journal Of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No:1, 2001, p 4.
[41] Christina Maslach, Julie Goldberg, "Prevention of Burnout: New Perspectives", Applied & Preventive Psychology, Vol.7, 1998, p. 64.
[42] **A.e.**, p. 64.

hissetmektedir. Duyarsızlaşma, bu anlamda çalışan tarafından, bir tür kendini korumaya alma yöntemi olarak görülmektedir[43].

Duyarsızlaşma boyutunda çalışan, zaten daha önceden duygusal tükenme yaşadığı ve gelişmeleri çok da ciddiye almamaya başladığından dolayı iş ile ilgili istekler karşısında gerekli faaliyeti yapmamakta, karşısındaki bireye nezaketsiz davranabilmektedir[44]. Bu boyut, bireyin işi gereği karşılaştığı diğer kişilere ve işine karşı soğuk, ilgisiz, katı tutum geliştirmesi ve hatta saygısız davranışlar göstermesi olarak tanımlanabilmekte, işe yönelik başarı arzusunda ve üretkenliğinde önemli ölçüde azalmaya işaret etmektedir[45].

2.3.3. Düşük Başarı Hissi

Düşük kişisel başarı boyutu tükenmişliğin son boyutu olarak belirtilmektedir. Bu boyut, kişinin kendini iş yeterliliği ve başarısıyla ilgili sürekli azalan bir çaba gösterdiği şeklinde değerlendirmesidir[46]. Bu aşamada çalışan, başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceleri kendisine yansıtmaya başlamaktadır.

İşteki başarı ve üretkenlik eksikliği kişide yetersizlik hissiyatı oluşturmaktadır[47]. İlk olarak duygusal yönden tükenen çalışan daha sonra gelen taleplere cevap verememeye başlayınca ve çalıştığı ortamdan kopmalar yaşadıkça işine ve çalışma iklimine duyarsız kalmaktadır. Bunun ardından da çalışan bu zamana kadar yaşadığı sıkıntıları işe ve iş ortamına yüklerken bundan sonra hatanın kendisinde olup olmadığını sorgulamaya başlamaktadır. Çalışan ayrıca zayıf bir iş performans göstermeye de başladığında daha da zorluk çekmektedir. Bu durum duygusal yorgunlukla da birleştiği zaman, düşük kişisel başarı hissi motivasyonu

[43] Maslach, Jackson, **a.g.e.**, p. 101.
[44] Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, "A review and an integration of research on job burnout", **Academy of Management Review**, Vol.18, No:4, 1993, p. 646.
[45] Maslach, Schaufeli, Leiter, **a.g.e.**, p. 399.
[46] Maslach, **Burnout: A Multidimensional Perspective**, p. 21.
[47] Christina Maslach, Michael P. Leiter, "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", **Journal of Applied Psychology**, Vol.93, No:3, 2008, p. 498.

düşürmekte ve sonunda kötü deneyimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Sosyal psikologlar bu olguyu öğrenilmiş çaresizlik olarak tanımlamaktadır[48].

2.4. Tükenmişlik İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Tükenmişlik ile ilgili birçok çalışma yapılmış olup akademisyenlerin ve akademik hayatın incelendiği araştırmalar bu bölümde aktarılacaktır.

Akademisyen tükenmişliğini ölçmek için yapılmış araştırmalardan birisi Iwanicki ve Schwab (1981) tarafından yapılan çalışmadır. Bu makalede Maslach Tükenmişlik Envanteri ile eğitimcilerin tükenmişlikleri ölçülmeye, bunun yanında üç boyuta yeni bir yaklaşım getirilmeye çalışılmıştır. Duygusal tükenme ile düşük başarı hissi boyutları aynen korunmuş ancak duyarsızlaşma boyutu ikiye bölünmüştür. Bunlardan ilki iş ve işin özellikleri ile ilgili duyarsızlaşma diğeri ise öğrenci ile ilgili duyarsızlaşmadır. Genel olarak öğrenci ile ilgili duyarsızlaşma daha düşük çıkmakla beraber ikisinin de birbiriyle sıkı ilişkili olduğu vurgulanmıştır[49].

Akademisyen tükenmişliği ile ilgili ayrıntılı bir çalışma Lackritz (2004) tarafından incelenmiştir. Bu çalışma çok farklı değişkenlerin tükenmişlik ile ilişkisini ortaya koyması açısından önemlilik arz etmektedir. Bu araştırmaya göre özellikle kadınlarda duygusal tükenme çok daha fazla gözlemlenmiştir. Ayrıca ders yükü ve öğrenci sayısı arttıkça alt boyutlarıyla birlikte tükenmişlikte artış görülmüştür. Bu çalışmada da genç akademisyenlerde tükenmişlik özellikle duygusal tükenme boyutunda ön plana çıkmıştır[50].

Akademisyen tükenmişliğini ortaya çıkarmak için yazılmış bir doktora tezinde (Rush, 2004) ise ilk önce akademisyenlerin vakitlerini hangi işleri için harcadıkları sorulmuş sonra da gözlemlenmiştir. Anket çalışmasına katılan akademisyenler ortalama olarak vakitlerinin yaklaşık %45'lik bölümünü araştırma için ayırdıklarını söylerken yaklaşık %41'lik kısmını da eğitim-öğretim faaliyetleri

[48] L. Richard Schwab, E. Susan Jackson, S. Randall Schuler, "Educator Burnout: Sources and Consequences", **Educational Research Quarterly**, Vol.10, No:3, 1986, p. 15.
[49] Iwanicki, Schwab, **a.g.e.**, p. 1173-1174.
[50] James R. Lackritz, "Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues", **Teaching and Teacher Education**, Vol.20, 2004, p. 725.

için, yaklaşık %3'lük kısmını da fakülte içindeki diğer faaliyetlere ayırdıklarını belirtmiştirler. Ancak gözlem sonucuna göre akademisyenler tarafından geçirilen zamanın büyük bir kısmı eğitime (%40), ardından araştırmaya (%32,5) ve düşünülenin çok daha üstünde fakülte içindeki diğer faaliyetlere (%12,7) harcanmaktadır. Bu çalışmada ayrıca iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir bağlantı da saptanmıştır[51].

Örneklemi bir kamu üniversitesi olan Budak ve Sürgevil (2005) tarafından yapılan akademik personel üzerine yapılan bir araştırmada da yine Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulanmıştır. Araştırmada duygusal tükenme boyutunda diğer çalışmalarla doğru orantılı olarak kıdem durumu arttıkça azalan bir tükenmenin olduğu saptanmıştır. Düşük başarı hissinin kıdem arttıkça azalması, bu çalışmayı çoğu araştırma ile benzer kılmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, profesör ve doçentlerde tükenmişlik az çıkmıştır. Yardımcı doçent ve öğretim görevlisi kadrolarında ise tükenmişliğin fazla çıkmasının nedenleri olarak yazarlar, bu grubun doçent olabilmeleri için gereken yeterlilikleri sağlamakta zorlanmaları veya yeterli olsalar dahi bazen önlerindeki kariyer engelleri (kadro tıkanıklıkları vb.) gibi sorunları belirtmektedir[52].

Ardıç ve Polatcı (2008) tarafından araştırılan ve bir kamu üniversitesi akademik personeli ile yapılan çalışma da yine aynı ölçek kullanılmıştır. Demografik özelliklerin tükenmişliğe olan etkisinin ölçüldüğü bu çalışmaya göre evli ve iki çocuk sahibi olan akademisyenlerin yüksek başarı hissinin diğer akademisyenlere göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. İncelenen bir önceki çalışma ile doğru orantılı olarak bu çalışmada diğer akademisyenlere göre daha yeni akademisyen olan araştırma görevlileri grubunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bir öncekinden farklı olarak bu çalışmada 21 ve üzeri yıl çalışan akademisyenlerin işe yeni başlayan

[51] Ronald R. Rush, "The Influence of Selected Factors on Burnout Among Faculty in Higher Education", PhD Thesis, Louisiana: Louisiana State University, 2004, p. 171-180.
[52] Gülay Budak, Olca Sürgevil, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, No:2, 2005, p. 102.

akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde kişisel başarı sergiledikleri tespit edilmiştir[53].

Diğer bir araştırma da Gezer ve arkadaşları (2009) tarafından hazırlanmış ve Türkiye kapsamında 15 devlet üniversitesinin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları üzerine yapılmıştır. Yine Maslach Tükenmişlik Envanterinin uygulandığı bu çalışma Türkiye'nin yedi bölgeselini karşılaştırma yapma açısından önemli sonuçları ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın bulgularına göre Marmara Bölgesi'nde görev yapan akademisyenlerin duygusal tükenmişlikleri diğer bölgelere göre yüksek çıkmış ve yazarlar akademisyenler üzerinde bölge şartlarının etkisini gösterdiğini savunmaktadır. Akdeniz bölgesinde görev yapan öğretim elemanlarının düşük kişisel başarı değerlerinin diğer bölgelerde görev yapan öğretim elemanlarına oranla anlamlı düzeyde yüksek olması bulgusunu da saptamışlardır[54].

Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ile Bakoğlu ve arkadaşları (2009) tarafından Türkiye'de yapılmış bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma Marmara Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademisyenler üzerinde yapılmış olmasıyla da önemlilik arz etmektedir. Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkiye'de geçerlilik ve güvenirliliğini sınamak amacıyla hazırlanmış olan bu çalışmaya göre kişisel tükenme ve iş ile ilgili tükenmenin oldukça yakın sonuçlar gösterdiği saptanmıştır[55].

Bir başka akademisyen tükenmişliği çalışması da Sağlam tarafından 2011 yılında 2008–2009 eğitim-öğretim yılında bir kamu üniversitesi öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin kullanıldığı ve akademisyenlerin cevap verdiği bir anket uygulanmıştır. Bu anket çalışması daha çok hizmet süresine odaklanmış olmasıyla ön plana çıkan bir çalışmadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, mesleki kıdemi on yıl ve altında olan akademisyenler, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzerinde olanlara göre kendilerini daha

[53] Ardıç, Polatcı, **a.g.e.,** p. 84.
[54] Engin Gezer, Fatih Yenel, Hasan Şahan, "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Tükenmişlik Sosyo-Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişki", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.2, No:6, 2009, p. 249.
[55] Bakoğlu, et. al., **a.g.e.**, s. 94.

fazla tükenmiş hissetmektedir. Bu bulguya göre genç akademisyenler bu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Mesleki kıdemi 21 ve üzeri olan grubun diğer iki gruptan daha fazla düşük başarı hissi yaşadıkları bu araştırma sonucunda çıkmıştır[56].

Yine Kopenhag Tükenmişlik Envanteri kullanılarak yapılmış bir çalışma da Kutanis ve Karakiraz (2013) tarafından araştırılmış ve örneklem bir devlet üniversitesindeki akademisyen grubu olmuştur. akademisyenler üzerinde yapılan araştırmaya göre idari görev, ders yükü ve ikinci öğretimde görev alma gibi değişkenlerde tükenmişlik düzeylerinde ciddi farklılıklar tespit edilmiştir[57].

2.5. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Bu konuya güncel bir yaklaşım getiren Carod-Artal ve Cabrera, son on yıl içerisinde tükenmişlik ile ilgili epidemiyolojik (toplumdaki hastalık, kaza ve kamu sağlığı dağılımını, görülme sıklıklarını inceleyen bir tıp bilimi dalı) çalışmaların gelişmiş ülkeler ekseninde yapıldığını saptamışlardır. Yine bu araştırmacılar bireysel ve örgütsel etmenlerin de tükenmişliğe neden olabileceklerini belirtmektedirler[58]. Bireysel etmenler; değerler, hedefler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, aile durumu şeklinde sıralanabilirken örgütsel etmenler olarak; çevresel ve çalışma şartları ile ilgili risk faktörleri tükenmişlik olasılığını arttırabilmektedir. Bu araştırmacılara göre, tükenmişliğe neden olabilecek faktörler Tablo 2.2'deki gibidir:

[56] Sağlam, **a.g.e.**, p. 417.
[57] Rana Özen Kutanis, Ahmet Karakiraz, "Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **İşletme Bilimi Dergisi**, C.1, No:2, 2013, s. 13.
[58] Francisco Javier Carod-Artal, Carolina Vázquez-Cabrera, "Burnout Syndrome in an International Setting", Ed. by. Sabine Bährer-Kohler, **Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working**, New York, Springer, 2013, p. 15.

Tablo 2.2 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Olumsuz İş Özellikleri
• Ağır iş yükü
• Çatışmalar
• Azaltılmış kaynaklar
• Girdi ve geri besleme yetersizlikleri
• Ödül sistemindeki dengesizlik
• Geciken ikramiyeler ve oryantasyon sürecinin uzunluğu
Mesleki ve İş İle İlgili Faktörler
• Hiyerarşi düzensizliği
• Eksik istihdam
• Çalışanlar için gereğinden fazla olan istek ve talepler
• Uzun süre aynı pozisyonda çalışma ve toplam çalışma süresinin uzunluğu
Örgütsel Faktörler
• Sürekli devam eden, bitmeyen ve hızlı örgütsel değişim
Demografik Değişkenler
• Deneyimsiz yaşı küçük çalışanlar
• Evli olmayan çalışan fazlalığı
Kişilik Özellikleri
• Aşırı hassas kişilik yapısı
• Güven hissinin zayıf olması
İşten Beklentiler
• Gerçekçi olmayan yüksek beklentiler
• Ücret beklentileri

Kaynak: Francisco Javier Carod-Artal, Carolina Vázquez-Cabrera, "Burnout Syndrome in an International Setting", Ed. by. Sabine Bährer-Kohler, **Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working**, New York, Springer, 2013, p. 15.

Bu kısımda yukarıdaki tabloda bulunan ve bulunmayan bazı faktörler açıklanmaya çalışılacaktır:

Ağır İş Yükü

Ağır iş yükü tükenmişliğin en önemli sebeplerinden biridir[59]. Ağır iş yükü bireylerde işte kontrol eksikliği ve uyku düzeninin bozulması gibi problemlere neden olmaktadır[60]. Ayrıca işten gelen yoğun talepler ağır iş yükü ile birlikte çalışanlarda yeterli zamana sahip olamama algısı ve enerji kaybına yol açabilmektedir[61].

Stres ve çatışmada da olduğu gibi yönetilebilir ve katlanılabilir iş yükünün de iş etkinliğine faydası bulunmaktadır[62]; ancak özellikle aşağı yönlü iletişim eksikliği, gelecek odaklı kaynak eksikliği gibi durumlar tükenmişliğe de davetiye çıkarmaktadır[63]. Bunun yanında örgütte işin yapılması için yoğun teknoloji gerekliliği ve e-posta gibi iletişim araçlarının gereğinden fazla kullanımı çalışanların tükenmişliklerine de neden olabilmektedir[64].

Zaman Baskısı

Zaman baskısı tamamlanması gereken görevler için yeterli zamana sahip olamama durumunun oluşturduğu gerginlik olarak tanımlanmaktadır[65]. Zaman baskısı, ayrıca alınacak kararlar için gereken bilgiye ulaşılabilmeyi engellediği gibi kişileri yeterince üzerinde durulmamış riskli kararlar almaya da yöneltebilmektedir[66]. Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmaya göre zaman baskısı ile tükenmişlik

[59] Bährer-Kohler, **a.g.e.**, p. 3.
[60] Michael P. Leiter, Erica Frank, Timothy J. Matheson, "Demands, values, and burnout: Relevance for physicians", **Canadian Family Physician**, Vol.55, No:12, 2009, p. 1225
[61] Arie Shirom, et. al., "Effects of Work Overload and Burnout on Cholesterol and Triglycerides Levels: The Moderating Effects of Emotional Reactivity Among Male and Female Employees", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.2, No:4, 1997, p. 276.
[62] Leiter, Frank, Matheson, **a.g.e.**, p. 1225.
[63] Lieke L. ten Brummelhuis, et al., "Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.84, No:2, 2011, p. 269.
[64] Kathrin Reinke, Tomas Chamorro-Premuzic, "When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement", **Computers in Human Behavior**, Vol.36, 2014, p. 507.
[65] Tanya I. Gelsema, et al., "A longitudinal study of job stress in the nursing profession: causes and consequences", **Journal of Nursing Management**, Vol.14, 2006, p. 296-297.
[66] Oswald Huber, Urs Kunz, "Time pressure in risky decision-making: effect on risk defusing", **Psychology Science**, Vol.49, No:4, 2007, p. 416.

arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır[67]. Muhasebe alanında çalışanlar üzerinde yapılmış bir başka araştırma sonucuna göre de zaman baskısının tükenmişliğin boyutlarından biri olan duygusal tükenme ile pozitif ilişkisi ortaya konulmuştur[68].

İş-Aile Çatışması

İş-aile çatışması, işin gereklilikleri ve aile sorumluluklarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu olarak tanımlanmaktadır[69]. İş-aile çatışması özellikle özel sektör çalışanlarını etkilemekte ve ruhsal ve duygusal sağlığa olumsuz etkileri olmaktadır[70]. Özellikle 70'li yıllardan sonra erkek egemen çalışma dünyasının etkisini yitirmesi ve kadınların çalışma hayatına dahil olmasıyla birlikte aile-iş kariyer uyumu kavramı ortaya çıkmıştır[71].

İş-aile çatışmasının tükenmişliğe yol açan en önemli faktörlerden biri olması son otuz yıldır araştırma ve çalışmaların özellikle çalışan anneler üzerine yoğunlaşmasını gerektirmiştir[72]. Bu çalışmalarda çalışan anneler ile babalar arasında önemli farklılıklar saptanmış, buna göre annelerin babalara göre daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları görülmüştür[73].

İş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada

[67] Takashi Naruse, et al., "Relationship between perceived time pressure during visits and burnout among home visiting nurses in Japan", **Japan Journal of Nursing Science**, Vol.9, 2012, p. 192.
[68] Katja Teuchmann, Peter Totterdell, Sharon K. Parker, "Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.4, No:1, 1999, p. 48.
[69] Maria Therese Jensen, "Exploring business travel with work–family conflict and the emotional exhaustion component of burnout as outcome variables: The job demands–resources perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.23, No:4, 2014, p. 498.
[70] Erica L. Lizano, et. al., "Support in the Workplace: Buffering the Deleterious Effects of Work–Family Conflict on Child Welfare Workers' Well-Being and Job Burnout", **Journal of Social Service Research**, Vol.40, No:2, 2014, p. 179.
[71] Mehmet Mete, Ömer Faruk Ünal, Abdukadir Bilen, "Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.131, 2014, p. 265.
[72] Hedva Braunstein-Bercovitz, "The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Relationship between Boundary Control and Burnout among Young Mothers", **Journal of Research in Gender Studies**, Vol.4, No:1, 2014, p. 1182.
[73] Victor Y. Haines, et al., "Core self-evaluations, work-family conflict, and burnout", **Journal of Marriage and Family**, Vol.75, No:3, 2013, p. 789.

özellikle duygusal tükenme boyutuyla iş-aile çatışması arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır[74]. Başka bir çalışmaya göre işten kaynaklanan tükenmişlik aileden kaynaklanan tükenmişliğe göre çok daha yüksek oranda ortaya çıkmıştır. Tükenmiş bireyin örgütte yaşanan olumsuzluğu ailesine yansıtması sonucunda tükenmişlik aile içi problemlerin nedenlerinden biri olarak ortaya konulmuştur[75].

Liderlik

Liderlik örgütsel davranış alanında en çok çalışılan alanlardan biri olmuştur[76]. Farklı liderlik stilleri bulunmakta ve bu liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, liderin yüksek motivasyon ve ilham verici bir yaklaşım ile işini yürütmesini öngörmektedir. Çalışanların dönüşümcü liderlik ile birlikte tükenmişliğin boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı daha fazla, kişisel başarı hissini ise daha az hissettikleri bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır[77]. Bunun yanında Amerika'da öğretmenler üzerine yapılmış bir çalışmada da liderin etkinlik beklentisi ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı negatif ilişki saptanmıştır[78].

Son yıllarda ön plana çıkmaya başlayan bir kavram da kendi kendini yöneten takımlardır. Kendi kendini yöneten takımlarda odak noktası bireyler olmakta, işletme vizyonunun belirlenmesi, değerlerin saptanması, sorumluluk üstlenilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi sorumlulukları kendi kendini yöneten bireyler tarafından yürütülmektedir. Kendi kendini yöneten takımlarda tükenmişlik durumu araştırılmış ve kendi kendini yöneten bireylerin olduğu çalışma grubunda diğer liderlik tarzı uygulamasına sahip olan gruba göre tükenmişlik durumu daha az

[74] Sezer Cihan Çalışkan, Selma C. Arıkan, Ezgi Yıldırım Saatçi, "SMEs Context of Turkey from the Relational Perspective of Members' Perfectionism, Work Family Conflict and Burnout", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.5, No:4, 2014, p. 135.
[75] Dawn Carlson, et al., "Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout", The Leadership Quarterly, Vol.23, 2012, p. 855
[76] Anastasios Zopiatis, Panayiotis Constanti, "Leadership styles and burnout: is there an association?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.22, No:3, 2010, p. 302.
[77] Renee Madathil, Nicholas C. Heck, David Schuldberg, "Burnout in Psychiatric Nursing: Examining the Interplay of Autonomy, Leadership Style, and Depressive Symptoms", **Archives of Psychiatric Nursing**, Vol.28, 2014, p. 163.
[78] Sallye Applewhite Owens, "The Relationship Between Elementary School Teachers' Perceptions of Principals' Leadership Effectiveness and Teacher Burnout", Doktora Tezi, Washington: The George Washington University, 2013, p. 113.

görülmüştür[79]. Ayrıca yetersiz liderlik tarzı ve çalışanların bunu algılamaları da tükenmişliğe sebep olabilmektedir[80].

İşin Gereklilikleri ve Esneklik Eksikliği

İş kontrol ve kararlara katılım eksikliği, bireylerde kendilerini salt uygulayıcı operasyon elemanı olarak görmeleri sonucunu oluşmaktadır[81]. İsveç'te yapılmış olan bir çalışmaya göre, iş taleplerinin tükenmişlik ile ilişkisinin pozitif olduğu, başka bir araştırmaya göre iş talepleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki özellikle duygusal tükenme boyutunda görülmekle beraber pozitif yönlü bulunmuş, yoğun iş talebi ve kontrolü ciddi bir oranda özellikle kadın çalışanlarda tükenmişliğe etki ettiği ortaya çıkmıştır[82].

Esnek çalışma iş ile ilgili görevlerin ne zaman, nerede ve ne kadar süre ile yapılacağı hususunda çalışana seçim hakkı verme olarak tanımlanmaktadır[83]. Bu kavram; esnek zaman, çalışma zamanını sıkılaştırıp-gevşetebilme, teknolojik imkanlarla iş dışında da işi yapabilme (telekonferans, internet üzerinden görüntülü görüşme gibi), yarı-zamanlı çalışma ve işi başkasıyla paylaşabilme özelliklerine sahiptir[84]. Çalışanların algıladıkları esnek çalışma ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki bulunan araştırmalar bulunmaktadır[85].

---

[79] David F. Elloy, Vivek Patil, "Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.5, No:9, 2014, p. 8-11.

[80] Wolfgang P. Kaschka, Dieter Korczak, Karl Broich, "Burnout: A fashionable diagnosis", **Deutsches Ärzteblatt International**, Vol.108, No:46, 2011, p. 784.

[81] Andreas Weber, A. Jaekel-Reinhard, "Burnout syndrome: A disease of modern societies?", **Occupational Medicine**, Vol.50, No:7, 2000, p. 513; Jeffrey K. Pinto, Shariffah Dawood, Mary Beth Pinto, "Project management and burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on project-based work", **International Journal of Project Management**, Vol.32, 2014, p. 579;

[82] Lisa Sundin, Jacek Hochwälder, Jan Lisspers, "A longitudinal examination of generic and occupational specific job demands, and workrelated social support associated with burnout among nurses in Sweden", **Work**, Vol.38, 2011, p. 397; Jensen, **a.g.e.**, p. 507; Pinto, Dawood, Pinto, **a.g.e.**, p. 586

[83] E. Jeffrey Hill, et al., "Defining and conceptualizing workplace flexibility", **Community, Work & Family**, Vol.11, No:2, 2008, p. 152.

[84] Janet T. Civian, et al., "Using a multi-organization database: Research methods, strengths, and limitations", **Community, Work & Family**, Vol.11, No:2, 2008, p. 141.

[85] E. Jeffrey Hill, et al., "Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout", **Community, Work & Family**, Vol.11, No:2, 2008, p. 177.

Anthony Cedoline yapmış olduğu çalışmada tükenmişliğin nedenleri olarak şu faktörleri belirtmiştir[86]:

- Kişinin arzusu dışında gelişen durumlar ve kontrol kaybı
- Mesleki geri besleme ve iletişim eksikliği
- Aşırı derece az veya çok iş yükü
- Çalışırken çok fazla kişiyle iletişim içerisinde olma
- Rol çatışması ve belirsizliği
- Bireysel faktörler
- Kendini geliştirememe
- Yetersiz çalışma koşulları ve iş güvenliğinin yetersiz kalması

Hayat şartları, hızlı değişen çevre ve toplumsal koşulların değişmesi gibi sebepler de tükenmişliğe etki eden hususlar olarak belirlenmiştir[87].

2.6. Stres ve Tükenmişlik

Stres günümüz iş dünyasının en önemli sorunlarından birisidir. Bu kısımda tükenmişlik ile çok yakından ilgili bir kavram olan stres üzerine durulacak, kaynakların korunması teorisi, etkileşimsel (transaksiyonel) iş stresi modeli, eğitim alanındaki stres ve tükenmişlik ele alınacaktır.

2.6.1. Stres

Stres ile tükenmişlik, bazen birbirleriyle karıştırılan iki kavram olarak görülmektedir. Stres kaynağı etmenler ve zorluklarla sürekli karşılaşan bireyler

[86] Anthony Cedoline, **Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes, and Survival Skills**, New York, Teachers College Press, 1982.
[87] Michael G. Allen, "Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes, and Survival Skills by Anthony J. Cedoline", **The Educational Forum**, Vol.48, No:4, 1984, p. 506.

özellikle duygusal olarak bitkin düşmekte ve bunun sonrasında tükenmişlik strese bir reaksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır[88].

Stres; aşırı taleplerin sonucunda insanlar üzerinde fiziksel, sosyal ve ruhsal sistemlerde oluşan olumsuzluklar, şeklinde tanımlanmaktadır[89]. Bir diğer tanımda ise kişinin beklentileri ile karşılaştığı farkın tepkisel sonucu olarak belirtilmektedir[90].

Stres üzerine ilk çalışmayı yapan kişi Hans Selye'dir. Selye, 1956 yılında yazmış olduğu "Stresli Hayat" adlı eserinde stresi üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Selye "genel adaptasyon sendromu" adını verdiği süreçleri; stres unsuru olanlar unsurlara uyarı verme (reaksiyon gösterme), direnme ve tükenme olarak aşamalı şekilde belirtmiştir[91]. İş hayatında strese yol açan örgütsel faktörler şunlardır[92]:

Yönetim Politikaları ve Stratejiler

- Küçülmeler
- Rekabet baskısı
- Prim ödeme planları
- Çalışma vardiyaları değişimleri
- Bürokratik kurallar
- İleri teknoloji kullanımı

Örgütsel Yapı ve Düzen

- Merkeziyetçilik, kararlara katılıma izin verilmemesi
- Aynı statüdeki iş arkadaşları çatışmaları
- Uzmanlaşma

[88] William H. Hendrix, R. Stephen Cantrell, Robert P. Steel, "Effect of social support on the stress-burnout relationship", **Journal of Business and Psychology**, Vol.3, No:1, 1988, p. 67.
[89] Richard S. Lazarus, "From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Our Looks", **Annual Review of Psychology**, Vol.44, No:1, 1993, p. 5.
[90] John Magnuson, "Stress Management", **Journal of Property Management**, Vol.55, No:3, 1990, p. 24.
[91] Hans Selye, **The Stress of Life**, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1956, p. 32.
[92] Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12. Ed., New York, McGraw-Hill/Irwin, 2011, p. 283.

- Rol bulanıklığı ve çatışması
- Gelişme için fırsat oluşmaması
- Sınırlayıcı ve güven vermeyen kültür

Örgütsel Süreçler

- Sıkı kontrol
- Sadece aşağı yönlü iletişim
- Performans geri beslemesinin sınırlı olması
- Merkezi karar verme mekanizması
- Kararlara katılım eksikliği
- Cezai değerlendirme sisteminin katı olması

Fiziksel Şartlar

- Çalışma ortamının aşırı kalabalık olması ve kişisel mahremiyetin olmaması
- Aşırı gürültü, sıcak veya soğuk
- Zehirli kimyasal maddeler
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma
- Kötü koku

2.6.2. Kaynakların Korunması Teorisi ve Tükenmişlik

Stevan E. Hobfoll'un 1990'lı yıllarda ortaya koyduğu bu yaklaşım stres ve onun sonucu olarak tükenmişlik ile başa çıkmak için ortaya konulmuş bir teoridir[93]. Yazar, kaynakları nesneler (ev, araba gibi), koşullar (iyi evlilik, düzenli iş hayatı), karakteristik özellikler (özgüven, yüksek benlik saygısı) ve güç (kredi, para, network) kaynağı olmak üzere kaynakları dört kategoriye ayırmıştır[94]. Bu kaynaklar bireyler için birer değerler olabilmekle beraber kişinin motivasyonunun sürdürebilir olmasını sağlayabilecek unsurlardır[95].

Kaynakların korunması teorisine göre psikolojik stres; bu kaynakların kaybının gerçekleşme olasılığının ortaya çıkması, bu kaynakların tamamen kaybı veya gösterilen çabalara rağmen bu kaynaklara ulaşamama gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır[96]. Bu stres kaynaklarını bazı negatif durumların sonucu olarak belirtilmiştir. Yazar, bu kaynakların fark edilmesi ile beraber bireyler tarafından kaynakların kaybının en asgari düzeyde tutulacağını, değerli kaynaklar ile değersiz kaynaklar ayrımının sağlıklı bir şekilde yapılacağından dolayı olası kayıp durumlarında kişinin sağlıklı değerlendirme yapabileceğini savunmuştur[97].

Bu teoriye göre birincil ve ikincil derecede kaynaklar bulunmaktadır. Bireyin yapması gereken; bu kaynakların ayrımını kişisel önceliklerine göre kesin olarak yapmaktır. Eğer böyle bir ayrım yapılırsa tükenmişlik durumunun asgari düzeyde tutulacağı ve olası kaybetme döngüsü durumunun ortadan kaldırılabileceği araştırmacılar tarafından savunulmuştur[98].

2.6.3. Etkileşimsel (Transaksiyonel) İş Stresi Teorisi ve Tükenmişlik

[93] Stevan E. Hobfoll, "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, Vol.44, No:3, 1989, p. 516.
[94] Stevan E. Hobfoll, Arie Shirom, "Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace", Ed. by. Robert Golembiewski, **Handbook of Organizational Behavior**, 2. Ed., New York, Marcel Dakker Inc., 2001, p. 58.
[95] Andrea Bosco, Manuela Nicoletta di Masi, Amelia Manuti, "Burnout Internal Factors—Self-esteem and Negative Affectivity in the Workplace: The Mediation Role of Organizational Identification in Times of Job Uncertainty", Ed. by. Sabine Bährer-Kohler, **Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working**, New York, Springer, 2013, p. 172.
[96] Stevan E. Hobfoll, "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory", **Applied Psychology: An International Rewiew**, Vol.50, No:3, 2001, p. 341-342.
[97] Hobfoll, Shirom, **a.g.e.**, p. 61.
[98] **A.e.**, p. 68-71.

Lazarus'un 1976 yılında ortaya koyduğu bu teoriye göre birey, önce stres kaynağı faktörlerle karşılaşmakta daha sonra da sahip olduğu kaynaklarla birlikte bu faktörleri değerlendirmekte ve buna göre de bu faktörlerle başa çıkmaya çalışmaktadır[99]. Bu modelde de stres öncül faktör olarak belirlenmekte ve strese gösterilen tepki ön plana çıkmaktadır.

Çevre şartları önemli olmakla birlikte bireyin bedensel ve ruhsal olarak güçlü olması, zorluklar ve stres oluşturucu faktörlerle yeterince mücadele etmesi bu modelin esas olarak savunduğu hususlardır[100]. Bu yönüyle bu teorinin tükenmişlik ve tükenmişliğin azaltılması ile ilişkisi bulunmaktadır.

Bu yaklaşımların dışında daha önceden çalışmaya tutkunluk bölümünde de bahsi geçen iş gereklilikleri-kaynakları modeli ve tükenmişliği sadece duygusal yorgunlukla inceleyen stres-zorluk modeli de tükenmişlik ile ilgili kavramlar olarak görülebilmektedir.

2.6.4. Eğitim Alanında Stres ve Tükenmişlik

Eğitim alanında stres ve tükenmişlik, akademisyen ve eğitimcilerin çalışma ortamlarında ve iş çevresinde yaşamış oldukları stres ve tükenmişlik özellikleri taşıyan olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Diğer çalışanlara göre bu mesleğe sahip olan bireyler stres ve tükenmişliği değişik süreçlerde hissedebilmekte ve buna göre davranabilmektedir. Bu kısımda akademisyen tükenmişliğine neden olan faktörler üzerinde durulacaktır.

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırmalara göre; polislik ve öğretmenlik sağlığı tehdit eden günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran yüksek riskli meslekler grubunda yer almıştır[101]. İngiltere'de yayınlanmış bir rapora göre herhangi bir zaman dilimi içerisinde akademisyen ve

[99] Kai-Christoph Hamborg, Siegfried Greif, "New Technologies and Stress", Ed. by. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst, Cary L. Cooper, **The Handbook of Work and Health Psychology**, 2. Ed., Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 2003, p. 210.
[100] Philip J. Dewe, Michael P. O'Driscoll, Cary L. Cooper, **Coping with Work Stress: A Review and Critique**, Oxford, John Wiley & Sons Ltd, 2010, p. 3.
[101] Cihan, **a.g.e.**, p. 42.

öğretmenlerin yaklaşık %40'lık bir kesiminin kendilerini tükenmiş olarak hissettikleri ortaya çıkmıştır[102].

Akademisyenler ve öğretmenlerin (eğitimcilerin) stres ve tükenmişlikleri diğer çalışanlara göre değişiklik arz etmektedir. Akademisyenlerin gerek öğrencileri ile yoğun iletişimleri, gerekse yayın yapma ve başarılı olma hususundaki çevrelerinden gelen yoğun beklenti ve baskılara bağlı olarak tükenmişlik olgusuyla yüz yüze kalmış bir meslekte yer aldıkları vurgulanmaktadır[103].

