

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beyza Nur ATAGÜN

2000006214

Anabilim Dalı: Psikoloji

Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Seçil KESKİN

MAYIS 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Beyza Nur ATAGÜN
2000006214

Anabilim Dalı: Psikoloji
Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Seçil KESKİN
Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ TIRNOVA
Dr. Öğretim Üyesi Fatma CAN

MAYIS 2023

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans eğitimimde bilgi ve deneyimlerinden çok şey öğrendiğim ve bana yol gösterici olan değerli danışmanım Seçil KESKİN'e; en zorlandığım anlarda sabrı, ilgisi ve çok değerli geri bildirimleri ile beni besleyen ve yanımda olan sevgili Fatma CAN Hocam'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın çok sayıda katılımcıya ulaşmasını sağlayan ve desteklerini eksik etmeyen abim İbrahim Serhat AYZ'a, aile dostumuz Canan DEMİREL'e ve değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezime canı gönülden editörlük yapan bana her daim yol gösteren, zorlandığım anlarda umut ve neşe kaynağım olan sevgili ikiz kardeşim Berna ATAGÜN'e teşekkür ediyorum.

Tezimi çok uzun bir süredir benim gibi zihinlerinde taşıyan, her zaman desteklerini arkamda hissettiren ve fedakarlıklarını cömertçe sunan değerli babam Volkan ATAGÜN'e çok kıymetli annem Nuray ATAGÜN'e ve canım ablalarım Gizem ATAGÜN ve Şeyma AYZ'a minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
KISA ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1.GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Tükenmişlik	4
2.1.1.Tükenmişliğin Boyutları	5
2.1.2. Tükenmişliğin Nedenleri	6
2.1.3. Tükenmişlikle Mücadele	9
2.1.4. Tükenmişliğin Etkileri ve Sonuçları	11
2.2. Yabancılaşma Kavramı	12
2.2.1. Örgütsel Yabancılaşma	13
2.2.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri	16
2.2.2.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Organizasyon Dışındaki Nedenleri ..	16
2.2.2.2 Örgütsel Yabancılaşmanın Organizasyon İçindeki Nedenleri.....	17
2.2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	19
2.3. Psikolojik Dayanıklılık.....	22
2.3.1. Psikolojik Dayanıklılığın Boyutları.....	30

2.3.2. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Faktörler.....	32
2.3.3. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları.....	34
2.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi	38
3. YÖNTEM	40
3.1.Katılımcılar.....	40
3.2.Veriler Toplama Araçları.....	41
3.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	41
3.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	41
3.2.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	41
3.2.4.İşe Yabancılaşma Ölçeği	42
3.3. İşlem	43
3.4.Verilerin Analizi.....	43
4. BULGULAR.....	44
4.1. Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre Örgütsel Yabancılaşma, Psikolojik Dayanıklılık ve Tükenmişlik Puanlarının Karşılaştırılması.....	44
4.2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Bulguları	46
4.3. Aracılık Analizi	49
4.3.1. Örgütsel Yabancılaşma ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü	49
4.3.2. Örgütsel Yabancılaşma ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü	50
4.3.3. Örgütsel Yabancılaşma ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü	51
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	53
5.1. Cinsiyet ve Çalışılan Sektör Açısından MANOVA Bulgularının Değerlendirilmesi	53

5.2. Örgütsel Yabancılaşma, Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık	
Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Bulgularının Değerlendirilmesi	56
5.3. Psikolojik Dayanıklılık Açısından Aracı Analiz Bulgularının	
Değerlendirilmesi	60
KAYNAKÇA	65



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Rekabet Avantajı Açısından Çeşitli Kaynakların Durumu	29
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	41
Tablo 4.1. Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre Örgütsel Yabancılaşma, Psikolojik Dayanıklılık ve Tükenmişlik Puanlarının Karşılaştırılması	46
Tablo 4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri	49

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1. Örgütsel Yabancılaşma ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide

Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü 50

Şekil 4.2. Örgütsel Yabancılaşma ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide

Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü 51

Şekil 4.3. Örgütsel Yabancılaşma ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide

Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü 52

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

V.d. : Ve diğlerleri

Maslach Tükenmişlik Ölçeğı: MTÖ



Enstitü: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı: Psikoloji Anabilim Dalı
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Seçil KESKİN
Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – Nisan 2023

KISA ÖZET

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ

Beyza Nur Atagün

Bu tez çalışmasının amacı, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme metoduyla hizmet sektöründe yer alan 407 beyaz yaka çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Demografik Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği ve İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiş, aracılık etkisini test etmek amacıyla SPSS Process Macro eklentisinden faydalanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ile tükenmişlik arasında pozitif; psikolojik dayanıklılık ile negatif ilişkiler saptamıştır. Cinsiyetin sosyal kaynaklar alt boyutunda anlamlı etkisinin olduğu, çalışılan sektörün ise tüm değişkenler üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve sektör ortak etkisinin duyarsızlaşma ve gelecek algısı boyutlarında anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel yabancılaşma arttıkça tükenmişliğin arttığı; psikolojik dayanıklılığın ise azaldığı görülmüştür. Öte yandan psikolojik dayanıklılığın arttıkça örgütsel yabancılaşma ve tükenmişliğin azaldığı ortaya konulmuştur. Son olarak örgütsel yabancılaşma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolü tespit edilmiştir. Araştırma; örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılığın bir arada çalışılması açısından literatürde ilk olma özelliği taşımaktadır. Elde edilen bulgular literatüre bağlı olarak tartışılmış ve gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Yabancılaşma, Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık

University: Istanbul Kültür University
Institute: Institute of Graduate Education
Department: Psikoloji Anabilim Dalı
Programme: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Supervisor: Dr. Öğretim Üyesi Seçil KESKİN
Degree Awarded and Date: MA – April 2023

