

İşe Adanmanın Teorik Temelleri ve Ölçümü

Mert Gürlek

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Muharrem Tuna

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Özet

Son yıllarda araştırmacılar arasında pozitif psikolojiye yönelik artan ilgi işe adanma kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna paralel olarak, ulusal alanyazında kavramın ele alındığı araştırmalar önemli bir artış göstermiştir. Fakat alanyazınımız kavramın Türkçe karşılığı ve nasıl ölçüleceği gibi konular hakkında bir dizi sorunla karakterize olmaktadır. Bu derleme çalışmasında, işe adanma kavramına ilişkin teorik yaklaşımlar, kavramın nasıl tanımlandığı, nasıl ölçüldüğü ve diğer kavramlardan nasıl bir farklılık gösterdiği tartışılmıştır. Tüm bu tartışma ışığında "İşe Adanma Nedir? Ne Değildir? Nasıl Ölçülür?" sorularına cevap getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: İşe adanma, örgütsel psikoloji

Abstract

In recent years, the growing interest in positive psychology among researchers has led to the emergence of the concept of work engagement (WE). Concordantly, the studies on this concept in the national literature have shown a significant increase. But, our literature is characterized by a number of problems, such as the Turkish equivalent of WE and how to measure it. In this review study, it was discussed theoretical approaches of work engagement, how it is defined, how it is measured and how it differs from other concepts. In the light of all this discussion, it was tried to answer the following questions. What is work engagement? What is it not? How is it measured?

Keywords: Work engagement, organizational psychology

Yazar notu: Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

Yazışma Adresi: Dr. Öğr. Üyesi Mert Gürlek, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, İstiklal Yerleşkesi, 15030 Burdur.

E-posta: mertgurlek89@hotmail.com

Gönderim Tarihi: 07.03.2018

Kabul Tarihi: 05.10.2019

Psikoloji bilimi, insan davranışlarının ve zihinsel süreçlerinin olumlu yönlerinden çok, olumsuz yönlerine (ruhsal bozukluklar) odaklandığı için eleştirilmektedir (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008). Çalışma psikolojisi alanının önde gelen dergilerinden *Journal of Occupational Health Psychology*'de yayımlanan araştırmaların %95'inin işgören psikolojisinin olumsuz yönlerini, %5'inin ise iş tatmini, bağlılık ve motivasyon gibi olumlu yönlerini ele alması (Shimazu ve Schaufeli, 2008), bu eleştirilerin ne kadar haklı olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir. Araştırma akışındaki bu dengesiz durum, pozitif psikoloji hareketinin başlamasıyla değişmeye başlamıştır. Pozitif psikoloji, pozitif deneyimleri, pozitif bireysel davranışları ve bunların gelişmesini sağlayan koşulları inceleyen biri bilim dalıdır (Lee Duckworth, Steen, ve Seligman 2005). Pozitif psikoloji, ruhsal sorunlara değil, bireylerin iyi, mutlu ve güçlü yönlerine odaklanmaktadır (Seligman, 2002). Günümüzde, bireylerin olumsuz yönlerine odaklanmak yerine, gücüne, enerjisine, optimal işleyişine ve iyi oluşuna vurgu yapan pozitif psikolojiye yönelik artan ilgiye (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000), örgütsel psikoloji alanyazını kayıtsız kalmamış ve işgören davranışlarının olumlu yönlerine odaklanmaya başlamıştır. İşe adanma / work engagement bu olumlu yönlerden biri olarak kabul edilmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008).

Son yıllarda ulusal alanyazında işe adanma/work engagement kavramının ele alındığı araştırmalar önemli bir artış göstermiştir. Fakat alanyazınımız kavramın teorik yapısı ve kullanımı hakkında bir dizi sorunla karakterize olmaktadır. Bu sorunlar aşağıda özetlenmiştir: a) kavramın yerine Türkçede hangi kavramın kullanılacağı belirsizliğini korumaktadır. Farklı araştırmacıların farklı kavramlar kullandıkları görülmektedir, b) kavrama yönelik geliştirilen tanımların dayandığı teorik temellerin yeterince ele alınmadığı görülmektedir, c) kavramın ölçümüne yönelik uluslararası alanyazında süregelen tartışmalar görmezden gelinmektedir. Bu araştırma yurtdışındaki sorunlara ışık tutma gayesiyle aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır. "*Work engagement*" nedir? Ne değildir? Nasıl ölçülür? Bu sorulara cevap bulmak amacıyla, ilk olarak "work engagement" kavramını Türkçede en iyi hangi kavramın karşıladığı tartışılmıştır. Bu tartışmanın halihazırda ulusal alanyazında mevcut olan kavramsal anarşinin (De Vaus, 2013), önüne geçilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu tartışma neticesinde "work engagement" kavramını Türkçede en iyi işe adanma teriminin karşıladığına karar verilmiştir. "Work engagement" kavramı yerine niçin işe adanma teriminin kullanıldığı birinci bölümde açıklanmış ve geri kalan bölümlerde işe adanma terimi kullanılmıştır. İkinci olarak, alanyazında yer alan işe adanma yaklaşımları

incelenerek hangi kavramsallaştırmanın hangi yaklaşıma dayandığı detaylandırılmıştır. Üçüncü olarak, kavramın ölçümü ve ölçümü hakkındaki süregelen tartışmalara yer verilmiştir. Dördüncü olarak, işe adanma ile benzer yapılar arasındaki farklılıklar ele alınmıştır. Son olarak, işe adanmanın öncüllerine ve sonuçlarına dair ampirik bulgulara yer verilmiştir.

İşe Adanma Kavramı

Son yıllarda ulusal alanyazında işe adanma/work engagement kavramının ele alındığı araştırmalar önemli bir artış göstermiştir. Fakat araştırmacılar "work engagement" kavramı yerine Türkçede hangi kavram kullanılmalıdır sorusuna tam olarak cevap bulabilmiş değillerdir. Farklı araştırmacıların farklı kavramlara odaklandıkları görülmektedir. De Vaus (2013) kavramların gerçek ve anlaşılır anlamlara sahip olmamasının kavramsal anarşiye sebep olacağını ifade etmiştir. Kavramsal anarşiyi önlemek amacıyla kavramı Türkçede en iyi hangi kavramın karşılayacağını ortaya koymak gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda, ilk olarak ulusal alanyazında yer alan "work engagement" kavramının ele alındığı araştırmaları inceleyeceğiz ve gerçekleştirilen Türkçeleştirme çalışmalarının kavramı tam olarak karşılayıp karşılamadığını teorik tartışmalar ışığında ortaya koyacağız. İkinci olarak ise kavramın yerine Türkçede hangi kavramın kullanabileceğini netliğe kavuşturmaya çalışacağız.

Ulusal alanyazında "work engagement" kavramına odaklanan 33 araştırmaya ulaşılmıştır. Tablo 1'de bu araştırmaların kavramı "işe cezbolma", "işe bağlanma", "işle bütünleşme", "işe gönülden adanma", "işe adanma", "işe bağlılık", "işe angaje olma" ve "çalışmaya tutkunluk" olmak üzere sekiz farklı şekilde ele aldıkları görülmektedir. Söz konusu araştırmalar incelenmiş, fakat kavramın Türkçeleştirilmesinin dayandığı yeterli bilgi bulunamamıştır. Örneğin, "work engagement" kavramının niçin işle bütünleşme şeklinde ifade edilmesi gerektiğine yönelik yeterli açıklama mevcut değildir.

Kahn (1990:700) "work engagement" kavramını, "bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini eş zamanlı olarak iş performansına vermesi" olarak tanımlamıştır. Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002a:74) ise kavramı "dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici (fulfilling) ruhsal durum" olarak tanımlamışlardır. Aşağıda ulusal alanyazında "work engagement" kavramının karşılığı olarak kullanılan kavramların mevcut iki tanımı karşılayıp karşılamadığı tartışılacaktır.