Yapılan bir araştırmaya göre akademisyenlerin tükenmişlik durumuna etki eden faktörler; örgütün, öğrencinin, yönetimin ve akademisyenlikten kaynaklanan faktörler şeklinde belirlenmiş ve bunların akademisyenlerin tükenmişliklerine %83 oranında etkisi olduğu ortaya çıkmıştır[104]. Akademisyen ve öğretmenler üzerinde yapılmış bir çalışmaya göre tükenmişliğe sebep olan faktörler ve etkileri şunlardır[105]:

- İlk faktör öğrencilerden gelen ders dışı taleplerdir. Böyle durumlarda eğitmenler kişisel zamanlarını öğrencilerine ayırmakta ve önemli ölçüde enerji harcamaktadırlar. Eğitmenler genellikle bu tür beklenmedik talepler için ayırmış oldukları enerji ve zaman olmadığından temel ihtiyaçlardan kısarak bu talepleri karşılamak durumunda kalmaktadırlar.
- Eğitmenler neredeyse tüm gün çalışmakta evlerine gittiklerinde akşamlarını eğitim planlaması ve notlandırma yapmakla harcamaktadırlar. Bu da bireyin kendisi ve ailesi için ayırdıkları zamanlarını okul işlerine vermelerine neden olmaktadır[106].

---

[102] Wendy L. Awa, Martina Plaumann, Ulla Walter, "Burnout prevention: A review of intervention programs", **Patient Education and Counseling**, Vol.78, 2010, p. 184.
[103] Aycan Çiçek Sağlam, "Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.8, No:15, 2011, p. 410.
[104] Yvonne Gold, Robert A. Roth, **Teachers Managing Stress and Preventing Burnout: the Professional Health Solution**, London, The Falmer Press, 1993, p. 6.
[105] Sarah Bousquet, "Teacher Burnout: Causes, Cures and Prevention", **American International College**, Vol.853, 2012, p. 8-18.
[106] Lori A. Brown, Michael E. Roloff, "Extra-Role Time, Burnout, and Commitment: The Power of Promises Kept", **Business Communication Quarterly**, Vol.74, No:4, 2011, p. 452-453.

- Akademisyenlik ve öğretmenlik "ilave rol aktiviteleri" yapması beklenen iş gruplarının başında yer almaktadır. Bireylerden beklenen ilave rol aktiviteleri; danışmanlık, koçluk, idari işler gibi salt eğitim faaliyeti dışındaki görevler olmaktadır.
- Bazen akademisyenler ve öğretmenler için fiziki imkanlar da zor olabilmektedir. Isınma veya soğutma imkanları yetersiz olması, okula ulaşımın zor olması, okul binasındaki fiziki imkansızlıklar eğitimciler için zorluk olarak görülebilmektedir[107].
- Diğer bir eğitimcilere has tükenmişlik faktörü de yetersiz öğrenci başarısıdır. Başarısız öğrenci grubu ile eğitim-öğretim faaliyeti yapmaya çalışan bir akademisyen veya öğretmen daha az moral ve motivasyon sahibi olacaktır.
- Eğitimciler çoğu diğer meslek gruplarının aksine muhatap oldukları bireylerin kişisel sorunları ile de ilgilenmektedir. Eğitimciler öğrencilerinin güvenlik sorunları, boşanan çiftlerin çocuklarının yaşadıkları ruhsal problemler, fakirlik, hastalık gibi durumları ile yakından ilgilenmekte ve onlara ellerinden geldiğince yardımcı olmaya çalışmaktadır.

İş ile ilgili bu tür talepler eğitimciler için işlerine daha fazla zaman ayırmalarını bunun karşılığında ailelerine ve dinlenmeye daha az vakit ayırmalarına sebep olmaktadır. Psikolojik talepler ise öğretmenler üzerinde baskı ve sorumluluk hissi oluşturmakta ve kronik stres durumunu tetiklemektedir.

2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Stresli bir çalışma ortamı ve sürekli devam eden sıkıntı verici unsurlar, bireyde fizyolojik olarak büyük bir etki yapmakta ve doğrudan kalp ve dolaşım sistemini olumsuz yönde etkilemektedir[108]. Bunun dışında tükenmişliğin ruhsal açıdan da bireye ciddi zararları olabilmektedir. Bunlardan ilki tükenmişliğin bir

[107] Jonathan Kozol, **Savage Inequalities: Children in America's Schools**, New York, Crown Publishing Group, 1991, p. 26.
[108] McCormack, Cotter, **a.g.e.**, p. 119.

sonraki aşaması olan bunalımdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre bunalım: "Uyaranlara karşı duyarlılığın, iş yapabilme gücünün ve kendine güvenin azalarak karamsarlığın, umutsuzluğun güçlenmesiyle ortaya çıkan ruhsal bozukluk, ruhsal çöküntü ve depresyon" olarak tanımlanmıştır. Amerikan Psikoloji Birliği'ne göre bunalım durumundaki kişinin bir psikologdan destek alması gerekmektedir[109].

Tükenmişlik belirli aşamalarının ardından kişinin genel hayatı ve ruhsal durumunun bozulması ile bunalım dönemi başlayabilmektedir. Aşağıdaki şekil bu süreci ortaya koymaktadır:



Şekil 2.1 Stres, Düşük İş Performansı Tükenmişlik ve Bunalım Süreci

Kaynak: Richard L. Daft, Raymond A. Noe, **Organizational Behavior**, Orland, Harcourt College Publishing, 2001, p. 492.

Tükenmişliğin bireysel sonuçları sadece çalışanları değil örgütü, ailesini ve dolayısıyla tüm toplumu etkilemektedir. Bu belirtiler ve bireyde oluşturabileceği sonuçlar duygusal, bilişsel, fiziksel, davranışsal ve motivasyonel olarak aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır:

[109] American Psychological Assocation, **Understanding Depression and Effective Treatment**, Washington, APA, 2010, p. 1.

Tablo 2.3 Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olası Belirti ve Sonuçları

Duygusal Belirti ve Sonuçları	Bilişsel Belirti ve Sonuçları	Fiziksel Belirti ve Sonuçları	Davranışsal Belirti ve Sonuçları	Motivasyonel Belirti ve Sonuçları
Sürekli üzgünlük hali	Düşük bağlılık	Yüksek kolesterol değerleri	Bağımlılıklara açık olma (Alkol, sigara ve uyuşturucu gibi)	Şevk, enerji ve idealizmin kaybolması
Duygusal tükenme	Küçümseme	Hastalıklara daha az dirençlilik	Yoğun ağrı kesici kullanımı	Hayal kırıklığı, vurdumduymazlık
Agresiflik	Pesimistlik hali	Kalp rahatsızlıkları	İş devamsızlığı yapma	Müşteri ve iş arkadaşlarına ilgisiz davranışlar gösterme
Depresyon	Empati yapmama	Zayıflama ya da kilo alma	Performans düşüklüğü	Müşteri ve iş arkadaşlarıyla çatışma

Kaynak: Wilmar B. Schaufeli, Bram P. Buunk, "Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing", Ed. by. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst, Cary L. Cooper, **The Handbook of Work and Health Psychology**, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 2003, p. 398-401'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tükenmişliğin bireye olduğu kadar çalıştığı örgüte de ciddi zararları bulunmaktadır. Tükenmişlikle beraber müşteriler, öğrenciler veya hizmet verilen kişilere karşı negatif davranışlar sergileme, insan ilişkilerinde bozulma ve aktif olarak diğer insanların olduğu ortamlara girmeme ve üşenme, hizmetin niteliğinde bozulma, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış, örgüte ve işe ilginin kaybı, yaratıcılık eksikliği gibi durumlar yaşanabilmektedir. Ayrıca işte motivasyon eksikliği yaşama, düşük performans ve mesleki başarıda azalma, idealizm kaybı, işe geç gelme, devamsızlık, bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, çalışmaya tutkunlukta ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bu faktörlerin sonucunda işi

bırakma eğilimi ve iş değişikliği talebi tükenmişliğin örgütler açısından sonuçları olarak söylenebilmektedir[110].

Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel olduğu kadar toplumsal ciddi zararları da bulunmaktadır. Leiter ve Maslach tükenmişlikten kaynaklanan zararları 21. yüzyıl'ın işten kaynaklanan en büyük tehlikesi olarak belirtmektedir. Ayrıca yazarlar tükenmişliğin her yerde artarak devam ettiğini, virüs gibi yayıldığını, yabancılaşmaya yol açtığını ve iş dünyasında çalışanları daha saldırgan bireyler haline getirdiğini vurgulamaktadır. Araştırmacılar yaptıkları araştırma sonucunda tükenmişlik ile ilgili aşağıdaki bulguları belirtmişlerdir[111]:

- Harvard Halk Sağlığı Merkezi tarafından yapılan araştırmaya göre stresli işler özellikle kadın çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturmakta, sigara bağımlılığı ve şişmanlığa yol açmaktadır.
- İş stresi nedeniyle yaşanan iş değiştirme ve diğer kayıplar sonucunda yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 300 milyar dolarlık bir kayıp yaşanmaktadır.
- Çalışmaya tutkun ve tatminkar olmayan çalışanlar sebebiyle yaşanan üretkenlik azalması ve kayıp iş zamanları nedeniyle yalnızca İngiltere'de yıllık 46 milyar sterlinlik bir kayıp oluşmaktadır.
- Stres, tükenmişlik ve depresyon vakaları Kuzey Amerika ve Avrupa'da en hızlı görülen vaka kategorisi olarak saptanmıştır.

Türkiye'de yapılan bir araştırma bulgularında çalışanların, yaklaşık yüzde 45'i uzun saatler çalıştığı ve sık sık fazla mesai yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu oran, OECD ortalaması olan yüzde 9'un da oldukça üzerindedir. Fazla mesai ise aynı zamanda fiziksel aktivite eksikliği ve uykusuzluk gibi üretkenliğin önüne geçen diğer sonuçları ve bunun da yanında tükenmişliği beraberinde getirmektedir[112].

---

[110] Güler Sağlam Arı, Emine Çına Bal, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi**, C.15, No:1, 2008, s. 141.
[111] Michael P. Leiter, Christina Maslach, **Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work**, San Francisco, John Wiley & Sons, 2005, p. 3-4.
[112] Willis Towers Watson, 2015/2016Staying@Work — EMEA Findings, 2016.

2.8. Tükenmişliği Önleme ve Tükenmişliğe Müdahale Yöntemleri

Tükenmişliği önleme ve tükenmişlik ile başa çıkma için bazı yöntemler bulunmaktadır. Akademik çalışmalarda yöntemler, örgütsel ve bireysel boyutlarıyla yer almış olmakla beraber grup ölçeğinde de yapılmış müdahaleler de bazı kaynaklarda yer almaktadır. Bireysel müdahaleler daha çok çalışanın iş hayatındaki zorluklara karşı direncini arttırmaya yönelik olmaktadır. Örgütsel müdahaleler de planlama, tasarlama ve uygulama safhalarında çalışanın da daha etkin bir şekilde yer aldığı bir yaklaşımı gerektirmektedir[113].

Freudenberger tükenmişliğin çözümünü, çok daha fazla işbirliği, maddi ya da manevi motivasyonlara dayandırmaktadır[114]. Bunun dışında tükenmişliği önlemede örgütsel olarak yapılması gereken yöntemler şunlardır[115]:

- Gerektiği durumlarda yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak
- Görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesini sağlamak
- Kararlara katılımı artırmak
- İş yükünün aynı kişi veya kişilerde toplanmasını engellemek ve bu işleri adil bir şekilde dağıtmak
- Örgütsel değişim ve dinamizmi sürekli hale getirmek
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip yetki ve sorumluluğu denkleştirmek
- Örgütsel bağlılığı geliştirici bir ortam hazırlamak
- Olası çatışma ve anlaşmazlık durumu için etkin bir çatışma yönetimi sistemi kurmak
- Örgütsel iletişim kanallarının sürekli, açık ve etkin olmasını sağlamak

[113] Michael P. Leiter, Christina Maslach, "Interventations to Prevent and Alleviate Burnout", Ed. by. Michael P. Leiter, Arnold B. Bakker, Christina Maslach, **Burnout at Work: A Psychological Perspective**, New York, Psychology Press, 2014, p. 151-153.
[114] Freudenberger, **a.g.e.**, p. 185.
[115] Kadir Ardıç, Sema Polatcı, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.10, No:2, 2008, p. 76.

- Kişilere sabit görevler yerine iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme gibi yöntemlerle optimum zaman, kişi ve şartlarda iş tasarım süreçlerini uygulamak
- Sürekli geri beslemeler yapmak
- Bunları yaparken üst yönetim desteğini sağlamak

Bu yöntemlerin başarılı olması için söz konusu müdahalelerin sadece bir süreliğine değil uzun dönemli olması gerekmektedir. Bazı araştırmalara göre altı aylık bir zaman bile bu müdahale yöntemlerinin başarısını gözlemlemek için oldukça yetersiz bulunmaktadır[116].

Tükenmişliğin yönetim tarafından engellenmesi amacıyla, bu kavramın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutları odaklı yapılmış bir araştırma da Buunk ve Schaufeli tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre duygusal tükenmeyi engellemek için belirsizliklerden uzak ve kişiyi aktif bir şekilde işin sahibi yapan bir iş tanımı, duyarsızlaşmayı önlemek için etkin eğitim ve oryantasyon, düşük başarı hissinin engellenmesi ve özgüven için ise bireye daha fazla güç ve kontrol hakkı verilmesi gerekmektedir[117].

Tükenmişlikten her çalışan kadar daha önceden de ifade edildiği gibi eğitim alanında çalışan akademisyenler ve eğitimciler de etkilenmektedir. Bu durumdan kaçınmak için akademisyenlerin bireysel olarak çaba göstermeleri ve önlem almaları gerekmektedir. Akademisyen ve öğretmenlerin tükenmişlikten kaçınmalarının ilk adımı kişisel hedeflerine ulaştıracak görevler almaktır. Eğitimciler sadece kişisel ve profesyonel hedefleri ile ilişkili ilave görevleri kabul etmelidir[118].

Eğitimciler için öğrencilerinin başarısını görmek çok büyük bir gururdur; ancak çok değişik nedenlerden dolayı eğitimciler öğrencilerinin başarıları hakkında

[116] Pascale M. Le Blanc, et al., "Take Care! The Evaluation of a Team-Based Burnout Intervention Program for Oncology Care Providers", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No:1, 2007, p. 222.
[117] Bram P. Buunk, Wilmar B. Schaufeli, "Burnout: A Perpective From Social Comparison Theory", Ed. by. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social İssues and Questions**, Philadelphia, Taylor & Francis, 1993, p. 59-61.
[118] Daniel G. Amen, **Making a Good Brain Great: The Amen Clinic Program for Achieving and Sustaining Optimal Mental Performance**, New York, Three Rivers Press, 2006, p. 170-176.

bilgi sahibi olamamaktadır. Bunun çözümü olarak da okul yönetimi tarafından mezunların izlenmesi ve öğrencilerin başarılarının başta öğretmenler olmak üzere, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla paylaşılması gerekmektedir. Bu tür başarı haberleri öğretmenler için mutluluk kaynağı olabilmektedir.

Bazen çok fazla yardım talebi birey için yapılması zor bir iş haline gelebilmekte ve altından kalkmak zor olabilmektedir. Eğitimcilerin; ailelerinin, iş arkadaşlarının, yöneticilerinin ve arkadaşlarının bazı taleplerini reddetmeleri gerekebilmektedir. Bu konuda "içsel denge" kavramını ortaya koyan araştırmacı McEwen; "Eğer bir dengesizlik durumu oluşursa başta beyin olmak üzere vücut bu dengesizliği gidermek için maksimum enerji harcamaktadır." şeklinde vurgulamaktadır[119]. Eğitimcilere kaldırabilecekleri kadar yük verilmeliyken aynı şekilde onlar da taşıyabilecekleri kadar görev üstlenmelidir.

Eğitimcilerin tükenmişlikten kaçınmaları için düzenli bir uyku ve yemek yeme alışkanlığına sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için altı-sekiz saatlik bir uykunun yeterli bir zaman olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca düzenli bir spor alışkanlığı da uyku kalitesini arttırmakta ve dolaşım sisteminde adrenalin ve mutluluk hormonu (serotonin) salınımını sağlamaktadır. Okul yönetimi spor salonu ve yemekhane gibi imkanları sağlamakla beraber bazı spor ekipmanlarının ödünç verilmesine imkan oluşturmalıdır[120].

Kozol'a göre öğretmenler işlerinden keyif almalıdırlar. Bu konuda uzman bu araştırmacıya göre, eğlenceli bir sınıf ortamı öğrencileri olduğu kadar eğitimciyi de motive etmektedir. Büyük eğitimciler sevinç ve şakalarını öğrencileriyle paylaşan kişilerdir. Ayrıca gülmenin kan basıncını düşürdüğü ve endorfin salınımını sağladığı da bilinmektedir[121].

[119] McEwen, Lasley, **a.g.e.**, p. 6.
[120] Bousquet, **a.g.e.**, p. 18.
[121] Kozol, **a.g.e.**, p. 153.

Bu sayılan dışsal faktörlerin dışında eğitimcilerin içsel olarak da kronik stres ile başa çıkmak için çaba sarf etmeleri gerekmektedir[122]. Kendini takdir etmek ve tatmin duygusu öğretmenlerde her zaman daha yüksek başarıyı ve bu da yüksek düzeyde tatmini sağlamaktadır.

Maslach ve Leiter tarafından oluşturulan tükenmişlik ile başa çıkma yöntemleri şu şekilde sıralanmıştır[123]:

- **İş Yükü:** Çok fazla iş yükü, kısıtlı zaman ve az kaynak durumu faktörleri bir arada bulduğu zaman bunaltıcı olabilmektedir. İş yükü yönetilebilir olmakla beraber, iş gereksinimleri ve taleplerine daha etkin bir yöntemle cevap verebilmek ve kaynakların korunması teorisindeki iş önceliklerinin doğru sıralanmış olması da önemlidir.
- **Kontrol:** Katı bürokrasi, çalışma ortamının kaotik oluşu ve doğrudan kişisel hedefle bağlantısı olmayan ve iş yapmayı engelleyen birçok etmen çalışanın bocalamasına neden olabilmektedir. Karar verme, sorunları çözme, proje ve işlerin üstesinden gelme ile ilgili konularda doğru seçeneklere sahiplik çalışanlara tükenmişlikle başa çıkma konusunda yardımcı olmaktadır.
- **Ödüllendirme:** Herhangi bir kademedeki yöneticinin iyi yapılan işe karşılık bir ödüllendirme yapmadığı durumlarda önemli ve değerli işleri başardıktan sonra kişinin kendisini ödüllendirmesi gerekmektedir.
- **İş Ortamı:** İşe yeni başlayan çalışanın duyarsız, kızgın, sinirli tavır ve davranışlardan uzak bir şekilde karşılıklı fikir paylaşımı ve gerektiğinde diğer çalışanları övmesi iş arkadaşları tarafından sevilmesine ve saygı duyulmasına neden olmaktadır. Böyle bir ortamda daha fazla dayanışma, takım ruhu ve diğer çalışanlardan destek gelmektedir.
- **Adalet:** Yöneticiler bazı durumlarda adil olamamaktadırlar. Yönetimin bu tutumuna karşılık birey olarak bir duruş ortaya koymak önemlidir. Karşılıklı

[122] Edward M. Hallowell, "What Brain Science Tells Us About How to Excel", **Harvard Business Review**, Vol.88, No:12, 2010, p. 123.
[123] Christina Maslach, Michael P. Leiter, "Take this job and ... love it!", **Psychology Today**, Vol.32, No:5, 1999, p. 51-78.

saygı durumunun oluşması için bu durumun tamamen bir karşı duruş gibi algılanmaması da önemlidir.

- **Değerler:** Etik dışı davranışların olduğu iş ortamları olabilmektedir. İş, kişisel ilke ve prensiplerle birlikte sürekli ve değerlidir. Doğru ilke ve prensiplerle yürütülen işin en büyük ödülü dürüstlük ve onur duygusudur.

Potter tarafından hazırlanan bir eserde tükenmişlikle başa çıkmak için şu adımları sıralamıştır: Kendini yönetmek, stresi yönetmek, sosyal destek sağlamak, işi yeniden tasarlamak veya iş değiştirmek. Bu aşamalardan sonra yazar, sağlıklı bir şekilde değerlendirme yapmak ve işe bağlanmak adımlarından da bahsetmiştir[124].

Bunların dışında kendini iyi bilmek ve ihtiyaçlarını belirlemek, tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak, insan olarak kendi sınırlarını ve yapabileceklerini bilmek, işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler koymak işin zorlukları ve riskleri hakkında bilgi sahibi olmak (özellikle işe yeni başlayacaklar için) bireysel olarak tükenmişliği önlemede yardımcı olabilecek hususlardır[125].

2.9. Çalışmaya Tutkunluk ile Tükenmişlik İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

Çalışmaya tutkunluk yazını oluşmaya başladıktan sonra çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmeye başlamıştır. Çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli araştırmalar Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

[124] Beverly A. Potter, **Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures Into Productivity**, California, Crisp Learning, 1996, p. 7.
[125] Ardıç, Polatcı, **a.g.e.**, p. 77.

Tablo 2.4 Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Yazarlar	Yılı	Ana Bulguları
LEITER, MASLACH	2001	Çalışmada iş hayatındaki kalitenin artışıyla tükenmişliğin azalıp tutkunluğun bu kavramın yerine yerleşeceği ifade edilmiştir.
SCHAUFELI, BAKKER	2004	Canlılık ile duygusal tükenme, adanmışlık ile duyarsızlaşma boyutları arasında zıtlık ilişkisi saptanırken odaklanma ile düşük başarı hissi arasında zıtlık ilişkisi saptanamamıştır. Bu araştırmaya göre çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasında tam olarak bir negatif ilişki olduğu bulunamamıştır.
SCHAUFELI, TARIS, RHENEN	2008	Çalışmaya tutkunluk, tükenmiş ve işkoliklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucuna göre iş taleplerinin işkoliklik ve tükenmişlik ile pozitif ilişkisi çıkmış. Çalışmaya tutkunluk ile ilişkisi saptanamamıştır.
HØIGAARDA, GİSKEB, SUNDSLI	2012	Çalışmaya tutkunluğun tükenmişlik ile negatif ilişkisi olduğu saptanmıştır. Alt boyutlardan ikisinin (canlılık ve adanma) tükenmişlik ile negatif yönlü ilişkisi saptanmışken odaklanma boyutunun tükenmişlik ile pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya çıkmıştır.
REINKE, CHAMORRO-PREMUZIC	2014	Çalışma sonucuna göre iş yükü fazla olan çalışanların tükenmişlikleri daha fazla olurken çalışmaya tutkunlukları diğer çalışanlara göre daha az olduğu saptanmıştır.

Tükenmişliğin pozitif kavramlarla negatif ilişkisi, negatif anlamlı kavramlarla da pozitif ilişkisi Tablo 2.6'da görülmektedir. Bu kavramlardan iş taleplerinin fazlalığı tükenmişliği bire bir etkileyen kavram olarak görülmektedir. Buna göre iş taleplerinin fazla olması tükenmişliği de arttırıcı bir unsur olmaktadır. Çalışmalarda dikkat çekici bir bulgu da iş yükünün fazlalığının, çalışanlarda tükenmişliği arttırıcı bir neden olduğunu ortaya koymasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Her örgüt sadece yazılı kurallar ile yönetilmemektedir. Çalışanlar görev tanımlamalarının dışında da örgüt işleyişi ve amaçlara uygun davranışlar sergilemektedir. Bu tür davranışlar kişilerin ve örgütlerin başarıya ulaşmalarında, etkin ve verimli iletişim ortamı kurmalarında, örgüt ve iş arkadaşlarına olan güveni sağlamalarında önemli olan hususlardır[1]. Bu örnekler tipik bir örgütsel vatandaşlık davranışı örneği göstermektedir.

Bu bölümde öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı aktarılacaktır. Sonrasında bu kavramın kökeni ve bu kavramla ilgili öncül teorisyenler ele alınacaktır. Ardından örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaklaşımlar ve boyutları ve bu kavramla ilişkili teoriler ele alınacaktır. Çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının önce ikili sonra da üçlü olmak üzere beraber incelendiği araştırmalar da gözden geçirilecektir.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

İlk örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları Organ tarafından yürütülmüştür. Bu yazar 1977 yılında yayınlanan makalesinde motivasyon ve etkileşim içindeki çalışanın davranışını incelemiş, bazı davranışların resmi rol tanımlamasının dışında yapıldığını saptamıştır[2]. Organ, doktora öğrencileri olan Bateman ve Smith ile birlikte derinlemesine çalışmalara da başlamıştır. İlk konuda çalışmayı 1983 yılında Bateman ile birlikte yapan Organ, "vatandaşlık davranışı"

[1] C. Ann Smith, Dennis W. Organ, Janet P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No:4, 1983, p. 653.
[2] Dennis W. Organ, "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis", **The Academy of Management Review**, Vol.2, No:1, 1977, p. 51

terimini kullanarak bu kavramın iş tatmini ile olan ilişkisini irdelemiş ve aralarında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır[3].

Organ, Smith ve Near ile birlikte yine aynı sene hazırlamış olduğu makalede, "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını ilk olarak literatüre geçiren kişi olduğu görülmektedir. Smith ve Near'ın yürütmüş olduğu bu çalışmada yöneticilere etkinlik, verimlilik ve ödüllendirme sistemi üzerine sorular sorulmuş, bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olgular da araştırılmıştır[4].

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan veya belirlenmemiş ve bir bütün olarak örgüte katkı sağlayan gönüllü veya ekstra gerçekleştirilen davranışlardır. Bu davranışlar, iş tanımı içinde yapılması zorunlu kılınmayan ve tamamen kişinin kendi seçimiyle gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmediği zaman ceza almayacağı davranışlardır[5].

Rol tanımlamasında ve herhangi bir yaptırımı olmayan, örgüt açısından fayda sağlayan davranışlar, çalışanların yapmakla yükümlü oldukları bazı davranışlardan nitelik olarak farklılık göstermektedir. Biçimsel olmayan davranışlar olarak ele alınan söz konusu davranışlar "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı" ya da "İyi Asker Sendromu" olarak da adlandırılmaktadır[6]. Bu kavram, ödüllendirme mekanizması dikkate alınmaksızın, örgütün fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayan, gönüllülük esaslı birey davranışı olarak da tanımlanmıştır[7].

Tanımlamadaki bir diğer kısımda da, "doğrudan veya açık bir şekilde resmi ödüllendirme sistemi dikkate alınmadan" ifadesiyle kişinin yapmış olduğu davranışı bir karşılık olmadan yaptığı belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili

[3] Thomas Bateman, Dennis W. Organ, "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'", **Academy of Management Journal**, Vol.26, No:4, 1983, p. 592.
[4] Smith, Organ, Near, **a.g.e.**, p. 654.
[5] Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Massachusetts, Lexington Books, 1988, p. 4.
[6] Eran Vigoda-Gadot, "Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations", **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.36, No:1, 2006, p. 77.
[7] Nezahat Yılmaz, Tahir Akgemci, "Örgütsel Vatandaşlık", Ed. by. Aykut Bedük, **Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**, Konya, Atlas Akademi, 2011, s. 73.

bu özellikler hakkında Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı kitabının son baskısında bazı değişikliklere gitmiştir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının salt ödül için yapılmayacağını vurguladıktan sonra bu davranışların çalışan tarafından belirli ölçüde ödül beklentisiyle de yapılabileceğini ifade etmiştir[8].

Bu tanımlarda göze çarpan en önemli unsurlardan biri de "gönüllülük" kavramıdır. Gönüllülükten kasıt ise bu davranışın, rol veya iş tanımlarının ötesinde ve çalışanların örgütle olan iş sözleşmelerinin dışında gerçekleştirilen davranışlardan oluşmasıdır. Bu davranışlar, yapılmadığı takdirde herhangi bir yaptırımı olmayan davranışlardır[9].

Tanımdaki "bir bütün olarak örgüte katkı sağlayan davranışlar" ifadesi, çalışanın örgütün etkinlik ve verimliliğe ulaşması için çaba göstermesi olarak belirtilmiştir. Çalışanların davranışları örgütün ve paydaşların hedef ve amaçlarıyla uyumlu olduğu müddetçe ahenk içinde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmektedir[10].

Bir diğer örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlaması da Walter C. Borman ve S. J. Motowidlo tarafından 1993 yılında yapılmıştır. Yazarlar bu tür davranışları; doğrudan teknik gelişim için veya görev sınırları içinde olmayan ancak örgütsel işleyişe ve etkinliğe katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır[11].

Buna göre çalışanlardan iş sırasında boş zamanları da değerlendirmeleri ve müşterilerinin taleplerinin karşılanması beklenmektedir. Artan özerklik ve sorumluluk, çalışanlarda işin kolayına kaçma duygusuna sebep olabilmekte veya çalıştıkları örgüte zarar verebilecekleri değişik yollar açılmasını sağlayabilmektedir. Geleneksel görev tanımlaması ve performans değerlemesi bu tür kritik yönleri

[8] Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences**, California, SAGE Publications, 2006, p. 9.
[9] Linn Van Dyne, Soon Ang, "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", **The Academy of Management Journal**, Vol.41, No:6, 1998, p. 694.
[10] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 10.
[11] Stephan J. Motowidlo, James R. Van Scotter, "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No:4, 1994, p. 475.

saptayamayabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu sorunu giderme anlamında da yardımcı olabilmektedir[12].

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Kapsamı ve Gelişimi

Organ'dan daha önceki dönemlerde de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bazı kavramlar tartışılmıştır. Bu kısımda örgütsel vatandaşlık davranışının dayanmış olduğu örgüt teorisi çerçevesi ve bu çerçeveye katkısı olan araştırmacılar ele alınacaktır. Bu araştırmacılar arasında Barnard, Roethlisberger ve Dickson, Katz ve Kahn, Blau gibi yönetim, endüstriyel psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve iktisat alanında öncü akademisyenler de bulunmaktadır[13].

Örgütlerin doğası üzerine yaklaşık 80 sene önce ilk çalışmalardan birini yapan Chester Barnard, örgütleri; kişilerin birbirleriyle iletişim halinde oldukları, gönüllü olarak sisteme katkı sağladıkları ve ortak hedefe ulaşmak için çaba gösterdikleri bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre örgütler bire bir işbirliği, gönüllü olarak hizmet edilen ve ortak hedefin olduğu sistemlerdir[14].

Barnard formel örgüt yapılanmasının örgütün etkin ve verimli bir şekilde işlemesi için yeterli olmayacağını ve bir işbirliği sisteminin de gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber bu işbirliği sisteminde bireylerin örgüte sadakat hissi ve dayanışma içerisinde ve takım ruhu ile gönüllü olarak katkı sağlamalarının bu işbirliği sistemi için zaruri olduğunu belirtmiştir[15]. Bu tespitleriyle Barnard'ın yaklaşımı örgütsel vatandaşlık davranışının temel dayanaklarından biridir.

Roethlisberger ve Dickson, 1939 yılında yazdıkları "Yönetim ve Çalışan" adlı eserlerinde Hawthorne çalışmalarını aktarmıştır. Eser, yönetim ve organizasyon

[12] Brian J. Hoffman, Stephan Dilchert, "A Rewiew of Citizenship and Counterproductive Behaviors in Organizational Decision-Making", Ed. by. Neal Schmitt, **The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection**, New York, Oxford University Press, 2012, pp. 543, 544.
[13] Philip M. Podsakoff, et al., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.26, No:3, 2000, p. 513.
[14] Chester Barnard, **The functions of the executive**, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p. 38.
[15] **A.e.**, p. 84.

teorisi için oldukça önemli bir kaynak olmakla beraber, insan ilişkileri ile ilgili çalışmalar ilk defa bu araştırma sayesinde örgüt teorisi kapsamına dahil olmuştur[16].

Bu iki araştırmacı da Barnard gibi örgütlerin resmi ve resmi olmayan iki sistemden oluştuğunu belirtmektedir. Bu iki yapının ilkini ekonomik fonksiyon olarak tanımlayan araştırmacılar maliyet, kar ve teknik verimlilik gibi unsurlara odaklanılarak bu fonksiyona değer biçilebileceğini savunmaktadır. Bu sistem ayrıştırması ve araştırmada Henderson'un sistem tanımlamasının da olması, bu çalışmada sistem yaklaşımının izlerinin olduğunu göstermektedir[17].

Roethlisberger ve Dickson resmi olmayan örgüt fonksiyonunun değerinin saptanmasının oldukça zor olacağını belirterek, çalışanlar arasındaki iletişim, iyi niyet ve işbirliği ile bu fonksiyonun belirlenebileceğine işaret etmektedirler. İş tatmini veya tatminsizliğinin anlaşılması için informal örgüt hiyerarşisinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler[18]. Ayrıca söz konusu araştırmacılar, resmi olmayan örgüt fonksiyonun, örgüt hiyerarşisinin en tepe noktasından en alt kademeye kadar her yerinde görüleceğini, var olabilmesi ve işbirliği ortamının oluşabilmesi için gerekli koşulların sağlanması gerektiğini açıklamaktadır. Burada da bahsi geçen "işbirliği ortamı" ve "informal" ifadeleri örgütsel vatandaşlık davranışının esasını oluşturmaktadır[19].

Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın "Örgütlerde Sosyal Psikoloji" adlı kitabı açık sistem yaklaşımı çerçevesinde bilinen en geniş kapsamlı kaynak olarak belirtilmektedir. Çalışmalarında bu iki araştırmacı, kişilerin içerisine dahil oldukları, niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmiş rol performansına ulaşmak için gerekli şartların oluştuğu yapıları etkili yönetilen örgütler olarak belirtmektedir. Ayrıca eserde, inovatif ve spontane davranışlar olarak belirlenen rol performansının

[16] Fritz Jules Roethlisberger, William J. Dickson, **Management and the Worker**, Cambridge, Harvard University Press, 1939, p. 552.
[17] Lawrence Joseph Henderson, **Pareto's General sociology: a physiologist's interpretation**, Massachusetts, Harvard University Press, 1935, p. 86.
[18] Roethlisberger, Dickson, **a.g.e.**, p. 552.
[19] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 50.

üzerinde gayretleri teşvik eden örgüte özgü nitelikler de etkili bir örgütün diğer bir özelliği olarak açıklanmaktadır[20].

Her örgütte yazılı olmayan kurallar görülmektedir. Bir örgüt sadece yazılı kurallara bağlı yürütülüyorsa çok kırılgan bir sosyal sistem ve çalışma ortamına sahiptir[21]. Katz, örgütsel verimliliğin sağlanması için üç tip çalışan davranışının olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlardan ilki, birey olarak harekete geçmiş olmak ve istikrarlı devam etmek, diğeri çalışan olarak kendine has rol gerekliliklerini uygun bir tarzda yerine getirmek ve son olarak rol tanımlamaları dışında kalan, örgütü daha ileri götürecek kendiliğinden gelişen (spontane) davranışlar göstermektir[22].

Araştırmacıların ortaya koymuş oldukları bu yaklaşım, yüksek düzeyde kişisel görevler ile sağlanan inovatif ortamla beraber, yeteneklerin çıkarılabileceği bir örgüt iklimini öngörmektedir. Yaklaşımdan ve tanımlamalardan anlaşılacağı üzere bu yaklaşımın örgütsel vatandaşlık davranışının örüntülerinden biri olduğu anlaşılabilmektedir[23]. Katz'ın ortaya koymuş olduğu yaklaşımdan örgütsel spontanlık kısmında da bahsedilecektir.