ABSTRACT

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL ALIENATION AND BURNOUT

The aim of this research is to examine the relationship between organizational alienation and burnout and the role of resilience in this relationship. The sample of the research consists of 407 white-collar employees in the service sector with convenience sampling method. As a data collection tool in the research; Demographic Information Form, Maslach Burnout Scale, Adult Resilience Scale and Work Alienation Scale were used. The obtained data were analyzed through the SPSS 22 program, and the SPSS Process Macro plugin was used to test the mediation effect. When the results are examined, there is a positive relationship between organizational alienation and burnout; found negative relationships with psychological resilience. It has been determined that gender has a significant effect on the sub-dimension of social resources, while the sector of study does not have a significant effect on all variables. In addition, it was observed that the common effect of gender and sector had a significant effect on the dimensions of depersonalization and perception of the future. As organizational alienation increases, burnout increases; psychological resilience was found to decrease. On the other hand, it has been revealed that as psychological resilience increases, organizational alienation and burnout decrease. Finally, the mediating role of psychological resilience in the relationship between organizational alienation and burnout was determined. This research is the first in the literature in terms of studying organizational organizational alienation, burnout and psychological resilience together. The findings are discussed based on the literature and suggestions for future studies are presented.

Keywords: Organizational alienation, Burnout, Psychological Resilience

1. GİRİŞ

Tükenmişlik, insanlarla sürekli yüz yüze çalışan kişilerin yoğun duygusal taleplere maruz kalma sonucunda kendine, işine ve diğer insanlara karşı olumsuz değerlendirme eğilimine sahip olmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981). İş ve iş yerinden kaynaklı sorunların yanında iş ortamı dışındaki sorunlar ve bazı bireysel özellikler kişiyi ruhsal ve fiziksel olarak etkileyerek stresinin artmasına ve tükenmiş hissetmesine neden olmaktadır. Tükenmiş bir çalışan, duygusal kaynaklarının tükenmesi ile stresli durumlara karşı daha korumasız hale gelmektedir. Tükenmişliğin olumsuz etkileri bireyle sınırlı kalmayarak bireyin çevresini, bulunduğu örgütü ve yer aldığı toplumu etkilemektedir.

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında farklı değişkenler etkili olabilirken mevcut iş ve yaşam koşullarının bunlar içinde en sık rastlanan nedenlerden biri olması bu koşulların kontrol altına alınması adına önem taşımaktadır. Tükenmişliği etkileyen iş ve örgütsel faktörlerden biri de örgütsel yabancılaşmadır. Örgütlerde yabancılaşma, bireyin var olan kurum ve örgütlere karşı beklenti, değer, kural ve ilişkilerinde uzaklaşma yaşamasıdır (Alkan ve Ergil, 1980). Teknoloji ve teknolojinin gelişimi ile birlikte işin teknik yönünün önem kazanması, çalışanı emeği sonucu ürettiği üründen kopartmış ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünü yitirmesine yol açmıştır. Örgütsel süreçlerde kendini ifade edemeyen, özerklikten yoksun, karar alma süreçlerine yeterince dahil olmayan bir çalışanın işine karşı kendini güçsüz hissedeceği ve beraberinde işine yabancılaşacağı söylenebilir.

Örgütsel yabancılaşma sonucu işin gereklerini yerine getirmeyen, yaptığı işten tatmin olmayan ve işine yabancılaşan çalışanın iş yeri ve işiyle ilgili memnuniyetsizliğinin artarak tükenmişlik gibi olumsuz deneyimlerle sonuçlanabileceği söylenebilir. Günümüz iş ve örgüt koşulları çalışanlar açısından daha fazla yabancılaşma riski taşımaktadır. Bu risk unsurlarının büyük çoğunluğunu yönetim desteğinin olmaması, çalışana işiyle alakalı sorumluluk ve yetkinlik verilmemesi ya da çalışanın yetenek ve becerilerini gerçekleştirebileceği çalışma ortamına sahip olmaması gibi örgütsel faktörler oluşturmaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2017). Yabancılaşmış bir çalışan yalnızca içinde bulunduğu örgüte değil, yaşadığı

topluma da yabancılaşarak bulunduğu toplumdan, yer aldığı ilişkilerinden, hayatındaki gelişmelerden ve en nihayetinde kendisinden uzaklaşmaktadır.

Örgütler ve bireyler için maddi ve manevi kayıplara yol açabilen ve farklı nedenlerden ötürü ortaya çıkabilen tükenmişlik ile başa çıkmada, psikolojik dayanıklılık önemli bir koruyucu faktör olabilmektedir. Psikolojik dayanıklılık zorlayıcı ve belirsiz yaşam olaylarına karşı toparlanma gücü oluşturarak, yaşamdaki stresörlerin olumsuz etkilerinden korunmaya ve yeniden uyum sağlamaya yardımcı olmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Karacabey ve Bozkuş, 2019). Dayanıklı bireylerin stres verici olaylar karşısında kötü deneyimler yaşarken aynı zamanda olumlu duygular yaşamaya devam etmesi onları yeni deneyimlere açık hale getirerek (Tugade ve Fredrickson, 2004) tükenmişlik yaşamalarına engel olabilmektedir.

Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen nedenlerden biri olan örgütsel yabancılaşmanın çalışanın benlik saygısını, içsel motivasyonunu, işe olan katılımını ve performansı ile ilişkili olması bunu örgütler için önemli bir konu haline getirmektedir. Günümüz iş ve örgüt koşulları çalışanlar açısından yabancılaşma riski taşıyabilmektedir. Bu risk unsurlarının büyük çoğunluğunu çalışanın işinde kendini gerçekleştirebileceği alan ve imkana sahip olmayışı ve işinde yeterince özerk olamaması oluşturmaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2017). Bu noktada yetenek yönetimi ve çalışan deneyiminin örgütsel yabancılaşma ile ilişkisi göze çarpmaktadır. Kendini geliştirme fırsatı bulamayan, yaptığı işi değersiz gören, psikolojik kaynakları güçlendirilmeyen çalışanların tükenmişlik yaşayabileceğinden söz edilebilir. Bununla birlikte psikolojik dayanıklılığın stres ve zorlayıcı durumlara karşı aktif bir baş edebilme kabiliyeti sağlayarak çalışanlara güçlü bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla bu çalışmada örgütsel yabancılaşma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolü incelenmiş ve bunun tükenmişlik ve örgütsel yabancılaşmayı azaltıcı bir etkiye sahip olup olamayacağı anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının tanımlarına yer verilmiş; neden ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca yine bu bölümde araştırmayı oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilerek araştırma modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Sonraki bölümde, araştırmanın yürütülmesinde