Cezbetmek sözcüğü "kendine çekmek" anlamına gelmektedir (Kanar, 2009: 75). Sözcüğün bu anlamından hareketle işe cezbolmak kavramının kişinin işi tarafından çekilmesi anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Yani, işe cezbolma, işin çekici olmasının bir sonucu ola-

Tablo 1. Work Engagement Kavramının Ulusal Alanyazındaki Karşılıkları

Kavramının Türkçe karşılıkları	Araştırmacılar
İşe Cezbolma	Doğan (2002), Dalay (2007), Öz (2008), Ertemli (2011), Esen (2011), Göktepe (2012), Müceldili ve Erdil (2013), Karagonlar, Öztürk ve Özmen (2015), Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu (2015)
İşe Bağlanma	Agin (2010), Ersen (2014)
İşle Bütünleşme	Arı (2011), Kavgacı (2014), Öngöre (2013)
İşe Gönülden Adanma	Bal (2008), Bakalcı (2010), Bal (2009), Çakıl (2011), Erim (2009), Taştan (2014), Yaldıran (2010)
İşe Adanmışlık, İşe Adanma	Ulukapı, Çelik, Yılmaz (2014), Bostancı ve Ekiyor (2015), Demirel (2014), Kanten ve Yeşiltaş (2013), Kurtpınar (2011), Kanten (2016),
İşe Bağlılık	Eryılmaz ve Doğan (2012), Doğan, Eryılmaz ve Ercan (2014)
İşe Angaje Olma	Güneşer (2007)
Çalışmaya Tutkunluk	Turgut (2013), Ünal ve Turgut (2013), Özsoy, Filiz, Semiz (2013)

rak oluşmaktadır. İki temel tanımı incelendiğinde “work engagement” kavramının salt işin çekiciliğinden ibaret olmadığı söylenebilir.

Türk Dil Kurumu’na (TDK) (2016) göre bağlanmak sözcüğü “sevmek, içten bağlı olmak”, “yalnızca belli bir işle uğraşmak”, “sözle veya yazılı olarak bir şeye bağlanmak” anlamına; bağlılık sözcüğü “bağlı olma durumu, merbutiyet”, “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme” anlamına; tutkun sözcüğü “gönül vermiş, meftun, meclup”, “bir şeye alışmış, bağlanmış, düşkün” anlamına, tutkun olmak ise “âşık olmak, sevdalanmak” anlamına gelmektedir. Sözcüklerin anlamları incelendiğinde, işe/çalışmaya tutkunluk, işe bağlanma ve işe bağlılık kavramlarının duygusal bir duruma işaret ettiği görülecektir. Oysaki “work engagement” kavramı sadece duygusal unsurları değil, aynı zamanda bilişsel unsurları da içermektedir. Kişinin işine dikkate kesilmesi (Rich, Lepine ve Crawford, 2010), çalışırken kendini işe kaptırması (Schaufeli ve ark., 2002a,b), bilişsel unsurlara örnek verilebilir. Bu nedenle, işe/çalışmaya tutkunluk, işe bağlanma ve işe bağlılık kavramlarının “work engagement” kavramını tam olarak karşılamadığını söylemek mümkündür.

TDK’ya göre (2016) göre angaje olmak sözcüğü batı kökenli bir sözcüktür. Bu nedenle, angaje olmak sözcüğünün “work engagement” kavramı Türkçede nasıl ifade edilmelidir sorusuna cevap vermediğini söylemek mümkündür. TDK’ya (2016) göre bütünleşmek sözcüğü “bütün duruma gelmek” anlamına gelmektedir. İki temel tanımı incelendiğinde “work engagement” kavramı çalışanlar ve işin birleşerek bir bütün duruma geldiğine işaret etmemektedir. Bu nedenle, “work engagement” kavramı yerine işle bütünleşme kavramının kullanılması doğru olmayabilir.

TDK’ya göre (2016) adamak sözcüğü “bir şey ile yoğun olarak ilgilenmek”, “ayırarak”, “tahsis etmek” anlamlarına gelmektedir. Karakurt (2011) adamak sözcüğünün anlamlarından birisinin kişinin “kendisini bir işle bütünüyle vermesi” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Kanar (2009) *Osmanlı Türkçesi Sözlüğü* adlı eserinde adamak sözcüğünün “hasretmek”, “ayırarak” ve “tahsis etmek” anlamlarına geldiğini belirtmiştir. Kahn (1990:700) work engagement’ı “bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini iş performansına vermesi” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre kişi enerjisini işine “ayırarak”, “tahsis etmekte” ve “kendisini bütünüyle işine vermektedir.” Bu değerlendirmeler ışığında “work engagement” kavramını Türkçede en iyi işe adanma kavramının ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu teorik tartışmaya dayanarak, “work engagement” kavramı yerine Türkçede işe adanma kavramının kullanılmasını öneriyoruz.

İşe Adanma Yaklaşımları

Son yıllarda, çalışanların adanması kavramı sıcak bir konu haline gelmiştir. Kavrama yönelik yoğun ilgiye rağmen, ortak bir tanım ve ölçme metodu geliştirilememiştir (Kular, Gatenby, Rees, Soane ve Truss, 2008). Bu nedenle de Vaus’un (2013) kavramsal anarşi uyarısı dikkate alınarak, çalışanların adanması kavramına yönelik geliştirilen tanımlar ve ölçme metodları detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kapsamda ilk olarak, Kahn’ın adanma yaklaşımı, ikinci olarak tükenmişlik anti-tez yaklaşımı ve üçüncü olarak çok boyutlu yaklaşım ele alınacaktır.

Kahn’ın adanma yaklaşımı

Kahn (1990) adanmışlık kavramını, kişisel adanmışlık olarak ele almış ve kavramı örgüt üyelerinin iş

rollerine kendilerini gönülden vermeleri olarak tanımlamıştır. Adanmış bireyler *rol performansları sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işlerine* vermektedirler. Örgüt üyelerinin sergiledikleri bu üç durum psikolojik varlık göstermeyi - orada olmayı- ifade etmektedir. Adanmamış bireyler ise, iş rollerinden uzaklaşmaktadırlar. Yani, rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işten çekmektedirler (Kahn, 1990). Kahn (1990) adanmışlık kavramını açıklamak için benlik ve rol kavramları üzerinde durmuştur. Bu anlamda, adanmışlık kişinin enerjisini hem işteki rol performansına vermesi, hem de rolü içeresine benliğini ortaya koymasındadır. Diğer taraftan, adanmışlık ise kişinin benliğinin iş rolünden ayrılmasıdır (Kahn, 1990).

Kahn (1990) adanmışlık kavramını Goffman'ın (1961) role bağlanma ve rolden ayrılma görüşlerinden uyarlamıştır. Role bağlanma rol benimseme kavramıyla, rolden ayrılma ise rol mesafesi kavramıyla açıklanmaktadır. Goffman, benimsemek terimini bireyin kendisini rolüne vermesi olarak tanımlamıştır. Rol benimseme, role yönelik kabul edilmiş bir bağlılığı kapsamaktadır. Kişi ve rol arasındaki ayrılık eksikliği rol benimsemeyi ifade ederken, kişinin rolünü küçümsemesi ve beğenmemesi sebebiyle rolden uzaklaşması rol mesafesini ifade etmektedir (Kahn, 1990). Goffman ilkokul çağındaki çocukların atıklarınca üzerinde iken daha coşkulu hareket ettiklerini, atıklarınca binme rolüne ciddiye almadıklarını, anaokulu çağındaki çocukların ise tamamen rollerine angaje olduklarını, atlarına tutunarak, gülümseyerek atıklarınca keyfini çıkardıklarını gözlemlemiştir. Bu gözlem Goffman'ın rol mesafesi fikrini geliştirmesine imkân vermiştir. Bazı aktörler rolünü ciddiye alırken, bazıları ise benliği ve rol arasındaki fark nedeniyle rollerini ciddiye almamaktadırlar (de Vries, 2010).

Tükenmişlik anti tez yaklaşımı

Alanyazında adanma kavramına getirilen ikinci bakış açısı tükenmişlik anti-tez yaklaşımıdır. Yaklaşımın detaylarına geçmeden önce tükenmişlik kavramının ne anlama geldiğini ortaya koymak yaklaşımının teorik arka planını daha iyi anlamak açısından önemli görülmüştür.