Oliver Williamson'ın 1975 yılında yazmış olduğu "Piyasa ve Hiyerarşi" isimli eser, yönetim teorisinde bir klasik olarak adlandırılmaktadır. Eserde, piyasalardaki başarısızlıklar ve bürokratik yönetim tarzının piyasa şartları kötüye gittiği zamanlarda nasıl etkilendiği irdelenmiştir. Williamson'un analizlerinin odağında pazar ve piyasa değişimlerinin belirli koşullar altında hiyerarşik düzende ne kadar işlem maliyeti oluşturduğu bulunmaktadır. Bu teoriye bu sebeple işlem maliyeti teorisi denilmiştir[24].

Williamson, çalışan katkısını belirlerken işgörenin hissiyatı ve davranışlarına da yoğunlaşmıştır. Yönetsel açıdan eksikliklerin giderilmesinde ve

[20] Daniel Katz, Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, New York, Wiley, 1966, p. 337.
[21] Daniel Katz, "The Motivational Basis of Organizational Behavior", **Behavioral Science**, Vol.9, No:2, 1964, p. 132.
[22] Mary A. Konovsky, S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No:3, 1994, p. 656.
[23] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 53.
[24] Oliver Williamson, "Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations", **The American Economic Review**, Vol.63, No: 2, 1973, p. 324.

sorunların çözülmesinde çalışanlardan sadece maaş veya diğer gelirler için performans göstermeleri değil, onlardan manevi katkı ve öneriler de getirmeleri beklenmektedir. Bu tür katkılar da çalışanın resmi görev tanımları içerisinde yer almayan spontane gelişen katkılar olduğundan, Williamson'un ortaya koymuş olduğu kavramın bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışının dayanak ve temellerinden biri olduğu söylenebilmektedir[25].

"Z teorisi"ni ortaya koyan William G. Ouchi'ye (1978) göre, W. Deming'in izler bulunmakta ve Japon yönetim tarzı ile Amerikan yönetim tarzı harmanlanmaktadır[26]. Ouchi, ayrıca örgüt içerisinde resmi olmayan yapılar olarak görülen klanlar üzerinde çalışmış ve bu yapıların Durkheim tarafından da vurgulandığını belirtmiştir. Bu tür oluşumların örgüt amaçlarıyla bireyler arasındaki amaç birliğinin ortak unsurları olduğunu öngörmüştür. Kişilerin bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve yeteneklerinin fark edilmesinin takım çalışmasında saptanmasının zor olacağını da ifade etmiştir. Piyasa gerekliliğinin fiyat, bürokrasinin istediği şartın kurallar olduğunu belirten yazar, klanların beklentisinin de gelenekler olduğunu aktarmıştır[27].

Bu araştırmacının 1980 yılında yazmış olduğu "Piyasa, Hiyerarşi ve Klan" adlı makalesi, Williamson'un işlem maliyeti teorisine tepki olarak ortaya konulmuştur. Pazar ve piyasa değişimlerinin hiyerarşik yapı üzerinde yoğunlaşan işlem maliyeti teorisinden ziyade Ouchi, klan olarak tanımladığı çalışanlar arasındaki ilişkilere ve bu ilişkiler sonucunda oluşan yapılara dikkat çekmiştir. Japon firmalar üzerinden örnek gösteren Ouchi, bu işletmelerde performans kontrolünün çok da önemli olmadığı görüşünü belirtmiştir[28].

Ouchi, salt kurallar ve rol tanımlamalarıyla yönetilen örgüt kültürüne karşı işbirliğini ve ortak aklı savunmuştur. Bu çerçevede çalışanların sadece resmi rol tanımlarındaki görevlerini yerine getirmelerini yetersiz bulmuş ve daha geniş bir

[25] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 59.
[26] William G. Ouchi, Raymond L. Price, "Hierarchies, clans, and Theory Z: A new perspective on organization development", **Organizational Dynamics**, Vol.7, No:2, 1978, p. 26.
[27] **A.e.**, p. 136.
[28] William G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, No:1, 1980, pp. 132, 133.

işbirliği ortamı için ekstra rol davranışlarının yapılmasını öne sürmüştür. Bahsi geçen işbirliği ve kolektif çalışma olgusu, bire bir örgütsel vatandaşlık davranışını da işaret etmektedir[29].

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok araştırmacı çalışmalar yapmış ve bu araştırmacılarca farklı boyutlar kullanılarak bu kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Bu konuda son yıllarda ele alınan sınıflandırma Dennis Organ tarafından yapılmıştır. Bu tez çalışmasında Organ'ın özgecilik, uyumluluk, hoşgörülü olma, nezaket ve sivil erdem boyutları ve diğer araştırmacıların ortaya koymuş oldukları ele alınacaktır. Tablo 3.1'de araştırmacıların ortaya koydukları değerlendirme araçları yılları, araştırmacılar ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları gösterilmiştir.

[29] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 62.

Tablo 3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Yıl	Araştırmacılar	Boyutlar
1983	BATEMAN, Thomas, ORGAN, Dennis W.	Uyumluluk, Özgecilik, Güvenilirlik, Hataların Üzerine Örtme, Şikâyet Etmeme, İsraftan Kaçınma, İşbirliği, Diğerleriyle Sorunları Tartışma, Dakiklik
1983	SMITH, C. Ann, ORGAN, Dennis W., NEAR, Janet P.	Genel Uyum ve Özgecilik
1990	PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., MOORMAN, Robert H., FETTER, Richard	Özgecilik, Uyumluluk, Hoşgörülü Olma, Nezaket ve Sivil Erdem
1991	WILLIAMS, Larry J., ANDERSON, Stella E.	Bireye Dönük Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar (Özgecilik ve Nezaket), Örgüte Dönük Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar (Uyumluluk, Hoşgörülü Olma ve Sivil Erdem)
1994	VAN DYNE, Linn, GRAHAM, Jill W., DIENESCH, Richard M.	Örgütsel Sadakat, Örgütsel Kurallara Uyma, Sosyal Katılım, Savunuculuk ve İşlevsel Katılım
1995	MOORMAN, Robert H., BLAKELY, Gerald L.	Kişiler Arasında Yardımlaşma, Bireysel İnisiyatif, Bireysel Çaba ve Sadakatli Gelişim
2000	COLEMAN, Venetta I., BORMAN, Walter C.	Bireylerarası Vatandaşlık Performansı, Örgüte Dönük Vatandaşlık ve İş/Görev vicdanlılığı
2006	ORGAN, Dennis W., PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B.	Yardımlaşma, Uyumluluk, Hoşgörülü Olma (Centilmenlik), Nezaket, Sivil Erdem, Destekleme ve Huzuru Koruma

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını akademik yazına kazandıran Organ, başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışının genel uyum ve özgecilik olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır[30]. Daha sonra Organ, 1988 yılında

[30] Bateman, Organ, **a.g.e.**, p. 593.

yazdığı eserinde, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, uyumluluk, hoşgörülü olma (centilmenlik), nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur[31].

3.3.1. Özgecilik

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından ilki özgecilik (diğerlerini düşünme) olarak belirlenmiştir. Özgecilik, kendisinden doğrudan istenmemekle beraber gönüllü olarak başka birisine işle ilgili problemlerinde yardım etmektir. Çalışanın yardım ettiği kişiler arasında iş arkadaşları, müşteriler, ortaklar yani paydaşlar yer almaktadır[32].

Özgecilik boyutunun hem örgüte hem de bireye dönük fayda sağlama özelliği bulunmaktadır. Çalışanın bu davranışı örgütün amaçlarıyla uyum sağlamakla beraber, diğer çalışanların da fayda görebilecekleri bir davranış olmaktadır. Bu yönüyle çalışan, diğer bazı boyutlardan farklı bir şekilde karşısındaki kişinin yararına dokunacak davranışlar göstermektedir[33].

İşe yeni girmiş ya da daha az deneyimli arkadaşlarıyla bilgi paylaşma, iş yükü ağır olan arkadaşlarına birikmiş işlerini tamamlamaları için gönüllü yardım etme ve onlara iş ile ilgili resmi tanımlamaların dışında ekstra stratejik unsurları aktarma gibi davranışlar gösteren bir çalışan, en sık gözlenen özgecilik davranışlarını sergilemiş olmaktadır[34].

Çok kısa zamana kadar Organ'ın da tercih ettiği özgecilik boyutu yerine şimdilerde daha çok yardımlaşma ifadesi kullanılmaya başlanmıştır[35]. Bunun sebebi olarak da özgecilikte kendini düşünmeden sırf karşısındaki kişiye yardım etme anlamı bulunmaktadır.

---

[31] Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, p. 25.
[32] Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol.10, No:2, 1997, p. 94.
[33] Julie Beth Paine, Dennis W. Organ, "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", **Human Resource Management Review**, Vol.10, No:1, 2000, p. 46.
[34] Philip M. Posdakoff, Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No:3, 1994, p. 351.
[35] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 18.

3.3.2. Uyumluluk

Bir diğer boyut olan uyumluluk, çalışanın sadece belirli bir kişi için değil daha çok grup, bölüm veya örgüt yararına gönüllü olarak katkı sağlamasıdır[36]. Ayrıca çalışan, örgütün kendisinden beklediği rol tanımlamasının da ötesindeki davranışları gönüllü bir şekilde sergilemektedir[37]. Örgütün yenilikçi altyapısına ve inovatif çalışmalarına katkı sağlama, bir başkasının işinin daha iyi yapılması için yardımcı olma, ek görev ve sorumluluk almada gönüllü olma gibi davranışlar, uyumluluk boyutu kapsamında değerlendirilmektedir[38].

Uyumluluk, çalışanların kurallara itaatini de vurgulamaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin kontrolünde işlerini yürütürken verilen emirlere ve konulan kurallara itaat etmek zorundadır. Bazı araştırmacılar, uyumluluk yerine başka ifadeler kullansalar da genel kabul görmüş olan ifade uyumluluk olmuştur[39]. Organ da son eserinde vicdanlılık ya da genel uyum yerine uyumluluk ifadesini kullanmıştır[40].

Mesai saatinde iş tanımları dışında başka bir işle ilgilenmeme, hiç kimsenin ve denetimin olmadığı ortamlarda dahi, çalışanların kurallara uyma gayreti bir vatandaşlık davranışıdır ve uyumluluk boyutu içerisinde yer almaktadır[41]. İşe ve toplantılara tam zamanında gelme, işte lüzumsuz devamsızlık yapmama, karşılıklı konuşmalarda gereksiz kesintiler yapmaktan kendini tutma gibi davranış veya özellikler de bu boyut için örnek verilebilmektedir[42].

---

[36] Dennis W. Organ, Mary Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No:1, 1989, p. 47.
[37] Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research", **Human Performance**, Vol.10, No:2, 1997, p. 138.
[38] Philip M. Podsakoff, et al., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.26, No:3, 2000, p. 524.
[39] Dennis W. Organ, Katherine Ryan, "A Meta-Analytics Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Vol.48, 1995, p. 783.
[40] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 19.
[41] A. Asuman Akdoğan, Onur Köksal, "Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.18, No:1, 2014, s. 26.
[42] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 19.

Uyumluluk boyutundaki davranışlar doğrudan bireyler arasındaki iletişim ve etkileşim esnasında gösterilmek zorunda değildir. Amaç vicdani değerleri koruyarak örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda hareket etmektir. Bu yönüyle söz konusu boyutun örgüt odaklı bir boyut olduğu söylenebilmektedir.

3.3.3. Hoşgörülü Olma (Centilmenlik)

Hoşgörülü olma (centilmenlik) boyutu ise, işle ilgili kaçınılmaz olarak ortaya çıkan haksızlıkları ve rahatsızlıkları şikayet etmeden, haklılığını ispat etmeye çalışmadan istekli bir şekilde tıpkı bir yurttaş tavrıyla tolere etmektir[43]. Çoğu çalışmada özgecilik ve uyumluluk boyutları kolaylıkla saptanabilirken, bunlardan bağımsız olan hoşgörülü olma faktörü zor bulunabilmektedir[44].

Çalışanların küçük sorunları büyütmeden ya da çalışma zamanlarının belirli bir kısmını sorunlardan yakınarak geçirmeleri yerine iş ve çalışma ile ilgili unsurlara yoğunlaşmaları, çalışma arkadaşlarının kalplerini kırarak ve onları inciterek huzursuzluk ortamı oluşturmak yerine küçük ve basit hataları görmezden gelmeleri, tipik hoşgörülü olma boyutu davranışı örnekleridir. Ayrıca kişilerin bardağın dolu tarafını görerek iş konusunda kendisine ve arkadaşlarına motivasyon sağlamaları, hoşgörülü olma boyutuna verilebilecek örneklerdendir[45].

Hoşgörülü olma boyutu kişilere dayanma gücü ve canlılık vermektedir. Bu da kişilerin yapıcı öneriler geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu dayanma gücü, kişilerin planlamada, zamanlamalarında ve örgütsel analizlerde daha üretken olmalarını sağlamaktadır. Bunun aksine mevki veya genel duruma karşı şikayet içeren davranışlar çok değerli kaynakların tükenmesine yol açmaktadır[46].

Hoşgörülü olma boyutunun sadece bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimle ortaya çıktığını belirtmek oldukça zordur. Belirtilen özelliklere göre bu

[43] Nathan P. Podsakoff, et al., "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No:1, 2009, p. 123.
[44] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 22.
[45] Anna-Lena Ackfeldt, Leonard V. Coote, "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting", **Journal of Business Research**, Vol.58, No:2, 2005, p. 152.
[46] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, pp. 23, 24.

boyut, örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışı niteliğini taşımaktadır. Bazı araştırmalarda da bu kategoriye alındığı görülmektedir[47].

3.3.4. Nezaket

Bir diğer boyut olan nezaket de düşünceli olmak, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemek için tedbir almak, başkasının işle ilgili problemlerinin meydana gelmesini engellemek ya da o kişiyi bu konuda uyararak korumak şeklinde tanımlanmaktadır[48]. Bir başka şekilde de bu boyut, başkasının ilerleyen süreçlerde daha fazla zorlanacağı işleri henüz karşılaşmadan önce fark etme ve kolaylaştırma gibi davranışları içermektedir[49].

Nezaket boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları, gelecekte olması muhtemel bir sorunu engellemeye çalışma ya da problemin etkisini azaltma ve tedbir alma gibi özelliklere sahiptir. Başkalarının işlerini etkileyebilecek davranışlarda bulunmadan önce bu kişileri bilgilendirmeyi esas alan davranış biçimi de bu boyutta değerlendirilmektedir[50]. Bazı güç uzaklığı yüksek olan kültürlerde bu tür davranışlar rol gereklilikleri arasında görülmekte ve çalışandan bu boyuta göre davranması beklenmektedir[51].

Görüldüğü üzere nezaket boyutu ile özgecilik boyutu arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. Bireyler arasındaki iletişim ve etkileşim sonucunda ortaya çıkmış olması da her iki kavramın benzerlik durumunu arttırmaktadır. Ancak özgecilik boyutu sorunları çözme noktasında görülürken, nezaket boyutundaki davranışlar bu sorunlar çıkmadan önce gidermeye dönük gerçekleştirilmektedir.

[47] Jennifer Y. M. Lai, Long W. Lam, Simon S. K. Lam, "Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.34, 2013, p. 1042.
[48] Fred O. Walumbwa, Cindy Wu, Bani Orwa, "Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, p. 257.
[49] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 24.
[50] Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004, s. 20.
[51] Lai, Lam, Lam, **a.g.e.**, p. 1040.

Bununla beraber, bazı ampirik çalışmalarda faktör yükleri dağıtıldığı zaman bu iki boyut arasında bir farklılık bulunmamış olmaması da bu doğrultuda saptanmıştır[52].

3.3.5. Sivil Erdem

Organ'ın sınıflamasına göre son boyut sivil erdemdir. Sivil erdem boyutu çalışanların benimsedikleri, savundukları ve desteklemiş oldukları mantıklı politikalara vurgu yapmaktadır. Bu boyut fikir ve ideallerle ilgili bir ses çıkarma ve konuşma davranışıdır. Çalışanların; desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkmalarını, örgütsel ve bireysel sorunlara ilişkin görüş bildirmelerini, iddialı fikirler ortaya koymalarını ve eleştirileri uygun bir şekilde değerlendirmelerini de kapsamaktadır[53].

Örgütün politik yönteminin gelişmesine iştirak etme sorumluluğu olarak da belirtilen sivil erdem boyutuna örnek olarak; toplantılara katılmak, önemli hususları ifade edilen fikirleri ve kararları örgütün içinde saklamak (dışarıya bilgi sızdırmamak) verilebilmektedir[54]. Ayrıca sayılan özellikleriyle bu boyut, örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışı niteliğini taşımaktadır.

Sivil erdem ile ilgili yapılan tanımlamalarda, bilgi sağlamaya ilişkin prososyal davranışlar ve örgüte katkıda bulunmak niyetiyle olumlu beyan bildirme olmak üzere iki unsur ön plana çıkmaktadır. Her iki davranış türü de iyi niyetle yapılan ve örgütün gelişimi açısından olumlu davranışlardır. Bu tür davranışlar sürdürülebilir örgütsel rekabet şartlarına ulaşma ve onu koruma adına oldukça önemlilik arz etmektedir[55].

Sivil erdem boyutu ile ilgili dikkat çekici bir çalışma 1996 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı

---

[52] Venetta I. Coleman, Walter C. Borman, "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain", **Human Resource Management Review**, Vol.10, No:1, 2000, p. 42.

[53] Deborah L. Kidder, "The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Vol.28, No:5, 2002, p. 631.

[54] Mel E. Schnake, Michael P. Dumler, "Level of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, No:3, 2003, p. 284.

[55] Jill W. Graham, Linn Van Dyne "Gathering Information and Exercising Influence-Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.18, 2006, pp. 90, 91.

alt boyutları ile irdelenmiş ve sivil erdem boyutu dışında kalan tüm boyutlarla bu kavram arasında olumlu ilişki saptanmıştır. Araştırmacılar bu durumu; "liderlerin kontrolleri ve ödüllendirme imkanları arttıkça çalışanlarda daha az sivil erdem davranışı sergilenmektedir" şeklinde açıklamışlardır[56].

Bunların dışında Organ, son çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışına destekleme ve huzuru koruma boyutları olmak üzere iki boyut daha eklemiştir. Destekleme boyutu, çalışanın bir iş başardığı zaman iş arkadaşına saygı göstermesini ve onu takdir etmesini içermektedir[57]. Örgütlerde üst yönetim, her yeni durumu fark edememekte ve işle ilgili bazı güzel gelişmeleri de gündelik rutin içerisinde gözden kaçırabilmektedir. Ancak, bu tür gelişmeleri fark eden bir çalışanın başka bir arkadaşının işle ilgili yaptığı güzel faaliyetleri takdir edip övgü, tebrik ve kutlama gibi davranışlar göstermesi bu boyut kapsamında değerlendirilebilmektedir[58].

Huzuru koruma boyutu ise çalışanın örgüt ile bir başka çalışan arasındaki çatışmaları çözmek için göstermiş olduğu davranışları kapsamaktadır[59]. Bir hak ihlali ya da çıkar çatışması meydana geldiğinde çalışanın, bu tür durumla karşılaşan arkadaşını teskin etmesi, kendisini düşünerek hareket etmesi gerektiğini ifade etmesi ve yardımcı olması türünden davranışlar, huzuru koruma boyutu kapsamında değerlendirilebilecek davranışlardır[60]. Bu boyuta göre çalışan, iş arkadaşının yapabileceği olumsuz bir davranışa engel olmakta, yine iş arkadaşının ileride aleyhinde olabilecek hususları önleyerek gönüllü olarak ona yardım etmektedir.

Organ, daha önceden de ifade edildiği üzere 1988 yılında yayınlamış olduğu eserinde, yukarıda ifade edilen boyutlarından çoğunu ortaya koymuştur. Ancak yaptığı çalışmalarda kullandığı ölçek sorularının belirli ölçüde sınırlı kaldığını

[56] Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, William H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Vol.22, No:2, 1996, p. 280.
[57] Pascal Paillé, "Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions?", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol 24, No:4, 2013, p. 4.
[58] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 25.
[59] Pamela J. Harper, "Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes", **Journal of Management and Marketing Research**, Vol.18, 2015, p. 3.
[60] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 25.

düşünen araştırmacılar olmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve ayrıca boyutlarına da katkıda bulunmuşlardır. Bunlar arasında ön planda olan araştırmacılar Philip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie olmuştur. Bu iki araştırmacı tarafından, 1990 yılında Robert H. Moorman ve Richard Fetter ile birlikte bu boyutlara sorular eklenmiş ve yapılan çalışma sonucunda bu soruların geçerli ve güvenilir olduğu belirtilmiştir[61].

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalardan birisi de 1991 yılında Larry J. Williams ve Stella E. Anderson tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını iki boyuta indirgemişlerdir[62]. Bunlardan ilki bireye dönük örgütsel vatandaşlık davranışı diğeri ise örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bireye dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarından belirli kişiler yararlanmakta olup bu tür davranışlardan örgüt de pozitif yönde etkilenmektedir. Örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarından örgüt fayda sağlamaktadır[63]:

Bireye dönük örgütsel vatandaşlık davranışları

- Özgecilik ve
- Nezaket

Örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışları

- Uyumluluk,
- Hoşgörülü olma ve sivil erdemdir.

Görüldüğü üzere yukarıdaki boyutlar Organ'ın ortaya koymuş olduğu boyutlar özelliğini taşımaktadır. Araştırmacılar bu ayrımın yapılma gayesini, hangi boyutun ne amaçla ve hangi niyetle yapıldığını ortaya çıkarma olarak açıklamaktadırlar. Ayrıca, araştırmacılar bazı çalışmalardaki özgecilik ve nezaket

[61] Philip M. Podsakoff, et al., "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", **Leadership Quarterly**, Vol.1, No:2, 1990, p. 116.
[62] Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson, "Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No:1, 2007, p. 274.
[63] Harper, **a.g.e.**, p. 4.

boyutları arasındaki karışıklığı gidermek üzere bu ayrımı yaptıklarını da ifade etmektedirler[64].

Podsakoff ve MacKanzie, 1994 yılında örgütsel vatandaşlık boyutlarını tekrar gözden geçirmişlerdir. Özgecilik, nezaket, destekleme ve huzuru koruma boyutlarını irdeleyen bu araştırmacılar söz konusu boyutları yardımlaşma boyutu içerisine dahil etmişlerdir. Yardımlaşma boyutu yukarıda sayılan dört boyutu içermekle beraber, çalışanın iş arkadaşının iş esnasında bir sorununu çözmesi ya da o problem ile karşılaşmasını önlemesini de içermektedir[65].

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir çalışma da Linn Van Dyne, Jill W. Graham ve Richard M. Dienesch tarafından 1994 yılında yapılmıştır. Bu çalışmadan önce Jill W. Graham 1991 yılında yayınladığı makalesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kurallara uyma, sadakat, katılım boyutlarını saptamıştır[66]. Graham'ın çalışması, Organ ve diğer araştırmacıların boyutlarından farklı boyutlar ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Van Dyne, Graham'ın üç boyutuna iki boyut ekleyerek beş farklı boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar ve araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalar şunlardır[67]:

- Örgütsel Sadakat: Bireylerin, çalışma grupları ve bölümlerin kısıtlı menfaatlerinin ötesinde genel olarak, örgüt ve örgüt içindeki yöneticilerle işbirliği içinde bağlılık göstermesi olarak tanımlanmaktadır.
- Örgütsel Kurallara Uyma: Örgüt üyelerinin süreç ve kurallara uyması anlamındadır.

[64] Larry J. Williams, Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol.17, No:3, 1991, p. 602.
[65] Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, 1994, p. 351.
[66] Jill W. Graham, "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.4, No:4, 1991, p. 255.
[67] Linn Van Dyne, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No:4, 1994, p. 780-783.

- Sosyal Katılım: Örgüte bağlı olan kişilerin gereksiz tartışmalara yol açmayan ve diğer bireylerle iyi iletişimi kapsayan katılımı olarak yorumlanmaktadır.
- Savunuculuk: Çalışanın, örgüt içindeki diğer bireylerin olumlu yönde değişimlerini sağlamaya çalışması ve inovatif fikirler sunması, yüksek standartlara ulaşılması için çaba göstermesi, zorluklarla mücadele etmesi ve değişim için öneriler geliştirmesi olarak vasıflandırılmaktadır.
- İşlevsel Katılım: Çalışanın iş ile ilgili istekli bir şekilde ek sorumluluklar yüklenmesi, kendini geliştirmesi ve örgütün etkililiğinin artması için çaba sarf etmesi olarak ifade edilmektedir.

Bu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları akademik alanda pek yer edinmemiştir. David L. Turnipseed de Van Dyne'nin ortaya koyduğu bu örgütsel vatandaşlık davranışı perspektifini eleştirel bir şekilde irdelemiş ve kişisel ahlaki değerlerle bu boyutların arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırmaya göre Van Dyne ve arkadaşlarının faktör yapılarının çok da güçlü olmadığı ortaya çıkmıştır[68].

Başka bir çalışma da Robert H. Moorman ve Gerald L. Blakely tarafından hazırlanmıştır. Van Dyne'nin görüşünün temel alındığı çalışmasında araştırmacılar, bu yaklaşımdan bağımsız şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını dört boyutta açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılar "kişiler arasında yardımlaşma, bireysel inisiyatif, bireysel çaba ve sadakatli gelişim" boyutları çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamışlardır[69]. Organ'a göre, bu yaklaşımın daha da güçlendirilmesi gerekmektedir[70].

Diğer bir çalışmada ise yeni bir yaklaşım Venetta I. Coleman ve Walter C. Borman tarafından geliştirilmiştir[71]. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile

[68] David L. Turnipseed, "Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics", **Journal of Business Research**, Vol.55, 2002, p. 11.
[69] Robert H. Moorman, Gerald L. Blakely, "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No:2, 1995, p. 132.
[70] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 281.
[71] Öz, **a.g.e.**, s. 62.

ilgili çok sayıda çalışma ele alınmış ve bu araştırmalardaki ölçeklerin kümeleme analizi ile üç grup altında toplandığı saptanmıştır[72]:

- Bireylerarası vatandaşlık performansı: Örgüt içerisinde çalışanların işbirliğinin ve kolaylaştırıcı çaba ve yardımlarının örgütün diğer üyelerini geliştirmesini sağlayan davranışlardır. Alt boyutlar: Bireylerarası özgecilik, bireylerarasında uyumluluk.
- Örgüte dönük vatandaşlık performansı: Örgüte bağlılık, örgüt hedeflerine, sadakat ve uyum davranışı göstermekten oluşmaktadır. Alt boyutlar: Örgütsel bağlılık/sadakat ve örgütsel uyum.
- İş-Görev vicdanlılığı: Rol gereklerinin ötesinde çaba sarf etme, işinde sebat ederek özveri yapma, kişinin iş performansını en üst noktaya çıkarma arzusundan oluşmaktadır. Alt boyutlar: Ek çaba ve işe bağlanma.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışının teorilerin ortak özelliği, 1930'lardan itibaren etkisini hissettiren insan ilişkileri çağı ile ilişkili olmasıdır. Bu teorilerin bir diğer özelliği de iş tatmini-üretkenlik ilişkisine odaklanmış olma özelliğini taşımasıdır. Ancak, 1950'lerin sonundan itibaren literatürdeki paradigma değişmiş, yerini deneyselci akım almıştır[73].

Organ'a göre, insan ilişkileri çağı ile deneyselci akım arasındaki farklılığı gidermenin yolu; iş tatmininin, çalışanların üretkenliklerine ya da görev performansına katkı gösterdiği iddiasının dar bir mantığa sahip olduğunun kabul edilmesidir. Bununla birlikte, iş tatmininin daha çok çalışanın gönüllü ya da spontane davranmasına etki ettiğini kabul etmek gerekmektedir[74]. Bu kısımda örgütsel vatandaşlık davranışı ile sık sık karıştırılan ilişkili kavramlar incelenmiştir. Bunlar arasında Sosyal Mübadele Teorisi, Psikolojik Sözleşmeler, Sosyal Temelli

[72] Coleman, Borman, **a.g.e.**, p. 36.
[73] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 31.
[74] Organ, **a.g.e.**, 1977, p. 47.

(Prososyal) Örgütsel Davranış ve Örgütsel Spontanlık, Bağlamsal Performans ve Ekstra-Rol Davranışı bulunmaktadır.

3.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili teorilerden biri sosyal mübadele teorisidir. Geçmişi oldukça derinlerde olan bu teori, örgütsel vatandaşlık davranışına da dayanak oluşturmuştur.

İnsan davranışları, örgütsel direnç ve değişim; makro ölçekte Durkheim, Parsons, Levi-Strauss, Marx, Weber, Merton, Coser, Blau, Coleman ve diğer sosyologların öncülüğünde geliştirilmiştir. Sosyolojik çerçeveyi kuran bu araştırmacılar ile beraber bir "sosyal yapı, çerçeve" oluşturulmuş olup sosyal mübadele kuramı da bu yapı içerisinde kendini konumlandırmıştır[75].

Sosyal mübadele kuramı Peter M. Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'nun tanımlamasına göre sosyal mübadele kuramı; beklentiler ile oluşan ve ileride olası bir durum karşısında diğer bireylere şimdiden yapılan yatırımdır[76]. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kaynak aktaran kişi karşı taraftan bir iyilik beklentisi ile hareket etmektedir. Bu kaynaklar; sosyal güç, network (ilişki ağı), yönetim özerkliği, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve liderlik ile ilgili olabilmektedir. Bu kaynağın zamanlaması ve niteliği ise gönüllülük esasına dayanmaktadır[77].

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel taşlarını oluşturan bir kavram da Alvin W. Gouldner tarafından 1960 yılında literatüre kazandırılan karşılıklılık norm teorisidir. Bu teorinin temelinde kişi, fayda gördüğü bir şey karşılığında diğer kişiye de yararı dokunması amacıyla olumlu davranış göstermektedir. Bu teoriye göre

[75] Karen S. Cook, Joseph M. Whitmeyer, "Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis", **Annual Review of Sociology**, Vol.18, 1992, pp. 109, 110.
[76] Peter M. Blau, **Exchange and Power in Social Life**, New Brunswick, Transaction Publishers, 1986, p. 8.
[77] Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, Vol.31, No:6, 2005, p. 875.

kişinin kendisine yardım edenlere yardım etmesi ve onlara zarar vermemesi gerekmektedir[78].

Bu teori evrensel özelliğe sahiptir. Ancak yine bu teori; karşılaşılan duruma, şartlara, kişilerin karakteristik özelliklerine ve sonuçtan elde edilen kazancın değerine göre değişiklik de gösterebilmektedir. Örgüt kişiye bir şey sağlarsa o da karşılığını vermek istemektedir. Bu teoriye göre örgütler, sağladıkları maddi ve manevi kazançlar sonucunda çalışanlarına belirli imkanlar getirmekte ve çalışan bunun karşılığını vermek istemektedir[79].

Ekonomik mübadeleye göre sosyal mübadele daha etkili olmakta ve bu tür resmi olmayan anlaşmalar, çalışanın içsel yorumlamasına daha açık olmaktadır[80]. Bunun yanında, bu mübadele karşılıklı güven ve sadakati de geliştirmektedir[81].

3.4.2. Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşmeler de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bir diğer kavramdır. Çalışan ile örgütün taraf olduğu, mübadele (etkileşim) şartları çerçevesinde bir kişi tarafından kurulan inançlar bütününe psikolojik sözleşme adı verilmektedir[82]. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında geçerli yazılı olmayan kurallar bütünüdür.

Çalışanlar açısından güçlü bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve devam etmesi bazı faktörlere bağlıdır. Etkin bir iletişim sistemi, gerçekçi ve uygulanabilir vaatler, kararlarda adalet, üstten bakan değil uzlaşmacı tavır bu faktörlerden bazıları olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali de bu faktörlerin olmaması veya yeterince

---

[78] Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol.25, No:2, 1960, pp. 171-173.

[79] Sait Gürbüz, "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma" **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.3, No.1, 2006, s. 53.

[80] Kelly L. Zellars, Bennett J. Tepper, Michelle K. Duffy, "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", **Joumal of Applied Psychology**, Vol.87, No:6, 2002, p. 1070.

[81] Ronald J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.67, 1994, p. 315.

[82] Sandra L. Robinson, Elizabeth Wolfe Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", **Journal of Organizatıonal Behavior**, Vol.16, 1995, p. 290.

uygulanmaması durumunda gerçekleşmektedir[83]. Bu faktörler; kariyer gelişim olanaklarının bulunması, işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve kişiyi zorlayıcı görevlerin bulunması), finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren desteğin varlığı ve son olarak özel hayata saygı gösterilmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Bu faktörlerin eksikliği, psikolojik sözleşmenin aksaması ya da ihlal edilmesi anlamına gelebilecektir[84].

Sosyal mübadele teorisiyle de ciddi benzerlikleri olan bu kavramın farklılaştığı husus, bazı durumlarda zorunluluk olarak algılanan ve yapılması gerektiği düşünülen unsurlara sahip olmasıdır. Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışı ile de farklılık göstermektedir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının birbiriyle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış bir çalışmada da bu farklılıklar saptanmıştır[85]. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı her bir çalışanın etkileşimi ile oluşabilirken psikolojik sözleşme çalışan tarafından sadece örgütün tüzel kişiliği, üst yöneticiler, insan kaynakları çalışanları ve diğer bağlı olunan bireylerle yapılmaktadır[86].

3.4.3. Sosyal Temelli (Prososyal) Örgütsel Davranış

Diğer bir ilişkili kavram ise sosyal temelli (prososyal) davranışlardır. Arthur Brief ve Stephan Motowidlo'nun 1986 yılında kullandığı bu kavram, bir çalışanın görev tanımında yer almayan ve bir başkasının (iş arkadaşı, müşteri, yöneticisi gibi) menfaatine olan davranışı göstermesidir.

Sosyal temelli örgütsel davranış, örgütün yararına davranışları içerdiği gibi örgüte zarar veren davranışları (örgüt amaçlarıyla uyuşmasa bile iş arkadaşlarına

[83] Emre İşçi, Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E., 2010, s. 25.

[84] Bader Arslan, Dilber Ulaş, "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", **Ege Akademik Bakış**, Vol.4, No:1-2, 2004, s. 103.

[85] Jacqueline A. M. Coyle-Shapiro, "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No:8, 2002, p. 5-21.

[86] David E. Guest, "Is the psychological contract worth taking seriously?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, 1998, p. 661.

kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için yardım etme gibi) da barındırmaktadır[87]. Farklı araştırmacılar tarafından prososyal davranışlar arasında birtakım ayrımlar yapılmıştır. Bunlardan biri bu davranışların fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sosyal temelli örgütsel davranış olması ayrımıdır. Fonksiyonel davranışlar örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır. Fonksiyonel olmayan prososyal davranışlar ise yine örgüt içindeki birey ya da grupların yararına olan fakat örgütsel amaçlar açısından herhangi bir katkısı olmayan davranışlardır[88].

Prososyal örgütsel davranış yukarıda da bahsedildiği üzere örgütün amaçları doğrultusunda yapılan fonksiyonel ve amaçlarla ilgisi bulunmayan fonksiyonel olmayan şeklinde iki grupta toplanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgüt amaçlarına hizmet etmektedir. Bu özelliği ile de prososyal örgütsel davranış, örgüt amaçları ile örtüşmeyen unsurları da içerdiğinden örgütsel vatandaşlık davranışından farklılaşmaktadır.

