

İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik İkiliği: Karşıtlık ve Etkileşim Perspektifi

Şengül Sağlam¹

Şerife Güzel²

Özet

Bu bölümde işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları kuramsal çerçevede ele alınarak iki kavram arasındaki ilişki açıklanmıştır. Tükenmişlik, çalışanların uzun süreli iş stresi sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma yaşamasıyla ortaya çıkan olumsuz bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık işe adanmışlık ise bireyin işine karşı yüksek enerji, güçlü bağlılık ve yoğunlaşma düzeyi göstermesiyle karakterize edilen olumlu bir psikolojik durumdur. Literatürde bu iki kavramın yakından ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin iki temel yaklaşımla açıklandığı görülmektedir. İlk yaklaşıma göre tükenmişlik ve işe adanmışlık aynı sürekliliğin zıt uçlarında yer almakta olup bireyin iş deneyiminin olumlu veya olumsuz yönlerini yansıtmaktadır. İkinci yaklaşıma göre ise bu iki kavram birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı yapılarıdır ve ayrı ölçme araçlarıyla değerlendirilmelidir. Ayrıca personel-iş uyumu, iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler gibi örgütsel faktörlerin her iki kavram üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Sonuç olarak işe adanmışlık ve tükenmişlik çalışanların iş yaşamındaki psikolojik durumlarını anlamada birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve personel-iş uyumunun artırılması, tükenmişliği azaltırken işe adanmışlığı güçlendiren temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

1 Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, sengulsaglammm61@gmail.com, 0000-0002-9150-3142

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, serife_eren.89@hotmail.com, 0000-0002-4141-9110

1. Giriş

Örgütsel davranış alanında, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları, örgütlerin performansı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda hem olumlu hem de olumsuz psikolojik durumlar akademik araştırmaların ve yönetim uygulamalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Günümüzde küreselleşme ve rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde yönetim süreçleri daha karmaşık hale gelmiş, çalışan performansının yönetilmesinde klasik yönetim yaklaşımlarının ötesine geçilerek yeni kavramlara yönelim artmıştır. Bu bağlamda işe adanmışlık çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını inceleyen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı kapsamında ele alınmaktadır (Koçel, 2014). Tükenmişlik ise uzun süreli iş talepleri ve yetersiz iş kaynaklarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusundan azalma ile karakterize edilen olumsuz bir sendromdur (Maslach vd., 2001). Bu iki kavram birbirinin mutlak karşıtı olmaktan ziyade çalışanların işle kurdukları ilişkinin farklı noktalarını temsil eden aynı sürekliliğin iki ucu olarak değerlendirilmektedir.

İşe adanmışlık (work engagement), çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri olumlu, doyum verici ve işle ilişkili zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram tükenmişliğin karşıtı olarak değil, başlı başına özgün ve pozitif bir psikolojik yapı olarak ele alınmaktadır (Bakker & Demerouti, 2020). Wilmar Schaufeli (2013) işe adanmışlığı; bireyin işine yüksek düzeyde enerji, güçlü bir anlam yükleme ve yoğun bilişsel odaklanma ile bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç temel boyut üzerinden açıklanmaktadır. Dinçlik, iş sırasında yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılık hissini; adanmışlık, işe yönelik anlam, coşku ve gurur duygusunu; yoğunlaşma ise bireyin işine tamamen dalmış olma ve zamanın akışını fark etmeme durumunu ifade etmektedir (Schaufeli, 2013).

Özellikle 1980'li yılların başından itibaren hem psikoloji hem de örgütsel davranış alanlarında sıklıkla incelenen bir konu olarak tükenmişlik ise ilk kez 1974 yılında Freudenberger'in çalışmasında tanımlanmış ve tartışmaya açılmıştır. Freudenberger (1974) tükenme belirtilerini klinik çalışanları üzerinde gözlemlemiş ve bu belirtilerin yorgunluk, baş ağrısı kaynaklı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları olduğunu gözlemlemiştir (Sürgevil, 2014).

Tükenmişlik, genellikle duygusal tükenme ve işe karşı gelişen olumsuz tutumlar gibi olumsuz psikolojik durumlarla karakterize edilirken (Maslach vd., 2001), işe adanmışlık yüksek enerji düzeyi, işe yönelik güçlü bağlılık ve işten gurur duyma gibi olumlu özelliklerle açıklanmaktadır (Bakker vd., 2008). Bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, çalışanların yalnızca olumsuz yönlerine

odaklanmak yerine refahlarının desteklenmesi, sağlık sorunlarını önlemesi ve bireysel gelişimlerinin teşvik edilmesi açısından daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır (Van den Broeck vd., 2008).