kullanılan yönteme dair bilgiler verilmiş ve ardından analiz sonuçları paylaşılmıştır. Son bölümde ise, elde edilen bulgular literatür kapsamında tartışılarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybına uğrayan bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme” olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974). Sonrasında yapılan farklı araştırmalarla tanım geliştirilmiş ve günümüzde en yaygın ve kabul gören hali Christina Maslach tarafından yapılmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008). Maslach’a göre tükenmişlik “iş gereği insanlarla sürekli yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde yoğun duygusal taleplere maruz kalma ile meydana gelen kendine, işine ve diğer insanlara karşı olumsuz değerlendirme eğiliminde olmalıdır (Maslach ve Jackson, 1981).

Daha yalın bir ifadeyle tükenmişlik “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan kişilerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlanabilir (Maslach v.d., 2001). Dolgun (2015) tükenmişliğin “özel yaşam ve çalışma yaşamı sırasında yaşanan stresle baş etmedeki yetersizlik” olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde farklı araştırmacılar da tükenmişliğin zorlayıcı olabilecek stres faktörlerinden kaynaklandığını belirtmektedir (Friesen ve Sarros, 1989; Torun, 1997; Kaçmaz, 2005; Maslach ve Jackson, 1981). Bu noktada bireylerin tükenmişliğe yatkınlığının ve tükenmişlikle başa çıkma becerilerinin onların kariyer yaşamlarını etkileyebileceğinden de söz edilebilir (Cordes ve Daugherty, 1993).

Tükenmişlik sendromunun önemli bir yanı, bireyin yaşadığı duygusal tükenmişlik hissini arttırmasıdır. Duygusal kaynakları tükenen çalışanlar psikolojik olarak artık kendilerinden bir şey veremeyeceklerini hissederler ve işteki başarılarından tatmin olmazlar. Bununla birlikte tükenmişlik yaşayan bireylerde çalışma şevki, bağlılık ve neşenin yerini; sinirlilik, kaygı ve depresyon halinin aldığı, yaptıkları işi anlamsız buldukları ve kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde oldukları söylenebilir (Arı ve Tuncay 2010; Maslach, 1981).

Tükenmişlik genellikle bir süreç olarak kavramsallaştırılırken, tükenmişliğin bileşenlerine yönelik iki model ortaya çıkmıştır: Maslach Modeli ve Golembiewski

Modeli. Maslach (1981) modeline göre tükenmişlik, çalışanların işle ilgili kronik stresörlere karşı duygusal kaynaklarının tükenmesi sonucu yaşadığı duygusal tükenme ile başlar. Duygusal tükenme meydana geldiğinde, kişi kendisini diğerlerinden ayrı tutarak onlara karşı duyarsızlaşmış bir tepki geliştirir. Bu nedenle, duygusal tükenme duyarsızlaşmanın bir yordayıcısıdır (Leiter ve Maslach, 1988). Duyarsızlaşma, yetersizlik duygusuna yol açarak kişinin başarısını daha düşük değerlendirmesine neden olur. Bu da kişisel başarıda azalmaya yol açar. Dolayısıyla Maslach, duygusal tükenmeyi duyarsızlaşmanın öncülü olarak duyarsızlaşmayı da azalan kişisel başarının öncülü olarak modellemiştir. Golembiewski ise duyarsızlaşmayı azalan kişisel başarının öncülü, azalan kişisel başarıyı da duygusal tükenmenin öncülü olarak modellemiştir (Lewin ve Sager, 2007; Maslach v.d., 2001).

Tükenmişliğin son yıllarda farklı pek çok araştırmaya dahil olması, bu sorunun çalışanlar ve örgütler için kritik bir öneme sahip olduğuna işaret etmektedir. Tükenmişlik, çalışanları fiziksel ve ruhsal olarak yetersizlik duygusuna sürükleyerek işlerine karşı işlevselliklerini yitirmelerine yol açar (Demirel ve Seçkin, 2009). Tükenmişliğin örgütler ve çalışanlar için çeşitli kayıp ve zararlara neden olabileceği ve çalışanların iş performansları ile ne denli ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğundan bu sorun araştırmanın bir değişkeni olarak seçilmiştir.

2.1.1. Tükenmişliğin Boyutları

Freudenberger'in (1974) tükenmişliğin yalnızca duygusal boyutuna vurgu yaparken; Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği üç boyutta ele almıştır. Bunları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak gruplandırmışlardır.

Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu “bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme” gibi durumları içermektedir (Arı ve Bal, 2008). Bireyin günlük baskılar sonucunda kendisini yıpranmış hissetmesi (Arı ve Tunçay; 2010), sahip olduğu duygusal ve fiziksel kaynaklarda azalma yaşaması (Budak ve Sürgevil, 2005) duygusal tükenmişlik ile sonuçlanabilir. Duygusal bitkinlik olarak da ifade edilen bu durum tükenmişlik sendromunun diğer bir boyutu olan duyarsızlaşmaya neden olmaktadır (Uluer, 2020). Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda tükenmişlik ile güçlü bir şekilde özdeşleştirilmektedir. Kişinin aşırı iş yüküyle başa çıkmasının bir

yolu olarak kendisini duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaştırması bununla ilişkilendirilebilir (Maslach v.d., 2001).