3.4.4. Örgütsel Spontanlık

Çalışanın hür iradesine ve gönüllülük esasına dayanan, rol tanımlarında olmamasına rağmen örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlara örgütsel spontanlık denilmektedir[89]. Daha önceden de ifade edildiği üzere, örgütler sadece yazılı kurallarla yürütülemeyeceği gibi çalışanlar da makine olmadıklarından her hareket ve davranışları önceden belirlenebilir ve yönetilebilir değildir.

Spontanlık ise yaklaşık elli yıl önce Daniel Katz tarafından, ihtiyari ve gayri ihtiyari, rol gereklerinin dışında fakat örgütün etkinliği için elzem davranışlar olarak ifadelendirilmiştir[90]. Aslında örgüt açısından çalışanın, rol davranışları bire bir uygulaması daha güvenilir görülmekle beraber, spontane hareketlerine de izin

---

[87] Arthur Brief, Stephan Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviours", **Academy of Management Review**, Vol.11, 1986, p. 711.
[88] Özge Mehtap, Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi S.B.E., 2011, s. 43, 44.
[89] Yücel, Cemil, Kemal Karaman, Hakan Dönder. "Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.14, No:1, 2008, s. 51.
[90] Farh, Zhong, Organ, **a.g.e.**, p. 241.

verilmelidir[91]. Spontane hareketler, özellikle düşük yoğunluklu emir gerektiren durumlarda ortaya çıkmaktadır. Günümüz yönetim anlayışının gereklerinden biri olan çalışana inisiyatif verme anlayışı, uygun spontane davranışları destekler niteliktedir. Spontane yapılan davranışların yoğun emir odaklı davranışlara göre daha doğal ve yaratıcı olduğu bazı araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur[92].

Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının benzer noktası, her ikisinin de örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunuyor olmasıdır[93]. Bazı zamanlarda örgütler; hiç öngörülemeyen durumlarla karşı karşıya kalabilmekte, bu durumların üstesinden gelebilmek için spontane gelişen ekstra rol davranışılarına gereksinim duyabilmektedir[94].

Sosyal temelli (prososyal) örgütsel davranış ve örgütsel spontanlık kavramları da örgütsel vatandaşlık davranışındaki gibi sosyal işbirliği ve bireylerin birbirlerini desteklemesi yönüyle ahlaki bir değere sahiptir ve bir topluluk içinde yardımlaşma ve işe bağlanma durumuyla ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı, kuralları ve zamanı verimli kullanma yönüyle bir öz-disiplin davranışı olmakla beraber, örgüt amaçlarıyla da uyumludur[95].

3.4.5 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans Walter C. Borman ve Stephan J. Motowidlo'nun 1990'lı yıllarda örgütsel davranış literatürüne kazandırdığı bir kavramdır. Bu araştırmacılara göre, örgüt ortamında çalışanlar görev ve bağlamsal olmak üzere iki tür davranış göstermektedirler[96].

Görev performansı daha önceden de ifade edildiği üzere, resmi iş tanımları içerisinde çalışanın yapmakla yükümlü olduğu, yapmadığı takdirde işini eksik

[91] Daniel Katz, **a.g.e.**, p. 132.
[92] Baba Shiv, Alexander Fedorikhin, "Spontaneous versus Controlled Influences of Stimulus-Based Affect on Choice Behavior", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.87, No:2, 2002, pp. 346-364.
[93] Mine Türker, "Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2006, s. 5.
[94] Patrick M. Wright, et al., "Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No:3, 1993, p. 378.
[95] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 33.
[96] Motowildo, Borman, Schmit, **a.g.e.**, p. 72.

yaptığından dolayı cezalandırılabileceği performanstır. Bağlamsal performans, iş gerekliliklerinin ve iş tanımlamalarında belirlenen unsurların ötesinde gösterilen davranışlardır[97]. Bağlamsal performans[98]:

- İş ile doğrudan ilgisi olmayan görevlerin yapılmasında gönüllü olma,
- İş ve sorumlulukların uygun bir şekilde bitirilmesi gerektiğinde istekli bir şekilde sabretme ve çaba gösterme,
- İş arkadaşları ve diğer kişilere yardım etme ve onlarla işbirliği yapma,
- Bazen sıkıcı gelse de kurallara uyma,
- Örgütün amaçlarına inanma ve onu açık bir şekilde savunma gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Bağlamsal performans, bir grup içinde görev performansa destek veren psikolojik, sosyal iletişim ve etkileşimin sürdürülmesi ve arttırılmasında katkı gösteren bir kavram olarak açıklanmaktadır[99]. Çalışanlar yöneticileri ile koordineli olarak örgütsel süreci destekleyen bir fikir ortaya koyduklarında ya da diğer çalışma arkadaşlarına yardım ettiklerinde bağlamsal performans göstermektedirler[100].

Bu tanımlamalarla birlikte, bağlamsal performans ile örgütsel vatandaşlık davranışının oldukça yakın kavramlar olduğu düşünülmektedir. Bağlamsal performans, grup içerisinde ahlaki bir işbirliği ve kişiler arasında kolaylaştırma ve yardımlaşma esasına dayanmaktadır. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı bunları da kapsamakla beraber, kişinin kendi öz-disiplin davranışı ile kurallara saygı duyma ve zamanın doğru kullanımı özellikleriyle bu kavramdan farklılaşmaktadır[101].

---

[97] Walter C. Borman, Stephan J. Motowildo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", **Human Performance**, Vol.10, No:2, 1997, p. 99.
[98] Mark Griffin, Andrew Neal, Matthew Neale, "The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints", **Applied Psychology**, Vol.49, No:3, 2000, p. 518.
[99] Fatih Çetin, Ali Fıkırkoca, "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Vol.65, No:4, 2010, s. 45.
[100] Yasemin Doğan, Mahmut Özdevecioğlu, "Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.9, No:18, 2009, p. 173.
[101] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 31.

3.4.6. Ekstra-Rol Davranışı

Ekstra-rol davranışı Linn Van Dyne, Lary L. Cummings ve McLean-Parks'ın 1995 yılında örgütsel vatandaşlık davranışını da kapsamak üzere ortaya koydukları bir kavramdır. Ekstra-rol davranışı, örgütün yararına ve rol beklentilerinin üzerine çıkan pozitif bilinçli davranışlar olarak tanımlanmıştır[102]. Rol davranışları, çalışanın iş tanımında belirtilmekte ve resmi iş performansının temel unsuru olmaktadır. Çalışan bu davranışları göstermezse uyarı, ceza, hatta işten çıkartılmaya kadar olan yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Ancak, ekstra rol davranışları resmi olarak tanımlanmamış, ödül sistemi içinde yer almayan ve yapılmadığı zaman cezai yaptırımı olmayan davranışlardır[103].

Bazı araştırmacılara göre ekstra rol davranışı; prososyal örgütsel davranış, spontane davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramları da bünyesine alacak şekilde tanımlanmıştır[104]. Bazı araştırmacılar bu kavram ile beraber, iş tatmini, işe bağlılık, adalet, eşitlik algısı, grup bağlılığı ve sosyalleşme gibi unsurları da incelemiştir[105].

Geniş kapsamlı ve yeni bir çerçevede ortaya konulmaya çalışılan bu kavram Organ ve arkadaşlarına göre sadece örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt bölümü olabilmektedir. Araştırmacılar bu tespiti yaptıktan sonra bunun sebebi olarak söz konusu kavramın açık veya dolaylı bir şekilde sadece iş ile ilişkili olduğunu belirterek çalışanın beklentilerine bağlı olarak bir çerçeve kurulduğunu ifade etmişlerdir[106].

---

[102] Linn Van Dyne, Lary L. Cummings, Judi McLean Parks, "Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity". Ed. by. Lary L. Cummings, Bary M. Staw, **Research in Organizational Behavior**, Vol.17, Greenwich, JAI Press, 1995, p. 217.

[103] Linn Van Dyne, Jeffrey A. Lepine, "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:1, 1998, p. 108.

[104] Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", **Journal of Marketing**, Vol.62, No:3, 1998, p. 87.

[105] Anit Somech, Anat Drach-Zahavy, "Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior", **Teaching and Teacher Education**, Vol.16, 2000, p. 650.

[106] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 33.

3.5. Çalışmaya Tutkunluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar

Bu kısımda literatürde yer alan çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını beraber inceleyen araştırmalar ele alınacaktır.

Bu çalışmalardan ilki Bakker Schaufeli, Leiter ve Taris (2008) tarafından yapılmıştur Söz konusu bu araştırma, bu iki kavram arasındaki ilişkinin pozitif olma sebeplerini "çalışmaya tutkunluğu yüksek olan" bir çalışanın şu dört özelliği ile açıkladığı çalışmadır[107]:

- Duygusal olarak olumlu olmaktadır. Mutlu, istekli ve eğlencelidir,
- Daha iyi psikolojik ve fiziksel sağlığa sahiptir,
- Kendi iş ve kişisel kaynaklarını oluşturabilmektedir (başkalarının işlerini destekleyebilme gibi),
- Çalışmaya tutkunluklarını diğer çalışanlara da aksettirebilmektedir.

Halbesleben, Harvey ve Bolino (2009) tarafından yapılan çalışmada da yüksek düzeyde çalışmaya tutkunluğun hayatın gerektirdiği çeşitli roller (çalışma ve aile hayatıyla ilgili gibi) arasındaki dengeyi koruma ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi irdelenmiştir. Kaynakların korunması teorisinin esas alındığı bu çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın diğer bir sonucu da çalışmaya tutkunluğu yüksek bireylerin iş-aile hayatıyla ilgili dengeyi daha iyi yürütebildiklerinin ortaya konulmuş olmasıdır[108].

Bu iki kavramla ilgili bir araştırma da Meredith Elaine Babcock-Roberson ve Oriel J. Strickland (2010) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın amaçlarından biri, çalışan tutkunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini göstermektir. Bu araştırmaya göre çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık

[107] Arnold B. Bakker, et al., "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", **Work & Stress**, Vol.22, No:3, 2008, p. 193.
[108] Jonathon R. B. Halbesleben, Jaron Harvey, Mark C. Bolino, "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family", **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No:6, 2009, p. 1460.

davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Araştırmacılar bu çalışmadan yola çıkarak ayrıca ileriki bir çalışmada bu iki değişkenin incelenebileceğinden bahsetmişlerdir[109].

Rich tarafından 2010'da yapılan bir çalışma da bu iki kavram arasındaki ilişkiyi somutlaştırmaya yönelik olmuştur. Çalışma daha çok Kahn'ın ortaya koyduğu çalışan tutkunluğunun iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak adına yapılmıştır. Bu çalışmanın farklılaştığı husus; iş performansını, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ikiye ayırmış olmasıdır. Çalışan tutkunluğunun hem görev performansı ile hem de görev tanımlaması dışındaki örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkisi ortaya konulmuştur. Çalışan tutkunluğu ile iş performansı kavramlarının ayrı ayrı değerlendirilmesinin belirsiz olduğunu belirten araştırmacıların, elde edilen sonuçların birbirine yakın çıkması sebebiyle bu yorumu yaptıkları saptanmıştır[110].

Bu çalışmaya benzer bir diğer araştırma da Christian (2011) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışmaya tutkunluğun görev ve bağlamsal performansa etkisi değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda da olumlu etki görülmüş ve çalışmaya tutkunluğun görev ve bağlamsal performansa birbirine yakın ölçüde etki ettiği saptanmıştır[111].

Sonnentag (2011) tarafından yapılan çalışma da çalışmaya tutkunluğa şüpheci bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Araştırmacı tarafından çalışmaya tutkunluğun "karanlık yüzü", önemlilik gösteren iletişim süreçlerinde ve yenilikçilik gerektiren bazı koşullarda görülmüştür. Araştırmada, çalışmaya tutkunluğun yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte iş-aile çatışmasına neden olabileceği ifade edilmiştir. Deneysel özellikte olmayan bu çalışmada ifade edilen çalışmaya tutkunluk ve iş-aile çatışması ile ilgili hususlar daha önceden bahsi geçen Halbesleben, Harvey

[109] Meredith Elaine Babcock-Roberson, Oriel J. Strickland, "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors", **The Journal of Psychology**, Vol.144, No:3, 2010, pp. 322, 323.
[110] Bruce Louis Rich, Jeffrey A. Lepine, Eean R. Crawford. "Job engagement: Antecedents and effects on job performance." **Academy Of Management Journal**, Vol.53, No:3, 2010, p. 628.
[111] Mıchael S. Christian, Adela S. Garza, Jerel E. Slaughter, "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", **Personnel Psychology**, Vol.64, 2011, p. 119.

ve Bolino'nun hazırlamış oldukları deneysel çalışmalarla da uyumluluk göstermemektedir[112].

Ariani'nin (2013) araştırmasına göre; çalışan tutkunluğu, örgütün amaçlarına katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışmaya tutkunluğu yüksek düzeyde olan bireyler ekstra rol davranışları göstermekte ve böylelikle bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları da diğer çalışanlara göre daha fazla görülmektedir[113].

Başka bir çalışma da Runhaar, Konermann ve Sanders tarafından 2013 yılında yapılmıştır. Hollanda'da 211 ortaöğretim öğretmeni üzerinde yapılmış çalışmada, bireye ve örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörler ile çalışmaya tutkunluk, özerklik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, çalışmaya tutkunluğun doğrudan ve özerklik durumuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu katkısının olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışma, çalışmaya tutkunluğun hem bireye hem de örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etki ettiğini göstermesi açısından da önem arz etmektedir[114].

Bir başka çalışmada da Kataria, Garg ve Rastogi (2013) olumlu iş ortamı unsurlarının (psikolojik iklim, destekleyici yönetim, açık rol gereklilikleri, işin üstesinden gelme, katkı, kendini kolaylıkla ifade edebilme özelliği gibi) çalışmaya tutkunluk ve sonrasında da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki bulan araştırmacılar bunun nedenini, çalışmaya tutkunluğu yüksek olan çalışanın örgüte güveni, örgütün de iletişim kanallarını güçlü tutması ve örgütün

[112] Sabine Sonnentag, "Research on work engagement is well and alive", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No:1, 2011, p. 34.
[113] Dorothea Wahyu Ariani, "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Business Administration**, Vol.4, No:2, 2013, pp. 46-51.
[114] Piety Runhaar, Judith Konermann, Karin Sanders, "Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leaderemember exchange", **Teaching and Teacher Education**, Vol.30, 2013, p. 105.

amaçları doğrultusunda çalışanların ilave rol davranışları sergileme niyeti göstermesini olarak belirtmişlerdir[115].

3.6. Tükenmişlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar

Bu bölümde bundan önce incelenmiş olan tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını beraber araştıran belirli çalışmalar irdelenecektir.

Bu çalışmalardan ilki Emmerik, Jawahar ve Stone (2005) tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık kavramları arasındaki ilişkinin irdelendiği bu araştırmada, tükenmişlik alt boyutlar kapsamında değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme ve düşük başarı hissi boyutlarının güçlü bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği belirlenen bu çalışmada, duyarsızlaşma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin saptanmaması araştırmacılar tarafından ilgi çekici husus olarak belirtilmiştir[116]. Bu çalışma hem örneklem grubu (bankacılar, öğretim elemanları ve şehir konseyi) hem de sonuçları ile dikkat çekici bir özellik taşımaktadır.

Gilbert, Laschinger ve Leiter'in (2010) Kanada'da görev yapmakta olan 897 sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişki irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bu çalışmada da ayrım yapılmış ve tükenmişliğin bireye dönük örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Tükenmişliğin her iki örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ilişkisi olduğu saptanmıştır[117].

Lambert'in (2010) bir çalışmasında da örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının tükenmişliğe olan etkisinin incelenmesi, bundan önce araştırılmış olan

[115] Aakanksha Kataria, Pooja Garg, Renu Rastogi, "Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement", **The Psychologist-Manager Journal**, Vol.16, No:4, 2013, p. 230.
[116] I. Hetty Van Emmerik, I. M. Jawahar, Thomas H. Stone, "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour", **Work & Stress**, Vol.19, No:1, 2005, p. 98.
[117] Stephanie Gilbert, Heather K. S. Laschinger, Michael Leiter, "The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours", **Journal of Nursing Management**, Vol.18, 2010, p. 345.

çalışmalardan farklılık göstermektedir. Sadece bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmekle kalmamış, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve hayattan alınan tatmin arasındaki korelasyon da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışının, tükenmişliği izole ettiği ve her iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışma sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışının iş ve hayattan alınan tatmin ile olumlu, işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır[118].

Chiu ve Tsai'nin (2010) bir çalışmasında da tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki deneysel olarak gözlemlenmiştir. Bu araştırma, özelliği itibarıyla tükenmişliğin alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlığa etkisinin incelendiği bir araştırmadır. Bu çalışmada tükenmişliğin alt boyutları olarak duygusal tükenme ve düşük başarı hissinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Ancak, diğer boyutlardan bağımsız olarak duyarsızlaşma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kayda değer bir ilişki saptanamamıştır[119].

Eatough, Chang, Miloslavic ve Johnson'nın (2011) yaptığı çalışmada da tükenmişliğe neden olan bazı faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Rol çatışması, rol tanımlamasının açık olmaması ve ağır rol gerekliliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinin incelendiği çalışmada araştırmacılar; rol çatışması ve rol tanımlamasının açık olmaması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı negatif, ağır rol gereklilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır[120].

---

[118] Eric G. Lambert, "The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff", **Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society**, Vol.23, No:4, 2010, pp. 373-375.

[119] Su-Fen Chiu, Miao-Ching Tsai, "Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol.140, No:6, 2010, p. 524.

[120] Erin M. Eatough, et al., "Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.96, No:3, pp. 619-632, 2011, p. 625.

Diğer bir çalışma da hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmıştır (Liang, 2012). 310 çalışan ile yapılan araştırmada, tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmış ve iki kavram arasında negatif ilişki saptanmıştır. Ayrıca tükenmişliğin özellikle yöneticiler açısından örgütsel destek ve kariyer gelişimi açısından ciddi anlamda erozyona sebep olduğu da bu çalışmada belirtilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde ve alt boyutlar kapsamında değerlendirme yapıldığında, duygusal tükenmişlik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha fazla etkisi olduğu ortaya çıkmıştır[121].

Yine bu iki kavram arasındaki ilişkinin hangi özellik taşıdığının açıklanmaya çalışıldığı bir başka çalışma da Cheung ve Cheung (2013) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, yüksek düzeyli bir tükenmişlik durumunun düşük ölçekli bir örgütsel vatandaşlık davranışına sebep olduğu ifade edilmiştir. Bunun sebebi olarak da duygusal olarak tükenmiş bir bireyin hem çalışma arkadaşlarına yardımcı olmada hem de örgüt amaçları doğrultusunda kaynakların korunması ya da düzeltilmesi anlamında isteksiz olabileceği ifade edilmiştir[122].

Bu iki kavram ile ilgili Türkiye'de az da olsa çalışma yapılmıştır. Bunlardan biri Yücel (2008) tarafından araştırılmıştır. Tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada ankete dönüş yapan 367 öğretmenin cevapları incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır[123].

İnandı ve Büyüközkan (2013) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, 1699 ilköğretim öğretmeninin örgütsel vatandaşlık davranışının tükenmişliğin her bir boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya göre, örgütsel vatandaşlık

[121] Ying-Wen Liang, "The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.24, No:2, 2012, p. 263.
[122] Francis Yue-Lok Cheung, Ray Yu-Hin Cheung, "Effect of Emotional Dissonance on Organizational Citizenship Behavior: Testing the Stressor-Strain-Outcome Model", **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol.147, No:1, 2013, p. 96-98.
[123] Cemil Yücel, "Teacher Burnout and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Elementary Schools", **Educational Planning**, Vol.17, No:1, 2008, p. 39.

davranışının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur[124].

3.7. Çalışmaya Tutkunluk, Tükenmişlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar

Literatürde çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları üzerinde incelenmiş bir araştırma bulunamamıştır. Böyle bir çalışmanın bu boyutları ve özellikleriyle akademik yazında yayınlanmamış olması bu çalışmaya özgün olma özelliği yüklemektedir.

Bununla beraber du Plooy ve Roodt (2010) tarafından yapılan çalışma bu çalışmada yer alan kavramları beraber inceleyen; ancak, modeli itibarıyla farklı bir araştırma özelliği taşımaktadır. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bilişim sektöründe çalışan 2429 kişi arasında yapılan çalışmada, bu üç kavramın birbiriyle ilişkisinden ziyade çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışının, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışının, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır[125].

Söz konusu araştırmanın dışında bu üç kavramın da beraber incelendiği en yakın modellerden biri, Chen ve Kao tarafından araştırılan çalışma olarak görülmektedir. Bu araştırmada tükenmişlik ve çalışmaya tutkunluğun görev ve ekstra rol performansına etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, tükenmişliğin hem görev performansına hem de ekstra-rol performansına anlamlı ve olumsuz etkisi bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluğun ise görev ve ekstra-rol performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır[126].

---

[124] Yusuf İnandı, Ayşe Sezin Büyüközkan, "The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout", **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol.13, No:3, 2013, p. 1548.

[125] Janine du Plooy, Gert Roodt, "Work Engagement, Burnout and Related Constructs as Predictors of Turnover İntentions", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.36, No:1, 2010, p. 11.

[126] Ching-Fu Chen, Ya-Ling Kao, "Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout-performance among flight attendants", **Journal of Air Transport Management**, Vol.25, 2012, p. 63.

DÖRDÜCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırma konusunun önemi üzerinde tartışma yapılacaktır. Araştırmanın amacı ve modeli aktarıldıktan sonra araştırmanın yöntemi ve anket çalışmasında kullanılan ölçekler üzerinde durulacaktır. Daha sonra araştırmanın bulguları farklı analizlerle test edilecek ve araştırmanın sonuçları değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Günümüz bilgi ve rekabet dünyasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak oldukça güçleşmiştir. Örgütlerin entelektüel sermayesini oluşturan unsurlar daha da önem kazanmıştır. İnsan kaynağı da bu yönden önemini daha da arttırmaktadır. Bu bakımdan, çalışanların birbirleriyle ve örgüt ile olan ilişkileri, örgüte ve iş amaçlarına bağlılığı ve tutkunluğu, işlerinde süreklilik sağlamaları git gide önemli bir konu haline gelmektedir.

Çalışmaya tutkunluk literatürde yeni bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak, yeni bir konu olmasına rağmen dünya çapında akademisyenler ve dünyaca ünlü danışmanlık şirketleri bu konu üzerinde durmuşlar ve bu alanla ilgili ciddi araştırmalar yapmışlardır. Genel olarak çalışmalar Batı (özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa) ekseninde yapılmış olup dünya çapında çalışmaların yaygınlaştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır[1]. Bunun yanında Türkçe literatürde kendisine yeni yeni yer bulmaya çalışan bu konu üzerine sadece birkaç yüksek lisans (Tuna, 2009; Güvenç; 2012; Öncüoğlu; 2013) ve doktora tezi (Güneşer, 2007; Erim, 2009; Özgür, 2011) yazılmış olup, az da olsa makale çalışmaları bulunmaktadır.

[1] June M. L. Poon, **Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement**, p. 1149.

Ayrıca çalışmaya tutkunluk konusunda Türkçe İşletme yazınında herhangi bir basılı eser yayımlanmamıştır. Tüm bu nedenler, bu araştırmayı önemli kılan unsurlar arasındadır.

Tükenmişlik diğer çalışanlar gibi akademisyenler arasında da önemli bir problemdir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış bir araştırmaya göre, devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin yaklaşık yüzde yirmilik bir kısmı kendilerini tükenmiş hissetmektedir[2]. Çalışma, akademisyenlerin tükenmişlikleri ile ilgili az çalışamadan biridir[3]. Bu çalışma sadece bu açıdan değil öğretim elemanlarının çalışmış oldukları üniversiteye ve yapmış oldukları işlerine olan çalışmaya tutkunluk davranışını da ortaya çıkarması özelliğine sahiptir. Bu da çalışmanın özgünlüğünü gösteren diğer önemli bir sebep olarak görülmektedir.

2007 yılı sonrası açılan üniversitelerde çalışan akademisyenler üzerine yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışma, bu yönüyle de yeni açılan devlet üniversitelerindeki akademisyen davranışları ile ilgili az sayıdaki çalışmalardan biridir. Bunun dışında, literatür taraması yapıldığında sadece çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen ulusal ve uluslararası çapta herhangi bir tez ya da makale çalışması bulunamamıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmaya tutkunluk, çalışanın işlerini yaparken işe severek odaklanması, o işi canlılıkla ve adanmışlık duygusuyla yapmasıdır. Tükenmişlik bazı araştırmacılar tarafından çalışmaya tutkunluk ile zıt ya da negatif ilişkili bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı da kısaca çalışanın kendisinden beklenmeyen ve örgütün amaçlarına uygun bir şekilde ekstra rol davranışlarını gönüllü bir şekilde göstermesidir.

---

[2] James R. Lackritz, **Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues**, p. 725.

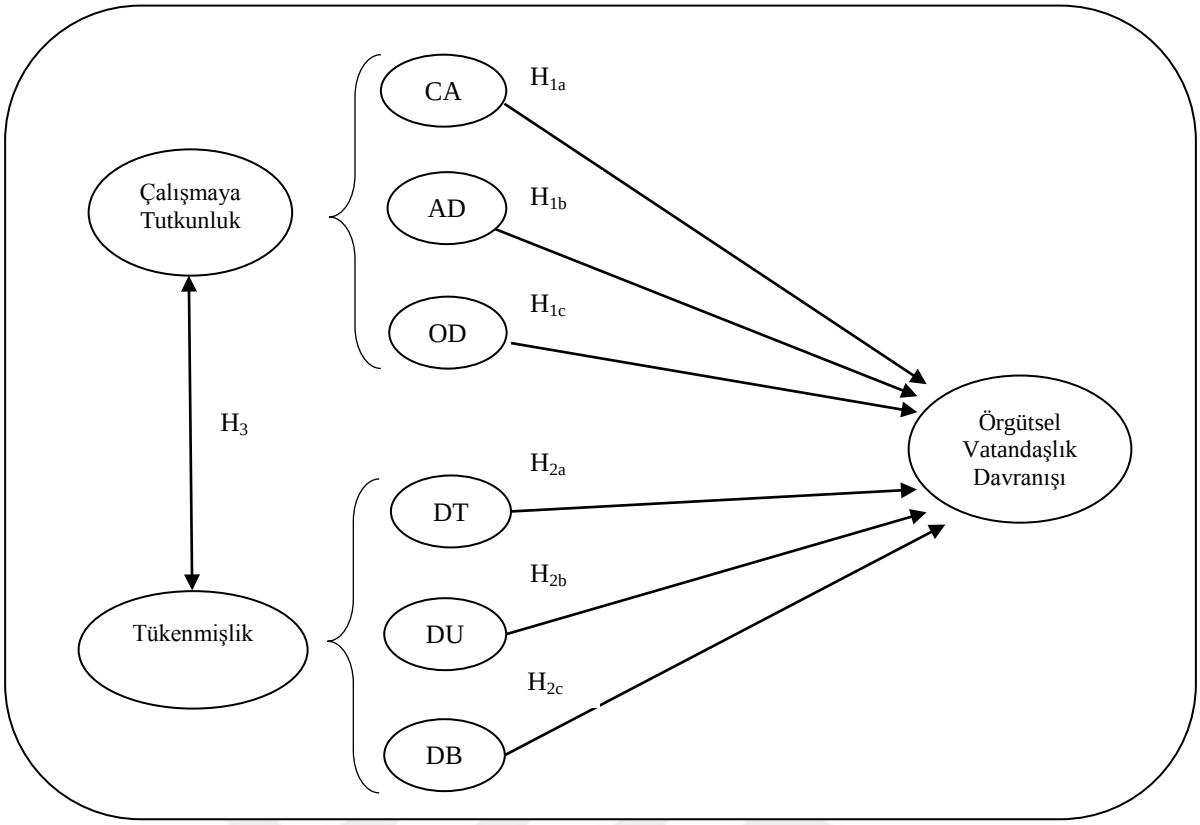
[3] Mustafa C. Altunel, Ömer Erdem Koçak, Bilal Çankır, "The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey", **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol.15, No:2, 2015; Ömer Erdem Koçak, "The Moderating Effect of Self-Efficacy on The Relationshıp Between Job Resources and Work Engagement", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2014.

Çalışma ilk olarak Kırklareli Üniversitesi akademisyenlerindeki çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamaya yönelik olmuştur. Ardından çalışmaya tutkunluğun ve tükenmişliğin birbirleriyle negatif ilişkisinin bulunup bulunmadığı irdelenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı da çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin belirlenmesi olmuştur.

Çalışmada Kırklareli Üniversitesi'nin seçilmesinin nedenleri arasında Türkiye'de 2007 senesi sonrasında açılan bir üniversite olması yer almaktadır. Bu özelliği ile çalışma, hem Kırklareli Üniversitesi özelinde hem de bu dönemde açılan üniversiteleri inceleme açısından az sayıda yapılan çalışmalardan biri olma özelliği de taşımaktadır. Çalışma ayrıca, çalışanların demografik özellikleri ile sahip oldukları unvan, çalıştıkları birim ve idari görevlerine göre çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışında farklılıkları olup olmadığını da saptamayı hedeflemiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temel sorusu, çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin birbirleriyle ilişkisinin ve bu iki değişkenin ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin olup olmadığıdır. Bu soruyu cevaplamak için Şekil 4.1'deki araştırma modeli hazırlanmıştır.



CA: Canlılık, AD: Adanmışlık, OD: Odaklanma, DT: Duygusal Tükenme, DU: Duyarsızlaşma, DB: Düşük Başarı Hissi

Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Bu model çerçevesinde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H_1: Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{1a}: Canlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{1b}: Adanmışlık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{1c}: Odaklanma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_2: Tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H_{2a}: Duygusal tükenme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H_{2b}: Duyarsızlaşma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H_{2c}: Düşük Başarı Hissi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H_3: Çalışmaya tutkunluk ile tükenmişliğin birbirleriyle negatif yönlü bir ilişkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Kırklareli Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü'nden alınan veriye göre Kırklareli Üniversitesi'nde 625 akademik personel çalışmaktadır. Akademisyenlerden veriler anket yöntemi yoluyla toplanmıştır. Anket formu EK'de yer almaktadır.

Araştırmanın anket soruları belirtilen ana kütlenin tamamına uygulanmıştır. Bu yönüyle rastgele ya da olasılık prensiplerine uymayan bazı örnekleme yöntemleri gibi tekniklerin kullanımına gerek görülmemiştir[4]. Örneklem sayısı Uma Sekeran ve Roger Bougie'nin yapmış olduğu hesaplama yöntemine göre yüzde 95 güven düzeyinde ve 0,05 güven aralığında 625 kişilik ana kütle büyüklüğüne göre 238 olarak hesaplanmıştır[5]. Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bu anket çalışmasında toplam 308 kişiden geri dönüş sağlanmış ve gerekli örneklem sayısı sağlanmıştır. 5 kişinin formu çelişkili ifadeler ve boş bırakılan sorular nedeniyle değerlendirme dışında tutulmuştur. Buna göre 303 kişinin anket formu değerlendirmeye alınmış ve cevaplama oranı yüzde 49 olarak bulunmuştur. Ayrıca bu oran, örneklem grubunun ana kütleyi yansıtma oranı olarak de belirtilebilmektedir.

Bu çalışmada öncelikle ölçeklere ilişkin bilgiler verilecektir. Ardından örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan modele yönelik tanımlayıcı istatistik sonuçları yapılacaktır. Daha sonra, ilk olarak modelde sunulan her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılacaktır. Ardından çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin birbirleriyle ilişkisi korelasyon analizi ile ve sonrasında da her iki değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisi regresyon

[4] Rauf Arıkan, **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Ankara, Asil Yayın, 2004, s. 141.
[5] Uma Sekaran, Roger Bougie, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, New York, John Wiley & Sons, 2010, p. 249.

analizleri ile tespit edilecektir. Farklılık testleri yapılıp ortaya çıkan cinsiyet, idari görev durumu, unvan ve çalışılan birim ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki saptanmaya çalışılacaktır.

4.5. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışmaya tutkunluk konusunda öncü ve kayda değer sayıda çalışmayı yapan kişiler daha önceden de belirtildiği üzere Schaufeli olmuştur. Bu alanda yapılan çalışmaların büyük kısmı da bu araştırmacıların geliştirdiği ölçek ile yapılmıştır. Bu çalışmada da çalışmaya tutkunluk ölçeği olarak "UWES-9 Utrecht Work Engagement Scale Short Version (Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği-Kısa Versiyonu)"[6] Tülay Turgut'un Türkçe'ye uyarlaması ile kullanılmıştır[7]. Ölçekte dokuz soru bulunmakta ve bu sorular üç boyutu irdelemektedir. Bu üç boyut daha önce de açıklandığı gibi aşağıda kısaca özetlenmiştir[8]:

- **Canlılık:** Çalışanın yüksek düzeyde enerjiye sahip olması, çalışırken zihinsel dirençlilik göstermesi, işi ile ilgili gayretinde istekli olması, zorluklarla karşılaştığında sebat etmesidir.
- **Adanmışlık:** Çalışanın işini gururla ve zorluklara meydan okuma hissiyle yapması ve işe yüksek düzeyde katılım göstermesidir.
- **Odaklanma:** Çalışanın işi yaparken işine tamamen odaklanması, yaptığı işle meşgul olmasından mutluluk duyması ve yaptığı işten ayrılmakta zorlanmasıdır.

Tükenmişlik ile ilgili literatürde değişik ölçekler bulunmaktadır. Şüphesiz bu ölçekler arasında en bilinen ve araştırmacılar tarafından kullanılan ölçek "Maslach Tükenmişlik Envanteri"dir. Maslach ve Jackson bu ölçekte üç faktörle tükenmişliği açıklamışlardır. Bu çalışmanın da anket sorularında tükenmişlik ölçeği olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik

[6] Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, Marisa Salanova, "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.66, No:4, 2006, p. 714.
[7] Tülay Turgut, "Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.25, No:3-4, 2011, s. 163.
[8] Schaufeli, **a.g.e.**, p. 714.