Bu bölümde işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları kavramsal ve kuramsal açıdan birlikte ele alınarak aralarındaki ilişkiler bütüncül bir bakış açısıyla incelenmektedir. Bu doğrultuda öncelikle işe adanmışlık ve tükenmişliğin temel özellikleri açıklanmakta, ardından iki kavramın ortak belirleyicileri ve ayrışma noktaları tartışılmaktadır. Son olarak çalışanların psikolojik iyi oluşunun desteklenmesi açısından işe adanmışlık ve tükenmişliğin birlikte değerlendirilmesinin örgütsel uygulamalar açısından taşıdığı önem vurgulanmaktadır.

2. İşe Adanmışlık: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

İşe adanmışlık kavramına yönelik artan ilgi, 2000'li yılların başlarında yükselişe geçen pozitif psikoloji akımıyla paralel bir gelişme göstermektedir. Pozitif psikoloji, bireylerin ruhsal sorunlarına odaklanmak yerine, iyi oluş, mutluluk ve güçlü yönlerine vurgu yaparak, bireylerin optimal işleyişini incelemektedir. Örgütsel psikoloji de bu akımdan etkilenerek çalışan davranışlarının olumlu yönlerine yönelmiş ve işe adanmışlık, bu olumlu yönlerden biri olarak kabul edilmiştir (Gürlek & Tuna, 2019). Bu kapsamda işe adanmışlık kavramı, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri olumlu, enerjik ve tutkulu bağlılık durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2004). Bu kavram, çalışanların işlerine olan motivasyonlarını, işten aldıkları keyfi ve işlerine verdikleri anlamı yansıtmaktadır.

Literatürde en yaygın kabul gören tanım Schaufeli vd., (2002) tarafından yapılmıştır. Buna göre işe adanmışlık, işle ilgili olumlu, tatmin edici ve motivasyonel bir zihin durum olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Bu yaklaşımda işe adanmışlık dinçlik, adanmışlık ve özümseme olarak üç temel boyut altında ele alınmaktadır. Dinçlik, çalışma sırasında yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık ve güçlükler karşısında çaba göstermeye istekli olma durumunu ifade etmektedir. Adanmışlık, işin anlamlı bulunması, işten gurur duyulması, ilham alma ve işe karşı güçlü bir bağlılık hissedilmesini kapsamaktadır. Özümseme ise bireyin işine tamamen yoğunlaşması, işine derinlemesine dalması ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2008).

İşe adanmışlık kavramının kuramsal temeli farklı teorik yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Kahn (1990) tarafından geliştirilen Psikolojik Koşullar Teorisidir. Bu teoriye göre bireylerin işlerine kendilerini adayabilmeleri için üç temel psikolojik koşulun sağlanması gerekmektedir.

Kahn'a göre işe adanmışlık; fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Kahn, 1990 akt. Kılıçaslan vd., 2022). Fiziksel adanmışlık çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için fiziksel enerjilerini işlerine yönlendirmelerini ifade ederken, bilişsel adanmışlık bireyin iş rollerini yerine getirirken dikkatli ve odaklanmış olmasını ifade etmektedir. Duygusal adanmışlık ise çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlayan olumlu duygusal bağ geliştirmelerini kapsamaktadır (Rich vd., 2010). Kavramın açıklanmasında kullanılan bir diğer yaklaşım Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen tükenmişlik karşıtı yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık tükenmişliğin olumlu karşıtı olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişlik sürecinde enerji bitkinliğe, bağlılık duyarsızlaşmaya ve yeterlilik duygusu etkisizliğe dönüşürken; işe adanmışlık bu sürecin olumlu yönünü temsil etmektedir. İşe adanmışlığın açıklanmasında en yaygın kullanılan kuramsal modellerden biri İş Talepleri-Kaynakları Modelidir. Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen bu modele göre her iş ortamı iş talepleri ve iş kaynaklarından oluşmaktadır. İş kaynaklarının yüksek olması çalışanların motivasyonunu artırmakta ve işe adanmışlık düzeyini yükseltmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008). İşe adanmışlık kavramı ayrıca Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde de açıklanmaktadır. Saks (2006) çalışanların örgütten elde ettikleri ekonomik ve sosyal-duygusal kaynaklara karşılık olarak örgüte zaman, çaba ve psikolojik bağlılık sunduklarını belirtmiştir. Bu karşılıklılık ilişkisi işe adanmışlığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında işe adanmışlık Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında da ele alınmaktadır. Tajfel (1978) ile Tajfel & Turner (1986) tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyler kendilerini ait oldukları gruplar aracılığıyla tanımlamaktadır. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri işlerini daha anlamlı algılamalarını sağlamakta ve işe adanmışlık düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