Tükenmişliğin kişilerarası ilişki boyutunu ifade eden boyut ise duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma çalışanın hizmet sunduğu kişilere karşı ilgisiz ve duygudan yoksun tutum ve davranışlar göstermesi ile ortaya çıkar (Leiter ve Maslach, 1988; Maslach v.d., 2001). Bu durum hem hizmet sunulan kişilerin istek ve taleplerinin görmezden gelinmesine hem de bu kişilere karşı tepkisizleşerek onlara kasıtlı bir mesafe koymaya neden olabilir (Dolgun, 2015; Uluer, 2020). Bununla birlikte aşağılayıcı bir dil, insanları ayırıştırma, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasında sıralanabilir (Torun, 1997; akt. Arı ve Bal 2008). Duyarsızlaşan bir çalışanın, kişilerarası ilişkilerinde duygusal tükenme ve kişisel başarısında bir düşüş yaşama olasılığı yüksektir (Leither ve Maslach 1988). Çalışanın tükenmişlik yaşamasıyla ilişkili olarak öz güveninde meydana gelen azalma; hizmet sunduğu kişilere karşı ilgisizlik, umursamazlık, öfke gibi negatif tutum ve davranışlara dönüşebilmektedir (Demirel, Seçkin, 2009).

Tükenmişliğin son boyutu ise düşük kişisel başarıdır. Düşük kişisel başarı kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Kişi kendisini başarısız hissettiğinde öz saygısında düşme, motivasyonunda azalma yaşanır. Bunun aynı zamanda kişinin kendisine karşı eleştirel ve olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine neden olduğu söylenebilir. Tüm bunlar kişinin öğrenilmiş çaresizlik döngüsüne girmesine; işinde ilerleme kat edemeyeceğini ve gösterdiği çabanın fark oluşturmaya inancına inanmasına neden olabilir (Leiter ve Maslach, 1988; Singh v.d., 1994; Çimen, 2000; Maslach v.d., 2001). Çalışanın yetenek, bilgi ve becerisini yetersiz ve değersiz olarak algılaması ve kendini olumsuz değerlendirmesi içsel çatışma ve özgüven eksikliği yaşamasına neden olabilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009).

2.1.2. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan ve iş stresinin fazla olduğu meslekler başta olmak üzere günümüzde farklı pek çok sektörde ortaya çıkabilen bir sendromdur. Tükenmişliğin meydana geliş sebeplerini yalnızca çalışma yaşamındaki faktörlerle sınırlandırmak yeterli olmaz. Çalışma koşullarıyla beraber çalışana ait bireysel ve sosyal özellikler de tükenmişlik sendromunun ortaya

çıkmasını etkilemektedir. Özetle tükenmişliğin farklı nedenlerden kaynaklanabileceği ve bu durumla karşılaşan bireyler için oldukça yıpratıcı olarak psikolojik bir çöküşe neden olabileceği söylenebilir (Dolgun, 2010). Tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler şeklinde ayrılabilir (Arı ve Bal, 2008).

Bireysel özellikler; bireye ait olan tükenmişliğe neden olabilecek, tükenmişliği arttırabilecek ya da tükenmişliğin etkilerini azaltabilecek özellikleri ifade etmektedir (Arı ve Bal, 2008). Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet (Maslach ve Jackson, 1985; Russell v.d., 1987), yaş (Maslach ve Jackson, 1981; Russell v.d., 1987), kişilik özellikleri (Kim v.d., 2007; Budak ve Sürgevil, 2005), eğitim (Çimen, 2000 ; Maslach v.d., 2001; Tombak, 2014), çalışma süresi (Corcoran, 1987; Tombak, 2014), medeni durum (Maslach ve Jackson, 1985; Maslach v.d., 2001; Uluer, 2020) kişilik (Maslach v.d., 2001) ve sosyal etkinliklere katılım (Bakan ve Tombak, 2014) gösterilebilir.

Cinsiyete göre tükenmişlik düzeyinin incelendiği araştırmalar incelendiğinde tutarlı bir sonuca varılmadığı; bazı çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı, (Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Çimen, 2000; Maslach v.d., 2001; Budak ve Sürgevil, 2005; Uluer, 2020) bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlikle karşı karşıya kaldığı (Maslach ve Jackson 1985; Polatçı v.d., 2007) belirtilmektedir. Cinsiyet açısından tükenmişlik düzeyinde önemli bir farklılığın olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Güllüce ve İşcan, 2010; Tombak, 2014). Medeni durum açısından incelendiğinde bekar çalışanların tükenmişlik düzeyinin evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu (Uluer, 2020; Maslach v.d., 2001; Maslach ve Jackson, 1985) belirtilmiştir. Bazı araştırmalar daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, eğitim seviyesi düşük çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını belirtmektedir. Bunun sebebinin yüksek eğitilmiş kişilerin stresli işlerde daha fazla sorumluluğa sahip olmaları ve işlerine yönelik daha yüksek beklentiye sahip olmaları düşünülmektedir (Maslach v.d., 2001; Çimen, 2000; Tombak, 2014).Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç yaştaki çalışanların, çalışma yaşamlarının ilk zamanlarında beklentilerinin fazla olması, daha az deneyime sahip olmaları ve kendilerine verilmiş iş yükü sebebiyle iş talepleriyle başa çıkmada etkili olamadıkları için daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur (Arı ve Bal, 2008; Lee ve Ashforth, 1993; Çimen, 2000; Tombak, 2014; Corcoran 1987). Buna karşın tükenmişliğin yaşla

birlikte arttığına yönelik bulgulara sahip farklı araştırmalar da mevcuttur (Güllüce ve İşcan, 2010; Maslach ve Jackson, 1981; Russell v.d., 1987). Kişilik özelliklerinin de tükenmişlik üzerinde etkili olduğu gösterilmektedir. Maslach (2001) çeşitli kişilik özelliklerini incelediği araştırmasında, iç kontrol odağı yerine dış kontrol odağına sahip kişilerin daha yüksek tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte tükenmişliğin düşük benlik saygısı ve nevrotik kişilikle ilişkili olduğu ortaya koyan başka çalışmalar da vardır (Maslach v.d., 2001; Garcia v.d., 2005).

Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal faktörlerin yanı sıra bazı örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Günümüzde iş yerlerinde sıkça karşılaştığımız bir sorun haline gelen tükenmişliğin analizinde bireysel nedenlerin önemli bir yer almasının yanında bu sorunun daha iyi anlaşılabilmesi için iş ve örgüte ilişkin kaynakların ve durumsal nedenlerin de göz önünde bulundurulması gerekir (Budak ve Sürgevil, 2005). Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgüte ilgili faktörlerden bazıları işten elde edilen doyum (Çavuş v.d., 2007; Lee v.d., 1993), rol çatışması (Cordes ve Dougherty, 1993; Leither ve Maslach, 1988; Lee ve Ashforth, 1993) iş yükü ve kontrol (Maslach 2001; Budak ve Sürgevil, 2005; Dolgun, 2010) yönetsel adalet ve ödül (Maslach v.d., 2001), sosyal destek (Russell v.d., 1987; Miller v.d., 1990; Sarros ve Sarros, 1992; Leither ve Maslach, 1988), müşteriler ve astlarla geçirilen zaman (Lee v.d., 1993), işyerinde özerkliğe sahip olma gösterilebilir (Kim v.d., 2007).

Kim v.d., (2007) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada daha fazla yetkiye sahip ve aynı zamanda özerkliğe sahip çalışanların tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte aşırı iş yükü ve sosyal çatışmanın varlığının da tükenmişliğe zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Maslach, 2003). Benzer şekilde iş yükü ve zaman baskısının tükenmişlikle, özellikle duygusal tükenme boyutuyla güçlü ve tutarlı bir ilişki kurduğu belirtilmektedir (Maslach 2001). Constable v.d., (1986) ise tükenmişliğin ana belirleyicilerinin iş geliştirme, iş baskısı ve süpervizör desteği olduğunu; ayrıca yüksek düzeyde rol çatışmasının da tükenmişlik yaşama riskini artırdığını belirtmiştir (Leither ve Maslach, 1988).

Tükenmişliğin oluşmasına neden olan pek çok faktör bulunurken belirtilerinin genellikle kendini belli etmeden seyrettiği söylenebilir. Ortaya çıkan belirtiler dikkate alınmadığı takdirde tükenmişliğe müdahalenin zorlaştığı söylenebilir. Dolayısıyla bu

belirtilerin zamanında fark edilmesi ve buna yönelik gerekli adımların atılması çok kıymetlidir. Tükenmişliğin belirtileri tüm bireylerde benzer şekilde değildir fakat genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere ortaya çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008). Öte yandan ortaya çıkabilecek bu belirtilerin fiziksel ya da diğer olası nedenleri düşünülmeden yalnızca tükenmişlikle ilişkili olduğu söylenemez (Cullen, 1995).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri başlangıçta kendini hafif olarak gösterir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik, devam eden baş ağrıları, uykusuzluk, süregelen soğuk algınlığı, nefes darlığı, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, kalp çarpıntısı, kas sıkışmaları, sırt ağrısı, el terlemesi, kuru ağız, ishal, anoreksiya, ve alkol ve uyuşturucu kullanımıdır (Freudenberger, 1974; Cullen, 1995; Maslach ve Jakson, 1981).

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; duygusal bitkinlik, uzun süre devam eden sinirlilik hali, hayal kırıklığı, çökkün duygulanım, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, ümitsizlik, bilişsel becerilerde zayıflama, benlik saygısında azalma, düşük bilişsel esneklik, değersizlik, karar vermede zorluk, boşluk ve anlamsızlık hissi (Stubbs ve Rooks 1985; akt. Kaçmaz, 2005) korku, hayal kırıklığı, güçsüzlük, endişe, soyutlanma ve depresyondur (Cullen, 1995).

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri; çabuk öfkelenme, sinirlenme, emir yağdırma, negatif tutum, ağlama, suçlama, dış sıkma, riskli davranışlar gösterme, yanılmazlık algısı, çok konuşma, aşırı çalışma ve kısa dikkat süresidir (Cullen, 1995).

2.1.3. Tükenmişlikle Mücadele

Kişinin yalnızca kendisini değil, ailesini, ilişkilerini, sosyal ve çalışma hayatını da olumsuz etkileyen tükenmişliğin bir problem olarak tanımlanması ve buna yönelik adımlar atılması son derece önemlidir. Kişilerin bu sorun hakkında bireysel farkındalığa sahip olması gerektiği gibi iş yerindeki yöneticilerinin de bilinçli olmaları gereklidir (Okutan, 2010). Tükenmişlikle mücadele etmek için bazı bireysel ve örgütsel müdahalelerin varlığından bahsedilebilir.

Tükenmişlikle mücadelede bireysel yöntemlerin birincil odak noktası, bireylerin işleriyle başa çıkma kapasitelerini artırmaya yönelik eğitim müdahaleleridir. Stres yönetimi eğitimi, gevşeme, meditasyon, zaman yönetimi, girişkenlik ve sosyal beceri

eğitimi, rasyonel duygusal terapi, çalışan taleplerinin profesyonel yönetimiyle bireysel müdahale stratejileri olarak sıralanmıştır (Maslach, 2001). Bununla birlikte çalışanların olumsuz otomatik düşünce ve çarpık inançlarını fark ederek değiştirmeleri, işe yeni başlayacak çalışanlara işle ilgili risk ve zorlukların öğretilmesi, işyerinde monotonluğun azaltılması, yaşanılan zorlayıcı bir durum veya duygunun paylaşılabileceği bir ortamın varlığı, çalışanın iş dışında hobilere sahip olması tükenmişliğe yönelik çözüm sağlamada işlevsel olacaktır (Kaçmaz, 2005). Akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada mizahın da bireysel olarak tükenmişlikle baş etmede bir strateji olarak kullanılabileceği belirtilmiştir (Tümkaya, 2006).