Envanteri hakkında bazı araştırmacılar, bu ölçeğin küresel olarak tükenmişliği en iyi tespit eden ölçek olduğunu vurgulamışlardır[9]. Hatta bazı araştırmacılar bunun bir adım ötesine gidip bu ölçek için "altın standartlar" ifadesini kullanmıştır[10]. Bu çalışmada Ergin tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Envanteri Ölçeği kullanılmıştır[11]. Tükenmişlik ile ilgili üç boyuttan oluşan ölçekte yirmi iki ifade kullanılmış ve bulunan faktörler üç başlık altında toplanmıştır. Bu boyutlar şunlardır[12]:

- **Duygusal Tükenme:** Duygusal yorgunluk, kişinin duygusal kaynaklarının tekrar yerine gelme ihtimali olmadan tükenmesidir.
- **Duyarsızlaşma**: Çalışanın iş ile ilgili istekler karşısında gerekli faaliyeti yapmaması, karşısındaki bireye nezaketsiz ve kaba davranmasıdır.
- **Düşük Başarı Hissi:** Çalışanın kendisiyle ilgili olumsuz düşünme süreci olarak ifade edilmektedir. İş ve başkaları ile ilgili geliştirilen olumsuz düşüncelerin ardından çalışan, bu olumsuzlukları kendine yüklemeye başlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok farklı araştırmacı tarafından değişik ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada da Hakan Gürel'in (2012) yazmış olduğu bir çalışmasında Podsakoff, MacKenzie ve Hui (1993); Vanderberg, Lance ve Taylor (2005) ve Organ, Podsakoff ve Mackanzie (2006)'ın kavramı ölçmek amacı ile kullandıkları ölçeklerden ifadeler bir araya getirilerek geliştirilen ölçek kullanılmıştır[13]. Bu araştırma sonucunda geçerlilik ve güvenirlilik analizi yapılmış ve ölçekteki ifadelerin geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır[14]. Örgütsel vatandaşlık

[9] Manuel Paris Jr, Michael A. Hoge, "Burnout in the Mental Health Workforce: A Review", **Journal of Behavioral Health Services & Research**, Vol.37, No:4, 2010, p. 521.
[10] Nico Schutte, et. al., "The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI–GS) across occupational groups and nations", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.73, 2000, p. 53.
[11] Canan Ergin, "Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması." **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, 1992, p. 25.
[12] Maslach, Jackson, **a.g.e.**, p. 99.
[13] Hakan Gürel, "The Mediating Role of Individual Responsibility on The Relationship Between Corporate Responsibility-Organizational Citizenship Behavior and The Role Of Corporate Responsibility Conceptions and Organizational Identification as Moderators", Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2012, p. 33.
[14] **A.e.**, p. 34.

davranışını ölçmek için çalışma kapsamında kullanılan ölçek yirmi bir ifadeden oluşmakta ve beş başlık altında toplanmaktadır. Bu boyutlar şunlardır[15]:

- **Özgecilik:** Çalışanın kendisinden doğrudan istenmese de, gönüllü olarak başka birisine işle ilgili problemlerinde yardım etmesidir.
- **Hoşgörülü Olma:** Çalışanın işle ilgili kaçınılmaz olarak ortaya çıkan haksızlıkları ve rahatsızlıkları şikayet etmeden, haklılığını ispat etmeye çalışmadan istekli bir şekilde aynı bir yurttaş tavrıyla hataları tolere etmesidir.
- **Nezaket:** Çalışanın düşünceli olması, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemek için tedbir alması anlamına gelmekte olup bir başkasını işle ilgili problemlerin oluşmasını önleyerek ya da bu konuda uyararak korumasıdır.
- **Sivil Erdem:** Çalışanın; benimsediği, savunduğu ve desteklemiş olduğu mantıklı politikalara vurgu yapmasıdır. Bu boyut bir fikir ve ideallerle ilgili bir ses çıkarma, konuşma davranışıdır.
- **Kendini Geliştirme:** Çalışanın işinde daha iyi olabilmek; bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gönüllü davranışlar sergilemesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında bir ekstra rol davranışı olarak hatta bazı araştırmalarda kişilik özelliği olarak görülen kendini geliştirme, diğer boyutlardan farklı bir nitelik taşımaktadır[16].

Kendini geliştirme, Organ (1988, 1990)'nın çalışmalarında grup liderliği boyutunda yer almaktadır. Bunun dışında örgütsel spontanlık alanında (Katz, 1964; George, Brief, 1992) kişisel ödüllendirme boyutunda da bahsedilmektedir.

Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik durumunu test etmek için hazırlanan sorular Likert tipi ölçek ile (1) hiçbir zaman, (2) çok nadir, (3) bazen, (4) çoğu zaman, (5) her zaman olarak tasniflenmiştir. Bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışındaki sıralamada ise (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiştir.

[15] Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, p. 62.
[16] Podsakoff, et. al., **a.g.e.**, p. 542; Gürel, **a.g.e.**, p. 7.

Araştırma yapılmadan önce bir pilot uygulaması yapılmıştır. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışan 34 kişilik akademisyen grup ile yapılan bu pilot uygulamasında verilen cevaplar incelenmiştir. Pilot uygulamasının sonucuna göre çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının güvenilirliklerine bakılmış ve her bir değişken ile ilgili soruların güvenilir olduğu saptanmıştır.

Pilot uygulamasının ardından anket çalışması, Kırklareli Üniversitesi genelinde çalışan akademisyenlerden oluşan 308 kişilik bir örneklem grubuna yapılmıştır. Analizler kullanılabilir nitelikte olan 303 adet form üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Tablo 4.1'de gösterilmektedir. Güvenilirlik analizlerinde en sık kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha değerleri her bir ölçme aracı için elde edilmiştir.

Tablo 4.1 Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Ölçek	Ortalama	İfade Sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbach's Alpha
Çalışmaya Tutkunluk	3,85	9	303	0,879
Tükenmişlik	2,17	22	303	0,906
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,93	21	303	0,929

Ölçeğin tutarlılığını değerlendirmede kullanılan güvenilirlik ölçüsü Cronbach's Alpha sayısı 0 ila 1 arasında bir sayı olup 0,60 ila 0,70 arasındaki değerler güvenilirlik katsayısının alt sınırını oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,70'den büyük olan ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğu söylenebilmektedir[17]. Tablo 4.1.'de de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri kabul edilebilir düzeyin oldukça üzerinde olduğu için araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır.

4.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için, öncelikle alt boyutların, ardından değişkenler arasındaki ilişkiler ve çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu nedenle, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi yapılacaktır.

Analizlerden önce katılımcıların demografik özellikleri, ikamet yerleri, unvanları, çalıştıkları birimler ve idari görevlerinin olup olmadığı incelenerek örneklem hakkında daha ayrıntılı bilgi sağlanmıştır.

[17] Oliver Götz, "Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach", Ed. by. Vincenzo Esposito Vinzi, et. al., **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**, Springer, 2010, p. 695.

Tablo 4.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer İlgili Bilgileri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
CİNSİYET			
Erkek	175	57,8	57,8
Kadın	128	42,2	100,0
Toplam	303	100,0	
MEDENİ HAL			
Evli	172	56,8	56,8
Bekar	131	43,2	100,0
Toplam	303	100,0	
İKAMET YERİ			
Kırklareli	201	66,3	66,3
Kırklareli Dışı	102	33,7	100,0
Toplam	303	100,0	
UNVAN			
Öğretim Üyesi	90	29,7	29,7
Araştırma Görevlisi	89	29,4	59,1
Öğretim Görevlisi	102	33,7	92,7
Okutman	22	7,3	100,0
Toplam	303	100,0	
BİRİM			
Fakülte	164	54,1	54,1
Yüksekokul	26	8,6	62,7
Meslek Yüksekokulu	113	37,3	100
Toplam	303	100,0	
İDARİ GÖREV			
Var	84	27,7	27,7
Yok	219	72,3	100,0
Toplam	303	100,0	

Tablo 4.2'de anketi cevaplayan Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin ikamet yerleri, unvanları, çalıştıkları birimler ve idari görevleri gibi bilgiler gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere anketi cevaplayanların 175'i (%57,8) erkek, 128'i (%42,2) kadındır. Katılımcıların 172'si (%56,8) evliyken 131'i (%43,2) bekardır. Anketi cevaplayanların 201'i (%66,3) Kırklareli'nde yaşamaktayken 102'si başka bir şehirde ikamet etmektedir.

Anket formuna cevap veren akademisyenlerin 90'ı (%29,7) öğretim üyesi, 89'u (%29,4) araştırma görevlisi, 102'si (%33,7) öğretim görevlisi ve 22'si (%7,3) de okutman statüsünde çalışmaktadır. Çalışmanın yapıldığı kurumun bir üniversite olması sebebiyle fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu sınıflandırması yapılmış ve fakültede çalışanlar 164 (%54,1), yüksekokul personeli 26 (%8,6) ve meslek yüksekokulunda çalışanlar da 113 kişi (%37,3) olarak bulunmuştur. Bu kapsamda anketi cevaplayanlarla ilgili son bulgu da idari görev ile ilgili olmuş; idari görevi bulunanlar 84 kişi (%27,7) iken idari görevi bulunmayan kişilerin sayısı ise 219 (%72,3) olarak saptanmıştır.

Tablo 4.3 Çalışmaya Tutkunluk Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	**Standart Sapma**
İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum	3,8614	,76811
İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissederim	3,9967	,70240
Sabah kalktığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir	3,8185	,80359
İşim bana heyecan verir	3,9769	,87806
İşim bana ilham verir	3,8086	,91148
Yaptığım işlerle gurur duyarım	4,1749	,88349
Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim	3,6238	1,07517
Çalışırken işim beni alır götürür	3,6469	,96840
Çalışırken kendimi işime kaptırırım	3,8020	,91731

Tablo 4.3'te araştırmaya katılan akademik personelin çalışmaya tutkunluk ile ilgili ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri görülmektedir. Çalışmaya tutkunluk ile ilgili tüm ifadelerin ortalaması 3,62'nin üzerindedir. 5'li likert uygulanan anket soruları için ortalamanın oldukça üstünde bir sonuca ulaşılmıştır. Bu da anketi cevaplayan akademik personelin ifadelerden "bazen"e daha seyrek, "çoğu zaman"a ise sıklıkla katıldıklarına işaret etmektedir.

Ölçekte adanmışlık boyutu ile ilgili ifadelerin ortalamanın üzerinde çıktığı görülürken akademisyenlerin "yaptığım işlerle gurur duyarım" ifadesi en yüksek

ortalamayı vermektedir. Bu da anket sorularını yanıtlayan akademisyenlerin işlerinden memnuniyet duyduğunu ve işlerini adanarak yaptığını gösterebilmektedir.

Tablo 4.4 Tükenmişlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
İşimden soğuduğumu hissediyorum	2,0066	,97652
İş dönüşü kendimi ruhen yorgun hissediyorum	2,4191	1,01605
Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum	2,3069	,90703
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	2,6271	,97120
İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki farklı bir varlık olarak davrandığımı hissediyorum.	1,9109	1,05258
Bütün gün sorunlu insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	2,4917	1,01598
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	2,1056	,84301
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1,9439	,97662
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	2,0726	,99403
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı duygusuz davranır oldum	1,7030	1,01196
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1,8449	1,11538
İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum	2,1221	,90708
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	2,1716	1,07512
İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum	2,8614	1,02966
İşim gereği karşılaştığım insanları umursamadığımı hissediyorum	1,8944	1,12265
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres oluşturuyor	2,1353	1,00240
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava oluştururum	2,1221	,88490
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	2,4983	,96931
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	2,4653	,94095
Kendimi çok çaresiz hissediyorum	1,6634	1,02237
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	2,2178	,92719
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben oluşturmuşum gibi davrandıklarını hissediyorum	2,1716	1,09344

Tablo 4.4 ise anket çalışmasına katılan Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin tükenmişlik ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir. Bu ölçek sorularına verilen cevapların ortalaması her bir ifade için 2,87'nin altında kalmış olup bunun da sebebi tükenmişlik ifadelerinin negatif anlamlar içeren unsurlar barındırmasıdır. Bu ifadelere genel olarak bakıldığı zaman anketi cevaplayanların ifadelere "çok nadir" ya da "bazen" katıldıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	**Standart Sapma**
Benden istenmemiş olsa da yeni gelenlerin işe alışmasına yardımcı olurum	4,0330	,88712
İşe geç kalmış olanlara yardımcı olurum	3,5446	,98187
Ağır iş yükü olanlara yardımcı olurum	3,8581	,82369
Etrafımdakilere her zaman yardımcı olurum	4,0264	,82146
İşle ilgili problemleri olanlara gönüllü olarak yardım ederim	4,0099	,87831
Davranışlarımın çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	4,0165	,85915
Diğer insanları etkileyebileceğini düşünerek, davranışlarıma dikkat ederim	4,1419	,88568
Bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğimin en iyisini yapmaya çalışırım	4,3795	,78342
Yazılı olmayan ama herkesin bildiği sözlü kurallara uyarım	4,1914	,85137
Örgüt içindeki değişikliklere ayak uydururum	4,0495	,81024
Kurumun yaptıklarında bir hata aramaya çalışmam	3,4851	1,12126
İş ortamında, olayların olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine bakmaya çalışırım	3,7888	,85056
Ufak sorunlar için şikâyette bulunmaktan kaçınırım	3,9472	1,01178
Sorunları olduklarından daha fazla büyütmemeye çalışırım	4,0000	,92070
Yabancılara şirketimi olumlu tanıtırım	4,0396	,91623
Tanıdıklarıma şirketimin hizmetlerinin olumlu yanlarını anlatırım	3,9142	,89843
Tanıdıklarıma kurumumla ilgili olumlu konuşurum	3,8416	,93567
Kurumumu temsil etmekten gurur duyarım	4,0165	,97810
İşimin gereği olmasa bile kendi imkânlarımla işimle ilgili kurslara katılırım	3,5875	,99241
İşimle ilgili periyodik yayınlara üye olurum/takip ederim	3,7228	,97096
Çalışma saatlerim dışında iş becerilerimi geliştirmek için uğraşırım	3,9934	,93848

Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranış ifadelerinin ortalama düzeyleri görülebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranış ile ilgili anket sorularına verilen cevapların ortalaması 3,48 değerinin üzeri olarak bulunmuştur. Bu da akademik personelin ifadelerden "bazen"e daha seyrek, "çoğu zaman"a ise sıklıkla katıldıklarını göstermektedir**.** Anket formuna verilen cevaplarda "Bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğimin en iyisini yapmaya çalışırım" ifadesi 5'li likert ölçeğinde 4,37 ile en yüksek, "Kurumun yaptıklarında bir hata aramaya çalışmam" ifadesi ise 3,48 değer alarak en düşük seviyede yer almıştır.

4.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceden faktör yapısı ve geçerliliği ile ölçülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasına olanak sağlamaktadır. Kısaca faktör analizi, analiz veri grubundaki değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır[18].

Değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi ile faktör yapısının geçerliliğine bakılacaktır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapmak için, IBM AMOS paket programı kullanılmıştır. Bu analizde kontrol edilen endeks ve testler şu şekilde yorumlanmaktadır:

Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF): Bu endeksin üzerinde araştırmacılar tarafından fikir birliğine varılmış bir değer aralığı olmasa da bazı araştırmacılara göre 3'ten, bazı yazarlara göre de 5'ten küçük olması önerilen modelin uyum iyiliği niteliğinde olduğu kabul edilmektedir[19].

Uyum İyiliği Endeksi ve Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (GFI-CFI): Tüm kovaryansların "0" kabul edildiği bir taban model ile kıyaslama için kullanılmaktadır. 0,85 ve üzerinde olması önerilmektedir. Bu endekste incelenen model ile alternatif modelin karşılaştırılmasına dayalı uyum iyiliği yapılmaktadır.

[18] Nuran Bayram, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s. 199.
[19] Abdullah Naralan, İbrahim Yıldız, Cem Kahya, "Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: KOSGEB İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S. 20, 2013, s. 74.

Karşılaştırmalı uyum endeksi mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu mukayese etmektedir. Yani model tarafından öngörülen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini kıyaslanmaktadır. GFI-CFI değerinin, 0 ila 1 arası değişen değerler alması gerekmektedir. Endeks 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını veya daha yüksek GFI ya da CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu göstermektedir[20].

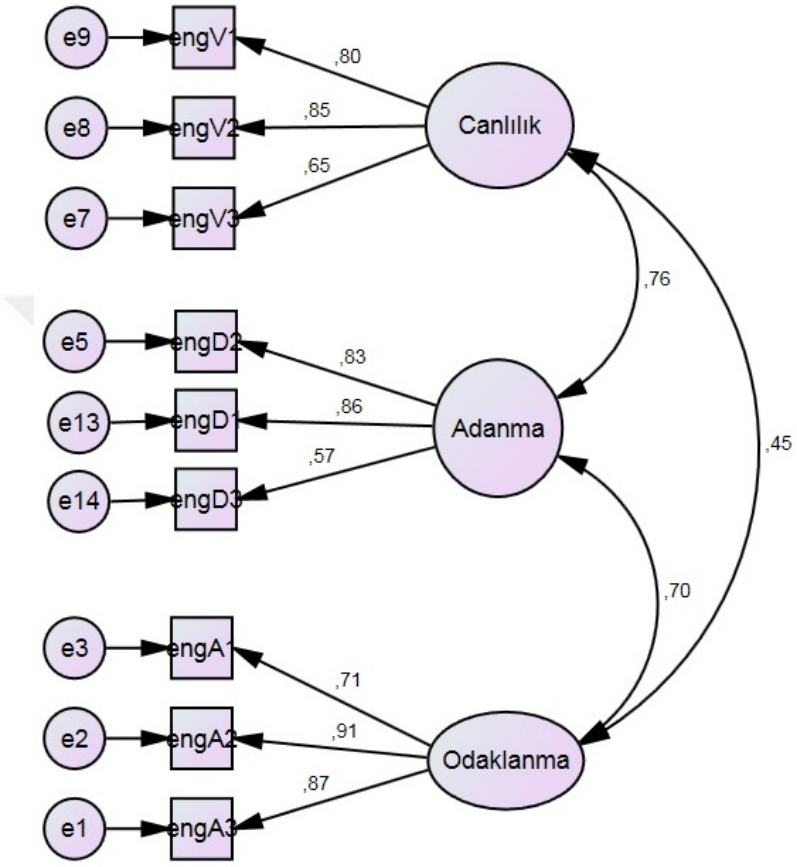
Normed Fit Endeksi (NFI): Bu endeks varsayılan modelin temel ya da sıfır aipoteziyle olan uygunluğunu araştırmaktadır. Bu endeksteki amaç, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. Diğer bir deyişle bu endeks, sıfır hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan model kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını göstermekte ve 0 ila 1 arası değer almaktadır. Bulunan değerin 0,90 üzerinde olması gerekmekte ve 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar fazla uyum iyiliğine sahip olmaktadır[21].

Tucker-Lewis Endeksi (TLI): Bu endeks de NFI gibi 0 ila 1 arasında bir değer almaktadır. Değer 1'e yaklaştığı ölçüde veri ile model arasında mükemmel uyum olduğu anlaşılabilmektedir[22].

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): Bu değer, model karmaşıklığının etkisini hesaba dahil etmektedir. RMSEA değeri %90 güven aralığıyla rapor edilmelidir. Üst sınırının 0,10'un altında kalması beklenmektedir. Güven aralığının geniş olması ise daha kapsamlı bir örnekleme ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir[23].

[20] Bünyamin Er, Ekrem Cengiz, "Bankalarda İlişkisel Bağ Stratejilerinin Müşteri Sadakatine Etkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.13, No:2, 2009, s. 303.
[21] Peter M. Bentler, Douglas G. Bonett, "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures." **Psychological Bulletin**, Vol.88, No:3, 1980, p. 601.
[22] Kemal Kurtuluş, Ahmet Okumuş, "Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", **Yönetim**, C.17, No:53, 2006, s. 12.
[23] Michael W. Browne, Robert Cudeck, "Alternative ways of assessing model fit", **Sage Focus Editions**, Vol.154, 1993, p. 136.

Yapılan ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda adanmışlık boyutunun hata terimi varyansının olumsuz bulunması nedeniyle birincil düzey faktör analiziyle devam edilmesi uygun görülmüştür.



Şekil 4.2 Üç Boyutlu Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Birinci Seviye DFA Modeli

Çalışmaya tutkunluk veri setinin üç faktörlü yapısının geçerliliğini test etmek için Şekil 4.2'deki modelin birinci seviye faktör analizi Tablo 4.6'da yapılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi istatistik değerleri incelendiğinde tüm P değerleri 0,000 olduğu için, tüm gözlenen değişkenlerin, bağlı oldukları faktör üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.6 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Birinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri

			S.E.K.	β	S.E.	C.R.	P
engV1	<---	Canlılık	1	0,796			
engV2	<---	Canlılık	0,973	0,846	0,07	13,964	***
engV3	<---	Canlılık	0,856	0,651	0,077	11,06	***
engD1	<---	Adanmışlık	1	0,861	0,061	16,352	***
engD2	<---	Adanmışlık	1,001	0,829			
engD3	<---	Adanmışlık	0,665	0,569	0,066	10,029	***
engA1	<---	Odaklanma	1	0,708			
engA2	<---	Odaklanma	1,158	0,91	0,081	14,289	***
engA3	<---	Odaklanma	1,051	0,871	0,075	14,008	***

S.E.K.: Standardize edilmemiş katsayılar
β: Standardize edilmiş katsayılar

Ayrıca Tablo 4.6'dan da anlaşılacağı üzere, her bir ifadenin ilgili boyuta olan etkisi standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ile gösterilmektedir. Her bir gözlenen değişkenin altında yer aldığı gizil boyutları açıklamadaki etkisinin %56,9 veya daha fazla bulunduğu saptanmaktadır. Bu da her bir gözlenen değişkende ortaya çıkan bir birimlik değişimin, gizil faktörü en az %56,9 oranında etkilemesi anlamına gelmektedir.

Tablo 4.7 Üç Boyutlu Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Birinci Seviye DFA Uyum Endeksleri

CMIN	Df	p	CMIN/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
100,493	24	0	4,187	0,932	0,948	0,933	0,921	0,103

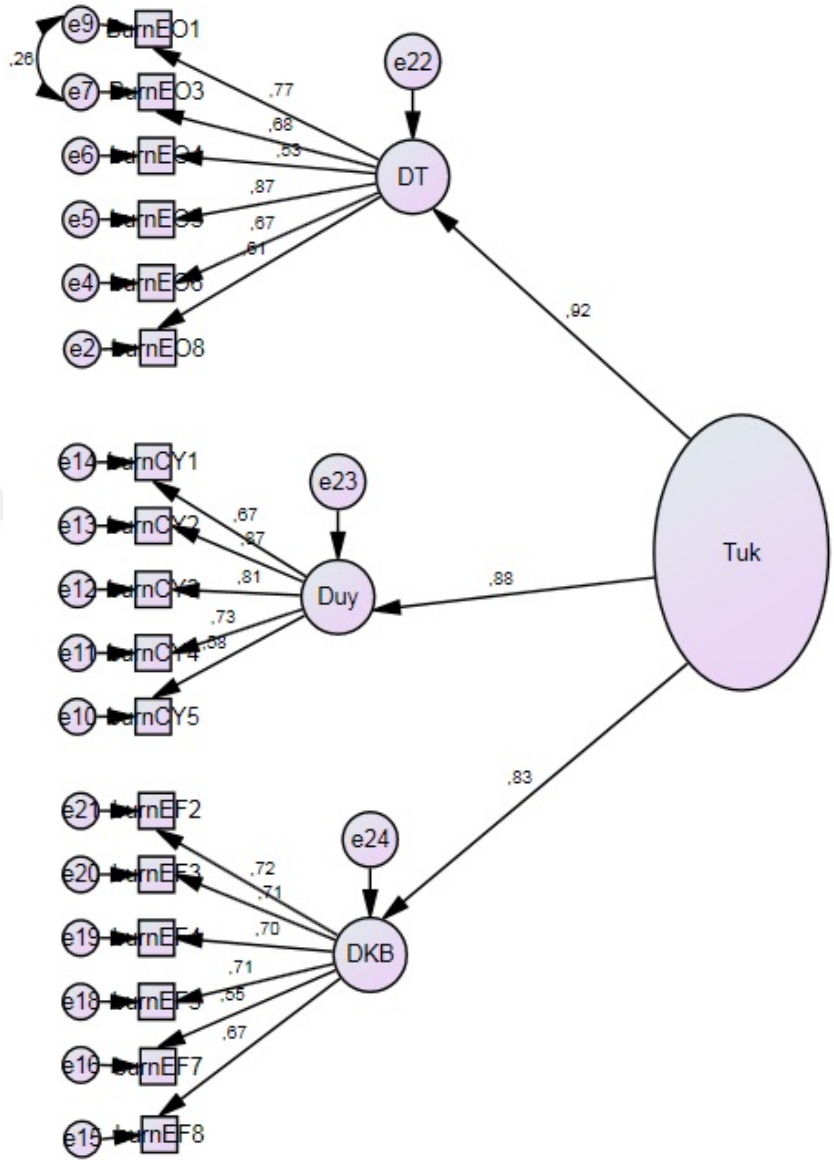
Tablo 4.7'deki uyum endeksleri çalışmaya tutkunluk ölçeğinin model uyumunu göstermektedir. P değerinin 0,000, CMIN/df değerinin 5'in altında, GFI ve CFI 0,85 değerinin üzerinde, NFI değerinin 0,90-1,00 arasında olması model uyumu açısından olması gereken değerler olarak ifade edilmektedir.

Tablo 4.8 Üç Boyutlu Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Boyutlarının Bileşik Güvenilirlikleri Değerleri

Faktör	Ortalama	İfade sayısı	Gözlem	Bileşik Güvenilirlik
Canlılık	3,89	3	303	0,80
Adanmışlık	3,99	3	303	0,81
Odaklanma	3,69	3	303	0,87

Bileşik güvenilirlik katsayısının 0,70'in üzerinde olması gizil değişken güvenilirlikleri için yeterli kabul edilmektedir[24]. Tablo 4.8'de de görüldüğü üzere her bir faktörün bileşik güvenilirlik katsayısı olması gereken değerde bulunmaktadır. Bu analiz her bir boyutun güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

[24] Seda Karakaş Geyik, Ahmet Gökçen, "Türkiye'de İnternet Servis Sağlayıcıları Sektöründe Müşteri Sadakati ve Bileşenlerinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi", **Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences**, C.36, No:2, 2014, s. 174.



Şekil 4.3 Üç Boyutlu Tükenmişlik Ölçeği İkinci Seviye DFA Modeli

Şekil 4.3'te ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizi modeli görülmektedir. Analiz aşamasında beş soru düşük faktör yükleri yüzünden değerlendirmeye alınmamıştır. Bu modelin ikinci seviye faktör analizi Tablo 4.9'da yapılmıştır. Bu tabloya göre her bir ifadenin ilgili boyuta etkisi standartlaşmış regresyon katsayısı (β) ile gösterilmiştir.

Tablo 4.9 Tükenmişlik Ölçeğinin İkinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri

			S.E.K.	β	S.E.	C.R.	P
Duygusal Tükenme	<---	Tükenmişlik	1,625	0,905	0,163	9,951	***
Duyarsızlaşma	<---	Tükenmişlik	1,256	0,862	0,149	8,413	***
Düşük Başarı Hissi	<---	Tükenmişlik	1	0,795			
burnEO8	<---	Duygusal Tükenme	0,713	0,592	0,067	10,642	***
burnEO6	<---	Duygusal Tükenme	0,891	0,69	0,069	12,887	***
burnEO5	<---	Duygusal Tükenme	1	0,852			
burnEO4	<---	Duygusal Tükenme	0,629	0,515	0,07	9,044	***
BurnEO3	<---	Duygusal Tükenme	0,698	0,64	0,06	11,589	***
BurnEO1	<---	Duygusal Tükenme	0,862	0,735	0,062	13,898	***
burnCY5	<---	Duyarsızlaşma	0,875	0,54	0,106	8,261	***
burnCY4	<---	Duyarsızlaşma	1,203	0,724	0,114	10,532	***
burnCY3	<---	Duyarsızlaşma	1,307	0,791	0,116	11,259	***
burnCY2	<---	Duyarsızlaşma	1,269	0,847	0,108	11,781	***
burnCY1	<---	Duyarsızlaşma	1	0,642			
burnEF8	<---	Düşük Başarı Hissi	1	0,618			
burnEF7	<---	Düşük Başarı Hissi	0,852	0,528	0,099	8,597	***
burnEF5	<---	Düşük Başarı Hissi	1,024	0,675	0,092	11,099	***
burnEF4	<---	Düşük Başarı Hissi	1	0,653			
burnEF3	<---	Düşük Başarı Hissi	1,139	0,669	0,104	10,989	***
burnEF2	<---	Düşük Başarı Hissi	0,965	0,668	0,088	10,978	***

S.E.K.: Standardize edilmemiş katsayılar
β: Standardize edilmiş katsayılar

Tablo sonuçlarına göre farklı etkiler bulunmakla beraber standardize edilmiş katsayının boyutlara yüklediği ağırlıklar görülebilmektedir. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere her bir gözlenen değişkenin ilgili faktör üzerindeki etkisi en az 0,515 çıkmaktadır. Bu sonuç da her bir gözlenen değişkendeki bir birimlik değişimin bağlı bulunduğu boyuta en az 0,515'lık bir etkisi bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10 Üç Boyutlu Tükenmişlik Ölçeği İkinci Seviye DFA Uyum Endeksleri

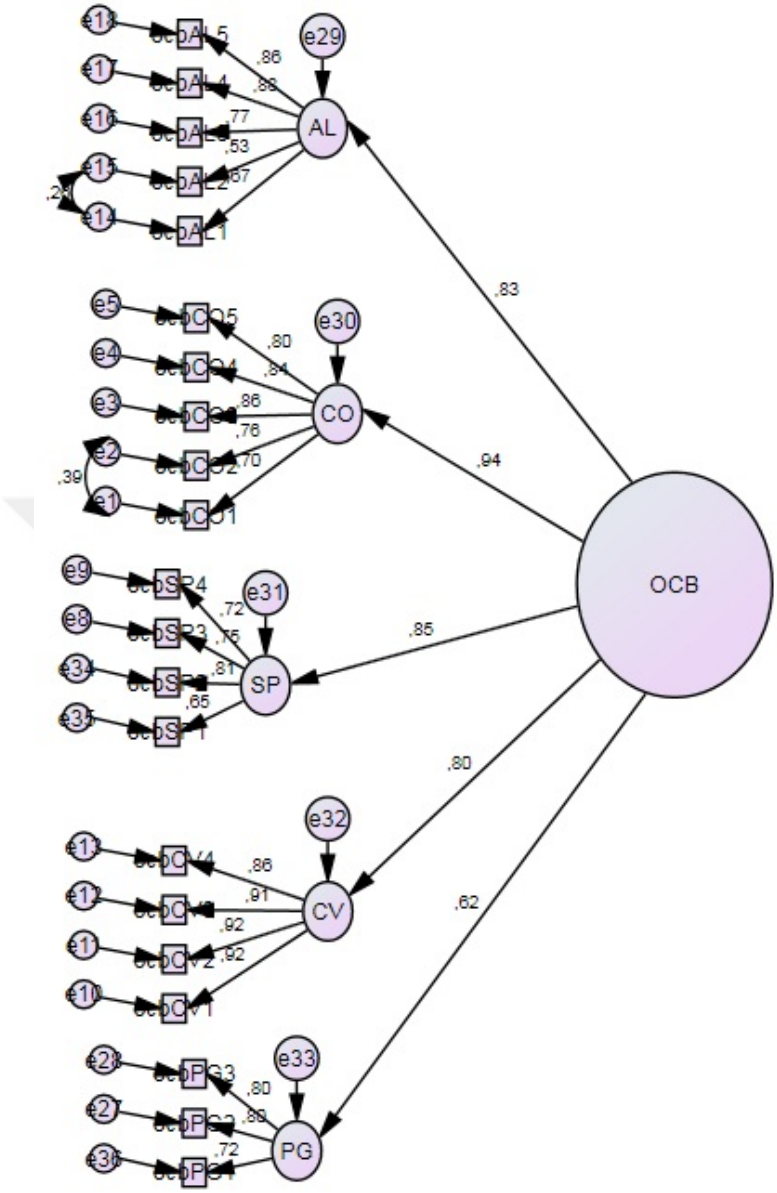
CMIN	Df	p	CMIN/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
289,797	116	0	2,498	0,901	0,919	0,873	0,95	0,07

Tablo 4.10'da, Şekil 4.4'teki üç boyutlu ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için oluşmuş modelin uyum endeksleri bulunmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere, P değeri 0,000, CMIN/df 5'ten aşağıda, GFI ve CFI 0,85'ten büyük, NFI ile TLI değerleri 0 ila 1 arasında çıkmaktadır. Bu sonuçlarla beraber tükenmişlik ile ilgili uyum endekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11 Üç Boyutlu Tükenmişlik Ölçeği Boyutlarının Bileşik Güvenilirlikleri Değerleri

Faktör	Ortalama	İfade sayısı	Gözlem	Bileşik Güvenilirlik
Duygusal Tükenme	2,22	6	303	0,84
Duyarsızlaşma	1,90	5	303	0,83
Düşük Başarı Hissi	2,28	6	303	0,80

Doğrulayıcı faktör analizi tamamlandıktan sonra, tükenmişlik ölçeğinin üç boyutlu yapısının ve her bir boyutun güvenilirliğini ölçmek için bileşik güvenilirlikleri değerinin hesaplanması gerekmektedir. Tablo 4.11'e göre üç boyutlu tükenmişlik ölçeğinin bileşik güvenilirliklerinin olması gereken değer aralığında bulunduğu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4.4 Beş Boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Seviye DFA Modeli

Şekil 4.4'te örgütsel vatandaşlık ölçeğinin ikinci seviye doğrulayıcı faktör modeli görülmektedir. Tablo 4.14'de ise bu modelin standardize edilmemiş (S.E.K.) ve edilmiş (β) katsayıları verilmektedir.