İşe adanmışlık; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlanma gibi kavramlarla yakından ilişkili olmakla birlikte bu kavramlardan farklı olarak bir psikolojik durumu da kapsamaktadır (Macey & Schneider, 2008; Christian vd., 2011). İş tatmini daha çok işe yönelik bir tutumu ifade ederken, işe adanmışlık bireyin enerji, bağlılık ve yoğunlaşmasını içeren daha dinamik bir deneyimi yansıtmaktadır (Christian vd., 2011). Ayrıca işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti, sanal kaytarma ve performans gibi değişkenlerle anlamlı ilişkiler gösterdiği çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Büyükbeşe vd., 2022).

3. Tükenmişlik: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Tükenmişlik, örgütsel stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını olumsuz etkileyen önemli bir sendromdur. İlk olarak Maslach ve Jackson (1981) tarafından kavramsallaştırılan tükenmişlik,

kronikleşmiş iş stresiyle ilişkili psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Sayğan Yağız, 2021). 1970'li yıllardan bu yana iş sağlığı psikolojisi alanındaki araştırmaların büyük bir kısmı endüstriyel işçilere odaklanmış olsa da tükenmişlik üzerine yapılan çalışmaların sayısında önemli bir artış gözlemlenmiştir. Başlangıçta yalnızca yardımcı mesleklere özgü bir sendrom olarak kabul edilen tükenmişlik, zamanla daha geniş bir meslek grubu tarafından deneyimlenen işle ilişkili bir sorun olarak ele alınmaya başlanmıştır (Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli vd., 2017).

Tükenmişlik literatürde genellikle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar tükenmişliğin bireysel stres, kişilerarası ilişkiler ve öz değerlendirme yönlerini açıklamaktadır. Duygusal tükenme, bireyin duygusal ve fiziksel enerjisinin azalması ve duygusal kaynaklarının tükenmesi durumudur. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar işlerine yeterince odaklanmakta güçlük çekmekte, yoğun stres ve yorgunluk hissetmekte ve sorumluluklarını yerine getirirken zorlanabilmektedir. Bu boyut, tükenmişliğin en belirgin ve genellikle ilk ortaya çıkan aşaması olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2014; Göktepe, 2016). Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet sundukları bireylere veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz, katı ve mesafeli tutumlar geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, genellikle duygusal tükenmenin ilerlemiş bir aşaması olarak ortaya çıkmakta ve bireyin diğer insanlara karşı ilgisinin azalmasına neden olmaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere nesne gibi davranabilmekte ve sosyal ilişkilerden uzaklaşma eğilimi gösterebilmektedir (Ok, 2004; Can vd., 2015; Tümkaya & Uştü, 2016). Kişisel başarı duygusunda azalma ise bireyin kendisini olumsuz değerlendirmesi, mesleki yeterliliğini sorgulaması ve başarısızlık duygusu yaşamaması ile karakterizedir. Bu boyutta çalışanlar işlerinde yeterince başarılı olmadıklarını düşünmekte, özsaygı ve motivasyonlarında düşüş yaşayabilmekte ve mesleki gelişimlerinin durduğunu hissedebilmektedir. Bu durum uzun vadede depresyon, özgüven kaybı ve işten uzaklaşma ile sonuçlanabilmektedir (Kutaniş & Karakiraz, 2013; Dalğar & Tekşen, 2014; Bitmiş vd., 2013). Bu üç boyut birbirini tamamlayan bir süreç oluşturmaktadır. Genellikle tükenmişlik duygusal tükenme ile başlamakta, duyarsızlaşma ile devam etmekte ve kişisel başarı duygusunda azalma ile sonuçlanmaktadır (Aygül & Gündüz, 2010).

İş tükenmişliği kavramı son elli yıl içerisinde önemli bir dönüşüm geçirmiş ve hem kavramsal hem de metodolojik açıdan gelişme göstermiştir. Günümüzde iş tükenmişliği, işle ilişkili stres faktörlerine uzun süreli maruziyet sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. İş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengesizlik tükenmişliğin gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır (Demerouti vd., 2002). İş tükenmişliği; duygusal tükenme,

sinizm veya işe karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve azalmış mesleki yeterlilik duygusu ile karakterize edilmektedir (Ersezgin & Sevi Tok, 2019). Özellikle yoğun iş stresine bağlı olarak ortaya çıkan, duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen bireysel tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş stresi tükenmişliğin en önemli öncüllerinden biri olup çalışma ortamı, işin niteliği ve çalışanlar arası etkileşim gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Cox, 1993). İş stresinin bireyler üzerinde fiziksel, davranışsal ve psikolojik olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir (Zhang vd., 2014). İş stresinin örgütsel düzeyde devamsızlık, işe geç kalma, verimlilikte azalma ve işten ayrılma gibi sonuçlara neden olduğu gösterilmiştir (Manzoni & Eisner, 2006). Araştırmalar, farklı meslek gruplarında iş stresi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğunu göstermektedir (Yom, 2013; Yim vd., 2017).