Tükenmişlikle mücadele ederken örgütsel yöntemlerin bireysel yöntemlerden daha işlevsel ve daha önemli olduğu ortaya konulmaktadır (Maslach, 2001; Okutan, 2010). Öte yandan tükenmişlikle mücadele ederken en etkili müdahale tarzının yönetimsel uygulamadaki değişikliklerin eğitim müdahaleleriyle birleştirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Maslach, 2001). Tükenmişlikle mücadelede bazı örgütsel yöntemler şunlardır: İş yerinde görev tanımlarının açık ve net olması, işin çalışana uygun hale getirilmesi, geri bildirim mekanizmasının olması, sorunların çıktığı ilk anda ele alınması, çalışanların yöneticileri tarafından desteklenmeleri, iş yerindeki ödül sisteminin arttırılması, çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması ve hoşgrl yönetim anlayışıdır (Kaçmaz 2005). Buradan yola çıkarak çalışan deneyimine odaklanan ve çalışana birey olarak değer veren kurumlarda tükenmişlik yaşanma riskinin daha az olacağı söylenebilir. Öte yandan iş arkadaşları ile kurulan destekleyici kişilerarası ilişkilerin de tükenmişliğe azalttığı belirtilmektedir (Leither ve Maslach 1988; Gaines ve Jermier, 1983).

2.1.4. Tükenmişliğin Etkileri ve Sonuçları

Tükenmişliğin olumsuz etkilerini, çalışma hayatında ve aile hayatında meydana gelen etkiler şeklinde ayırmak mümkündür. Bununla birlikte tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerini tükenmişliğin sonuçları içerisinde ele almak mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Tükenmişliğin bireysel etkilerine bakıldığında fiziksel yorgunluk, uyku problemi, depresyon, bıkkınlık, unutkanlık dikkat toplamada güçlük, karar vermekte

zorluk monotonluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, çatışma gibi etkiler görülebilmektedir (Okutan, 2010; Filiz, 2014). Bununla birlikte tükenmişlik yaşayan bireylerin duygularını kontrol ederken güçlük yaşadıkları; strese karşı toleranslarının düşük olduğu, aşırı katı ve inatçı bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir (Freundenberg, 1974).

Tükenmişliğin bireye olan etkilerinin yanında topluma yansıyan bazı sonuçları da mevcuttur. Bunlar iş kayıpları, üretim hataları, iş kazaları ve meslek hastalıkları, tazminat ve sigorta giderleri, yüksek miktarda sağlık giderleri, ilaç ve uyuşturucu kullanımı ve alkolizm olarak kendini gösterebilmektedir (Dolgun, 2010). Tükenmişliğin olumsuz etkilerinin çalışma hayatına da yansması sebebiyle bunun örgütler için bir maliyet oluşturduğu söylenebilir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Çalışanların yaşadıkları tükenmişlik sonucu işlerine karşı daha az bağlılık gösterme, işi bırakma, iş değişikliği yapma, işe olduğundan daha az emek harcama gibi davranışlar gösterebilir (Leiter, 2004; Filiz 2014). Çalışanların bu şekilde kendilerini işten uzaklaştırmaları onların işe geç kalmalarına, işe olan devamsızlıklarının artmasına, iş tatmini ve performanslarının azalmasına neden olur (Riggio, 2016; Maslach, 2001). Bununla birlikte tükenmiş çalışanlar, kişisel çatışmalara sebep olmaları ve işlerini aksatabilmeleri ile iş arkadaşlarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, tükenmişlik işyerinde bulaşıcı bir şekilde yayılabilir (Maslach v.d., 2001). Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal olarak tükenen çalışanların yöneticileriyle olumsuz bir etkileşim içerisinde oldukları ve örgütsel bağlılıklarının düşük oldukları belirtilmiştir (Maslach, 1988).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de hizmet verilen kişilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesidir. Corcoran (1987) yaptığı çalışmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayan sosyal hizmet uygulayıcılarının hizmet verdikleri kişilere karşı daha fazla olumsuz davranış gösterebildiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte tükenmişliğin insanların iş hayatını olumsuz etkilediği gibi ev hayatlarını da olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur (Burke ve Greenglass, 2001). Tükenmişlik yaşayan kişilerin; aile fertlerine karşı öfkeli ve gergin olabildiği, aileleriyle daha az vakit geçirmek istedikleri, çocuklarına karşı ise daha az duygusal yakınlık hissettikleri ortaya konulmuştur (Maslach ve Jackson, 1981).

Çeşitli sebeplerle oluşabilen tükenmişlik çalışanların kendilerini iş ve sosyal ortamlardan geri çekerek uzaklaştırmalarına ve bunun sonucunda çalışanın kendine,

işine ve bulunduğu topluma yabancılaşmasına yol açabilir. Tükenmişlik ve yabancılaşmanın ilişkili olduğu farklı araştırmalar bulunmaktadır. (Behar, 2007; Babür, 2009, O'Donohue ve Nelson, 2012; Igodan ve Newscomb, 1986; Tomei v.d., 2012; Özler ve Dirican, 2014; Taboli, 2015; Chiaburu v.d., 2014; Kırıcı ve Özkoç, 2016). Bu araştırmaların bazılarında tükenmişlik neden olarak yer alırken, bazılarında ise yabancılaşmanın sonucu olarak ele alınmıştır. Babür (2009) turizm sektöründe yer alan çalışanlarla yaptığı çalışmada tükenmişliği yabancılaşmanın bir sonucu olarak belirtmiştir. Kırıcı ve Özkoç (2017) ise turist rehberleri ile yaptıkları çalışmada tükenmişliğin boyutlarının örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu yani tükenmişliğin yabancılaşma eğilimine neden olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde Behar (2007) da yabancılaşmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almıştır.

2.2. Yabancılaşma Kavramı

Kökeni antik döneme kadar uzanan yabancılaşma kavramı, içinde bulunduğumuz toplum ve dünya düzeninde yaygın bir şekilde varlığını sürdürmektedir. Yabancılaşma felsefe, psikoloji, sosyoloji ve iktisat gibi bilim dallarında kapsamlı bir şekilde ele alınmış olmasına rağmen kavramsal olarak belirsizlikler barındırmaktadır (Akyıldız, 1998). Kavramın “toplumun yabancılaşması, kültürün yabancılaşması, dilin yabancılaşması, siyasetin yabancılaşması, insanın kendine yabancılaşması” gibi birçok şekilde ifade edildiği görülmektedir. Bu farklı yabancılaşma şekillerinin özellikle sanayi toplumuna geçişle birlikte ortaya çıktığı ve küreselleşme olgusuyla birlikte kendini belirgin bir şekilde göstermeye başladığı söylenebilir (Büyükyılmaz, 2007).