Tükenmişlik, "yoğun bir şekilde insanlarla çalışan bireyler arasında görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutlarından oluşan bir sendrom" olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Duygusal tükenme, kişinin fiziksel ve duygusal kaynaklarının azalması sonucu oluşan kronik durumu; duyarsızlaşma, kişinin kendisiyle işi ve hizmet sunduğu kişiler arasına mesafe koymasını, onlara karşı hissizleşmesini, sinik ve olumsuz tutum sergilemesini; düşük başarı hissi ise, kişinin işini başarmak için kendisini yeterli

görmemesini ve başarı duygusu eksikliğini ifade etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 31-32; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403). İlk olarak, tükenmişlik üç boyuttan oluşan (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi) Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ – Maslach ve Jackson, 1981) kullanılarak ölçülmüştür. Başlangıçta tükenmişlik sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler ve eğitim gibi insanlarla yoğun olarak etkileşim halinde bulunan iş çevrelerinde çalışan bireylerde görüldüğü kabul edilmekte idi. Daha sonra, araştırmacılar tükenmişliğin insanlar ile yoğun olarak çalışılmayan iş çevrelerinde de görülebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle kavram tüm çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002a; Schaufeli ve Bakker, 2004). Sonuç olarak, Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson (1996) Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni insani hizmetler dışındaki alanlar için kullanılmak üzere uyarlamıştır. Bu yeni versiyon Tükenmişlik Genel Ölçeği (MBI-General Survey) olarak adlandırılmıştır. Bu ölçeğin boyutları Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile paraleldir. Fakat kapsamı geniştir. Örneğin, tükenmişlik boyutu bitkinlik ve yorgunluk gibi konuları içeren ifadeler ile ölçülmektedir. Fakat yorgunluk kaynağı olarak diğer insanlara –insan ile yoğun olarak çalışma durumu- doğrudan göndermede bulunulmamaktadır. Sinizm boyutu, genel olarak işe karşı ilgisizliği ve uzak tutumu ifade etmektedir. Diğer insanlara karşı mesafeli olmayı ifade etmemektedir. Yeterlilik, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile paralel olarak karşılaştırıldığında, mesleki başarının sosyal ve sosyal olmayan yönlerini daha geniş bir şekilde kapsamaktadır (Schaufeli ve ark., 2002a; Schaufeli ve Bakker, 2004).

Tükenmişlik ve adanmışlık, kişi ve iş çevresi unsurlarının eşleşme derecesi ile ilişkilidir. Kişi ve iş arasındaki büyük boşluk –eşleşme-, tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bunun tam tersi olarak, kişi ve iş uyumu yüksek seviyede adanmışlığa sebep olmaktadır. Tükenmişlik iş yaşamında karşı karşıya kalınan altı unsurun birkaçı ya da tümü açısından kişi ve iş çevresinin eşleşmemesinden kaynaklanmaktadır (Maslach ve ark., 2001). Bu altı unsur iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerleri içermektedir. İş yükü, kişinin zamanı ve enerjisi açısından yapabileceği iş miktarını; kontrol, kişinin işini yapabilmesi için gerekli olan kaynaklar üzerinde yeterli kontrol ve yetkiye sahip olup olamamasını; ödüller, kişinin işteki başarısının karşılığını alıp alamamasını; aidiyet, kişinin iş yerindeki diğer insanlar ile olumlu ilişkilere sahip olup olamamasını; adalet, adil bir örgüt yapısını ve adalete dayalı ilişkileri; değerler, kişisel değerler ve yapılan iş arasındaki uyumu ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişlik anti tez-yaklaşımı Maslach ve Leiter (1997) tarafından iki hasta birimi üzerinde yapılan vaka

çalışmasına dayanmaktadır. İlk birimde bulunan çalışanlar tipik bir tükenmişlik göstermişlerdir. Yani tükenme, sinizm ve yetersizlik boyutları yüksek skorlara sahip olmuştur. Diğer taraftan ikinci birimde yapılan araştırmanın sonuçları aynı üç boyutun düşük skorlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, iş yükü ve ödüllendirme gibi unsurlardan oluşan altı ana tükenmişlik kaynağının tükenmiş ve adanmış çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ortaya koyulmuştur. Sonuçlara göre ilk grupta yer alan çalışanlarda tükenmişliği etkileyen unsurlar yüksek düzeyde çıkarken, ikinci grupta ise bu unsurlar düşük düzeyde çıkmıştır (Maslach ve ark., 2001).

Maslach ve Leiter (1997: 23) tükenmişliği, “adanmışlıkta meydana gelen erozyon” olarak yeniden tanımlamıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik adanmışlığın zıddı olarak kabul edilmektedir. Bir başka anlatımla, adanmışlık tükenmişliğin üç boyutunun doğrudan tersi olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, sırasıyla tükenme, sinizm ve yetersizlik boyutlarına verilen puanların düşük olması, yüksek enerjiye, benimsemeye ve yeterliliğe işaret etmektedir. Kişide tükenmişlik başladığı zaman, adanma duygusu azalmaya başlamakta ve üç olumlu his, zıtları olan üç olumsuz hisse dönüşmektedir. Yani, enerji tükenmeye, benimseme sinizme, yeterlilik yetersizliğe dönüşmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Maslach ve ark., 2001). Bu açıdan adanmış kişiler, yüksek bir enerji duygusuna, iş aktiviteleri ile güçlü bir başa sahiptirler. Aynı zamanda onlar iş talepleri ile başa çıkacaklarına inanırlar (Schaufeli ve ark., 2002a).

Schaufeli ve ark. (2002a), tükenmişlik ölçeğinin skorlarının ters olarak ele alınmasıyla yapılan adanmışlık ölçümünün (Maslach ve Leiter, 1997) yetersiz kaldığını savunmuşlardır. Bu araştırmacılar, kavramsal olarak adanmışlığın tükenmişliğin tersi olduğunu kabul etmelerine rağmen, iki kavramın aynı ölçek ile ölçülmesinin –tükenmişlik ölçeğinin ters hesaplanmasıyla– yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakış açısı, adanma kavramının tükenmişlik ölçeğinden bağımsız olarak –tek başına– ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Schaufeli ve ark. (2002a:74), adanmayı, “dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici (fulfilling) ruhsal durum” olarak tanımlamışlardır. Adanma kısa süreli değil, herhangi bir nesneye, olaya, bireye ve davranışa odaklanmayan kalıcı duygusal ve bilişsel bir durum olarak değerlendirilmiştir (Schaufeli ve ark., 2002a). Fakat bazı araştırmacılar adanma düzeyinin sabit olmadığını, hafta içerisinde bile dalgalanmalar gösterebileceğini belirtmişlerdir (Bakker ve Leiter, 2010; Bakker ve Bal, 210). Dinçlik, kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerjiye ve zihinsel esnekliğe sahip olmasını, işine yönelik istekli bir şekilde çaba sarf etmesini ve zorluklar karşısında sabır göstermesini ifade etmektedir. Bağlanma, kişinin heyecan, coşku,

ilham, gurur, mücadele azmi ve anlamlılık duygularını yaşayarak, güçlü bir şekilde işe katılmasını ifade etmektedir. Yoğunlaşma, kişinin kendisini işten ayıramaması ve işte zamanın nasıl geçtiğini anlamaması sayesinde, mutlulukla işine kendisini kaptırması ve tamamen işine odaklanması anlamına gelmektedir (Schaufeli ve ark., 2002a; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006).

Saks’ın çok boyutlu yaklaşımı

Adanma kavramına getirilen üçüncü ve son yaklaşım çok boyutlu bir bakış açısı sunmaktadır. Saks (2006) çalışanların adanması kavramını, işe adanma ve örgüte adanma olmak üzere ikiye ayıran ilk araştırmacı olarak değerlendirilmektedir (Shuck, 2010). Saks (2006) çalışanların adanması kavramını bireyin rol performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı olarak tanımlamıştır. Saks (2006) iki tip adanma yapısını araştırmacıların rol odaklı adanma kavramsallaştırmalarına dayalı olarak gerçekleştirmiştir (Kahn, 1990; Rothbard, 2001). Buna göre, adanma kişinin belirli örgütsel roller içerisindeki psikolojik varlığını yansıtmaktadır. Örgüt üyelerinin iş rolleri ve örgütün bir üyesi olarak rolleri olmak üzere iki önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanların bu iki role kendilerini vermeleri adanmayı meydana getirmektedir (Saks, 2006).

Saks (2006) adanma kavramına, kişinin işteki ve örgütteki spesifik rolüne kendisini vermesi olarak yaklaşmıştır. Saks’ın (2006) araştırma sonuçları, işe ve örgüte adanmanın birbirleriyle ilişkili, fakat birbirinden ayrı yapılar olduğunu göstermiştir. Cevaplayıcıların işe adanmaya verdikleri puanların, örgüt adanmaya verdikleri puanlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işe adanma ve örgüte adanmanın öncüller ve sonuçları da farklılık arz etmiştir. Psikolojik şartlar her iki yapının öncülü olurken, aynı durum kavramlarının sonuçları için geçerli değildir. Aynı zamanda, hem işe adanma hem de örgüte adanma anlamlı ve benzersiz olarak iş tatminini, örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetini ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamıştır. Bu bulgular, iki yapı arasında farklılık olduğuna işaret etmektedir (Saks, 2006).