Tükenmişlik sürecini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri Kaynakların Korunması Teorisi'dir (Hobfoll, 2001). Bu teoriye göre bireyler sahip oldukları kaynakları elde etmeye, korumaya ve geliştirmeye yönelik doğal bir eğilime sahiptir (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Sağlık, aile, barınma ve özsaygı gibi temel yaşam kaynakları ile para ve sosyal destek gibi unsurlar bireysel kaynaklar olarak değerlendirilmektedir (Yürür, 2011). Teoriye göre stres; bireyin kaynak kaybı tehdidi ile karşılaşması, mevcut kaynaklarını kaybetmesi veya harcadığı kaynaklara karşılık yeni kaynak elde edememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik ise uzun süreli kaynak kaybının bir sonucu olarak gelişmektedir (Hobfoll, 2001).

Son yıllarda tükenmişliği azaltan koruyucu faktörler arasında pozitif psikolojik sermaye kavramı öne çıkmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye; umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik boyutlarından oluşan geliştirilebilir bireysel bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Ersezgin & Sevi Tok, 2019). Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin zorluklarla daha etkili başa çıkabildiği belirtilmektedir (Erkuş & Fındıklı, 2013). Araştırmalar, pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik ve stres ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Tetik vd., 2018).

Bu kapsamda değerlendirdiğimizde tükenmişlik sadece negatif sonuçlar ile değil, uzun süreli kaynak tükenmesinin çıktısı olarak konumlandırılmaktadır.

4. İşe Adanmışlık-Tükenmişlik İkiliği: Karşılıklı mı? Süreklilik mi?

Tükenmişlik kavramı, çalışanların uzun süreli iş talepleri ve stres faktörleri sonucunda ortaya çıkan enerji kaybı, motivasyon düşüşü ve işe yönelik bağlılık azalması ile karakterize edilen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). İşe adanmışlık kavramı ile olan yakın ilişkisi nedeniyle tükenmişlik, adanmışlığı anlamada önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Nitekim

adanmışlığı anlamının en önemli yollarından biri, onun ne olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda tükenmişlik, işe veya örgüte yönelik pozitif enerjinin kaybı, adanmışlık duygusunun zayıflaması ve motivasyon erozyonu şeklinde ifade edilmektedir (Celep, 2014; Castellano, 2016; Aktaş & Akdemir, 2019).

Literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, bu iki kavramın aynı düzlemin karşıt uçlarında yer aldığını savunmaktadır. Bu görüşe göre işe adanmışlık enerji, bağlılık ve yoğunlaşma ile karakterize edilirken; tükenmişlik enerji kaybı, yabancılaşma ve yetersizlik duyguları ile tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008). Bu nedenle bazı araştırmacılar tükenmişlik ile işe adanmışlığın birbirinin zıttı kavramlar olduğunu ve negatif yönde ilişkili olduklarını ileri sürmektedir (Schaufeli, 2013).

Buna karşılık ikinci yaklaşım, işe adanmışlık ve tükenmişliğin birbirinin tam karşıtı olmadığını, ancak ilişkili ve birbirini etkileyen iki ayrı kavram olduğunu ileri sürmektedir (Schaufeli vd., 2001). Bu yaklaşıma göre çalışanların duygu durumları tek boyutlu değil, karmaşık bir yapı göstermektedir.



Şekil 1. Duygu Oluşumunda Merkez Etkisi (Kaynak: Russel, 2003; Aybas, 2014)

Şekil 1'de Russel (2003) tarafından geliştirilen 'merkez etkisi' modeline göre duygu durumları aktiflik-pasiflik ve hoşnutsuzluk-hoşnutluluk boyutlarının birleşimi kavramsallaştırılmıştır. Bu modele göre çalışanların yüksek düzeyde aktif olması her zaman işe adanmış oldukları anlamına gelmemekte, aynı şekilde düşük enerji düzeyi de her zaman tükenmişlik göstergesi olmayabilmektedir (Aybas, 2014).