Tablo 4.12 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin İkinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri

			S.E.K.	β	S.E.	C.R.	P
Özgecilik	<---	ÖVD	1	0,789			
Nezaket	<---	ÖVD	1,208	0,923	0,149	8,126	***
Hoşgörülü Olma	<---	ÖVD	1,215	0,836	0,153	7,942	***
Sivil Erdem	<---	ÖVD	1,465	0,764	0,166	8,827	***
Kendini Geliştirme	<---	ÖVD	0,917	0,522	0,145	6,342	***
ocbCO1	<---	Nezaket	1	0,661			
ocbCO2	<---	Nezaket	1,109	0,711	0,08	13,948	***
ocbCO3	<---	Nezaket	1,132	0,82	0,094	12,095	***
ocbCO4	<---	Nezaket	1,219	0,813	0,102	12,011	***
ocbCO5	<---	Nezaket	1,116	0,782	0,096	11,65	***
ocbSP3	<---	Hoşgörülü Olma	1,161	0,724	0,108	10,8	***
ocbSP4	<---	Hoşgörülü Olma	1	0,685			
ocbCV1	<---	Sivil Erdem	1	0,908			
ocbCV2	<---	Sivil Erdem	0,981	0,908	0,039	25,114	***
ocbCV3	<---	Sivil Erdem	1,019	0,906	0,041	24,968	***
ocbCV4	<---	Sivil Erdem	0,985	0,837	0,047	20,781	***
ocbAL1	<---	Özgecilik	1	0,62			
ocbAL2	<---	Özgecilik	0,874	0,489	0,102	8,592	***
ocbAL3	<---	Özgecilik	1,099	0,734	0,107	10,31	***
ocbAL4	<---	Özgecilik	1,285	0,86	0,112	11,432	***
ocbAL5	<---	Özgecilik	1,341	0,839	0,119	11,281	***
ocbPG2	<---	Kendini Geliştirme	1	0,785			
ocbPG3	<---	Kendini Geliştirme	0,947	0,769	0,083	11,361	***
ocbSP2	<---	Hoşgörülü Olma	1,052	0,78	0,092	11,443	***
ocbSP1	<---	Hoşgörülü Olma	1,137	0,639	0,117	9,709	***
ocbPG1	<---	Kendini Geliştirme	0,915	0,702	0,085	10,821	***

S.E.K.: Standardize edilmemiş katsayılar
β: Standardize edilmiş katsayılar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde bulunan her bir ifadenin açıklama düzeylerini görmek için β değerlerine bakmak gerekmektedir. Bu tablodaki sonuçlara göre her bir ifadenin belirtilen oranda örgütsel vatandaşlık davranışına etki ettiği görülmektedir. Tablo 4.12 sonucuna göre, özgecilik boyutunun ikinci sorusu hariç tutulduğunda gözlenen değişkenin bağlı olduğu alt faktöre etkisi 0,639 ya da daha

fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da her bir gözlenen değişkendeki değişimin ilgili gizil faktöre ciddi oranda etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.13 Beş Boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Seviye DFA Uyum Endeksleri

CMIN	Df	p	CMIN/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
420,729	182	0	2,312	0,879	0,939	0,898	0,929	0,066

Tablo 4.13'te ikinci düzey uyum endeksi sonuçları gösterilmektedir. İkinci seviyede doğrulayıcı faktör analizinin yapılmış olma sebebi hem daha yüksek uyum sonuçları vermesi hem de örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu için analizi daha açık hale getirmesidir. Bu tabloda da görüleceği üzere P değerinin 0,000, CMIN/df değerinin 5'in altında, GFI ve CFI değerinin 0,85'in üzerinde, NFI ile TLI değerlerinin 0 ila 1 arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre tablodaki değerler belirlenmiş aralığın içinde kalmış olup örgütsel vatandaşlık davranışı uyum endekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14 Beş Boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutlarının Bileşik Güvenilirlikleri Değerleri

Faktör	Ortalama	İfade sayısı	Gözlem	Bileşik Güvenilirlik
Özgecilik	3,89	5	303	0,84
Nezaket	4,16	5	303	0,87
Hoşgörülü Olma	3,81	4	303	0,80
Sivil Erdem	3,95	4	303	0,94
Kendini Geliştirme	3,77	3	303	0,80

Tablo 4.14'teki sonuçlara göre her bir boyutun bileşik güvenilirliklerinin olması gereken 0,70 üzerinde bulunduğu saptanmıştır. Buna göre daha önceden doğrulayıcı faktör analizi yapılan beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ve her bir boyutunun güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

4.6.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız değişken olup olmamasına dikkat edilmeksizin aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirleyen bir istatistik yöntemidir. Literatürde en sık kullanılan analiz Pearson korelasyon katsayıları analizidir[25]. Bu çalışmada da bu analiz kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısının pozitif değerler alması değişkenler arasında ilişkinin doğru orantılı, negatif değer alması da ilişkinin ters orantılı olduğunu göstermektedir. Bu katsayı şu şekilde yorumlanmaktadır[26]:

- 0,00 – 0,25 Çok zayıf ilişki
- 0,26 – 0,49 Zayıf ilişki
- 0,50 – 0,69 Orta ilişki
- 0,70 – 0,89 Yüksek ilişki
- 0,90 – 1,00 Çok yüksek ilişki

Bu çalışmada da korelasyon analizi ile beraber regresyon analizi öncesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş olacaktır.

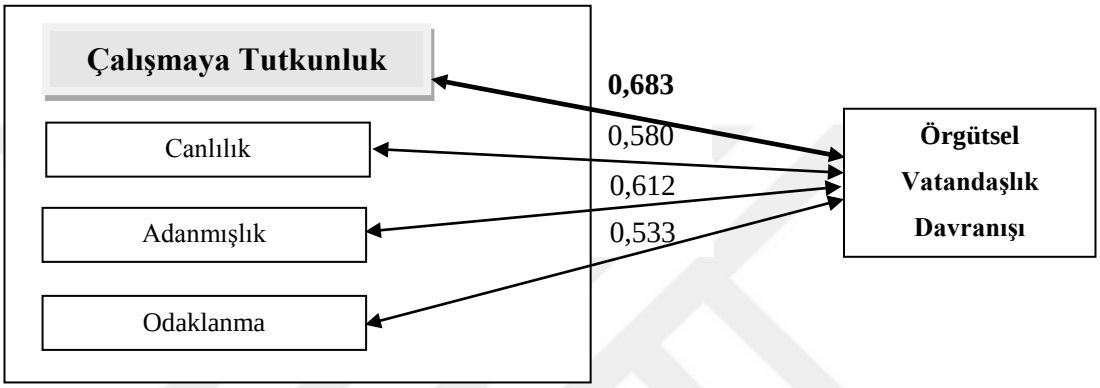
[25] Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayım, 2013, s. 143.
[26] Şener Büyüköztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C.32, No:32, 2002, s. 481.

Tablo 4.15 Çalışmaya Tutkunluk, Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyut Değişkenlerin Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Canlılık													
2. Adanmışlık	,643**												
3. Odaklanma	,368**	,639**											
4. Özgecilik	,431**	,463**	,407**										
5. Nezaket	,444**	,492**	,456**	,655**									
6. Hoşgörülü Olma	,480**	,405**	,311**	,463**	,621**								
7. Sivil Erdem	,591**	,500**	,385**	,497**	,610**	,658**							
8. Kendini Geliştirme	,279**	,492**	,497**	,441**	,437**	,275**	,302**						
9. Duygusal Tükenme	-,604**	-,413**	-,197**	-,367**	-,376**	-,506**	-,540**	-,105					
10. Duyarsızlaşma	-,492**	-,382**	-,207**	-,477**	-,536**	-,471**	-,506**	-,228**	,695**				
11. Düşük Kişisel Başarı	-,540**	-,590**	-,477**	-,565**	-,628**	-,484**	-,568**	-,476**	,458**	,502**			
12. Çalışmaya Tutkunluk	,761**	,906**	,838**	,515**	,554**	,465**	,574**	,517**	-,458**	-,412**	-,634**		
13. Tükenmişlik	-,642**	-,535**	-,332**	-,553**	-,605**	-,576**	-,634**	-,307**	,860**	,901**	,747**	-,581**	
14. Örgütsel Vatandaşlık D.	,580**	,612**	,533**	,776**	,849**	,784**	,807**	,643**	-,493**	-,571**	-,704**	,683**	-,692**

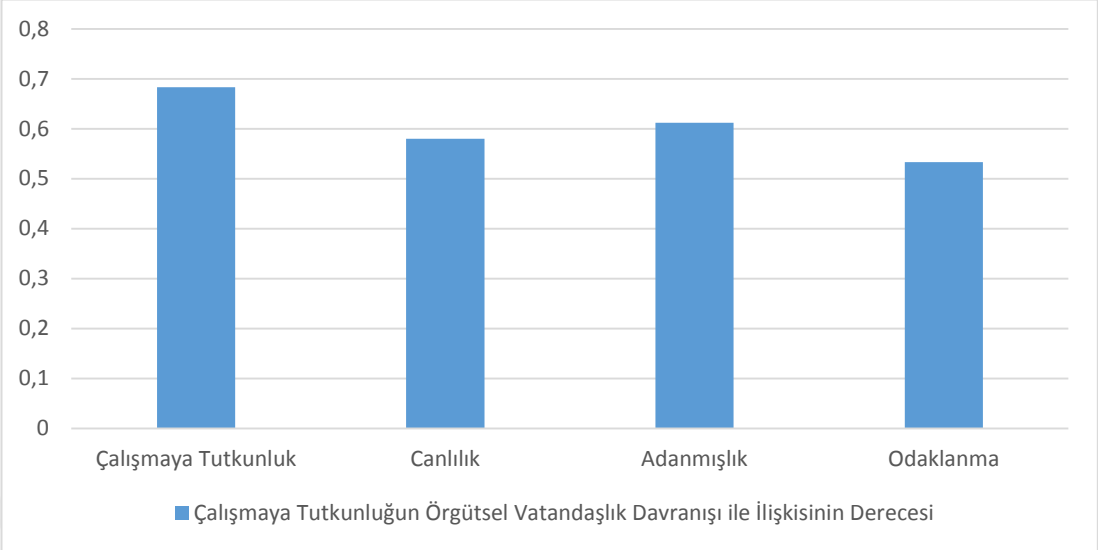
** Korelasyon katsayısı 0,01 derecesinde anlamlıdır (p<0,01).

Tablo 4.15'te ilk olarak, çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri korelasyon katsayısı ile ölçülmektedir. Buna göre sonuçlar incelendiğinde korelasyon katsayılarının -1 ila +1 değerler aldığı görülmektedir. Tablo 4.15'in sonuçları, yukarıda bahsedilen değişken ve alt değişkenlerle ayrı ayrı aşağıdaki şekiller yardımı ile açıklanacaktır.



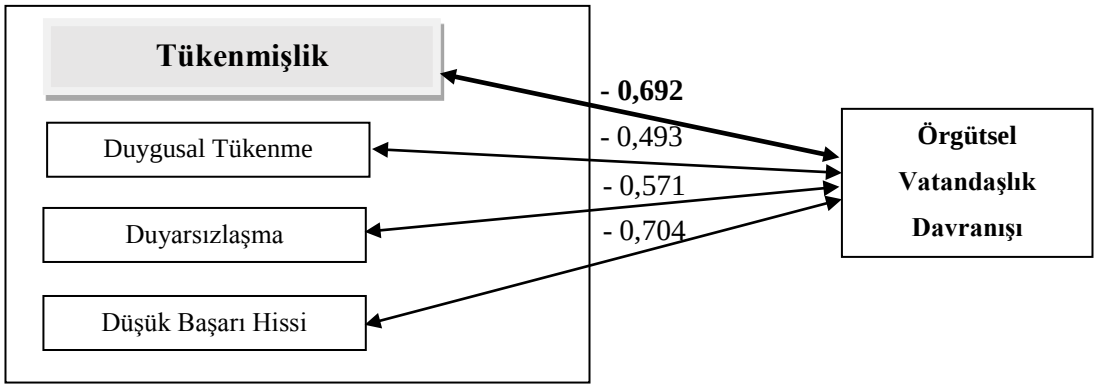
Şekil 4.5 Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinin Derecesi

Şekil 4.5'te çalışmaya tutkunluk ve çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi korelasyon katsayılarıyla birlikte görülmektedir. Görüldüğü üzere her bir değer 0 ila +1 arasında bulunmaktadır. Bu sonuç da çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hem Tablo 4.18 hem de Şekil 4.5 sonuçlarında da görüleceği üzere çalışmaya tutkunluk, canlılık ve adanmışlık; örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyli bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.



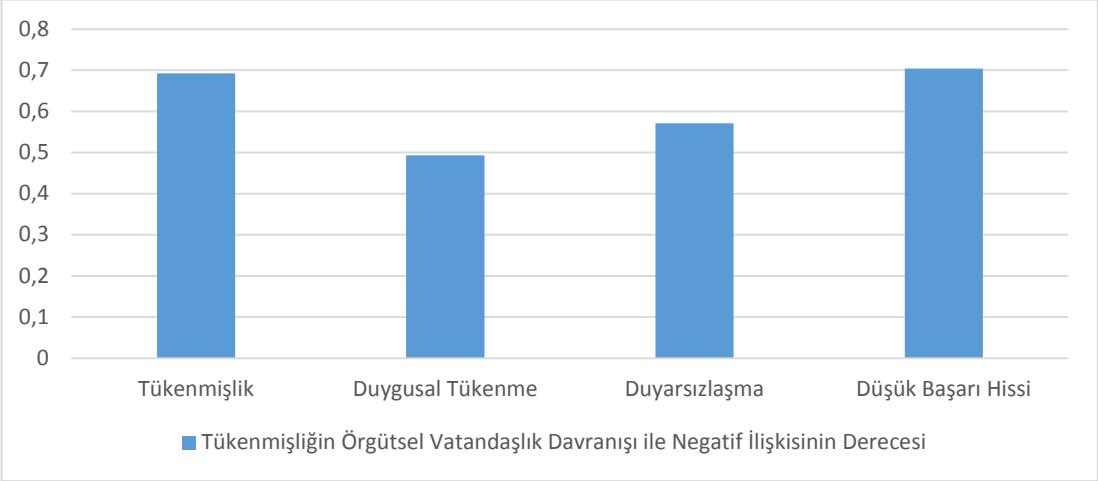
Grafik 4.1 Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi

Grafik 4.1'de çalışmaya tutkunluk ve çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ilişkisi grafiksel olarak gösterilmektedir. Bu grafiğe göre çalışmaya tutkunluğun en yüksek ilişki değerine sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaya tutkunluğu, adanmışlık ve canlılık boyutları takip etmektedir. Odaklanma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin en düşük boyut olduğu saptanmaktadır. Odaklanma boyutunun düşük çıkmasının nedeni olarak bu boyuttaki ifadelerin sadece iş ve işe yoğunlaşma ile alakalı olması görülebilmektedir.



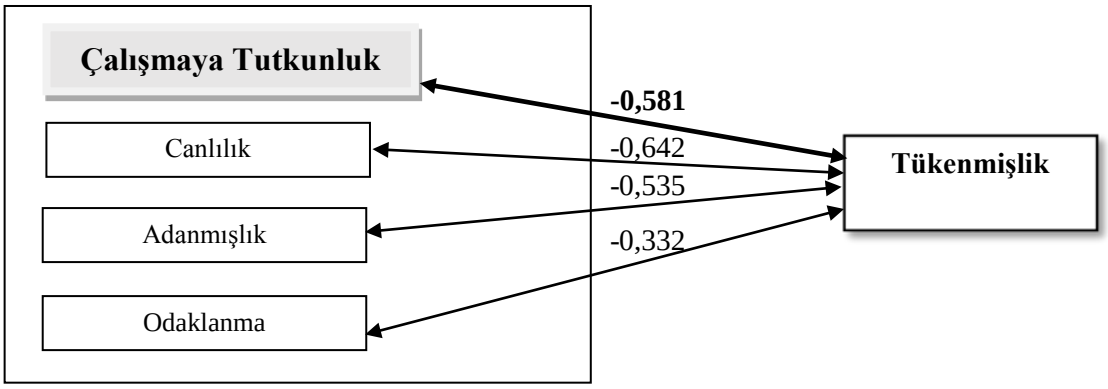
Şekil 4.6 Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinin Derecesi

Korelasyon analizi ile ilgili hazırlanan ikinci Şekil 4.6'da, tükenmişlik ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi görülmektedir. Korelasyon katsayısının -1 ila 0 arasında yer aldığı sonuçlara göre tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters orantılı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Tükenmişlik değişkeninin ve duyarsızlaşma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyli bir ilişki içerisinde olduğu saptanmaktadır. Duyarsızlaşma boyutunun ise bu değişken ile zayıf ilişki içinde olduğu görülmektedir. Düşük başarı hissi boyutunda değerin - 0.70 ila - 0,89 arasında yer alması bu boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek düzeyli bir korelasyona sahip olduğunu ortaya çıkartmaktadır.



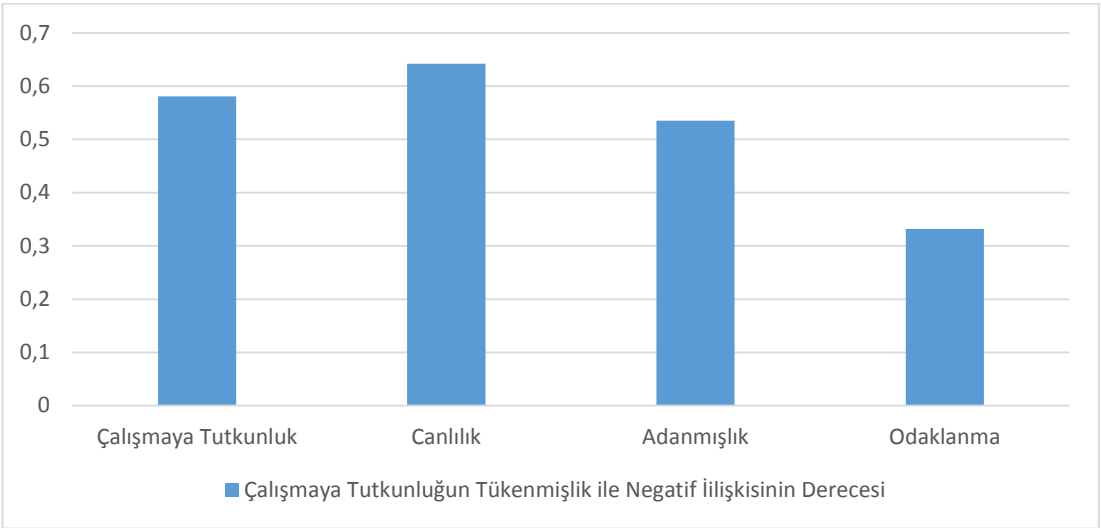
Grafik 4.2 Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi

Grafik 4.2'de tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkisi görselleştirilerek aktarılmaya çalışılmaktadır. Bu grafikte de görüldüğü üzere düşük başarı hissi boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı ile en yüksek negatif korelasyona sahiptir. Düşük başarı hissi boyutunu tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutu takip etmekle beraber örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkisi en düşük çıkan boyut; duygusal tükenme olarak saptanmaktadır. Düşük başarı hissi, tükenmişliğin başarısızlık ve hataları kişinin kendisine bağladığı boyuttur. Bu nedenden dolayı düşük başarı hissiyatı içindeki kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri mümkün olmamaktadır.



Şekil 4.7 Çalışmaya Tutkunluğun Tükenmişlik İle İlişkisinin Derecesi

Şekil 4.7'de de Tablo 4.15'te belirlenen çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin hem birbirleri hem de ilgili alt boyutlarıyla ilişkisi gösterilmektedir. Korelasyon katsayılarının -1 ila 0 arasında olduğu bu şekil sonuçlarına göre her bir değişkenin birbiriyle ters orantılı olduğu söylenebilmektedir. Çalışmaya tutkunluk, canlılık ve adanmışlığın tükenmişlik ile korelasyonun - 0.50 ila - 0,69 arasında yer almasından dolayı aralarında orta düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. Bununla beraber odaklanma boyutu -0,33 değer aldığından dolayı bu değişken ile tükenmişlik arasında zayıf derecede bir ilişki görülmektedir.



Grafik 4.3 Çalışmaya Tutkunluğun Tükenmişlik İle İlişkisi

Yukarıda görülen Grafik 4.3'de çalışmaya tutkunluk ve alt boyutlarının tükenmişlik ile negatif ilişkisi grafiksel olarak gösterilmektedir. Bu şekle göre çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından olan canlılık boyutu, tükenmişlik ile en yüksek düzeyli negatif korelasyona sahip boyut olarak bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluk değişkeninin tükenmişlik ile negatif korelasyonu, canlılık boyutunda saptanan korelasyondan sonra gelirken bunu adanmışlık boyutunda bulunan değer takip etmektedir. Tükenmişlik ile negatif korelasyonu en düşük boyut olarak odaklanma görülmektedir.

Çalışmaya tutkunluk ölçeğindeki ifadelere bakıldığında canlılık boyutundaki ifadelerin çalışanların çok daha etkili ve verimli çalışmaları ile ilişkili ifadeler olduğu görülmektedir. Anket formunda canlılık boyutundaki ifadelere yüksek değer veren kişilerin tükenmişlik yaşamaları çok da mümkün görülmemektedir. Bundan dolayı canlılık boyutunun tükenmişlik ile en yüksek negatif korelasyona sahip olduğu saptanmaktadır. Bu sonuca göre çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.6.3. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde temel amaç bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ve kabul edilebilir bir modeli kurmaktır. Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişkinin varlığını, derece ve yönünü belirtirken; regresyon analizi değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Bu çalışmadaki regresyon modeli, iki bir bağımlı ve bir bağımsız değişkene sahip olduğundan dolayı basit doğrusal regresyon analizi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Doğrusal regresyon analizinin genel olarak örnekleme uygun olup olmadığı, analizlerde açıklama katsayısı (R^2) değerlerine göre açıklanmaktadır. Saptanan katsayı değeri bire yakın bulunur ise, bağımlı değişkendeki değişimin büyük bir bölümü bağımsız değişken tarafından açıklanabilmektedir[27].

[27] Ömay Çokluk, "Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, C.10, No: 3, 2010, s. 1359.

Tablo 4.16 Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	Model Özeti			ANOVA		Katsayı Tablosu		
Bağımsız Değişken	**R**	**R^2**	**Adj R^2**	**F**	**p**	**β**	**t**	**p**
Çalışmaya Tutkunluk	,690	,475	,470	90,333	.000			
Canlılık						,338	6,169	,000
Adanmışlık						,225	3,385	,001
Odaklanma						,265	4,858	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.16'da çalışmaya tutkunluk alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini görmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre her üç boyutun da pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Aralarından en etkili olanı 0,338 değeri ile canlılık boyutu iken bu boyuttaki her birimlik değişim örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde %33,8lik bir artışa neden olmaktadır.

Tabloya göre adanmışlık faktöründe bir birimlik değişimin %22,5 ve odaklanma boyutundaki her birimlik değişimin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde %26,5'lik bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.17 Tükenmişlik Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

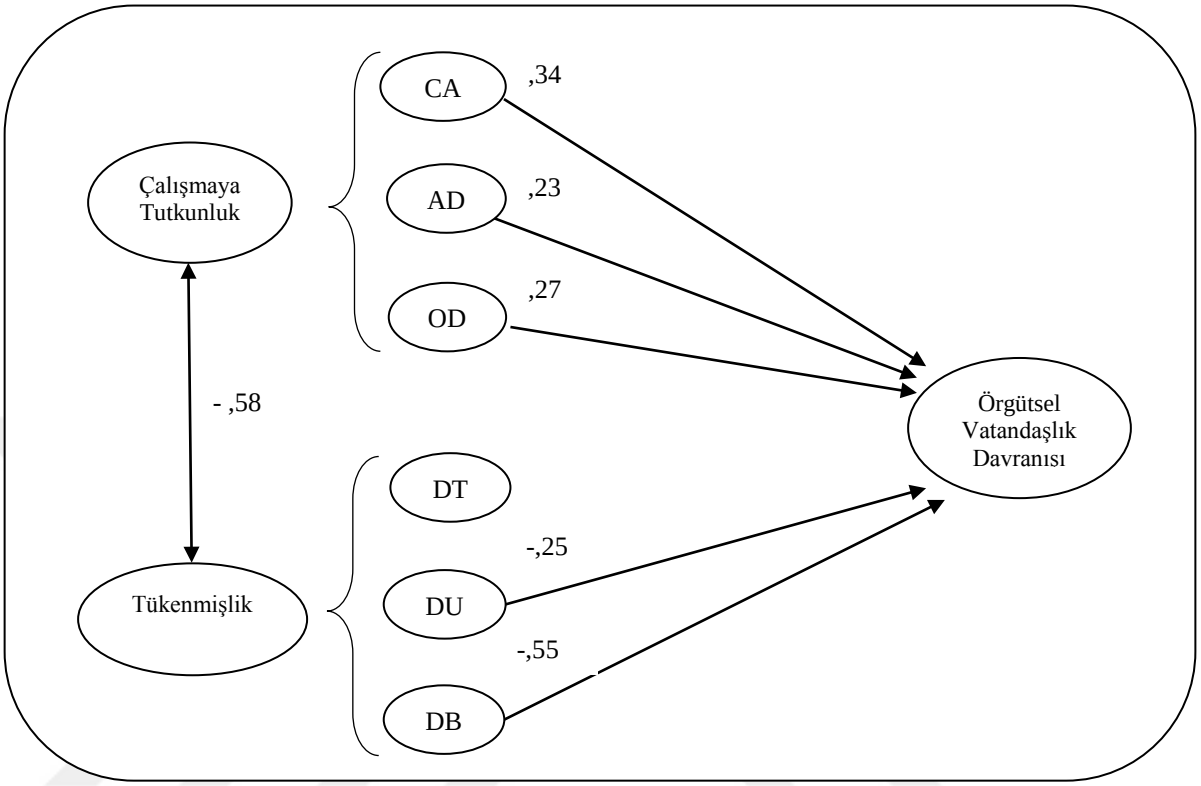
	Model Özeti			ANOVA		Katsayı Tablosu		
Bağımsız Değişken	**R**	**R^2**	**Adj R^2**	**F**	**p**	**β**	**t**	**p**
Tükenmişlik	,749	,561	,557	127,5321	.000			
Duygusal Tükenme						-,071	-1,315	,190
Duyarsızlaşma						-,247	-4,444	,000
Düşük Kişisel Başarı						-,547	-12,160	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.17'de tükenmişlik alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini görmek amacıyla regresyon analizi yapılmaktadır. Tükenmişliğin tüm boyutlarda β değerleri negatif çıkmaktadır ve örgütsel vatandaşlık davranışını ters yönde etkilemektedir. Tükenmişlik boyutları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme azalmaktadır. Bununla beraber düşük kişisel başarı boyutu en etkili değere sahip olduğu ortaya çıkmakta ve bu boyuttaki her bir birimdeki değişim örgütsel vatandaşlık davranışında %54,7'lik bir düşüşe sebep olmaktadır. Bu oran duyarsızlaşma boyutunda %24,7'ye denk gelmektedir.

Ayrıca alt boyutlardan duygusal tükenme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemede anlamsız olduğu bulunmuştur. Açıklama katsayısı (R^2) her iki tabloda da gösterilmiş, çalışmaya tutkunluk değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını %47,5 oranında ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini %56,1 oranında açıklamaktadır. Duygusal tükenme boyutunda ise elde edilen p değeri istenilen düzeyden yüksek çıktığından ($p > 0,05$) bu boyutun örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmamıştır.

Regresyon analizleri sonucunda çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisi ile tükenmişliğin duygusal tükenme harici alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



p<0.01. Değerler Standardize edilmiş β katsayılarıdır.
CA: Canlılık, AD: Adanmışlık, OD: Odaklanma, DT: Duygusal Tükenme, DU: Duyarsızlaşma, DB: Düşük Başarı Hissi

Şekil 4.8 Araştırma Modeli Analizi

Regresyon analizi sonucuna göre, çalışmaya tutkunluğun tüm alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu bulunmaktadır. Buna göre canlılık boyutundaki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde her birimde 0,33'lük artışa neden olduğu, adanmışlık boyutunda bu etkinin 0,23, odaklanma boyutunda ise 0,27 olduğu görülmektedir. Birinci hipotez alt hipotezleriyle kabul edilmiştir.

Tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde alt boyutlarıyla negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ölçüldüğü güven aralığının 0,190 ($p < 0,05$) olması bu iki değişken arasında anlamsız bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla beraber duyarsızlaşma boyutundaki her bir birimlik artışın örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif etkisi 0,25, odaklanmadaki her birimlik artışın bu değişken üzerindeki etkisi ise -0,55 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre ikinci hipotezin (H_{2a} hariç) alt hipotezleriyle kabul gördüğü söylenebilmektedir.

Bununla beraber korelasyon analizinde çalışmaya tutkunluğun tükenmişlik ile negatif ilişkisi olduğu da saptanmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasındaki korelasyon katsayısı -,581 olarak bulunmuş ve buna göre her bir değişkenin birbiriyle anlamlı, yüksek düzeyde ve negatif yönlü bir korelasyon ilişkisi saptanmıştır[28]. Sonuç olarak analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre H_3 de kabul edilmiştir.

4.6.4. Farklılık Testleri

Fark testlerinin yapılabilmesi için en azından aralık ölçeğinde ölçülmüş bir niteliğin ve bağımsız ayrık alt gruplardan oluşan sınıflı bir değişkenin olması gerekmektedir. Sınıflı değişkenin iki alt gruptan oluşması durumunda bağımsız örnekler için t-testi, ikiden daha fazla alt gruptan oluşması durumunda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmaktadır[29].

Bu bölümde araştırma sonuçlarında ortaya çıkan cinsiyet, idari görev durumu, unvan ve çalışılan birim ile ilgili değişkenler arasındaki bağlantı araştırılmaya çalışılmıştır. Cinsiyet ve idari görev durumlarında t-testi uygulanırken, ikiden fazla alt gruptan oluşan, unvan ve çalışılan birim farklılığını bulmak için yapılan analizlerde ANOVA analizi yapılmıştır. Anova, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını bulmak amacıyla geliştirilen bir istatistiki metottur[30]. Ancak yapılan analizlerde kayda değer anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.7. Araştırmanın Sonuçları

[28] Ayşegül Durak Batıgün, Nesrin H. Şahin, "İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, C. 17, No.1, 2006, s. 39.
[29] Durmuş, Yurtkoru, Çinko, **A.g.e.**, s. 117.
[30] Bayram, **a.g.e.**, s. 101.

Kırklareli Üniversitesi akademik personeli üzerine yapılan çalışmada ilk olarak örneklemin çalışmaya tutkunluklarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri incelenmiştir. Akademisyenlerin çalışmaya tutkunlukla ilgili ifadelere ortalama olarak 'çoğu zaman' şeklinde katıldıkları görülmektedir (3,85). Akademisyenlerin özellikle adanmışlık boyutu ile ilgili ifadelere ortalamanın üzerinde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuçlar daha önceden Markos ve Sridevi (2010) tarafından yapılmış olan çalışma sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Bu çalışmaya göre çalışmaya tutkun bireyler örgütlerine ve işlerine duygusal olarak bağlanmakta ve başarıya ulaşmak için çaba sarf etmektedir.

Anket sorularını cevaplayanların tükenmişlik ile ilgili ifadelere verdikleri cevaplar 'bazen' ve 'çok nadir' aralığında kalmış ve yanıtların ortalaması oldukça düşük çıkmıştır (2,17). Bu anket çalışmasında tükenmişlik ortalama puanlarının düşük kalması olumlu bir niteliğe sahip olmakta ve bu durum çalışanların tükenmişliklerinin düşük düzeyde olduklarını göstermektedir.

Anket sorularını yanıtlayanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelere vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ortalamanın çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik ifadelerinden daha yüksek olduğu görülmüştür (3,93). Akademisyenler anket sorularındaki ifadelere ağırlıklı olarak 'bazen' ya da 'çoğu zaman' şeklinde cevap vermişlerdir. Bu da akademik personelin örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle iki ifadenin (Kurumun yaptıklarında bir hata aramaya çalışmam-İşe geç kalmış olanlara yardımcı olurum) akademisyenler tarafından daha düşük puanlandıkları bulunmuştur. İlk ifadeye verilen cevaba göre işlerinin doğası sorgulamaya ve gelişime açık olan akademisyenlerin sorulara bu yönde cevap verdikleri düşünülebilmektedir. Diğer ifadenin düşük çıkmasının nedeni de akademisyenlerin belirli bir mesai saati aralığında çalışmaması ve işlerinin çoğu zaman takım çalışması gerektirmeyen bir niteliğe sahip olması şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alpha değerleri çalışmaya tutkunluk ölçeği için 0,879, tükenmişlik ölçeği için 0,906 ve örgütsel vatandaşlık

davranışı ölçeği için ise 0,929 olarak hesaplanmıştır. Bileşik güvenilirlik de test edilmiş ve değerlerin istenen aralıkta olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Sonrasında ilgili ölçekler için birincil ve ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. İlk olarak çalışmaya tutkunluk ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Schaufeli ve arkadaşlarının (2001) yaptıkları çalışmadaki gibi üç boyut ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu ölçek ile ilgili uyum endeksi sonuçları da modelin uyumlu olduğunu göstermiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğini belirlemek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde tükenmişliğin de Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen orijinaline uygun olarak üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu saptanmıştır. Uyum endeksi sonuçlarına göre tükenmişlik ölçeğinin üç boyutlu yapıya uygun olduğu ve ardından yapılan bileşik güvenilirlik analizinde bulunan değerlerin normal aralık içerinde bulunduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre yapılan çalışmaya paralel olarak özgecilik, nezaket, hoşgörülü olma, sivil erdem ve kendini geliştirme olmak üzere beş boyut bulunmuştur. Bu sonuçlar Türkiye'de yapılan başka bir doktora çalışmasının sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir (Gürel, 2012).

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin saptanmasının ardından bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine geçilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ilk önce çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve analiz sonucunda orta düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,683).

İkinci analiz de tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı üzerine yapılmıştır. Analiz sonucunda da tükenmişliğin ve tüm alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyona sahip olduğu saptanmıştır (-0,692).

Çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik kavramlarının tamamen birbirine zıt kavramlar olduğu görüşünün aksine bu tez çalışmasında iki kavram arasında zıtlık ilişkisi olmadığını ancak negatif bir korelasyon olduğu öngörülmüştür[31]. Bu iki değişkenin aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır (-0,581). Buna göre H3 (çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin derecesine bakıldığında bundan önceki çalışmalardaki gibi yüksek düzeyde çıkmadığı görülmüştür[32]. Bu da Turgut (2010)'un ifade ettiğine paralel olarak çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin iki zıt kutbu temsil eden kavramlar olmadığını fakat birbirleriyle negatif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre çalışmaya tutkun bir birey bununla beraber tükenmişlik gösterememektedir.

Araştırma kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ilişkisini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında orta dereceli bir ilişki bulunmuştur (r=0,69). Bulgulara göre açıklama katsayısı düzeltilmiş R kare (0,47) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre çalışmaya tutkunluk örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının %47'sini açıklamıştır.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre çalışmaya tutkunluğun boyutları olan canlılıktaki her birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışındaki

[31] Zıtlık görüşünü savunan grup Christina Maslach ve arkadaşları olarak ön plana çıkmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Christina Maslach, "Burnout and engagement in the workplace: new perspectives", **The European Health Psychologist**, Vol.13, No:3, 2011, p. 44. Diğer görüşü savunan grubu da Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşları desteklemektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, Willem van Rhenen, **"Workaholism, Burnout, and Work Engagement:Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?"**, p. 188.

[32] Despoina Xanthopoulou, et. al., "Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands", **International Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.7, No:2, 2012, p. 46: Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, Willem van Rhenen, **"Workaholism, Burnout, and Work Engagement:Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?"**, p. 188: Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "**Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study"**, p. 307.

etkisi (0,34), adanmışlığın (0,23) ve odaklanmanın ise (0,27) olarak bulunmuştur. Buna göre ilk hipotez hipotezleriyle beraber kabul edilmiştir. Bu hipotezin teorik olarak kurgulanmasında pozitif duygular teorisinden faydalanılmıştır. Bu teori, olumlu duyguların entelektüel (problem çözme ve kreatif olma gibi), fiziksel (koordinasyon, stresle baş etme ve sağlıklı olma gibi) ve sosyal (ilişkiler, kişisel ağlar ve arkadaşlar gibi) kaynaklarla beraber psikolojik kaynakları (esenlik ve mutluluk gibi) da artırdığını ortaya koymaktadır[33]. Bu teoriye göre, pozitif duyguları yüksek kişilerin, örgüt ortamında bilişsel ve duygusal olarak daha iyi çalıştıkları bilinmektedir[34]. Elde edilen bulgular ışığında, işi canlı ve hareketli bir şekilde yapmayı ifade eden canlılık boyutu ile ilgili sorulara olumlu cevap veren akademisyenlerin diğer boyutlara nazaran daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırma sonuçları ile de uyum içerisindedir[35].

Tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ilişkisi hipotezi alt hipotezler ile test edilmiştir. Değişkenler arasında yüksek dereceli bir ilişki bulunmuştur (r=0,75). Ayrıca açıklama katsayısı düzeltilmiş R kare (0,55) olarak hesaplanmıştır. Tükenmişlik örgütsel vatandaşlık davranışı değişimlerinin %55'ini açıklamıştır. Akademisyenlerin tükenmişliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin negatif olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre bu hipotez de kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki

[33] Barbara L. Fredrickson, "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", **American Psychologist**, Vol.56, No:3, 2001, p. 221.
[34] Barbara L. Fredrickson, Marcial F. Losada, "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing", **American Psychologist**, Vol.60, No:7, 2005, p. 681'den aktaran; Fatih Çetin, Harun Şeşen, H. Nejat Basım, "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Anadolu University Journal of Social Sciences**, C.13, No:3, 2013, s. 99.
[35] Aakanksha Kataria, Pooja Garg, Renu Rastogi, "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Business Insights & Transformation**, Vol.6, No:1, 2012, p. 108; Meredith Elaine Babcock-Roberson, Oriel J. Strickland, **"The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors"**, p. 320; Jonathon R. B. Halbesleben, Jaron Harvey, Mark C. Bolino, **"Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family"**, p. 1456; Suthinee Rurkkhum, "The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations", Doktora Tezi, Minneapolis: University of Minnesota, 2010, p. 146.

anlamsız çıkmıştır (p>0,05). Bunun dışında duyarsızlaşmadaki her birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (-0,25) ve düşük başarı hissi boyutundaki her birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde (-0,55) etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre, düşük başarı hissi içinde olan akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimali düşüktür. Regresyon analizinde elde edilen sonuç daha önceden tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarla uyum içerisindedir. Çalışmanın bulguları çerçevesinde Türkiye'de öğretmenler üzerine yapılan bir çalışma ile paralel sonuçlar elde edilmiştir[36]. Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlar ile uyumlu olarak iki araştırmada da duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi saptanmamıştır[37]. Yapılan farklılık testlerinde de demografik ve diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

[36] İnandı, Büyüközhan, **a.g.e.**, s. 1548.

[37] Ij. Hetty Van Emmerik, Van, I. M. Jawahar, Thomas H. Stone, **"Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour"**, p. 98; Stephanie Gilbert, Heather K. S. Laschinger, Faan, Michael Leiter, **"The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours"**, p. 345.

SONUÇ

21. yüzyılda işletmelere stratejik rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur insan kaynağıdır. Bu çerçevede işletmeler stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına uygun kaynak oluşturmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi salt ücret ve özlük hakları gibi işlerle ilgilenen personel yönetimi anlayışının çok üzerine çıkmış ve çalışanların beklentilerini yönetmeye yönelik çalışmalar yürütmeye başlamıştır.

Bu çalışmada, bahsedilen gelişmelerle ilgili olarak ortaya çıkan üç örgütsel davranış konusu beraber ele alınmıştır. Pozitif psikoloji, literatürde belirli bir süredir yer alan konulardan biridir ve araştırma konularından çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı bu alanda yer almaktadır. Çalışmaya tutkunluk literatürde 2000'li yıllardan itibaren kendine yer bulmaya başlamıştır. Schaufeli ve arkadaşlarının bu dönemlerde öncülüğünü yaptığı bu kavram, örgütsel davranış alanında kabul görmüş ve bu alanda yapılan çalışmalar dünya çapında yayılmıştır. Bu yazarlar çalışmaya tutkunluğu; canlılık, adanmışlık ve çalışmaya odaklanma özellikleri içeren işle ilgili olumlu ve tatminkâr bir zihinsel durum olarak tanımlamıştır.

Bunun yanında tükenmişlik de psikolojideki dört temel negatif unsurun (hastalık, zararlı olma, bozukluk ve yetersizlik) bir alt konusu olarak da görülmektedir. Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi özelliklerini taşıyan işle ilgili olumsuz, kişinin duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak zarar gördüğü durumlar olarak tanımlanabilmektedir. Yoğun çalışma temposu içerisinde çalışanlardan talep edilen hususlar ve çalışanların bu talepleri karşılamakta zorluk çekmesi, çalışanları önce duygusal olarak etkilemekte, ardından bu talepleri dikkate almama ve suçu kendine yükleyerek düşük başarı hissi gibi durumlar ortaya çıkarmaktadır. Böylece oluşan tükenmişlik günümüz iş dünyasının en büyük problemlerinden birisi olarak görülebilmektedir. Maslach'ın 1980'li yılların ortalarında, kendinden önce yapılmış literatürü toplayıp kavramsallaştırdığı

tükenmişlik, kişinin sağlığı açısından önemliliği sebebi ile hem literatürde hem de gündelik yaşamda sık kullanılan bir kavram olarak görülebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise pozitif psikolojide yer alan bir kavramdır. İyi asker sendromu ve ekstra-rol davranışı olarak da adlandırılan bu kavram, çalışanların rol tanımlarının dışında ve örgütlerinin amaçları doğrultusunda gönüllü olarak yaptıkları davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlar iş arkadaşlarına yardım amacıyla yapıldığı zaman bireye dönük, örgütün menfaatine uygun olduğunda örgüte dönük olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Organ'ın 1980'li yılların sonunda ortaya koyduğu bu kavram literatürde hızla yer bulmuş ve günümüzde ciddi sayıda incelenmiş bir alan olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, önce çalışmaya tutkunluk ile ilgili yazın incelemesinde, çalışmaya tutkunluk ile ilişkili kavramlar incelenmiş ve bu alanla ilgili yapılmış olan araştırmalar tartışılmıştır. Çalışmaya tutkunluk Schaufeli'nin ortaya koymuş olduğu çerçeve içinde değerlendirilmiştir. Tez çalışmasının diğer değişkeni olan tükenmişlik kısmında ise, tükenmişlik ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar irdelenmiş ve bu kavram ile ilişkili teoriler incelenmiştir. Maslach'ın kullandığı kavramsallaştırma ve ölçek kapsamında değerlendirme yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yazın incelemesinde ise, Dennis W. Organ'ın beş boyutlu yaklaşımı ve diğer araştırmacıların boyutları sunulmuştur. Araştırma, çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı hedeflerken ayrıca çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasındaki negatif korelasyonu da incelemeyi hedeflemiştir.

Bu çerçevede araştırma Kırklareli Üniversitesi'nde yapılmıştır. Kırklareli Üniversitesi gerek bulunduğu konum gerek genç akademik kadrosu ile dinamik bir devlet üniversitesidir. Hızla gelişen akademik kadrosu ve şimdiden sahip olduğu öğrenci sayısı ile ülkemizde belirli bir noktaya ulaşmıştır. Bu çalışmadaki amaçlardan birisi de Kırklareli Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin davranışları üzerine ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmektir.

Araştırmada Kırklareli Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademisyenler üzerinde anket çalışması yapılmış olup çalışmaya üniversitedeki 625 akademik personelden 308'i katılmış ve 303 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre anketi cevaplayanların tükenmişlikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif; çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyli, anlamlı ve pozitif; çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizinin ardından regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara varılmıştır: Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yüzdesini açıkladığı, alt boyutlar olarak incelendiğinde canlılık boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular ışığında canlılık hissine sahip akademisyenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Yani kendini dinç ve enerji dolu hisseden, çalışmaya dair heyecanı olan akademisyenlerin üniversite tarafından kendilerinden beklenenden daha fazlasını ortaya koymaları düşünülebilmektedir.

Tükenmişliğin de çalışmaya tutkunluğa göre örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla açıkladığı bulunmuştur. Duygusal tükenme hissinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, düşük başarı hissinin tükenmişlik boyutları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını en çok azaltan boyut olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni tamamen tükenmiş olan bireyin duygusal, bilişsel ve ruhsal açıdan o örgütten kopmuş olmasıdır.

Çalışmaya tutkunluk, bireysel çaba ve isteklilik neticesinde ortaya çıkmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, çalışanın işini canlı, adanmış ve odaklanmış bir şekilde yapması ile ilgilidir. Bu yönüyle topluluk hedeflerini ön planda tutmaktan ziyade bireysel amaçları önceleyen bir özellik taşımaktadır. Bu çerçevede çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışında yer alan bazı puanlardaki düşüklüklerin nedeni akademisyenlerin çalışmalarını bireysel önceliklerle yapmaları olarak görülmektedir. Yani akademisyenlerin çalışmalarını yürütürken çalıştıkları

örgütlerin hedef ve amaçları kadar kişisel ve akademik kariyerleri için de çalışma yaptıkları bilinmektedir. Bu bulgulara göre, düşük başarı hissi içinde olan akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri çok da mümkün gözükmemektedir.

Günümüz dünyasında hız ve yoğun rekabet çalışanları oldukça etkilemektedir. Yöneticilerinden ve örgütlerinden gelen yoğun talepleri karşılamak için çabalayan çalışanlar kendilerini zorlamakta ve duygusal yönden olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre sağlıklı, örgüte bağlı ve uzun süreli aidiyet duygusu ile işini yürüten çalışanlara sahip olmak isteyen örgüt yönetimi ve insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların tükenmişliklerinin azaltılmasını sağlayıcı müdahale yöntemlerinden faydalanmaları gerekmektedir. Bunlar arasında örgütsel iletişim kanallarının açık olması, kararlara katılımı arttırma, iş yükünün adil bir şekilde dağılımının yapılması, sürekli geri beslemeler yapmak gibi unsurlar bulunmaktadır.

Bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışına sahip kişilerle birlikte ilerlemek isteyen örgütlerin, çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarını arttırıcı iyileştirme yöntemlerini uygulamaları gerekmektedir. Bunlar arasında amaçların açık bir şekilde aktarılması, sağlıklı yürüyen süreçlerin kurulması, stratejik plan ve raporların paylaşılması ve işbirliği ortamı oluşturma gibi unsurlar yer almaktadır. Üniversite bünyesinde çalışmaya tutkunluğun arttırılması örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla gözlemlenmesini sağlayacaktır.

Yapılan çalışma, yeni açılan bir devlet üniversitesinin ihtiyaç duyduğu akademik kadroyu edinebilmesi ve belirli bir birikime sahip olabilmeleri için akademisyenleri teşvik etmeleri ve onlara destek olmaları gerektirdiği sonucunu ortaya koymuştur. Bu teşvik ve desteğin akademisyenlerin tükenmişliklerini azaltıcı ve çalışmaya tutkunluklarını arttırıcı bir özellikte olması gerektiği bu çalışmada ortaya konulmuştur. Çalışanlar da bu yönde destek gördükleri takdirde görev tanımları içerisinde olmayan ve ayrıca çalıştıkları örgüt amaçları doğrultusundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterebilmektedirler.

Sonuçlara göre çalışmaya tutkunluk ile pozitif, tükenmişlik ile negatif ilişkisi bulunmuş olan örgütsel vatandaşlık davranışının akademisyenlerden toplanan verilerle saptanmasıyla söz konusu alandaki çalışmalara katkı sağlanmıştır. Bunun yanında ortaya konulan hipotezlerin test edilip onaylanmış olması da araştırmanın amaçlarına ulaşılmasını sağlamıştır. Araştırma sonuçlarının ülkemizde ve ülkemiz dışında da geçerliliğinin sağlanması hem yurt içindeki özel sektör, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi diğer örgütlerde hem de yurt dışında araştırma modelinin tekrar test edilmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Çalışmanın sonucunda bir devlet üniversitesindeki akademisyenlerin, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu ve tükenmişlik gibi olumsuz nitelikteki davranışları ve bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre; çalışmaya tutkun olan kişiler, çalıştıkları örgüt amaçlarına uygun iş tanımlarının dışındaki ilave rol davranışları gösterebilirken tükenmiş olan bireyler gösterememekte bununla beraber bu bireyler kendilerini tükenmiş hissetmemektedirler.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Amen, Daniel G.: **Making a Good Brain Great: The Amen Clinic Program for Achieving and Sustaining Optimal Mental Performance**, New York: Three Rivers Press, 2006.

American Psychological Assocation: **Understanding Depression and Effective Treatment**, Washington DC: American Psychological Assocation, 2010.

Arıkan, Rauf: **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Ankara: Asil Yayın, 2004.

Barnard, Chester: **The functions of the executive**, Cambridge: Harvard University Press, 1938.

Bayram, Nuran: **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.

Blau, Peter M.: **Exchange and Power in Social Life**, New Brunswick: Transaction Publishers, 1986.

Bowles, David, Cary L.Cooper: **The High Engagement Work Culture: Balancing Me and We**, Londra: Palgrave Macmillan, 2012.

Buckingham, Marcus, Curt Coffman: **First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently**, New York: Simon & Schuster, 1999.

Cedoline, Anthony: **Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes, and Survival Skills**, New York, Teachers

College Press, 1982.

Cherniss, Cary: **Staff Burnout: Job Stress in the Human Services**, 4. Ed., California: Sage Publication, 1983.

Csikszentmihalyi, Mihaly: **Flow: The Psychology of Optimal Experience,** New York: Harper Perennial, 1990.

Çetin, Münevver Ölçüm: **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,** Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

Daft, Richard L., Raymond A. Noe: **Organizational Behavior,** Orland: Harcourt College Publishing, 2001.

Dewe, Philip J., Michael P. O'Driscoll, Cary L.Cooper: **Coping with Work Stress: A Review and Critique,** Oxford: John Wiley & Sons, 2010.

Doğan, Ebru: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık,** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013.

Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi,** 5. Ed., İstanbul: Beta Yayım, 2013.

Ergül, Adem: **Şahsiyet Dili ve Geliştiren Liderlik,** İstanbul: Genç Kitaplığı, 2011.

Gold, Yvonne, Robert A. Roth: **Teachers Managing Stress and Preventing Burnout: the Professional Health Solution,** London: The Falmer Press, 1993.

Golembiewski, Robert T., Robert F. **Phases of Burnout**, New York: Praeger Publishers,

Munzenrider: 1988.

Harter, James K., Frank L.Schmidt, Emily A. Killham: **Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis, Gallup Technical Report**, Princeton: The Gallup Organization, 2003.

Henderson, Lawrence Joseph: **Pareto's General sociology: a physiologist's interpretation**, Massachusetts: Harvard University Press, 1935.

Hodgetts, Richard M.: **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 5. Ed.'dan Çev., İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Kahn, William A.: **Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations**, Psychology Press, 2005.

Katz, Daniel, Robert L. Kahn: **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley, 1966.

Keser, Aşkın: **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2012.

Kozol, Jonathan: **Savage Inequalities: Children in America's Schools,** New York: Crown Publishing Group, 1991.

Leiter, Michael P., Christina Maslach: **Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work**, San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

Linley, P. Alex, Stephen Joseph: **Positive Psychology in Practice**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 3. Ed., New York: Mc. Graw Hill Publishing, 1995.

Luthans, Fred: **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12. Ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young: **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage**, Chichester: Wiley-Blackwell, 2009.

Maslach, Christina, Michael P. Leiter: **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It**, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

McCormack, Nancy, Catherine Cotter: **Managing Burnout in the Workplace: A guide for information professionals**, Oxford: Chandos Publishing, 2013.

Oates, Wayne E.: **Confessions of a Workaholic: The facts about work addiction**, New York: World Publishing, 1971.

Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie: **Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences**, California: SAGE Publications, 2006.

Organ, Dennis W.: **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Massachusetts: Lexington Books, 1988.

Pines, Ayala M., Elliot Aronson, Ditsa Kafry: **Burnout: from tedium to personal growth**, New York: The Free Press, 1981.

Potter, Beverly A.: **Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures Into Productivity**, California: Crisp Learning, 1996.

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge: **Örgütsel Davranış**, Çev. Ed. İnci Erdem, 14. Ed.'dan Çev., İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.

Roethlisberger, Fritz Jules, William J. Dickson: **Management and the Worker**, Massachusetts: Harvard University Press, 1939.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold Bakker: **Utrect Work Engagement Scale**, Utrecht: Utrecht University, 2003.

Schaufeli, Wilmar B., Dirk Enzmann: **The burnout companion to study and practice: A critical analysis**, London: Taylor & Francis, 1998.

Sekaran, Uma, Roger Bougie: **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, New York: John Wiley & Sons, 2010.

Selye, Hans: **The Stress of Life**, New York: McGraw-Hill, 1956.

Snyder, C. Richard, Shane J. Lopez, Jennifer Teramoto Pedrotti: **Positive psychology the scientific and practical explorations of human strengths**, 2 Ed., California: Sage Publications, 2007.

KİTAP İÇİ BÖLÜMLER

Albrecht, Simon L.: "Employee Engagement: 10 Key Questions for Research and Practice," Ed. by. Simon L.Albrecht, **Handbook of Employee Engagement: Perspectives,**

Issues, Research and Practice, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2010, pp. 3-19.

Bosco, Andrea, Manuela Nicoletta di Masi, Amelia Manuti: "Burnout Internal Factors—Self-esteem and Negative Affectivity in the Workplace: The Mediation Role of Organizational Identification in Times of Job Uncertainty," Ed. by. Sabine Bährer-Kohler, **Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working**, New York, Springer, 2013, pp. 145-158.

Burke, Ronald J., Astrid M. Richardsen: "Pyschological Burnout in Organizations: Research and Intervention," Ed. by. Robert Golembiewski, **Handbook of Organizational Behavior**, 2. Ed., New York, Marcel Dakker, 2001, pp. 327-364.

Buunk, Bram P., Wilmar B. Schaufeli: "Burnout: A Perpective From Social Comparison Theory," Ed. by. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social İssues and Questions**, Philadelphia, Taylor & Francis, 1993, pp. 53-69.

Byrne, Barbara M.: "The Nomological Network of Teacher Burnout: A Literature Review and Empirically Validated Model," Ed. by. Roland Vandenberghe A. Michael Huberman, **Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice**, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, pp. 15-37.

Carod-Artal, Francisco Javier, Carolina Vázquez-Cabrera: "Burnout Syndrome in an International Setting," Ed. by. Sabine Bährer-Kohler, **Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working**, New York, Springer, 2013, pp. 15-35.

Carroll, Jerome F.X., William L.White: "Theory Building: Integrating Indivitual and Environmetal Factors Within an Ecological Framework," Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, pp. 41-60.

Cherniss, Cary: "Cultural Trends," Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, pp. 83-94.

Freudenberger, Herbert J.: "Counselling and Dynamics: Trating the End-Stage Person," Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, pp. 173-188.

Golembiewski, Robert T.: "Organizational Development (OD) Interventiıons: Changing Interaction, Structures, and Policies," Ed. by. Whiton Stewart Paine, **Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives**, California, Sage Publications, 1982, pp. 229-253.

Götz, Oliver: "Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach," Ed. by. Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler, Huiwen Wang, **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications,** Berlin, Springer, 2010, pp. 691-711.

Hakanen, Jari J., Gert Roodt: "Using the job-demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model," Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, pp. 85-101.

Halbesleben, Jonathon R. B.: "A meta- analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences," Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, pp. 102-117.

Hamborg, Kai-Christoph, Siegfried Greif: "New Technologies and Stress," Ed. by. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst, Cary L.Cooper, **The Handbook of Work and Health Psychology**, 2. Ed., Chichester, John Wiley & Sons, 2003, pp. 209-235.

Hobfoll, Stevan E., Arie Shirom: "Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace," Ed. by. Robert Golembiewski, **Handbook of Organizational Behavior**, 2. Ed., New York, Marcel Dakker, 2001, pp. 57-80.

Hoffman, Brian J., Stephan Dilchert: "A Rewiew of Citizenship and Counterproductive Behaviors in Organizational Decision-Making," Ed. by. Neal Schmitt, **The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection**, New York, Oxford University Press, 2012, pp. 543-569.

Kahn, William A.: "The essence of engagement: lessons from the field," Ed. by. Simon L.Albrecht, **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2012, pp. 20-30.

Keser, Aşkın, Gözde Yılmaz: "İşe Bağlanma (Engagement)," Ed. by. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Konular**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2009, pp. 95-118.

Leiter, Michael P., Christina Maslach: "Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout, Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies," Ed. by. Daniel C. Ganster, Pamela L.Perrewe, **Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies**, Vol.3, 2004, pp. 91-134.

Leiter, Michael P., Christina Maslach: "Building Engagement: The design and evaluation of interventions," Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, pp. 164-180.

Leiter, Michael P., Christina Maslach: "Interventations to Prevent and Alleviate Burnout," Ed. by. Michael P. Leiter, Arnold B. Bakker, Christina Maslach, **Burnout at Work: A Psychological Perspective**, New York, Psychology Press, 2014, pp. 145-167.

Locke, Edwin A.: "The nature and causes of job satisfaction," Ed. by. M.D. Dunnette, **Handbook of industrial and organizational psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 1297-1349.

Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young: "The role of employee trust in understanding employee engagement," Ed. by. Simon L.Albrecht, **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2012, pp. 159-173.

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli: "Historical and Conceptual Development of Burnout," Ed. by. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social İssues and Questions**, Philadelphia, Taylor & Francis, 1993, pp. 1-16.

Maslach, Christina: "Stress, burnout, and workaholism", Ed. by. Kilburg, Richard R., Nathan, Peter E., Thoreson, Richard W., **Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology**, Washington, DC, American Psychological Association, 1986, pp. 53-75.

Maslach, Christina: "Burnout: A Multidimensional Perpective," Ed. by. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social İssues and Questions,** Philadelphia, Taylor & Francis, 1993, pp. 19-32.

McIntosh, Colin, Joanna Turnbull: **Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition**, Ed. by., Sally Wehmeier, Oxford: Oxford University Press, 2005.

Öz, Ela: "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı," Ed. by. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012, pp. 57-94.

Perrewé, Pamela L., Christopher C. Rosen, Christina Maslach: "Organizational Politics and Stress," Ed. by. Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, **Politics in Organizations: Theory and Research Considerations**, New York: Routledge, 2012, pp. 213-256.

Salanova, Marisa, Wilmar B. Schaufeli, Despoina Xanthopoulou, Arnold B. Bakker: "The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife," Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, pp. 118-131.

Schaufeli, Wilmar B., "Defening and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept," Ed. by. Arnold B.

Arnold B. Bakker: Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, pp. 10-25.

Schaufeli, Wilmar B., Bram P. Buunk: "Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing," Ed. by. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst, Cary L.Cooper, **The Handbook of Work and Health Psychology**, 2. Ed., Chichester, John Wiley & Sons, 2003, pp. 383-425.

Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, Arnold B. Bakker: "Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism," Ed. by. Ronald J. Burke, **Research Companion to Working Time and Work Addiction**, Northampton, Edward Elgar, 2006, pp. 193-217.

Sweetman, David, Fred Luthans: "The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement," Ed. by. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, pp. 54-68.

Torun, Alev: "Stres ve Tükenmişlik," Ed. by. Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 3. Ed.., Ankara, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği, 2006.

Turgut, Tülay: "Çalışmaya Tutkunluk," Ed. by. Güler İslamoğlu, **Kurumlarda İyilik de Var,** İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2010.

Van Dyne, Linn, Lary L.Cummings, Judi McLean Parks: "Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity," Ed. by. Lary L.Cummings, Bary M. Staw, **Research in Organizational Behavior**, Vol.17, Greenwich, JAI Press, 1995, pp. 215-285.

Yılmaz, Nezahat, Tahir "Örgütsel Vatandaşlık," Ed. by. Aykut Bedük, **Örgüt**

Akgemci: **Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**, Konya, Atlas Akademi, 2011.

Youssef-Morgan, Carolyn, Kristi M. Bockorny: "Engagement in the context of positive psychology," Ed. by. Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz, Emma Soane, **Employee Engagement in Theory and Practice**, New York, Routledge, 2014, pp. 36-58.

MAKALELER

Abbas, Rana Zamin, Hasan Sohaib Murad, Naveed Yazdani, Ali Asghar: "Extending 'Kahn's model of personal engagement and disengagement at work' with reference to existential attributes: A case study of HR managers in Pakistan," **International Journal of Social Economics**, Vol.41, No.1, 2014, pp. 2-31.

Ackfeldt, Anna-Lena, Leonard V. Coote: "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting," **Journal of Business Research**, Vol.58, No.2, 2005, pp. 151-159.

Agarwal, Upasna A., Sumita Datta, Stacy Blake-Beard, Shivganesh Bhargava: "Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover İntentions: The Mediating Role of Work Engagement," **Career Development International**, Vol.17, No.3, 2012, pp. 208-230.

Akdoğan, A. Asuman, Onur Köksal: "Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü," **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 18, No.1, 2014, s. 25-43.

Akın, Uğur, Ebru Oğuz: "Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi," **Educational Administration: Theory and Practice**, Vol.16, No.3, 2010, pp. 309-327.

Alarcon, Gene M., Joseph B. Lyons: "The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples," **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol.145, No.5, 2011, pp. 463-480.

Alfes, Kerstin, Amanda D. Shantz, Catherine Truss, Emma C. Soane: "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.2, 2013, pp. 330-351.

Allen, Michael G.: "Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes, and Survival Skills by Anthony J. Cedoline. New York: Teachers College Press, 1982. 256 pp," **The Educational Forum**, Vol.48, No.4, 1984, pp. 505-506.

Altunel, Mustafa C., Ömer Erdem Koçak, Bilal Çankır: "The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey," **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol.15, No.2, 2015, pp. 409-417.

Ardıç, Kadir, Sema Polatçı: "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.32, 2009, pp. 21-46.

Ardıç, Kadir, Sema Polatçı: "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)," **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.10, No.2, 2008, s. 69-96.

Ariani, Dorothea Wahyu: "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior," **International Journal of Business Administration**, Vol.4, No.2,

2013, pp. 46-56.

Arslan, Bader, Dilber Ulaş: "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar," **Ege Akademik Bakış**, C.4, No.1-2, 2004, s. 102-114.

Awa, Wendy L., Martina Plaumann, Ulla Walter: "Burnout prevention: A review of intervention programs," **Patient Education and Counseling**, Vol.78, 2010, pp. 184-190.

Babcock-Roberson, Meredith Elaine, Oriel J. Strickland: "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors," **The Journal of Psychology**, Vol.144, No.3, 2010, pp. 313-326.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Lieke L.ten Brummelhuis: "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.80, 2012, pp. 555-564.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli: "The Socially Induced Burnout Model," **Advances in Psychology Research**, Vol.25, 2003, pp. 13-30.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti: "The Job Demands-Resources model: state of the art," **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22 No.3, 2007, pp. 309-328.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti: "Towards A Model of Work Engagement," **Career Development International**, Vol.13, No.3, 2008, pp. 209-223.

Bakker, Arnold B., Simon L.Albrecht, Michael P. Leiter: "Key questions regarding work engagement," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No.1, 2011, pp. 4-28.

Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Toon W. Taris: "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology," **Work & Stress**, Vol.22, No.3, pp. 187-200, 2008.

Bakker, Arnold B.: "An Evidence-Based Model of Work Engagement," **Current Directions in Psychological Science**, Vol.20, No.4, 2011, pp. 265-269.

Bakoğlu Deliorman, Refika, İlknur Tastan Boz, İhsan Yiğit, Sebahattin Yıldız: "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması," **Yönetim**, C.20, No.63, pp. 77-98, 2009.

Banihani, Muntaha, Patricia Lewis, Jawad Syed: "Is work engagement gendered?," **Gender in Management: An International Journal**, Vol.28, No.7, 2013, pp. 400-423.

Bateman, Thomas, Dennis W. Organ: "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship," **Academy of Management Journal**, Vol.26, 1983, pp. 587-595.

Batıgün, Ayşegül Durak, Nesrin H. Şahin: "İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, C.17, No.1, 2006, s. 32-45.

Bentler, Peter M., Douglas G. Bonett: "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures," **Psychological Bulletin**, Vol.88, No.3 1980, pp. 588-606.

Biggs, Amanda, Paula Brough, Jennifer P. Barbour: "Enhancing Work-Related Attitudes and Work Engagement: A Quasi-Experimental Study of the Impact of an Organizational Intervention," **International Journal of Stress Management**,

Vol.21, No.1, 2014, pp. 43-68.

Bishop, Mary: "Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention," **Journal of Nursing Management**, Vol.21, No.7, 2013, pp. 941-949.

Boone, Joyce B.: "Improving Employee Engagement: Making the Case for Planned Organizational Change Using the Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change," **Information Management and Business Review**, Vol.4, No.7, 2012, pp. 402-408.

Borman, Walter C., Stephan J. Motowildo: "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, pp. 99-109.

Bousquet, Sarah: "Teacher Burnout: Causes, Cures and Prevention," **American International College**, Vol.853, 2012, pp. 1-22.

Bradley, Harold B.: "Community-based Treatment for Young Adult Offenders," **Crime & Delinquency**, Vol.15, 1969, pp. 359-370.

Braunstein-Bercovitz, Hedva: "The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Relationship between Boundary Control and Burnout among Young Mothers," **Journal of Research in Gender Studies**, Vol.4, No.1, 2014, pp. 1181-1189.

Brief, Arthur, Stephan Motowidlo: "Prosocial Organizational Behaviours," **Academy of Management Review**, Vol.11, 1986, pp. 710-725.

Britt, Thomas W., Amy B. Adler, Paul T. "Deriving Benefits from Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness,"

Bartone: **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.6, No.1, 2001, pp. 53-63.

Brown, Lori A., Michael E. Roloff: "Extra-Role Time, Burnout, and Commitment: The Power of Promises Kept," **Business Communication Quarterly**, Vol.74, No.4, 2011, pp. 450-474.

Brown, Steven P., Thomas W. Leigh: "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol.81, No.4, 1996, pp. 358-368.

Browne, Michael W., Robert Cudeck: "Alternative ways of assessing model fit," **Sage Focus Editions**, Vol.154, 1993, pp. 136-136.

Budak, Gülay, Olca Sürgevil: "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama," **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, No.2, 2005, s. 95-108.

Büyüköztürk, Şener: "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C.32, No.32, 2002, s. 470-483.

Carlson, Dawn, Merideth Ferguson, Emily Hunter, Dwayne Whitten: "Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout," **The Leadership Quarterly**, Vol.23, 2012, pp. 849-859.

Chen, Ching-Fu, Ya-Ling Kao: "Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout-performance among flight attendants," **Journal of Air Transport Management**, Vol.25, 2012, pp. 61-63.

Cheung, Francis Yue- "Effect of Emotional Dissonance on Organizational

Lok, Ray Yu-Hin Cheung:	Citizenship Behavior: Testing the Stressor-Strain-Outcome Model," **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol.147, No.1, 2013, pp. 89-103.
Chiu, Su-Fen, Miao-Ching Tsai:	"Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior," **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol.140, No.6, 2010, pp. 517-530.
Christian, Michael S., Adela S. Garza, Jerel E. Slaughter:	"Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance," **Personnel Psychology**, Vol.64, 2011, pp. 89-136.
Civian, Janet T., Amy L.Richman , Laurie L.Shannon, Sandee Shulkin, Robert T. Brennan:	"Using a multi-organization database: Research methods, strengths, and limitations," **Community, Work & Family**, Vol.11, No.2, 2008, pp. 139-148.
Coase, Ronald:	"The Nature of the Firm," **Economica**, Vol.4, No.16, 1937, pp. 386-405.
Coleman, Venetta I., Walter C. Borman:	"Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain," **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, pp. 25- 44.
Cook, Karen S., Joseph M. Whitmeyer:	"Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis," **Annual Review of Sociology**, Vol.18, 1992, pp. 109-127.
Cordes, Cynthia L., Thomas W. Dougherty:	"A review and an integration of research on job burnout," **Academy of Management Review**, Vol.18, No.4, 1993, pp. 621-656.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M.: "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.8, 2002, pp. 927-946.

Cropanzano, Russell, Marie S. Mitchell: "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," **Journal of Management**, Vol.31, No.6, 2005, pp. 874-900.

Çalışkan, Sezer Cihan, Selma C. Arıkan, Ezgi Yıldırım Saatçi: "SMEs Context of Turkey from the Relational Perspective of Members' Perfectionism, Work Family Conflict and Burnout," **International Journal of Business and Social Science**, Vol.5, No.4, 2014, pp. 129-139.

Çetin, Fatih, Ali Fıkırkoca: "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?," **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.65, No.4, 2010, s. 41-66.

Çetin, Fatih, Harun Şeşen, H. Nejat Basım: "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Anadolu University Journal of Social Sciences**, C.13, No.3 2013, s. 95-108.

Çiçek Sağlam, Aycan: "Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi," **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8, No.15, 2011, s. 407-420.

Çokluk, Ömay: "Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, C.10, No.3, 2010, s. 1357-1407.

Deluga, Ronald J.: "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour," **Journal of Occupational and Organizational**

Psychology, Vol.67, 1994, pp. 315-326.

Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar B. Schaufeli: "The Job Demands-Resources Model of Burnout," **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, pp. 499-512.

Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Jan de Jonge, Peter PM Janssen: "Burnout and Engagement at Work as A Function of Demands and Control," **Scandinavian Journal of Work Environment and Health**, Vol.27, No.4, 2001, pp. 279-286.

Demerouti, Evangelia, Karina Mostert, Arnold B. Bakker: "Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs." **Journal of occupational health psychology**, Vol.15, No.3, 2010, pp. 209-222.

Den Hartog, Deanne N., Frank D. Belschak: "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process," **Journal of Business Ethics**, Vol.107, 2012, pp. 35-47.

Diamond, Stanley: "Moral Engagement of the Scientist," **Sciencemag**, 8 March 1968. pp. 1049-1051.

Doğan, Yasemin, Mahmut Özdevecioğlu: "Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi," **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.9, No.18, 2009, pp. 165-190.

du Plooy, Janine, Gert Roodt: "Work Engagement, Burnout and Related Constructs as Predictors of Turnover İntentions," **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.36, No.1, 2010, pp. 1-13.

Dyne, Linn Van, Jill W. Graham, Richard M. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," **The**

Dienesch: **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, 1994, pp. 765-802.

Dyne, Linn Van, Soon Ang: "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore," **The Academy of Management Journal**, Vol.41, No.6, 1998, pp. 692-703.

Eatough, Erin M., Chu-Hsiang Chang, Stephanie A. Miloslavic, Russell E. Johnson: "Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol.96, No.3, 2011, pp. 619-632.

Edwards, Jeffrey R.: "A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations," **The Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, pp. 238-274.

Elloy, David F., Vivek Patil: "Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study," **International Journal of Business and Social Science**, Vol.5, No.9, 2014, pp. 7-13.

Er, Bünyamin, Ekrem Cengiz: "Bankalarda İlişkisel Bağ Stratejilerinin Müşteri Sadakatine Etkisi," **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.13, No.2, 2009, s. 291-308.

Ergin, Canan: "Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması." **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, C.22, 1992, s. 25.

Eryılmaz, Ali: "Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması," **The Journal of Happiness & Well-Being**, C.1, No.1, 2013, s. 1-22.

Eryılmaz, Ali, Tayfun Doğan: "İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi," **Klinik Psikiyatri**, C.15, 2012, s. 49-55.

Esen, Emel: "Çalışanların Örgüte Cezbolması," **Marmara Ünivesitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol.30, No.1, 2011, s. 377-390.