İşe Adanmanın ölçümü

İşe adanma kavramının anlamı ve içeriği konusunda bir fikir birliğinin olmaması, kavramı ölçmeye yönelik çok sayıda ölçeğin geliştirilmesine neden olmuştur (Saks ve Gruman, 2014:164). Aşağıda geliştirilen ölçeklerin üzerine durulacak ve Kahn’ın perspektifi doğrultusunda gerçekleştirilen ölçek ile tükenmişlik anti tez yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen ölçek arasında süre gelen tartışmalara değinilecektir. Tablo 2’de işe adanma tanımları, tanımların dayandığı teorik temel ve geliştirilen ölçekler özetlenmiştir.

Tablo 2. İşe Adanma Tanımları ve Ölçümleri (Yazarlar Tarafından Tablolaştırılmıştır)

Araştırmacılar	Tanım	Teorik Temel	Ölçüm	İfade Örnekleri
Kahn (1990)	“Örgüt üyelerinin rol performansları sırasında, kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine gönülde vermektedir.”	Goffman'ın (1961) rol benimseme ve rol mesafesi yaklaşımı	Rothbard (2001) Boyutlar • Dikkat • Yoğunlaşma Rich ve ark.(2010), May ve ark.(2004) Boyutlar • Fiziksel adanma • Duygusal adanma • Bilişsel adanma	“Büyük bir dikkatle işime odaklanıyorum” “Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum” “Tüm çabamı işime veririm” “İşime heyecanla sarılıyorum” “İşyerinde, aklıma tamamen işime veririm”
Maslach ve Leiter, (1997), Maslach ve ark. (2001)	“İşe adanma tükenmişliği doğrudan tersidir.”	Tükenmişlik anti-tez yaklaşımı	Maslach tükenmişlik ölçeğinin (1996) ters olarak değerlendirilmesi Boyutlar • Enerji • Bağlılık • Yeterlilik	Doğrudan ölçüm olmadığı için ifade örneği verilmemiştir.
Schaufeli ve ark.(2002a),	“Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici ruhsal durum.”	Tükenmişlik anti-tez yaklaşımı	(Schaufeli ve ark.(2002a; 2002b) (Utrecht işe adanma ölçeği)* • Dinçlik • Bağlanma • Yoğunlaşma	“Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim” “Yaptığım işle gurur duyuyorum” “Çalışırken kendimden geçirim”
Saks (2006)	“Bireyin rol performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı.”	Kahn'ın (1990) ve Rothbard'ın (2001) rol odaklı kavramsallaştırması: kişinin iş rolü ve örgütün bir üyesi olarak rolü.	Saks (2006) • İşe adanma • Örgüte adanma	“Kendimi gerçekten işime veririm” “Bu örgütün bir üyesi olmak büyüleyici”

Not. *Utrecht işe adanma ölçeğine ait ifade örnekleri araştırmacının (Schaufeli ve Bakker, 2003) internet sitesinde yayımlanan Türkçe soru formundan alınmıştır. Diğer ölçüklere ait ifadeler yazarlar tarafından Türkçeleştirilmiştir.

Kahn (1990:1992) teorik bir taslak ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamasına rağmen, nitel bir araştırma yapması nedeniyle adanmışlık kavramının ölçümüne yönelik yeterli katkı sağlamamıştır. Fakat bazı araştırmacılar Kahn'ın (1990; 1992) görüşlerinden esinlenerek (Rothbard, 2001), bazıları da Kahn'ın (1990;1992) çalışmasına doğrudan odaklanarak adanmışlık kavramını ölçmüşlerdir (Rich ve ark., 2010). Aşağıda bu araştırmalar incelenecektir.

Rothbard (2001), Kahn'ın (1990;1992) çalışmalarından esinlenerek, adanmayı kişinin rolüne odaklanması ve rolü içerisinde psikolojik varlık göstermesi olarak tanımlamış ve dikkat (attention) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere iki önemli boyut ortaya atmıştır. *Dikkat*, işe yönelik bilişsel olarak hazır bulunmayı ve kişinin rolüne odaklanmak için harcadığı zamanı ifade ederken, *yoğunlaşma* kişinin işine kendini kaptırmasını ve rolüne odaklanmasını ifade etmektedir. Örneğin, işine yoğunlaşmış kişi, iş dışında olan bitenleri göz ardı etmektedir (Rothbard, 2001). Bu teorik temele dayalı olarak, Rothbard (2001) iki boyut ve dokuz ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Ölçekte dikkat dört, yoğunlaşma beş ifadeden oluşmaktadır.

Rich ve ark. (2010:619), Kahn'ın (1990) çalışmasına doğrudan odaklanarak, işe adanmayı "bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini eş zamanlı olarak iş performansına vermesini yansıtan çok boyutlu motivasyonel bir kavram" olarak tanımlamıştır. Kahn'a göre (1992) kişilerin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini parçalı bir şekilde iş rollerine vermeleri adanma anlamına gelmemektedir. Adanmanın oluşabilmesi için bu enerjilerin eş zamanlı olarak iş rolüne verilmesi sürdürülmesi gerekmektedir. Yani, adanma iş rolüne verilen değişik enerjilerin toplamını değil, enerjilerin *mişterek* ve eş zamanlı olarak iş rolüne verilmesini yansıtmaktadır. Değişik enerjilerin ortak bir şekilde oluşturduğu adanma, kendisini açıklayan boyutlardan oluşan örtük çok boyutlu üst bir yapıyı ifade etmektedir. Özetle, adanma kişinin elini (fiziksel enerjisini), başını (bilişsel enerjisini) ve kalbini (duygusal enerjisini) eş zamanlı olarak rol performansına vermesidir (Rich ve ark., 2010). Bu teorik temellere dayalı olarak, Rich ve ark. (2010) üç boyuttan (fiziksel, duygusal ve bilişsel) ve 18 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. *Fiziksel adanma*, kişinin tüm enerjisini işi için kullanmasını ve yoğun bir şekilde çalışmasını; *duygusal adanma*, kişinin hevesli, enerjik, ilgili ve heyecanlı bir şekilde çalışmasını; bilişsel adanma ise, kişinin aklını, dikkatini ve konsantrasyonunu işine vermesini ifade etmektedir (Rich ve ark., 2010). Benzer bir şekilde, May ve ark. (2004), Kahn'ın (1990) kavramsallaştırmasına dayalı olarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek fiziksel adanma, bilişsel adanma, duygusal adanma boyutlarından oluşmaktadır. Geliştirilen ölçek yukarıda

bahse konu edilen Rich ve ark. (2010) ölçeği ile çok büyük ölçüde benzerdir.

Tükenmişlik anti-tez yaklaşımı kapsamında, işe adanma kavramı, Utrecht İşe Adanma Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale- UWES) ile uygulanabilir hale gelmiştir. Ölçek üç boyutu içermektedir. Ölçeğin ilk hali 17 ifadeden oluşmaktadır (Schaufeli ve ark., 2002a; 2002b). Daha sonra yapılan psikometrik analizler sonucunda dinçlik boyutundan bir ifade, yoğunlaşma boyutundan bir ifade çıkarılarak 15 ifadeye indirgenmiştir (bkz; Schaufeli ve Bakker, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Kantas ve Demerouti, 2012; Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen ve Schaufeli, 2009). Schaufeli ve ark. (2006) cevaplayıcıları gereksiz yere rahatsız etmemek ve güvenilir sonuçlar almak için yapıların mümkün olduğunca az ifade ile ölçülmesi gerektiği görüşüne dayalı olarak 9 ifadeden oluşan Utrecht İşe Adanma Ölçeği'ni (UWES-9) geliştirmişlerdir. Ölçek yer alan her boyut üç ifadeden oluşmaktadır.