Benzer şekilde Rothmann (2003) ve Schaufeli vd., (2001) çalışmalarında yüksek iş taleplerine rağmen tükenmişlik yaşamayan çalışanların varlığı ortaya konulmuş ve işe adanmışlığın tükenmişliğin basit bir karşıtı olarak açıklanamayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca tükenmişliğin kişi ile iş arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı ve iş yükü, ödül, kontrol, topluluk, adalet ve değerler gibi alanlardaki uyumsuzlukların tükenmişliği artırdığı belirtilmektedir (Leiter & Maslach, 2003).

Sonuç olarak işe adanmışlık ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunduğu kabul edilmekle birlikte, bu iki kavramın birbirinin mutlak karşıtı mı yoksa psikolojik sürekliliğin farklı noktaları mı olduğu konusunda literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Güncel yaklaşımlar işe adanmışlık ve tükenmişliği birbirinin tam karşıtı kavramlar olarak değil, çalışanların psikolojik enerji düzeyinin farklı noktalarını temsil eden ilişkili ancak ayrı yapılar olarak değerlendirmektedir. İşe adanmışlık ve tükenmişlik basit bir ters korelasyon değil; farklı psikolojik süreçlere dayanan iki ayrı yapı olmakla birlikte aynı iş bağlamında eş zamanlı olarak var olabilirler.

5. İşe Adanmışlık ve Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli Çerçevesi

İşe adanmışlık ve tükenmişlik, örgütler ve çalışanlar için önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşe adanmış çalışanlar, örgütler için paha biçilmez bir varlıktır. Yüksek enerji seviyelerine sahiptirler, işlerine hevesle yaklaşırlar ve işlerine tamamen odaklanmaktadır (Bilge, 2025). Bu durum, çeşitli pozitif örgütsel sonuçlara yol açar:

- **Yüksek Performans:** İşe adanmışlık, çalışanların rol performansına fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini eş zamanlı olarak yansıttığı için performansı artırır (Gürlek & Tuna, 2019; Aksoy & Ergun Özler, 2023).
- **Yaratıcılık ve Yenilikçilik:** Adanmış çalışanlar, proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkındır ve bu da örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmektedir (Yavan, 2016).
- **Rekabet Avantajı:** Adanmış çalışanlara sahip örgütler, küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederler (Yavan, 2016).
- **Düşük İşten Ayrılma Niyeti:** İşe adanmışlık, çalışanların örgütlerine ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirerek işten ayrılma niyetlerini azaltır (Büyükbeşe vd., 2022).

- Pozitif Örgüt Kültürü: Adanmış çalışanlardan oluşan bir örgütte, başarı ve çalışmayı destekleyen bir kültür ve iklim geliştirmektedir (Yavan, 2016).

Tükenmişlik ise hem çalışanlar hem de örgütler için ciddi olumsuz sonuçlara yola açar:

- Sağlık Sorunları: Tükenmişlik, kronik stresle ilişkili olduğundan, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları yaşamasına neden olabilir (Bilge, 2025).
- Düşük Motivasyon ve Verimlilik: Duygusal bitkinlik ve duyarsızlaşma, çalışanların motivasyonunu ve işteki verimliliğini düşürür (Bilge, 2025).
- Yüksek İşten Ayrılma Niyeti: Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, mevcut işlerinden memnuniyetsizlik duydukları için işten ayrılma eğiliminde olabilirler (Demir & Olcay, 2020).
- Örgütsel Sinizm: Tükenmişlik, çalışanların örgüte karşı olumsuz ve alaycı tutumlar sergilemesine yol açarak örgütsel sinizmi artırabilir (Çınar vd., 2023).

İş Talepleri- Kaynakları Modeli, iş ortamındaki talepler ve kaynaklar aracılığıyla tükenmişlik ve işe adanmışlık süreçlerinin nasıl ortaya çıktığını açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre iş ortamındaki özellikler iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007).

- İş talepleri: Çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal efor sarf etmesini gerektiren, enerji tüketimine yol açan örgütsel ve sosyal özelliklerdir. Aşırı iş yükü, zaman baskısı ve duygusal talepler iş taleplerine örnek olarak verilebilir (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Bilge, 2025).
- İş kaynakları: Çalışanların iş talepleriyle başa çıkmasına, hedeflere ulaşmasına, kişisel gelişimine ve öğrenmesine yardımcı olan fiziksel, sosyal veya örgütsel özelliklerdir. Özerklik, geri bildirim, sosyal destek ve kariyer olanakları iş kaynaklarına örnek olarak gösterilmektedir. İş kaynakları motivasyonel bir süreç yoluyla işe adanmışlığı artırmakta ve olumlu örgütsel çıktılara katkı sağlamaktadır (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Bilge, 2025).