Yabancılaşma kişinin kendisinden, belirli bir ortam veya süreçten veya kişilerin birbirlerinden uzaklaşmasını ifade eder (Marx, 1844; Marshal, 1999; Tutar, 2010). Benzer şekilde Şimşek ve diğerleri de (2006) yabancılaşmayı bireyin hayatını özüne ve insan doğasına uygun olmayan bir tarza bürüyerek yaşaması yani kendisinden uzaklaşması olarak ifade etmiştir. Yabancılaşma kavramı ilk olarak teolojik alanda ortaya çıkıp daha sonra Hegel tarafından bilimsel olarak incelenmiştir (Yüksel, 2014). Hegel yabancılaşmayı insan ve özü arasındaki karşıtlık olarak ele almıştır (Kiraz, 2011). Yabancılaşma kavramı teolojik alanda ortaya çıkıp Hegel tarafından bilimsel olarak incelenmiş olsa da kavramı detaylı olarak açıklayan ve

kullanan ilk kişi Karl Marx'dır. Karl Max yabancılaşma kavramını dini bir terim olmanın dışına taşıyarak pozitif bilimlerde kullanılmasına aracılık etmiştir (Kanungo, 1992).

Sosyo-psikolojik alanda yabancılaşma; toplumsal, örgütsel veya bireyler arası meydana gelen sorunların kişi üzerindeki etkisiyle ortaya çıkan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, izole edilmişlik ve kendine yabancılaşma duyguları şeklinde ifade edilmektedir (Seeman, 1959). Clark (1959) yabancılaşma duygusunu; anlamsızlık, güçsüzlük, ait olmama, manipüle edilme, toplumsal izolasyon gibi kendisine yöneltilen sayısız tanımdan ayırarak bir özellik olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Seeman (1959) ise yabancılaşmanın toplumsal durum ve kişisel özelliklere bağılı olarak ortaya çıkan bir durum olması nedeniyle tek bir tanımla ifade edilemeyeceğini belirtmiştir. Wegner (1975) yabancılaşma kavramını incelerken farklı noktalara bakmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Bunlar; kavramın içerisine dahil olan insanın doğası, yabancılaşmanın toplumsal düzene ya da bağlama özgü tutumları, yabancılaştırmaya neden olan bir dizi genel koşulun varlığı, yabancılaşmanın tek ya da çok boyutlu ele alınıp alınmayacağıdır. Literatürde bu kavramın farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Yabancılaşmanın boyutlarına ilişkin detaylı bilgi örgütsel yabancılaşma başlığı altında verilmiştir.

2.2.1. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütsel yabancılaşma için özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşul ve ortamların sağlanmaması durumudur (Blauner, 1964). Örgütsel yabancılaşma çalışanın yaptığı işten, iş süreçlerinden, sosyal etkileşiminden zevk almasını engeller ve çalışanın yeteneklerini gerçekleştirmesini zorlaştırır (Cheung, 2008).

Örgütsel yabancılaşma, çalışanın kariyer ve iş hayatındaki gelişmelerle ilgili yaşadığı hayal kırıklığını (Aiken ve Hage, 1966), işinin gereklerini yerine getirmemiş olmanın yol açtığı memnuniyetsizliği (Hoy v.d., 1983) ve kişinin işiyle ilgili hedeflere ulaşamayacağına olan inancını içermektedir (Kanungo, 1982). Bununla birlikte örgütsel yabancılaşma bireyin yaptığı işe karşı bilinçli olarak ilgi göstermemesi (Hirschfeld ve Feild, 2000) ve kişinin işinden ve işiyle ilişkili diğer bağlamlardan bilişsel olarak kopmasını içermektedir (Kanungo, 1982). Dean (1960) yabancılaşmayı; güçsüzlük, kuralsızlık ve sosyal izolasyon alt tiplerinde sınıflandırırken; Seeman yabancılaşmayı; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), topluma

yabancılaşma (izolasyon) ve kendine yabancılaşma şeklinde beş ayrı boyutta sınıflandırıp sistemli bir şekilde ele almıştır (Seeman, 1959).

Yabancılaşmanın ilk boyutu olan güçsüzlük, Hegel ve Marx tarafından ilk kez "işçinin üretim araçlarından ayrılması" şeklinde tanımlanmıştır. Seeman ise (1959) güçsüzlüğü, kişinin yaşamını etkileyen koşullar üzerinde kontrol sağlayamaması ve beklentilerine yönelik davranmaması sonucunda yaşamı üzerindeki kontrolünü kaybetmesi olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte güçsüzlük boyutunun diğer boyutlardan çok daha öne çıkararak yabancılaşmanın kendisi olduğu belirtilmektedir (Clark, 1959).

Yabancılaşmanın ikinci boyutu olan anlamsızlık, bireyin neye inanması gerektiği konusunda yeterince bilgi sahibi olmaması ve bireyin karar verme sürecinde kendi doğruları ile toplumsal doğruları bütünleştirmekte güçlük yaşamasıdır (Seeman, 1959). Birey, doğru ve yanlış arasında bir seçim yapamamakta ve hangi doğrulara inanacağını ve bağlanacağını bilememektedir. Anlamsızlık, bir bakıma bireyin çevresinde olup bitenleri ve toplumu anlayamaması şeklinde tanımlanmaktadır (Seeman ve Melvin, 1975). Anlamsızlık, güçsüzlük boyutundan bağımsızdır çünkü kişilerin bazı olaylar üzerinde kontrol beklentisine sahip olması, her zaman bu olayların bilişsel netliği ile mutlaka örtüşmeyebilir (Sarfraz, 1997). İş bağlamında anlamsızlık ise çalışanın bireysel rollerini, bulunduğu örgütün hedefleri ile bütünleştirmede zorluk yaşamasıdır. Bu doğrultuda çalışanlar işlerinde yalnızca kendi görevlerini üstlenirken diğer çalışma arkadaşlarının ne yaptıklarını, bulundukları bölümlerin işlevlerini bilmediklerinde ve yaptıkları işin şirket çıktılarına nasıl etki ettiğini görmediklerinde amaç ve işlev kaybı hissederek yabancılaşırlar (Shepard, 1972). Bununla birlikte işe yabancılaşma üzerinde özellikle anlamsızlık boyutunun güçlü bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Tummers ve Dulk, 2013).