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002a) geliştirdikleri işe adanma ölçeğinin (Utrecht İşe Adanma Ölçeği) geçerliği ve güvenilirliği farklı kültürlerde test edilmesine rağmen (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006), bu ölçek adanmanın psikolojik öncüllerini içeren ifadeler barındırdığı için eleştirilmiştir (Newman ve Harrison, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Örneğin, ölçekte çalışanların anlamlılık algısını ölçen ifadeler yer verilmiştir (Yaptığım işi anlamlı buluyorum). Oysaki anlamlılık işe adanmanın bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Kahn, 1990). Cole, Walter, Bedeian ve O'Boyle (2012) tükenmişlik anti tez yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan adanma kavramsallaştırmasının ve ölçümünün (Utrecht İşe Adanma Ölçeği) (Schaufeli ve ark., 2002a), tam olarak benzersiz ve bağımsız bir yapı olmadığını vurgulamış ve bu tür bir adanma ölçümüne şüpheyle bakılması gerektiğine yönelik ampirik kanıtlar sunmuştur. Diğer taraftan araştırmacılar Kahn'nın adanma kavramsallaştırmasının daha benzersiz ve farklı bir kavram olduğunu vurgulamışlar (Cole, Walter, Bedeian ve O'Boyle, 2012; Shuck, Ghosh, Zigarmi ve Nimon, 2012) ve gelecek çalışmalarda Kahn'nın kavramsallaştırmasının kullanılması konusunda çağrıda bulunmuşlardır (Saks ve Gruman, 2014). Bu eleştiriler nedeniyle Kahn'ın teorik tanımının ve buna paralel olarak Rich ve ark. (2010) tarafından geliştirilen operasyonel tanımın araştırmalarda kullanılmasının daha doğru olacağını söylemek mümkündür. Psikometrik özellikler açısından incelendiğinde, çok sayıda araştırma Kahn'ın (1990) kavramsallaştırmasına dayanarak Rich ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen işe adanma ölçeğinin içsel güvenilirliğini, yakınsak ve faktör geçerliğini doğrulamıştır (He, Zhu ve Zheng, 2014; Shuck, Twyford, Reio ve Shuck, 2014; Byrne, Peters ve Weston, 2016; Basit ve Chauhan, 2017). Diğer yandan,

Drake (2012) Utrecht İşe Adanma Ölçeği (Schaufeli ve ark., 2002a) ile Rich ve diğerlerinin (2010) işe adanma ölçeğinin psikometrik özelliklerini karşılaştırmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre, Rich ve ark. (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin faktör yapısı doğrulanırken, Utrecht İşe Adanma ölçeğinin faktör yapısı doğrulanamamış ve bazı ifadelerin ölçekten çıkarılması önerilmiştir.

Saks (2006) adanma kavramını, işe adanma ve örgüte adanma olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu ayrımın temelinde bireylerin örgütün üyesi olarak üstlendikleri roller ve çalıştıkları iş içerisinde sahip oldukları roller olmak üzere iki farklı adanma odağı olduğu varsayımdır. Örgüte adanma, çalışanların örgüt içerisindeki sahip oldukları rollere kendilerini gönülden vermelerini ifade ederken, işe adanma çalışanların işteki rollerine kendilerini vermelerini ifade etmektedir. Çalışanların bu iki role kendilerini vermeleri adanmayı meydana getirmektedir. Başka bir anlatımla, adanma kişilerin hem örgütün üyesi olarak üstlendikleri rollere hem de işteki rollerine yoğunlaşmalarının (absorbed) ve dikkatlerini vermelerinin (attentive) derecesidir. Kişilerin bu iki rolle bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak yoğunlaşmaları adanmayı meydana getirmektedir (Saks, 2006). Saks (2006) işe adanmayı ölçmek için altışar ifadeden oluşan 12 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Adanmanın bu iki boyutu çalışanların iş ve örgüt içindeki psikolojik varlığını (psychological presence) değerlendiren altışar ifade kullanılarak ölçülmüştür (Saks, 2006). İşe adanma “bazen işime kendimi o kadar kaptırıyorum ki zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum” gibi bireyin kendisini işine tamamen verdiğini gösteren maddeler kullanılarak ölçülmüştür. Diğer taraftan örgüte adanma “benim için en heyecan verici şeylerden biri bu örgütte gerçekleşen olaylara dahil olmak, “bu örgütün üyesi olmak benim için heyecan verici” gibi birey ve örgüt arasında oluşan güçlü adanma duygularını ifade eden maddeler kullanılarak ölçülmüştür. Saks (2006) tarafından gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizi, işe ve örgüte adanmaya karşılık gelen iki faktörlü yapıyı doğrulamıştır. Diğer yandan işe ($a = .82$) ve örgüte ($.90$) adanma ölçeklerinin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar işe ve örgüte adanma arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir.

İşe adanma ve benzer kavramlar

Adanma, diğer örgütsel davranış kavramlarıyla benzer olmasına rağmen, onlardan farklılık arz etmektedir (Kular ve ark., 2008). Bu farklılıkları aşağıda açıklayacağız ve adanmanın başlı başına ayrı bir kavram olduğunu teorik ve ampirik çalışmalar ışığında ortaya koyacağız. Bu araştırmanın ana amacının adanma kavramına yeni bir bakış açısı getirmek olmaması nedeniyle farklılıkların derin bir şekilde detaylandırılmasına gitmeyeceğiz. Fakat bu kavrama yönelik yeni bir bakış

açısı getirmek isteyen araştırmacılara esin kaynağı olabilecek bilgilerin aktarılmasına dikkat edeceğiz. Bu istikamet doğrultusunda adanma kavramı ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, işe gömülmürlük, işe katılım (benimseme) ve işkoliklik arasındaki farklılıklara değineceğiz.

Örgütsel bağlılık adanmadan farklı bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte yönelik tutumunu ve bağlılığını ifade ederken, adanma bir tutum değil, kişinin işine dikkatini vermesinin ve rol performansına yoğunlaşmasının derecesidir (Saks, 2006). Daha detaylı bir anlatımla, işe adanma ve örgütsel bağlılık iki şekilde farklılaşmaktadır. İlki, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak örgüte yönelik bağlılığı ifade ederken, işe adanma ise işin kendisine dayalı olan algıları temsil etmektedir. İkincisi, adanma duygusal, fiziksel ve bilişsel enerji açısından tüm benliğin bütünsel yatırımını içeren geniş bir yapıyı ifade ederken, bağlılıkta bu tür özellikler mevcut değildir (Hallberg ve Schaufeli, 2006; Christian, Garza ve Slaughter, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik gönüllü ve informal davranışlarını içerirken, adanma kişinin gönüllü davranışlarından ziyade, formal rol performansına odaklanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010). Yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar, sorumluluk alanlarının dışına odaklanırken, adanmış çalışanlar ise sorumluluk alanları içerisinde davranış sergilemektedirler (Shuck ve Wollard, 2010).

İş tatmini, kişinin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve memnun edilmesinin kaynağı olmak ile beraber çalışanların zorluklardan ve memnuniyetsizlikten kurtarılması için bir araçtır. Bu nedenle, kişinin rol performansıyla ilişkilerini kapsamamaktadır (Maslach ve ark., 2001). İş tatmini, kişinin işi ve iş durumu hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerdir. İş tatmini ve işe adanma arasındaki temel farklılık, işe adanma etkinleşme -aktivasyonu- anlamına gelirken, iş tatmini doyumuna daha benzer bir yapıdır. İş tatmini, iş şartlarını ve özelliklerinin tanımlayan işe yönelik bir tutumdur (örneğin; aldığım ücretten memnum). İşe adanma ise işten kaynaklanan bireysel deneyimlerin tanımlanmasıdır (örneğin; çalışırken kendimi dinç hissediyorum) (Christian ve ark., 2011). Daha detaylı bir anlatımla, iş tatmini kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşan tatmin edici pozitif duygusal bir durumdur. Bunun tersi olarak, işe adanma çalışanın işteki ruh hali ile ilgilidir. İşe adanma aktivasyon (çoşku, uyanıklık, heyecan, gurur, mutluluk) anlamına gelirken, iş tatmini doyum (hoşnutluk, dinginlik, huzur, rahatlama, memnuniyet) anlamına gelmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010).

İşe katılım/benimseme (genellikle ulusal alan yazında işe bağlılık olarak ifade edilir), psikolojik öz-

deşleşmenin bilişsel ve inançsal durumudur (Kanungo, 1982). İşe katılım kişinin hem iş içinde hem de iş dışında, iş ile kendisini güçlü bir şekilde tanımlama derecesini temsil eden ve işin kişinin ihtiyaçlarını tatmin etmesini içeren bilişsel bir inançtır. Adanma iki şekilde işe katılmadan farklıdır. İlki, işe katılım bilişsel bir yapıdır ve işe adanmanın eşdeğeri değil, bir sonucu olarak kabul edilir. İkincisi, işe katılım bireyin kimliğini merkez olarak kabul eder (Christian ve ark., 2011). İşe katılım işe adanma ile benzerdir. Fakat işe katılım enerji ve yoğunlaşma/odaklanma unsurlarını içermemektedir (Maslach ve ark., 2001).