İş Talepleri- Kaynakları Modeli, iş kaynaklarının sadece işe adanmışlığı artırmakla kalmayıp aynı zamanda iş taleplerinin olumsuz etkilerini hafifleterek tükenmişliği azaltıcı bir tampon görevi de gördüğünü belirtmektedir. Bu model hem tükenmişliğin hem de işe adanmışlığın farklı neden ve sonuç örüntüleri

sergilemesi nedeniyle, bu iki duruma yönelik müdahale stratejilerinin de farklı olması gerektiğini vurgulamaktadır (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Bilge, 2025).

Sonuç olarak, işe adanmışlık ve tükenmişlik çalışanların iş yaşamındaki psikolojik iyi oluşlarını etkileyen iki önemli kavramdır. İş-Talepleri-Kaynakları Modeli, bu iki sürecin ortaya çıkışını açıklamada önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. İş ortamında iş talepleri ile iş kaynakları arasında kurulacak denge, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına ve işe adanmışlıklarının artırılmasına katkı sağlayacaktır.

6. Ortak Belirleyiciler ve Ayrışma Noktaları

İşe adanmışlık, tükenmişliğin zıttı olarak değerlendirilmektedir ve çalışanların işlerine daha fazla enerji ve bağlılık göstermelerine teşvik eden bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Tükenmişlikten farklı olarak işe adanmışlıkta bitkinlik yerine yüksek enerji, örgütsel sinizm yerine güçlü katılım ve etkinlik yerine verimli performans gözlemlenir. Bu yönüyle işe adanmışlık, çalışanların olaylara ve iş süreçlerine pozitif bir bakış açısı geliştirmelerine olanak tanıyan güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Coşkuner & Şentürk, 2017).

Literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları sıklıkla birlikte ele alınmakta ve aralarındaki farklılıklar çeşitli boyutlar açısından karşılaştırılmaktadır. Aşağıdaki tabloda iki kavram arasındaki temel ayrışma noktaları özetlenmiştir.

Tablo 1. İşe Adanmışlık ve Tükenmişliğin Kavramsal Karşılaştırılması

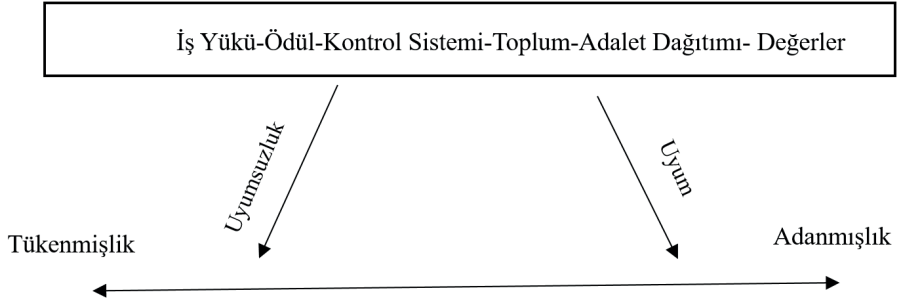
Karşılaştırma Alanı	İşe Adanmışlık (Engagement)	Tükenmişlik (Burnout)
Temel Duygu	Enerji doluluğu ve bütünleşme	Enerji kaybı ve yabancılaşma
Boyutlar	Canlılık, Bağlılık, Özümseme	Bitkinlik, Sinizm, Yetersizlik
Teorik Öncül	İş Kaynaklarının varlığı	İş Taleplerinin Fazlalığı
Psikolojik Durum	Psikolojik varlık ve odaklanma	Erozyon ve kopuş
Örgütsel Sonuç	Performans ve ekstra rol davranışı	İşten ayrılma niyeti ve hastalık

Kaynak: (Yavan, 2016; Bilge, 2025)

Tablo 1 incelendiğinde işe adanmışlığın çalışanların enerji düzeyini, psikolojik katılımını ve performansını artıran pozitif bir süreç olduğu; tükenmişliğin ise enerji kaybı, yabancılaşma ve performans düşüşü ile karakterize edilen olumsuz bir süreç olduğu görülmektedir. İşe adanmışlık genellikle iş kaynaklarının yeterli

olmasıyla ortaya çıkarken, tükenmişlik daha çok iş taleplerinin aşırı artmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu durum, iki kavramın aynı psikolojik sürekliliğin farklı uçlarında yer aldığını göstermektedir.

Bu bağlamda personel-iş uyumu da tükenmişlik üzerinde belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın işi ile beklentileri arasındaki uyum arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı, uyumsuzluk arttıkça ise tükenmişlik riskinin yükseldiği ifade edilmektedir.