Farh, Jiing-Lih, Chen-Bo Zhong, Dennis W. Organ: "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China," **Organization Science**, Vol.15, No.2, 2004, pp. 241-253.

Forbes, Gillian, Ruth Freeman, Wendy McCombes, Gerry Humphris: "Job leaving intentions and occupation-related beliefs amongst preregistered dental nurses in Scotland: the mediating role of work engagement and personal accomplishment," **Community Dent Oral Epidemiol 2014**, Vol.42, 2013, pp. 11-19.

Fredrickson, Barbara L., Marcial F. Losada: "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing," **American Psychologist**, Vol.60, No.7, 2005, pp. 678-686.

Fredrickson, Barbara L.: "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions," **American Psychologist**, Vol.56, No.3, 2001, pp. 218-226.

Freudenberger, Herbert: "Staff Burnout". **Journal of Social Issues**, Vol.30, 1974, pp. 159-165.

Freudenberger, Herbert: "The Staff Burn-Out Syndrome In Alternative Institutions," **Psychotherapy: Theory, Research And Practice**, Vol.12, 1975, pp. 73-82.

Froman, Larry: "Positive Psychology in the Workplace," **Journal of Adult Development**, Vol.17, No.2, 2010, pp. 59-69.

Garczynski, Amy M., Jessica S. Waldrop, Elizabeth A. Rupprecht, Matthew J. Grawitch: "Differentiation Between Work and Nonwork Self-Aspects as a Predictor of Presenteeism and Engagement: Cross-Cultural Differences," **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.18, No.4, 2013, pp. 417-429.

Gelsema, Tanya I., Margot Van Der Doef, Stan Maes, Marloes Janssen, Simone Akerboom, Chris Verhoeven: "A longitudinal study of job stress in the nursing profession: causes and consequences," **Journal of Nursing Management**, Vol.14, 2006, pp. 289-299.

George, Jennifer M., Arthur P. Brief: "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," Psychological Bulletin, Vol.112, No. 2, pp. 310-329.

Gezer, Engin, Fatih Yenel, Hasan Şahan: "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Tükenmişlik Sosyo-Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişki," **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.2, No.6, 2009, s. 244-250.

Gilbert, Stephanie, Heather K. S. Laschinger, Faan, Michael Leiter: "The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours," **Journal of Nursing Management**, Vol.18, 2010, pp. 339-348.

Gouldner, Alvin W.: "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol.25, No.2, 1960, pp. 161-178.

Graham, Jill W., Linn "Gathering Information and Exercising Influence-Two

Van Dyne: Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior," **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.18, 2006, pp. 89-109.

Graham, Jill W.: "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.4, No.4, 1991, pp. 249-270.

Green, Jasmine, Gregory Arief D. Liem, Andrew J. Martin, Susan Colmar, Herbert W. Marsh, Dennis McInerney: "Academic motivation, self-concept, engagement, and performance in high school: Key processes from a longitudinal perspective," **Journal of Adolescence**, Vol.35, 2012, pp. 1111-1122.

Griffin, Mark, Andrew Neal, Matthew Neale: "The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints," **Applied Psychology**, Vol.49, No.3, 2000, pp. 517-533.

Griffiths, Mark: "Workaholism-a 21st-century addiction," **The Psychologist**, Vol.24, No.10, 2011, pp. 740-744.

Guest, David E.: "Is the psychological contract worth taking seriously?," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, 1998, pp. 649-664.

Gürbüz, Sait: "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma" **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 3, No.1, 2006, ss. 48-75.

Haines III, Victor Y., Steve Harvey, Pierre Durand, Alain Marchand: "Core self-evaluations, work–family conflict, and burnout," **Journal of Marriage and Family**, Vol.75, No.3, 2013, pp. 778-793.

Hakanen, Jari J., Wilmar B. Schaufeli, Kirsi Ahola: "The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, an Work Engagement," **Work & Stress**, Vol.22, No.3, 2008, pp. 224-241.

Halbesleben, Jonathon R. B., Jaron Harvey, Mark C. Bolino: "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family," **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No.6, 2009, pp. 1452-1465.

Hallowell, Edward M.: "What Brain Science Tells Us About How to Excel," **Harvard Business Review**, Vol.88, No.12, 2010, pp. 123-129.

Harper, Pamela J.: "Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes," **Journal of Management and Marketing Research**, Vol.18, 2015, pp. 1-16.

Harter, James K., Frank L.Schmidt, Theodore L.Hayes: "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.2, 2002, pp. 268-279.

Hendrix, William H., R. Stephen Cantrell, Robert P. Steel: "Effect of social support on the stress-burnout relationship," **Journal of Business and Psychology**, Vol.3, No.1, 1988, pp. 67-73.

Hill, E. Jeffrey, Jenet I. Jacob, Laurie L.Shannon, Robert T. Brennan, Victoria L.Blanchard, Giuseppe Martinengo: "Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout," **Community, Work & Family**, Vol.11, No.2, 2008, pp. 165-181.

Hill, E. Jeffrey, Joseph "Defining and conceptualizing workplace flexibility,"

G. Grzywacz, Sarah Allen, Victoria L.Blanchard, Christina Matz-Costa, Sandee Shulkin, Marcie Pitt-Catsouphes: **Community, Work & Family**, Vol.11, No.2, 2008, pp. 37-41.

Hobfoll, Stevan E.: "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," **American Psychologist**, Vol.44, No.3, 1989, pp. 513-524.

Hobfoll, Stevan E.: "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory," **Applied Psychology: An International Rewiew**, Vol.50, No.3, 2001, pp. 337-369.

Høigaarda, Rune, Rune Giskeb, Kari Sundsli: "Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit," **European Journal of Teacher Education**, Vol.35, No.3, 2012, pp. 347-357.

Houkes, Inge, Peter P. M. Janssen, Jan de Jonge, Frans J. N. Nijhuis: "Specific Relationships Between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis," **Eurpoean Journal Of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.1, 2001, pp. 1-23.

Huber, Oswald, Urs Kunz: "Time pressure in risky decision-making: effect on risk defusing," **Psychology Science**, Vol.49, No.4, 2007, pp. 415-426.

Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson: "Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.1, 2007, pp. 269-277.

İnandı, Yusuf, Ayşe Sezin Büyüközkan: "The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout," **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol.13, No.3, 2013, pp. 1545-1550.

İnceoğlu, İlke, Peter Warr: "Personality and Job Engagement," **Journal of Personnel Psychology**, Vol.10, No.4, 2011, pp. 177-181.

Jenaro, Cristina, Noelia Flores, Maria Begona Orgaz, Maribel Cruz: "Vigour and dedication in nursing professionals: towards a beter understanding of work engagement," **Journal of Advanced Nursing**, Vol.67, No.4, 2011, pp. 865-875.

Jensen, Maria Therese: "Exploring business travel with work–family conflict and the emotional exhaustion component of burnout as outcome variables: The job demands–resources perspective," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.23, No.4, 2014, pp. 497-510.

Johnson, Meg: "Workforce Deviance and the Business Case for Employee Engagement," **The Journal of Quality and Participation**, Vol.34, No.2, 2011, pp. 11-16.

Kahn, William A.: "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4, 1990, pp. 692-724.

Kahn, William A.: "To Be Fully There: Psychological Presence at Work," **Human Relations**, Vol.45, No.4, 1992, pp. 321-349.

Kanungo, Rabindra N.: "Measurement of Job and Work Involvement," **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.3, 1982,

pp. 341-349.

Karakaş Geyik, Seda, Ahmet Gökçen: "Türkiye'de İnternet Servis Sağlayıcıları Sektöründe Müşteri Sadakati ve Bileşenlerinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi," **Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences**, C.36, No.2, 2014, s. 159-184.

Karasek, Robert A.: "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign," **Administrative Science Quarterly**, Vol.24, No.2, 1979, pp. 285-308.

Karatepe, Osman M., Eda Demir: "Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.26, No.2, 2014, pp. 307-323.

Karatepe, Osman M., Elnaz Beirami, Mona Bouzari, Hamaoyoun Pasha Safavi: "Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry," **International Journal of Hospitality Management**, Vol.36, 2014, pp. 14-22.

Karatepe, Osman M.: "Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.25, No.1, 2013, pp. 82-104.

Kaschka, Wolfgang P., Dieter Korczak, Karl Broich: "Burnout: A fashionable diagnosis," **Deutsches Ärzteblatt International**, Vol.108, No.46, 2011, pp. 781-787.

Kataria, Aakanksha, Pooja Garg, Renu Rastogi: "Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement," **The Psychologist-Manager Journal**, Vol.16, No.4, 2013,

pp. 217-242.

Kataria, Aakanksha, Pooja Garg, Renu Rastogi: "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior," **International Journal of Business Insights & Transformation**, Vol.6, No.1, 2012, pp. 102-113.

Katz, Daniel: "The Motivational Basis of Organizational Behavior," **Behavioral Science**, Vol.9, No.2, 1964, pp. 131-146.

Kazan, Halim, Ahmet Ergülen: "Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: Kosi Uygulaması," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, No.1, 2008, ss. 159-182.

Kidder, Deborah L.: "The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors," **Journal of Management**, Vol.28, No.5, 2002, pp. 629-648.

Konovsky, Mary A., S. Douglas Pugh: "Citizenship Behavior and Social Exchange," **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, pp. 656-669.

Koyuncu, Mustafa, Ronald J. Burke, Lisa Fiksenbaum: "Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank Potential Antecedents and Consequences," **Equal Opportunities International**, Vol.25, No.4, 2006, pp. 299-310.

Kristensen, Tage S., Marianne Borritz, Ebbe Villadsen, Karl B. Christensen: "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout," **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, Vol.19, No.3, 2005, pp. 192-207.

Kurtuluş, Kemal, Ahmet Okumuş: "Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi," **Yönetim**, C. 17, No.53, 2006, s. 3-17.

Lackritz, James R.: "Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues," **Teaching and Teacher Education**, Vol.20, 2004, pp. 713-729.

Lai, Jennifer Y. M., Long W. Lam, Simon S. K. Lam: "Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.34, 2013, pp. 1039-1056.

Lambert, Eric G.: "The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff," **Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society**, Vol.23, No.4, 2010, pp. 361-380.

Lazarus, Richard S.: "From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Our Looks," **Annual Review of Psychology**, Vol.44, No.1, 1993, pp. 1-21.

Le Blanc, Pascale M., Joop J. Hox, Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris: "Take Care! The Evaluation of a Team-Based Burnout Intervention Program for Oncology Care Providers," **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.1, 2007, pp. 213-227.

Leiter, Michael P., Christina Maslach: "Burnout and quality in a sped-up World," The **Journal for Quality and Participation**, Vol.24, No.2, 2001, pp. 48-51.

Leiter, Michael P., Erica Frank, Timothy J. "Demands, values, and burnout: Relevance for physicians," **Canadian Family Physician**, Vol.55,

Matheson:	No.12, 2009, pp. 1224-1225.
Levinson, Harry:	"When Executives Burn Out," **Harvard Business Review**, 1996, pp. 152-163.
Lewig, Kerry A., Despoina Xanthopoulou, Arnold B. Bakker, Maureen F. Dollard, Jacques C. Metzer:	"Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.71, 2007, pp. 429-445.
Liang, Ying-Wen:	"The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.24, No.2, 2012, pp. 251-268.
Lieke L.ten Brummelhuis, Claartje L.ter Hoeven, Arnold B. Bakker, Bram Peper:	"Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.84, No.2, 2011, pp. 268-287.
Lin, Chieh-Peng:	"Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory," **Journal of Business Ethics**, Vol.94, 2010, pp. 517-531.
Lizano, Erica L., Hsin-Yi Hsiao, Michàlle E. Mor Barak, Lynne M. Casper:	"Support in the Workplace: Buffering the Deleterious Effects of Work–Family Conflict on Child Welfare Workers' Well-Being and Job Burnout," **Journal of Social Service Research**, Vol.40, No.2, 2014, pp. 178-188.
Llorens, Susana, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli, Marisa	"Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model," **International Journal of Stress Management**, Vol.13, No.3, 2006, pp. 378-391.

Salanova:

Macey, William H., Benjamin Schneider: "Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It," **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.1, 2008, pp. 76-83.

Macey, William H., Benjamin Schneider: "The Meaning of Employee Engagement," **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.1, 2008, pp. 3-30.

Mache, Stefanie, Karin Vitzthum, Burghard F. Klapp, Gerhard Danzer: "Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction," **The Surgeon**, Vol.12, No.4, 2014, pp. 181-90.

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne: "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," **Journal of Marketing**, Vol.62, No.3, 1998, pp. 87-98.

Madathil, Renee, Nicholas C. Heck, David Schuldberg: "Burnout in Psychiatric Nursing: Examining the Interplay of Autonomy, Leadership Style, and Depressive Symptoms," **Archives of Psychiatric Nursing**, Vol.28, 2014, pp. 160-166.

Magnuson, John: "Stress Management.," **Journal of Property Management**, Vol.55, No.3, 1990, pp. 24-26.

Mäkikangas, Anne, Wilmar B. Schaufeli, Asko Tolvanen, Taru Feldt: "Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis," **Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.29, 2013, pp. 135-143.

Markos, Solomon, M. Sandhya Sridevi: "Employee Engagement: The Key to Improving Performance," **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.12, 2010, pp. 89-96.

Martin E. P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi: "Positive Psychology: An Introduction," **American Psychologist**, Vol.55, No.1, 2000, pp. 5-14.

Martinez, Edward F., Dolores C. Bilges, Sherrille T. Shabazz, Rhoda Miller, Elsa-Sofia Morote: "To Work or Not to Work: Student Employment, Resiliency, and Institutional Engagement of Low Income, First-Generation College" Students, **Journal of Student Financial Aid**, Vol.42, No.1, 2012, pp. 28-39.

Maslach, Christina, Julie Goldberg: "Prevention of Burnout: New Perspectives," **Applied&Preventive Psychology**, Vol.7, 1998, pp. 63-74.

Maslach, Christina, Michael P. Leiter: "Early Predictors of Job Burnout and Engagement," **Journal of Applied Psychology**, Vol.93, No.3, 2008, pp. 498-512.

Maslach, Christina, Michael P. Leiter: "Take this job and... love it!," **Psychology Today**, Vol.32, No.5, 1999, pp. 50-80.

Maslach, Christina, Susan E. Jackson: "The Measurement of Experienced Burnout," **Journal of Occupational Behavior**, Vol.2, 1981, pp. 99-113.

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter: "Job Burnout," **Annual Review Psychology**, Vol.52, 2001, pp. 397-422.

Maslach, Christina: "Job burnout new directions in research and intervention," **Current directions in Psychological Science**, Vol.12, No.5, 2003, pp. 189-192.

Maslach, Christina: "Burnout and engagement in the workplace: new perspectives," **The European Health Psychologist**,

Vol.13, No.3, 2011, pp. 44-47.

Maslach, Christina: "Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No.1, 2011, pp. 47-52.

May, Douglas R., Richard L.Gilson, Lynn M. Harter: "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, 2004, pp. 11-37.

Mete, Mehmet, Ömer Faruk Ünal, Abdukadir Bilen: "Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals," **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.131, 2014, pp. 264-270.

Meyer, John P., Natalie J. Allen: "A three-component conceptualization of organizational commitment," **Human Resources Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, pp. 61-89.

Moorman, Robert H., Gerald L.Blakely: "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.2, 1995, pp. 127-142.

Motowidlo, Stephan J., James R. Van Scotter: "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.4, 1994, pp. 475-480.

Naralan, Abdullah, İbrahim Yıldız, Cem Kahya: "Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: KOSGEB İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama," **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C.20, 2013, s. 65-87.

Naruse, Takashi, Atsuko Taguchi, Yuki Kuwahara, Satoko Nagata, Izumi Watai, Sachiyo Murashima: "Relationship between perceived time pressure during visits and burnout among home visiting nurses in Japan," **Japan Journal of Nursing Science**, Vol.9, 2012, pp. 185-194.

Organ, Dennis W., Katherine Ryan: "A Meta-Analytics Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," **Personnel Psychology**, Vol.48, 1995, pp. 775-802.

Organ, Dennis W., Mary Konovsky: "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No.1, 1989, pp. 157-164.

Organ, Dennis W.: "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis," **The Academy of Management Review**, Vol.2, No.1, 1977, pp. 46-53.

Organ, Dennis W.: "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time," **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, pp. 85-97.

Othman, Noraini, Aizzat Mohd Nasurdin: "Social support and work engagement: a study of Malaysian nurses," **Journal of Nursing Management**, Vol.21, 2013, pp. 1083-1090.

Ouchi, William G.: "Markets, Bureaucracies, and Clans," **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, No.1,1980, pp. 129-141.

Ouchi, William G., Raymond L. Price: "Hierarchies, clans, and Theory Z: A new perspective on organization development", **Organizational**

Dynamics, Vol.7, No.2, 1978, pp. 25-44.

Ouweneel, Else, Pascale M. Le Blanc, Wilmar B. Schaufeli: "Do-it-yourself An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work," **Career Development International**, Vol.18, No.2, 2013, pp. 173-195.

Özen Kutanis, Rana, Ahmet Karakiraz: "Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği," **İşletme Bilimi Dergisi**, C.1, No.2, 2013, s. 13-30.

Özsoy, Emrah, Burcu Filiz, Tarık Semiz: "İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 5, No:3, 2013, s. 59-68.

Paillé, Pascal: "Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions?," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.4, 2013, pp. 768-790.

Paine, Julie Beth, Dennis W. Organ: "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations," **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, pp. 45-59.

Paris Jr, Manuel, Michael A. Hoge: "Burnout in the Mental Health Workforce: A Review," **Journal of Behavioral Health Services & Research**, Vol.37, No.4, 2010, pp. 519-528.

Park, Yu Kyoung, Ji Hoon Song, Seung Won Yoon, Jungwoo Kim: "Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement," **European Journal of Training and Development**, Vol.38, No.1/2, 2014, pp. 75-94.

Pinto, Jeffrey K., Shariffah Dawood, Mary Beth Pinto: "Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work," **International Journal of Project Management**, Vol.32, 2014, pp. 578-589.

Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff, Brian D. Blume: "Individual - and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No.1, 2009, pp. 122–141.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach: "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, pp. 513-563.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, Richard Fetter: "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," **Leadership Quarterly**, Vol.1, No.2, 1990, pp. 107-142.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, William H. Bommer: "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," **Journal of Management**, Vol.22, No.2, 1996, pp. 259-298.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie: "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research," **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, pp. 133-151.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie: "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No.3, 1994, pp. 351-363.

Poon, June M. L.: "Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement," **International Journal of Psychology**, Vol.48, No.6, 2013, pp. 1148-1155.

Ravichandran, Krishnaswamy, R. Arasu, S. Arun Kumar: "The Impact of Emotional Intelligence on Employee Work Engagement Behavior: An Empirical Study," **International Journal of Business and Management**, Vol.6, No.11, 2011, pp. 157-169.

Reinke, Kathrin, Tomas Chamorro-Premuzic: "When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement," **Computers in Human Behavior**, Vol.36, 2014, pp. 502-509.

Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, Eean R. Crawford: "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," **Academy of Management Journal,** Vol.53, No.3, 2010, pp. 617-635.

Roberts, Darryl R., Thomas O. Davenport: "Job Engagement: Why it's important and how to improve it," **Employment Relations Today**, Vol.29, No.3, 2002, pp. 21-29.

Robertson, Ivan T., Alex Jansen Birch, Helena Cooper Thomas: "Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance, Where Does Psychological Well-Being Fit In?," **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.33, No.3, 2011, pp. 224-232.

Robinson, Sandra L., Elizabeth Wolfe Morrison: "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior," **Journal of Organizatıonal Behavior**, Vol.16, 1995, pp. 289-298.

Runhaar, Piety, Judith Konermann, Karin Sanders: "Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leaderemember exchange," **Teaching**

and Teacher Education, Vol.30, 2013, pp. 99-108.

Sağlam Arı, Güler, Emine Çına Bal: "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi," **Yönetim ve Ekonomi**, C.15, No.1, 2008, s. 131-148.

Saks, Alan M.: "Antecedents and consequences of employee engagement," **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.7, 2006, pp. 600-619.

Saleh, S. D., James Hosek: "Job involvement: Concepts and measurements," **Academy of Management Journal**, Vol.19, No.2, 1976, pp. 213-224.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Marisa Salanova: "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study," **Educational and Psychological Measurement**, Vol.66, No.4, 2006, pp. 701-716.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker: "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, 2004, pp. 293-315.

Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma, Arnold B. Bakker: "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," **Journal of Happines Studies**, Vol.3, 2002, pp. 71-92.

Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter, Christina Maslach: "Burnout: 35 Years of Research and Practice," **Career Development International**, Vol.14, No.3, 2009, pp. 204-220.

Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, Willem "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee

van Rhenen: Well-being?," **Applied Psychology: An International Review**, Vol.57, No.2, 2008, pp. 173-203.

Schnake, Mel E., Michael P. Dumler: "Level of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, No.3, 2003, pp. 283-301.

Schutte, Nico, Salla Toppinen, Raija Kalimo, Wilmar B. Schaufeli: "The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI–GS) across occupational groups and nations," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.73, 2000, pp. 53-66.

Schwab, L.Richard, E. Susan Jackson, S. Randall Schuler: "Educator Burnout: Sources and Consequences," **Educational Research Quarterly**, Vol.10, No.3, 1986, pp. 14-30.

Selye, Hans: "Stress and Disease," **Science**, Vol.122, No.3171, 1955, pp. 625-631.

Seppälä, Piia, Jari Hakanen, Saija Mauno, Riku Perhoniemi, Asko Tolvanen, Wilmar B. Schaufeli: "Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.24, 2015, pp. 360-375.

Shirom, Arie, Mina Westman, Ora Shamai, Rafael S. Corel: "Effects of Work Overload and Burnout on Cholesterol and Triglycerides Levels: The Moderating Effects of Emotional Reactivity Among Male and Female Employees," **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.2, No.4, 1997, pp. 275-288.

Shiv, Baba, Alexander Fedorikhin: "Spontaneous versus Controlled Influences of Stimulus-Based Affect on Choice Behavior,"

Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.87, No.2, 2002, pp. 342-370.

Shorbaji, Rania, Leila Messarra, Silva Karkoulian: "Core-Self Evaluation: Predictor of Employee Engagement," **The Business Review**, Vol.17, No.1, 2011, pp. 276-283.

Shuck, Brad, Karen Wollard: "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations," **Human Resource Development Review**, Vol.9, No.1, 2010, pp. 89-110.

Simbula, Silvia, Dina Guglielmi: "I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences," **Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.29, 2013, pp. 117-125.

Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, Janet P. Near: "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.4, 1983, pp. 653-663.

Somech, Anit, Anat Drach-Zahavy: "Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior," **Teaching and Teacher Education**, Vol.16, 2000, pp. 649-659.

Spence, Janet T., Ann S. Robbins: "Workaholism: definition, measurement, and preliminary results," **Journal of Personality Assessment**, Vol.58, No.1, 1992, pp. 160-178.

Sundin, Lisa, Jacek Hochwälder, Jan Lisspers: "A longitudinal examination of generic and occupational specific job demands, and workrelated social support associated with burnout among nurses in Sweden," **Work**, Vol.38, 2011, pp. 389-400.

Taipale, Sakari, Kirsikka Selander, Timo Anttila, Jouko Nätti: "Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support," **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol.31, No.7-8, 2011, pp. 486-504.

Teuchmann, Katja, Peter Totterdell, Sharon K. Parker: "Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants," **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.4, No.1, 1999, pp. 37-54.

Timms, Carolyn, Paula Brough: "I like being a teacher' Career satisfaction, the work environment and work engagement," **Journal of Educational Administration**, Vol.51, No.6, 2013, pp. 768-789.

Turgut, Tülay: "Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.42, No.1, 2013, s. 1-25.

Turgut, Tülay: "Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri," **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.25, No.3-4, 2011, s. 155-179.

Turnipseed, David L.: "Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics," **Journal of Business Research**, C.55, pp. 1-15, 2002.

Van Berkel, Jantien, Cecile R. L.Boot, Karin I. Proper, Paulien M. Bongers, Allard J. van der Beek: "Effectiveness of a Worksite Mindfulness-Related Multi-Component Health Promotion Intervention on Work Engagement and Mental Health: Results of a Randomized Controlled Trial," **PLoS One**, Vol.9, No.1, 2014, pp. e84118.

Van den Berg, Bastiaan A., Arnold B. Bakker, Olle Ten Cate: "Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre," **Perspectives on Medical Education**, Vol.2, 2013, pp. 264-275.

Van Dyne, Linn, Jeffrey A. Lepine: "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, 1998, pp. 108-119.

Van Emmerik, Ij. Hetty, Van, I. M. Jawahar, Thomas H. Stone: "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour," **Work & Stress**, Vol.19, No.1, 2005, pp. 93-100.

van Wijhe, Corine, Maria Peeters, Wilmar B. Schaufeli, Marcel van den Hout: "Understanding Workaholism and Work Engagement: The Role of Mood and Stop Rules," **Career Development International**, Vol.16, No.3, 2011, pp. 254-270.

Vigoda-Gadot, Eran "Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations", **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.36, No.1, 2006, pp. 77-93.

Vincent-Hoper, Sylvie, Clara Muser, Monique Janneck: "Transformational leadership, work engagement, and occupational success," **Career Development International**, Vol.17, No.7, 2012, pp. 663-682.

Walumbwa, Fred O., Cindy Wu, Bani Orwa: "Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength," **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp. 251-265.

Wasti, S. Arzu: "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes,"

Journal of Vocational Behavior, Vol.67, 2005, pp. 290-308.

Weber, Andreas, A. Jaekel-Reinhard: "Burnout syndrome: A disease of modern societies?," **Occupational Medicine**, Vol.50, No.7, 2000, pp. 512-517.

Wefald, Andrew J., Ronald G. Downey: "Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?," **Journal of Organizational Behavior,** Vol.30, 2009, pp. 141-145.

Whitehead, John T.: "Job Burnout in Probation and Parole: Its Extent and Intervention Implications," **Criminal Justice and Behavior**, Vol.12, No.1, 1985, pp. 91-110.

Williams, Larry J., Stella E. Anderson: "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," **Journal of Management**, Vol.17, No.3, 1991, pp. 601-617.

Williamson, Oliver: "Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations," **The American Economic Review**, Vol.63, No.2, 1973, pp. 316-325.

Willis Towers Watson, 2015/2016Staying@Work — EMEA Findings, 2016.

Wright, Patrick M., Jennifer M. George, S. Regena Farnsworth, Gary C. McMahan: "Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping," **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.3, 1993, pp. 374-381.

Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Aristotelis Kantas, Evangelia Demerouti: "Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands," **International Journal of Business Science and Applied**

Management, Vol.7, No.2, 2012, pp. 40-52.

Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli: "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.82, 2009, pp. 183-200.

Xu, Jessica, Helena Cooper Thomas: "How can leaders achieve high employee engagement?," **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.32, No.4, 2011, pp. 399-416.

Yakın, Mustafa, Oya Erdil: "Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.58, 2012, pp. 370-378.

Yalabık, Zeynep Y., Patchara Popaitoon, Julie A. Chowne, Bruce A. Rayton: "Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.14, 2013, pp. 2799-2823.

Yumuşak, Sedat, Sibel Özafşarlıoğlu, Harun Yıldız: "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, C.4, No.2, 2013, ss. 56-79.

Yücel, Cemil, Kemal Karaman, Hakan Dönder: "Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C.14, No.1, 2008, ss. 53.

Yücel, Cemil: "Teacher Burnout and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Elementary Schools," **Educational Planning**, Vol.17, No.1, 2008, pp. 27-43.

Yürür, Şenay, Muammer Sarıkaya: "Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi," **Ege Akademik Bakış**, C.11, No.4, 2011, s. 537-552.

Zellars, Kelly L., Bennett J. Tepper, Michelle K. Duffy: "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior," **Joumal of Applied Psychology**, Vol.87, No.6, 2002, pp. 1068-1076.

Zopiatis, Anastasios, Panayiotis Constanti: "Leadership styles and burnout: is there an association?," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.22, No.3, 2010, pp. 300-320.

TEZLER

Applewhite Owens, Sallye: "The Relationship Between Elementary School Teachers' Perceptions of Principals' Leadership Effectiveness and Teacher Burnout," Doktora Tezi, Washington, The George Washington University, 2013.

Bakalcı, Hicran: "İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, 2010.

Çakıl, Erdem: "Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 2011.

Erim, Fatma Nur Aslı: "Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and

Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit," Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2009.

Güneşer, Ayşe Begüm: "The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit," Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2007.

Gürel, Hakan: "The Mediating Role of Individual Responsibility on The Relationship Between Corporate Responsibility - Organizational Citizenship Behavior and The Role Of Corporate Responsibility Conceptions and Organizational Identification as Moderators," Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2012.

Güvenç, Sinem: "The Relationship Between Work Related Support and Work Engagement," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2012.

İşçi, Emre: "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü," Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2010.

Karadağ, Nazan: "Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)," Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Beykent Üniversitesi, 2013.

Koçak, Ömer Erdem: "The Moderating Effect of Self-Efficacy on The Relationshıp Between Job Resources and Work Engagement," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014.

Konermann, Judith: "Teachers' Work Engagement: A Deeper Understanding of the Role of Job and Personal

Resources in Relationship to Work Engagement, Its Antecedents, and Its Outcomes," Doktora Tezi, Budel, Twente University, 2011.

Kurtpınar, Mehmet: "Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, 2011.

Mehtap, Özge: "Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, 2011.

Metin, Ümit Baran: "The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism," Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2010.

Öncüoğlu, Burcu: "In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science in The Department of Industrial and Organizational Psychology," Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2013.

Özgür, Ergün: "The Intervening Role of Work Values Between The Personal Values And Work Engagement: (Cross-Cultural Research: Abkhazia - Turkey)," Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2011.

Rurkkhum, Suthinee: "The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations," Doktora Tezi, Minneapolis, University of Minnesota, 2010.

Rush, Ronald R.: "The Influence of Selected Factors on Burnout Among Faculty in Higher Education," Doktora Tezi,

Louisiana, Louisiana State University, 2004.

Tuna, Banu: "Understanding The Relationship Between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, 2009.

Türker, Mine: "Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2006.

EK

ANKET FORMU

Akademisyenlerde Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Değerli Katılımcı,

Bu anket, tarafımca yürütülen doktora tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır.

Anket, akademisyenlerin çeşitli tutum ve davranışlarını ve çalışma koşullarını açıklamayı amaçlamaktadır.

Anket formuna isim-soyadı yazılması istenmemektedir. Verilecek olan cevaplar sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Ankette yer alan her bir sorunun cevaplanması, anketin doğru analiz edilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Bilal Çankır (İstanbul Üniversitesi İşletme ABD Doktora Öğrencisi)

Sorular

Bölüm-1

Aşağıda çalışma hayatıyla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "1-Hiçbir Zaman"dan "5-Her Zaman"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	Hiçbir Zaman	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
S1: İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum.					
S2: İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissederim.					
S3: Sabah kalktığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir.					
S4: İşim bana heyecan verir					
S5: İşim bana ilham verir					
S6: Yaptığım işlerle gurur duyarım.					
S7: Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim					
S8: Çalışırken işim beni alır götürür.					
S9: Çalışırken kendimi işime kaptırırım					

Bölüm-2

Aşağıda çalışma hayatıyla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "1-Hiç Katılmıyorum"dan "5-Tamamen Katılıyorum"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
S10: Benden istenmemiş olsa da yeni gelenlerin işe alışmasına yardımcı olurum.					
S11: İşe geç kalmış olanlara yardımcı					

olurum.					
S12: Ağır iş yükü olanlara yardımcı olurum.					
S13: Etrafımdakilere her zaman yardımcı olurum.					
S14: İşle ilgili problemleri olanlara gönüllü olarak yardım ederim.					
S15: Davranışlarımın çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.					
S16: Diğer insanları etkileyebileceğini düşünerek, davranışlarıma dikkat ederim.					
S17: Bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğimin en iyisini yapmaya çalışırım.					
S18: Yazılı olmayan ama herkesin bildiği sözlü kurallara uyarım.					
S19: Örgüt içindeki değişikliklere ayak uydururum.					
S20: Kurumun yaptıklarında bir hata aramaya çalışmam.					
S21: İş ortamında, olayların olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine bakmaya çalışırım.					
S22: Ufak sorunlar için şikayette bulunmaktan kaçınırım.					
S23: Sorunları olduklarından daha fazla büyütmemeye çalışırım.					
S24: Yabancılara kurumumu olumlu tanıtırım.					
S25: Tanıdıklarıma kurumumun hizmetlerinin olumlu yanlarını anlatırım.					
S26: Tanıdıklarıma kurumumla ilgili olumlu konuşurum.					
S27: Kurumumu temsil etmekten gurur duyarım.					
S28: İşimin gereği olmasa bile kendi imkanlarımla işimle ilgili kurslara katılırım.					
S29: İşimle ilgili periyodik yayınlara üye olurum/takip ederim.					
S30: Çalışma saatlerim dışında iş becerilerimi geliştirmek için uğraşırım.					
Bölüm-3					
Aşağıda çalışma hayatıyla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "1-Hiçbir Zaman"dan "5-Her Zaman"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.					
	Hiçbir Zaman	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
S31: İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
S32: İş dönüşü kendimi ruhen yorgun hissediyorum.					

S33: Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.					
S34: İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
S35: İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki farklı bir varlık olarak davrandığımı hissediyorum.					
S36: Bütün gün sorunlu insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
S37: İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
S38: Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
S39: Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
S40: Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı duygusuz davranır oldum.					
S41: Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
S42: İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum.					
S43: İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
S44: İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
S45: İşim gereği karşılaştığım insanları umursamadığımı hissediyorum.					
S46: Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres oluşturuyor.					
S47: İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava oluştururum.					
S48: İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
S49: Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
S50: Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
S51: İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
S52: İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben oluşturmuşum gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Bölüm-4					
Lütfen aşağıdaki sorulara kendi durumunuza göre cevap veriniz.					
S53: Cinsiyetiniz?	**Erkek**	**Kadın**			
S54: Medeni Haliniz?	**Evli**	**Bekar**			
S55: Çalıştığınız Şehirde mi İkamet Ediyorsunuz?	**Evet**	**Hayır**			
S56: Unvanınız?	**Öğretim Üyesi**	**Araştırma Görevlisi**	**Öğretim Görevlisi**	**Okutman**	
S57: Çalıştığınız Birim?	**Fakülte**	**Enstitü**	**Yüksekokul**	**Mesleki Yüksekokul**	
S58: İdari Göreviniz?	**Var**	**Yok**			

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Şişli'de doğan Bilal Çankır, lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nde 2007 senesinde tamamlamıştır. Aynı yıl Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Yüksek lisans eğitimini tamamlamış olduğu "Yalın Düşünce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" adlı teziyle 2010 senesinde bitirmiştir. Aynı sene Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamış olup halen buradaki görevine devam etmektedir. 2014-2015 yıllarında The University of Texas at Dallas'ta misafir araştırmacı olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunmuştur. Doktora eğitimine 2011 senesinde başlayan Çankır'ın iş hayatında pozitif psikoloji, sürdürülebilir yönetim, itibar yönetimi ve girişimcilik konularında çalışmaları bulunmaktadır.