İşe adanma ve işe gömülmüşlük benzer yapılar olarak görülse de, iki yapı arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. İşe adanma kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini işine vermesini ifade ederken (Rich ve ark., 2010), işe gömülmüşlük kişinin örgütte kalmasını etkileyen unsurların bir toplamıdır. İşe gömülmüşlük işgörenin örgütü ve çalışma arkadaşlarıyla bağlantılarını (links), işi ve örgütsel çevreyle uyumunu (fit) ve işten ayrılması durumunda ödeyeceği bedelleri (sacrifices) içermektedir (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski ve Erez, 2001). Halbesleben ve Wheeler (2008) iki yapının farklı olup olmadığını araştırmışlar ve iki kavramın birbirinden farklı ve benzersiz yapılar olduğunu ampirik olarak ortaya koymuşlardır.

İlk bakışta iş kolik ve işe adanmış çalışanlar arasında bazı benzerlikler görülebilmese rağmen, adanmış çalışanlarda işkoliklerden farklı olarak zorlayıcı güdü mevcut değildir. İşe adanmış çalışanlar için çalışmak eğlencelidir, bir nevi bağımlılık ya da tiryakilik değildir. Adanmış çalışanlar, karşı koyulamaz güçlü bir iç dürtü nedeni ile değil, işi eğlenceli, ilgi çekici bulmaları nedeniyle işe sıkı çalışmaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2010). İşkoliklik, alkoliklik gibi bir bağımlılığa işaret eder ve aşağıdaki unsurlar tarafından karakterize edilir. (1) işkolikler fazla çalışma nedeni ile ailelerini ve diğer kişiler ile olan ilişkilerinin ihmal ederler. (2) çarpık bir benlik kavramına sahiptirler. Yani, benlik duygusunu çok çalışmak yolu ile tatmin etmeye çalışırlar. (3) ince düşüncüler. Yani iş detayları hakkında mükemmeliyetçidirler. (4) işten uzak kalırlarsa kaygı duyarlar. (5) özgüvenlerini arttırmak ve diğer duygularını tatmin etmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyarlar (Schaufeli ve ark., 2006). Kısaca, işe adanma, negatif sonuçlara sebep olmaz iken, işkoliklik negatif sonuçlara neden olabilir (Shimazu ve Schaufeli, 2009; Van Wijhe, Peeters, Schaufeli ve Van den Hout 2011).

Adanma ve benzer kavramlar arasındaki farklılık sadece teorik değerlendirmeler ile değil, aynı zaman ampirik kanıtlarla desteklenmiştir. Hallberg ve Schaufeli (2006) işe adanma, örgütsel bağlılık ve işe katılım yapılarının birbirinde farklı yapılar olup olmadıklarını

değerlendirmek için farklı değişkenler ile bu yapıların ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, işe adanma ve sağlık şikâyetleri arasında olumsuz; işe adanma ve iş kaynakları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, işe katılım ile sağlık şikâyetleri ve iş kaynakları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan, işe adanma ve sağlık şikâyetleri arasında yüksek düzeyde olumsuz bir ilişki bulunurken, örgütsel bağlılığın daha çok işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre işe adanmanın ilişkili olduğu değişkenler ile işe katılımın ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu değişkenler farklılaşmaktadır. Bu bulgulara dayanılarak, işe adanmanın, örgütsel bağlılık ve işe katılmadan farklı bir yapı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında, Schaufeli ve ark. (2002a) tarafından ileri sürülen tanım kullanılmıştır.

Christian ve ark., (2011) adanmanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılım yapılarından farklı bir yapı olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir meta analiz araştırması yapmışlardır. Meta analizi için temel sorun, alanyazında farklı adanma yaklaşımları olması olarak görülmüştür. Bu sorun alanyazında adanmaya yönelik üç ortak özellik (iş görevi performansı psikolojik bağ, işgörenin kişisel kaynaklarını işe yatırması, bir özellikte ziyade bir durum) tespit edilerek geliştirilen tanım ile çözülmüştür (Christian ve ark., 2011). Bu bağlamda, Christian ve ark., (2011: 95) adanmayı, “kişisel enerjilerin eş zamanlı olarak iş deneyimine yatırılmasını ifade eden nispeten kalıcı bir zihinsel durum” olarak tanımlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre adanma, iş tatmini (0.53), örgütsel bağlılık (0.59) ve işe katılım (0.52) ile orta düzeyde ilişkilidir. Bu durum, ayırt edici geçerliğe (discriminant validity) işaret etmektedir (Christian ve ark., 2011). Yani, adanma kavramı diğer yapıardan farklı ve eşsiz bir yapıdır. Sonuç olarak adanma kavramı, kişinin tüm benliğinin işe bütünsel yatırımını gerektirmesi; yapılan işe odaklı olması; kişinin isteyerek fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını işine vermesini gerektirmesi nedenleriyle diğer kavramlardan farklılaşmaktadır (Saks ve Gruman, 2014).

İşe Adanmanın Öncülleri ve Sonuçları

İşe adanmanın ilişkili olduğu kavramları ortaya koymak amacıyla işe adanmanın öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin ampirik bulguları belirtmekte yarar vardır. Alanyazında işe adanmanın öncülleri ve sonuçları hakkında çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların tümüne çalışma kapsamında yer vermek mümkün değildir. Bu nedenle işe adanmanın öncüllerine ve sonuçlarına odaklanan meta-analizi çalışmalarının bulgularını ve meta-analiz çalışmalarına henüz dahil edilmeyen güncel araştırma bulgularını belirtmek daha yerinde olabilir. Meta-analizi, aynı konuya odaklanan

Tablo 3. İşe Adanmanın Öncül ve Sonuçlarına Dair Ampirik Araştırma Bulguları

Öncüller		Sonuçlar	
• Sosyal destek	• $r = .32^a$, $r = .32^b$	• Bağlamsal performans	• $r = .34^d$
• Görev çeşitliliği	• $r = .53^d$	• Örgütsel bağlılık	• $r = .32^b$
• Geri bildirim	• $r = .33^d$	• İşten ayrılma niyeti	• $r = -.50^d$
• Problem çözme	• $r = .28^d$	• İş performansı	• $r = .30^d$
• Proaktif kişilik özelliği	• $r = .44^d$	• İş tatmini	• $r = .52^d$
• Sorumluluk	• $r = .42^a$, $r = .39^c$	• Örgütsel vatandaşlık davranışı	• $r = .23^d$
• Dışa dönüklük	• $r = .35^c$	• Görev performansı	• $r = .43^d$
• Nörotiklik	• $r = -.35^c$	• Hizmet performansı	• $r = .20^d$
• Lider-üye etkileşimi Özerklik	• $r = .31^d$	• Aktif Karlılık	• $r = .26^d$
• Görev anlamlılığı	• $r = .39^a$, $r = .23^b$	• Net Kar Marjı	• $r = .25^d$
• İş karmaşıklığı	• $r = .51^d$	• Müşteri Tatmini	• $r = .44^d$
• Dönüşümcü liderlik	• $r = .24^d$		
• Öz-yeterlilik	• $r = .27^a$		
• Algılanan Örgütsel destek	• $r = .50^b$		
• İyimserlik	• $r = .37^d$		
• Uyumluluk	• $r = .37^b$		
• Deneyime açıklık	• $r = .28^c$		
• Proaktiflik	• $r = .28^b$		
	• $r = .49^c$		

Not. r = işe adanma ile öncülleri ve sonuçları arasındaki ortalama korelasyonları ifade etmektedir. ^a Christian, Garza ve Slaughter'ın (2011) bulguları; ^b Halbesleben'in (2010) bulguları; ^c Young, Glerum, Wang ve Joseph'in (2018) bulguları; ^d işareti, bulunmayan bulgular henüz herhangi bir meta analizine dahil edilmemiş güncel araştırmalara aittir.