Şekil 2. Personel-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi (Kaynak: Leiter & Maslach, 2003)

Şekilde görüldüğü üzere personel-iş uyumu çalışanların iş yükü, kontrol düzeyi, ödüllendirme, aidiyet, adalet ve değerler gibi temel alanlarda iş çevresi ile uyum sağlamasını ifade etmektedir. Bu alanlarda yaşanan uyumsuzluklar tükenmişlik düzeyini artırırken, uyumun sağlanması çalışanların işe daha fazla bağlanmasına katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte işe adanmışlık performans, yenilikçilik ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili iken, tükenmişlik işten uzaklaşma, işten ayrılma niyeti ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Ancak aşırı iş talepleri ve sürekli yüksek performans beklentisi, başlangıçta işe adanmışlığı artırsa da zaman içinde çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde işe adanmışlığın sürdürülebilirliği için iş talepleri ile iş kaynakları arasında denge kurulması önem taşımaktadır.

Sonuç olarak işe adanmışlık ve tükenmişlik birbirleriyle yakından ilişkili olmakla birlikte farklı psikolojik süreçleri temsil eden kavramlar olup, çalışanların iş yaşamındaki iyi oluş düzeyini açıklamada tamamlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır.

7. Eleştirel Değerlendirme ve Sonuç

İşe adanmışlık ve tükenmişlik, örgütsel davranış literatüründe merkezi bir yer tutan, birbiriyle gerilimli ancak aynı zamanda etkileşim içinde olan iki temel

kavramdır. Literatür, bu kavramların doğası, boyutları ve birbirleriyle olan ilişkileri konusunda farklı yaklaşımlar sunsa da her iki kavramın da çalışan refahı ve örgütsel çıktılar üzerinde derin etkileri olduğu konusunda genel bir fikir birliği mevcuttur. Maslach ve Leiter'in adanmışlığı tükenmişliğin zıttı olarak görmesi ile Schaufeli ve arkadaşlarının bağımsız ancak negatif ilişkili kavramlar olarak ele alması, kavramsal düzeydeki gerilimi açıkça ortaya koymaktadır. Ancak İş Talepleri-Kaynakları Modeli, bu iki sürecin iş ortamındaki talepler ve kaynaklar aracılığıyla nasıl ortaya çıktığını ve birbirini nasıl etkilediğini anlamamız için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin sağlıklı ve üretken bir iş gücüne sahip olmak için hem tükenmişliği önleyici tedbirler alması hem de işe adanmışlığı teşvik edici stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Eleştirel bir perspektiften bakıldığında, işe adanmışlık ve tükenmişliğin birbirini dışlayan durumlar olmadığını vurgulamak önemlidir. Çalışanlar, bireysel farklılıklar, iş bağlamı ve mevcut kaynaklara bağlı olarak her iki durumu da eş zamanlı yaşayabilirler (Schaufeli vd., 2001; Rothmann, 2003). Örneğin, yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, yoğun iş taleplerine rağmen başlangıçta yüksek adanmışlık gösterebilir; ancak yeterli kaynak sağlanmadığında tükenmişlik riskiyle karşılaşabilirler. Bitmiş vd., (2013), psikolojik dayanıklılık azaldığında tükenmişliğin daha çok ortaya çıktığını, kaynaklar arttıkça adanmışlığın desteklendiğini bulmuşlardır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, işe adanmışlık ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yalnızca negatif bir korelasyon olmadığını, bazı bağlamlarda eğrisel ilişkiler veya pozitif bağlantılar içerebileceğini göstermektedir. Örneğin Yang vd., (2022), tükenmişlik- işe adanmışlık ilişkisinin düz hattın ötesinde bir kıvrımlı fonksiyon gösterdiğini; Hafstad vd., (2025) ise adanmışlığın bazı boyutları ile tükenmişliğin yorgunluk bileşeni arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, iki kavramın etkileşiminin karmaşık ve bağlama duyarlı olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, işe adanmışlık ve tükenmişlik, birbirini dışlayan durumlar değil; örgütsel bağlamın ürettiği dinamik bir psikolojik gerilimin farklı yansımalarıdır. Bu çerçevede işe adanmışlık ve tükenmişliğin birlikte ele alınması, çalışanların psikolojik iyi oluşunun geliştirilmesi ve sürdürülebilir örgütsel performansın sağlanması açısından önemli bir kuramsal ve uygulamalı temel sunmaktadır.