fakat birbirinden farklı birden çok araştırmanın bulgularını birleştirmek suretiyle ortak yargıya ulaşmaya imkân tanımaktadır (Akgöz, Ercan ve Kan, 2004). Christian, Garza ve Slaughter (2011) gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında özerklik, görev çeşitliliğinin, görev anlamlılığının, geri bildirim, problem çözmenin, iş karmaşıklığının, sosyal desteğin, dönüşümcü liderliğin, lider üye etkileşiminin, proaktif ve sorumluluk kişilik özelliklerinin işe adanmanın öncülleri; görev ve bağlamsal performansının ise işe adanmanın sonuçları olduğunu ortaya koymuşlardır. Halbesleben (2010) gerçekleştirdiği meta analizde, sosyal destek, özerklik, öz-yeterlilik ve iyimserlik yapılarından oluşan iş kaynaklarının işe adanmanın öncülleri; örgütsel bağlılığın, iş performansının ve işten ayrılma niyetinin ise işe adanmanın sonuçları olduğunu ortaya koymuşlardır. Young, Glerum, Wang ve Joseph (2018) meta analizi çalışmalarında sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, nörotik ve proaktif kişilik özelliklerinin işe adanmanın öncülleri olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Meta analizi çalışmalarına henüz dahil edilmemiş güncel ampirik kanıtlara da değinmekte yarar bulunmaktadır. Saks (2019) algılanan örgütsel desteğin, işe adanmanın bir öncülü; iş tatmininin ise işe adanmanın bir sonucu olduğunu tespit etmiş-

tir. Buil, Martínez ve Matute (2019) örgütsel vatandaşlık davranışının işe adanmanın bir sonucu olduğunu tespit etmiştir. Chen, Shih ve Chi (2018) işgören hizmet performansının işe adanmanın bir sonucu olduğunu ortaya çıkarmıştır Schneider, Yost, Kropp, Kind ve Lam (2018) değişik sektörlerden 102 örgüt üzerinde gerçekleştirdikleri geniş çaplı araştırmalarında aktif karlılığın, net kar marjının ve müşteri tatmininin işe adanmanın bir sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Tablo 3'te yukarıdaki ampirik bulgulara dayalı olarak işe adanmanın öncülleri ve sonuçları özetlenmiştir.

Sonuç

Araştırmacılar arasında pozitif psikolojiye yönelik artan ilgi işe adanma kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chughtai ve Buckley, 2008; Jeung, 2011). Uluslararası alanyazında uzun yıllardır araştırma konusu yapılan kavram, ulusal alanyazınımızda sıcak bir konu olmaya devam etmektedir. Bu durumun bir yansıması olarak, ulusal alanyazında işe adanma/work engagement kavramının ele alındığı araştırmalar önemli bir artış göstermiştir (bkz: Tablo 1). Fakat alanyazınımız kavramın teorik yapısı ve kullanımı hakkında bir dizi sorunla karakterize olmaktadır. Kavramın yerine Türkçede hangi

kavramın kullanılacağı belirsizdir. Kavramın dayandığı teorik temellerin yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Kavramın ölçümüne yönelik İngilizce alanyazında süregelen tartışmalar görmezden gelinmektedir. Kavramın diğer örgütsel davranış kavramlarından ne derece farklı olduğu yeterince açıklanmamıştır. Bu çalışmada, yukarıdaki sorunlara ışık tutmak gayesiyle aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. İşe adanma/Work engagement nedir? Ne değildir? Nasıl ölçülür? Aşağıda bu sorulara alanyazına dayalı olarak getirdiğimiz cevaplar özetlenmiştir. “Work engagement”, Türkçede işe adanma olarak ifade edilebilir ve “bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini eş zamanlı olarak iş performansına yatırması” (Kahn, 1990:700) anlamına gelir. İşe adanma/work engagement iş tatmini, iş koliklik, işe gömülmürlük, örgütsel bağlılık ve işe katılım değildir. Bu kavramlardan farklı bir yapıdır. İşe adanmanın Utrecht işe adanma ölçeği (Schaufeli ve ark., 2002a) yerine, Rich ve ark. (2010) tarafından geliştirilen işe adanma ölçeği yardımıyla ölçülmesi daha doğru olabilir.

Kaynaklar

- Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akgöz, S., Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Meta-analizi. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(2), 107-112.
- Arı, S. (2011). *Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Bakalci, H. (2010) *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- 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.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). Where to go from here? Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 181-196) New York: Psychology Press.
- Bal, E., A. (2009). *Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (ss. 546-553). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bal, E., A. (2008). *Öz-yeterlilik, ortamsal faktörler ve esenlik: İşe gönülden adanmanın etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basit, A. A., & Chauhan, M. A. (2017) Psychometric properties of the job engagement scale: A cross-country analysis. *Journal of Management and Research*, Vol 4(1), 1-18.
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.

- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1201-1227.
- Chen, S. L., Shih, C. T., & Chi, N. W. (2018). A multilevel job demands–resources model of work engagement: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Human Performance, 31*(5), 282-304.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*(1), 47-71.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement a meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management, 38*(5), 1550-1581.
- Çakıl, E. (2011). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve asistanlarda mobbingin işe gönülden adanma üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Dalay, G. (2007). *Örgüte güven, işe cezbolma, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- De Vaus, D. A. (2013). *Surveys in social research* (6th Ed.) Abingdon: Routledge.
- De Vries, R. (2010). Sociology methods in medical ethics sugarman. In J. and Sulmasy, D. P. (Eds). *Methods in medical ethics*. (2nd ed., pp. 175–191). Washington, DC: Georgetown University Press.
- Demirel, T. (2014). *Örgütsel değişime bireysel tepki: maskeleye davranışı öncelleri ve karar almaya katılma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve negatif/pozitif duygulanımın etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, T., Eryılmaz, A., & Ercan, L. (2014). İşe bağlılığın öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü: Akademisyenler üzerine bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*, 48-57.
- Drake, T. J. (2012). *Assessing employee engagement: A comparison of the job engagement scale and the Utrecht Work Engagement Scale*, Doctoral dissertation, Colorado State University.
- Erim, F., N., A. (2009). *Örgütsel değişime bireysel tepki: maskeleye davranışı öncelleri ve karar almaya katılma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersen, Ö. (2014). *Stresle başa çıkma biçimlerinin etkisi: stresle başa çıkma, bireysel ve organizasyonel sonuç algısı ilişkilerinde işe bağlanma biçimlerinin aracı rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertemli, H. B. (2011). *İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, A., & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi, 15*(1), 49-55.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30* (1), 377-390.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs Merrill.
- Göktepe, A. O. (2012). *Zihni temsillerin (sosyal ve ekonomik takas yaklaşımı) çalışılan kuruma bağlanmaya (cezbolma, özdeşleşme ve bağlılık) etkisinde örgütsel destek ve dışsal prestij algılarının rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gruman, J. A., & Saks, A.M. (2014). Being psychologically present when speaking up: employee voice engagement. In Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. and Freeman, R. B. (Eds.). *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference*. (pp. 455-476), USA: Edward Elgar Publishing.
- Güneşer, A., B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of personsupervisor fit*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242-256.

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, US: Psychology Press.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kanar, M. (2009). *Osmanlı Türkçesi Sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Kanten P., (2016). İşe Adanma. Kanten, P., & Kanten, S. (Editörler), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (ss.75-122.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B., & Özmen, Ö. N. (2016). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42(3), 411-433.
- Karakurt, D. (2011). *Türk Söylence Sözlüğü*. Retrieved from <http://www.dizge24.org/tr/belgeler/turk-soylence-sozlugu.pdf>
- Kavgacı, H. (2011). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E. & Truss K. (2008). *Employee Engagement: A literature review*. Kingston Business School Working Paper Series no.19 (October), UK: Kingston University.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü. İstanbul.
- Lee Duckworth, A., Steen, T. A., & Seligman, M. E. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 629-651.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organization cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Incorporated.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (Vol. 4). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Müceldili, B., & Erdil, O. (2013). *Pozitif organizasyonel bilim üzerine bir araştırma: İşe cezbolmanın organizasyonel çıktılara etkileri*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. (ss. 176-181). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct "wines". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35.
- Öngöre, Ö. (2013). İşle bütünleşme ölçeği Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1). 50-60.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 260-272.
- Özsoy, E., Filiz, B., & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-68.

- 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.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale. [Turkish Form]*. Retrieved from <https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/#engagement>
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach burnout inventory-general survey. In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach burnout inventory* (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002b). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002a). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. (2014). "What is engagement?". In Truss, C. et al. (Eds), *Employee Engagement in Theory and Practice*, (pp. 15-35). Routledge, London.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3–9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Biosci Trends*, 2(1), 171.
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr., T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Taştan, S. B. (2014). The theoretical implications of job demands--resources model: a research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 149- 192.

- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2016). Güncel Türkçe Sözlük. Retrieved from http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b003d1b60e35.04935239
- Ulukapı, H., Çelik, A. & Yılmaz, A. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 65-72). Melikşah Üniversitesi, Kayseri.
- Ünal, Z.M., & Turgut, T. (2013). *Birey-Örgüt Uyumunun Çalışan Tutkunluğuna Katkısı*, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 230-236). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W., & Van den Hout, M. (2011). Understanding workaholism and work engagement: the role of mood and stop rules. *Career Development International*, 16(3), 254-270.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). 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*, 7(2), 40-52.
- Yaldıran, M. (2010). *The effect of ethical climate on work engagement*. Unpublished master's thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346.

Summary

Theoretical Foundations and Measurement of Work Engagement

Mert Gürlek

Mehmet Akif Ersoy University

Muharrem Tuna

Ankara Hacı Bayram Veli University

Introduction

Psychology is criticized for focusing on “mental illness” rather than positive aspects of human behaviors and mental processes (Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris, 2008). For example, 95% of the studies published in the Journal of Occupational Health Psychology, one of the leading journals in the psychology field, addressed the negative aspects of occupational psychology and 5% of them addressed positive aspects such as job satisfaction, commitment and motivation (Shimazu and Schaufeli, 2008). With the beginning of the positive psychological movement, this imbalance in the research flow has begun to change. Positive psychology is a science that examines positive experiences, positive individual behaviors and the conditions that enable their development (Lee Duckworth, Steen and Seligman, 2005). Positive psychology focuses on the powerful aspects of individuals such as “well-being”, “happiness”, not on mental problems (Seligman, 2002). Organizational psychology has not remained indifferent to positive psychological stream and has focused on the positive aspects of occupational behaviors. Work engagement (WE) is considered as one of these positive aspects (Schaufeli, Bakker and Salanova 2006).

In recent years, the studies on WE in the national literature has shown a significant increase. However, our literature is characterized by a number of problems with the theoretical structure and use of WE. These problems are summarized below: a) It is unclear what the equivalent (version) of WE in the Turkish language. It is seen that different researchers use various Turkish concepts, b) the theoretical bases of WE definitions have not been adequately addressed, c) the ongoing debate in the international literature on measurement of WE has been ignored. This study answers the following questions to shed light on the above problems: What is work engagement? What is it not? How is it measured? In order to find answers to these questions, firstly we discussed which concept would best express WE in Turkish. We hope that this discussion will contribute to the prevention of the “conceptual anarchy” (De Vaus, 2013) in the national literature.

Secondly, by examining work engagement approaches, we detailed which conceptualization is based on which approach. Third, we discussed the differences between work engagement and others structures. Finally, we addressed the ongoing debate about measurement of WE.

What is Work Engagement?

We examined studies that address work engagement in the national literature to show which concept to use instead of the WE in Turkish. After, we discussed whether the Turkish equivalents (versions) of WE meet two WE definition (Kahn, 1990; Schaufeli ve ark., 2002a) that are used predominantly in the international literature. We determined that “adamak” word has the following meanings in the Turkish language: someone “give”, “harness”, “allocate” his or her energy to work (Karakurt, 2011), someone gives himself to a work entirely (TDK, 2016). As a result, we decided that the meaning of the word (adamak) in Turkish is in accordance with the definitions in international literature.

Approaches to work engagement

In organizational psychology literature, there are three basic approaches explaining work engagement (WE). These approaches are summarized below. First, Kahn (1990) considered the concept of engagement as personal engagement and defined the concept as “harnessing of organization members’ selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally, and mentally during role performances” (p. 694). Engaged employees give themselves physically, cognitively, emotionally to their work roles during their role performances. These three attitudes exhibited by the members of the organization refer to the psychological presence at work. Disengaged employees uncouple from work roles. In other words, such employees withdraw themselves physically, cognitively, and emotionally while exhibiting their role performances (Kahn, 1990). Kahn (1990) focused on concepts of self and role to explain the concept of en-

Address for Correspondence: Asst. Prof. Mert Gürlek, Mehmet Akif Ersoy University, School of Tourism and Hotel Management, Campus of İstiklal, 15030 Burdur.

E-mail: mertgurlek89@hotmail.com

agement. In this sense, engagement is to give the person's energy both to the role performance at work and to place his self into the role. On the other hand, disengagement is the separation of one's self from the work role (Kahn, 1990).

The second approach is the burnout-antithesis approach. This approach is based on two views. First, Maslach and Leiter (1997) defined burnout as "an erosion of engagement with the job" (p. 23). This definition considers burnout as the opposite of engagement. In other words, engagement consists of the dimensions of energy, involvement, and efficacy, which are considered to be directly opposite of the three dimensions of burnout (Schaufeli et al., 2002a: b). Namely, the low scores given to the dimensions of exhaustion, cynicism, and lack of personal accomplishment respectively indicate high energy, involvement, and efficacy (Maslach and Leiter, 1997; Maslach et al., 2001). Second, Schaufeli et al. (2002a) defined work engagement as "a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption" (p. 74). Although Schaufeli et al. (2002a) have acknowledged that engagement is the opposite of burnout, they have objected to the measurement of the two concepts with the same scale. This perspective revealed that the concept of engagement can be measured independently from the burnout scale. According to this view, work engagement includes three dimensions: vigor, dedication, and absorption. In the Schaufeli et al.'s (2002a) theoretical framework, vigor is defined as "high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence even in the face of difficulties." Dedication is defined as "a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge" (p. 74). Finally, absorption is defined as "being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work" (p.75).

The third and final approach to the concept of engagement offers a multi-dimensional perspective. Saks (2006) is considered to be the first researcher to divide the concept of engagement into two as work engagement and organization engagement (Shuck, 2010). Saks (2006) defined engagement as "a distinct and unique construct consisting of cognitive, emotional, and behavioral components that are associated with individual role performance" (p. 602). Saks (2006) formed two types of engagement based on the role-oriented conceptualizations of the researchers (Kahn, 1990; Rothbard, 2001). Accordingly, engagement reflects the psychological presence of employees in work role and role as a member of the organization. "Despite its intuitive appeal, the multidimensional approach has hardly been taken up by the research community" (Schaufeli, 2014: 19).

What is not Work Engagement?

A conceptual anarchy can be occurred due to the similarities between WE and other organizational behaviors (Kular et al., 2008). For this reason, we examined the differences between WE and other organizational behaviors in order to show what it is and what it is not. As a result of this examine, we revealed that WE is different from job satisfaction (Schaufeli and Bakker, 2010), workaholism (Schaufeli et al., 2006), organizational commitment, and job involvement (Hallberg and Schaufeli, 2006; Christian et al., 2011).

How is Work Engagement Measured?

We examined WE scales. Kahn's approach and burnout antithesis approach have dominated measurement of WE. Although the validity and reliability of the Utrecht WE scale (based on burnout antithesis approach) developed by Schaufeli et al. (2002a) were tested in different cultures (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006), and popularly used (Shuck, 2010), it is criticized for having included items containing the psychological antecedent of We (Newman and Harrison, 2008; Rich, Lepine and Crawford, 2010). It is seen that there are items that measure perception of meaningfulness of employees in the scale (e.g. I think the work I do is meaningful). It can be seen that criticism is justified when it is taken into account that meaningfulness is accepted as an antecedent of We (Kahn, 1990). As part of these criticisms, Cole, Walter, Bedeian, and O'Boyle (2012) emphasized that the conceptualization and measurement of WE (Schaufeli et al., 2002a) within the framework of the burnout antithesis approach is not a completely unique and independent structure and provided empirical evidence that such a measure of WE should be viewed with suspicion. On the other hand, researchers have emphasized Kahn's WE conceptualization as a more unique and different concept (Cole, Walter, Bedeian and O'Boyle, 2012; Shuck, Ghosh, Zigarmi and Nimon, 2013) and called on the use of Kahn's conceptualization in future studies (Saks and Gruman, 2014). Because of these criticisms, we have concluded that Kahn's theoretical definition and, concordantly, the operational definition developed by Rich et al. (2010) would be more appropriate to use in researches

In summary, we give the following answers to the research questions. Work engagement can be expressed as "işe adanma" in Turkish and it means "to invest the individual's physical, cognitive and emotional energy in simultaneously work performance" (Kahn, 1990:700 Rich et al., 2010:619). Work engagement is not job satisfaction, workaholism, organizational commitment, and job involvement. It may be more appropriate to measure work engagement using scale developed by Rich et al. (2010) instead of the Utrecht scale (Schaufeli et al., 2002a).