Kaynakça

- Aksoy, Y. ve Ergun Özler, N.D. (2023). İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(2), 907-923.
- Aktaş, K. ve Akdemir, B. (2019). İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77: 307-348. <https://doi.org/10.26650/jspc.2019.77.0042>
- Aybas, M. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Konuya ilişkin bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Aygül, T. & Gündüz, B. (2010). Maslach tükenmişlik modeline dayalı müdahale çalışmalarının güncellenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(11). 83-106.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Routledge.
- Bilge, A. P. (2025). Tükenmişlik ve işe tutkunluğu açıklarken: İş talepleri-kaynakları modeli. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 57–83
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2). 27-40.
- Büyükbese, T., Dikbaş, T., & Çıkmaz, G. (2022). Çalışanların işe adanmışlıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu kurumunda bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 22–54. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.900706>
- Castellano, W. G. (2016). *21. yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar* (Ö. Kunday, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adanma* (2. bs.). Nobel Yayınları.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contex-

- tual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work*. HSE Books.
- Coşkuner, M. ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVİM çalışanları örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çınar, E., Çetinkaya, C., Ercan, A., Atabey, H. & Bozkurt, A. (2023). Örgütsel sinizm. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12(36), 717-737.
- Dalğar, H., & Tekşen, Ö. (2014). Muhasebecilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile rol çelişkisi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 62, 37-54.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout: The role of job demands, job resources, and recovery opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 423–441. <https://doi.org/10.1080/13594320244000274>
- Demir, M. & Olcay, A. (2020). Yiyecek- İçecek işletmelerinde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 988-1002.
- Ersezgin, R., & Sevi Tok, E. S. (2019). Algılanan iş stresi, psikolojik dayanıklılık, başa çıkma stilleri ve öz-duyarlılığın tükenmişlik düzeyini yordayıcı etkisi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(36), 1-36. <https://doi.org/10.21550/sosbilder.457245>
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302–318.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–82. <https://doi.org/10.1037/h0086411>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hafstad, M. D., Ebrahimi, O. V., & Fostervold, K. I. (2025). *The dialectical relationship between burnout and work engagement: A network approach*. *Stress and Health*, 41(2), e3514. <https://doi.org/10.1002/smi.3514>
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Nova Science Publishers.

- Göktepe, A. K. (2016). Tükenmişlik Sendromu. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikolojileri Yazıları*, 22(44), 35-49. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120191005m000012>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kılıçaslan, S., Derin, N., & Şimşek İlkm, N. (2022). Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişiliğin aracılık etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607-629. <https://doi.org/10.24988/ije.1018952>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (15. bs.). Beta Yayıncılık.
- Kutanis, R. ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde tükenmişliğin Kopenhag tükenmişlik Envanteri (CBI) ile ölçülmesi: Bir devlet üniversitesi örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2). 13-30.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Elsevier Science.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Manzoni, P., & Eisner, M. (2006). Violence between the police and the public: Influences of work-related stress, job satisfaction, burnout, and situational factors. *Criminal Justice and Behavior*, 33(5), 613-645.
- Ok, S. (2004). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre güncellenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.
- Öztürk, M., Vatansver, K. (2020). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi: Alanya Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3613-3632.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>
- Rothmann, S. (2003). Burnout and engagement: A South African perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 16–25.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sayğan Yağız, F. N. (2021). Yerel yazındaki “işe angaje olma makaleleri”nin sosyal ağ analizi ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 359–374. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1139>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565–582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss et al. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203741825>
- Sürgevil, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61–76). Academic Press
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall
- Tetik, H., TÜresin, H., Oral Ataç, L., & Köse, S. (2018). Psikolojik sermaye ile iş doyumunu ve performans ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerin-

- den bir meta analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 413–430.
- Tümekaya, S. ve Uştu, H. (2016). Tükenmişliğin mesleğe bağlılıkla ilişkisi: Sınıf öğretmenleri üzerine Bir araştırma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1). 272-289.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Yang, G., Wei, H., Wan, L., Dong, H., Liang, X., & He, Y. (2022). *Curvilinear relationship between burnout and work engagement among staff in community services for the elderly: A correlation study. Frontiers in Public Health*, 10, 939649. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.939649>
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yom, Y.-H. (2013). Analysis of burnout and job satisfaction among nurses based on the job demand–resource model. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43, 114–122.
- Yim, H.-Y., Seo, H.-J., Cho, Y., & Kim, J. H. (2017). Mediating role of psychological capital in relationship between occupational stress and turnover intention among nurses at veterans administration hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*, 11(1), 6–12.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107–126
- Zhang, L., Zhao, J., Xiao, H., Zheng, H., Xiao, Y., Chen, M., & Chen, D. (2014). Mental health and burnout in primary and secondary school teachers in the remote mountain areas of Guangdong Province in the People's Republic of China. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 10, 123–130.