Yabancılaşmanın üçüncü boyutu kuralsızlık, anlamsızlığın kuralsızlığa dönüştüğü bir durumu belirtmektedir. Bu kavram Durkheim'in "anomi" tanımından türetilmiştir. Geleneksel kullanımda anomi, bireysel davranışları düzenleyen sosyal normların bozulduğu veya davranış kuralları olarak artık etkili olmadığı bir durumu ifade eder (Seeman, 1959). Dean (1961), kuralsızlığın kişide huzursuzluk, endişe, amaçsızlık ya da kişinin belirli bir hedefinin olmaması ile meydana geleceğini belirtmektedir. Seeman (1959) ise bu kuralsızlık boyutunu açıklarken kişinin belli hedeflerinin olduğunu ancak bu hedeflere ulaşabilmek için toplum tarafından kabul

gören davranışlar yerine bireysel çıkar ve menfaat gözeten davranışlar benimsediğini belirtmektedir. Bununla birlikte kuralsızlığı amaçsızlık alt tipi ve kişisel normlarla toplumsal normların çatışma alt tipi olarak ayırmaktadır. İlk alt tip olan amaçsızlık, kişinin hayatına yön veren değerlerin yokluğu, içsel ve toplumsallaştırılmış değerlerin kaybı ve güvensizlik şeklinde tanımlanmaktadır. Kişisel normlarla toplumsal normların çatışma alt tipi ise, birçok insan için yüksek bir standardın pratik olarak reddedilmesine karşı sürekli olarak daha yüksek bir maddi yaşam standardına yönelik uyarılması ve bunun sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Dean, 1961).

Yabancılaşmanın dördüncü boyutu olan topluma yabancılaşma “toplum tarafından tipik olarak çok değerli olan hedef ya da inançların birey için düşük bir değere sahip olması” ve bireyin sosyal uyumda eksiklik yaşamasıdır (Seeman, 1959). Dean (1961) ise toplumsal yabancılaşmayı, grup standartlarından veya gruptan ayrılma sonucu meydana gelen duygu olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda Dean (1961) yabancılaşmanın bu boyutunun; düşük sosyal katılım, artan işsizlik, dernek ve organizasyonlara daha az katılım, yüksek iş devri, yakın ilişki kurmada zorluk şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Toplumsal yabancılaşma kendine yabancılaşma gibi tekrarlayıcı bir süreç sonucunda oluşarak benzer şekilde normsuzlukla sonuçlanır (Safraz, 1997).

Yabancılaşmanın son boyutu olan kendine yabancılaşma, bireyin güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık yaşaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Safraz, 1997). Yabancılaşma bireyin kendi kendine yaptığı faaliyetlerde yaşadığı içsel tatminsizliği ifade eder (Otto ve Featherman, 1975). Kişi yalnızca para ve güvenlik gibi dışsal ihtiyaçlarını karşılayan ancak kendi için ödüllendirici ve anlamlı olmayan bir faaliyette bulunduğu kendine yabancılaşır. Dolayısıyla kendine yabancılaşan ve içsel anlam kaybına uğrayan çalışanın, işine karşı duyduğu anlamı yitirerek işine yabancılaştığı söylenebilir (Seeman, 1959). Bu bağlamda Seeman (1959) sadece ücret için çalışan ya da sadece başkaları üzerinde etki bırakmak için hareket eden bir çalışanın kendi kendine yabancılaştığını söylemektedir. Kendine yabancılaşmış bireyler için hayat sıradan, boş ve sıkıcıdır. Bu bireyler kendilerini anlamdan yoksun hissederler (Otto ve Featherman, 1975) ayrıca hareketleri, duyguları, ifade ediş tarzları ve düşünceleri mekanikleşmiş ve monotonlaşmıştır (Behar, 2007).

2.2.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri

Örgütlerde çalışan bireyler örgüt içerisinde faaliyetlerini sürdürürken iç ve dış çevreden etkilenmektedir. İç çevre örgüt kaynaklarını, dış çevre ise örgüt dışı kaynakları ifade etmektedir. Bireyi olumsuz etkileyen bu iç ve dış çevre koşulları örgütsel yabancılaşma sorununu da beraberinde getirmektedir (Özçelik, 2019). Bununla birlikte çalışanlar arasında profesyonel büyüme ve gelişme fırsatları, çalışanların üstleri tarafından takdir ve onay görmeleri, işin kariyer beklentileri ile ne derece tutarlı olduğu gibi konular da kişinin yaşadığı memnuniyetsizlik örgütsel yabancılaşmaya neden olur (Hoy v.d., 1983).

Bununla birlikte iş ortamından kaynaklanan otokratik yönetim tarzı, örgütün büyümesiyle artan iş bölümü, yetki ve sorumlulukların artması, kariyer ve mesleki gelişim ile ilgili beklentilerin karşılanmaması gibi nedenler de işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Aiken ve Hage, 1966).

2.2.2.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Organizasyon Dışındaki Nedenleri

Örgüte etki eden pek çok çevresel etmen mevcuttur. Ancak bu etmenleri ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları şeklinde gruplamak mümkündür (Fettahlıoğlu, 2006).

Yabancılaşma olgusunu bir ülkenin veya işletmenin ekonomik sistemine bağlayan varsayımlar kavramın kendisi kadar eskidir (Dolan, 1971). Ekonomik yapı, işletme içi ve işletme dışı ekonomik koşullar ve benzeri sebeplerle meydana gelen ekonomik değişimleri içermektedir. Bununla birlikte ülkenin içinde bulunduğu ekonomik yapının da örgüt yapıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylenebilir (Büyükyılmaz, 2007).

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon dışındaki başka bir kaynağı da teknolojidir. Pappenheim teknoloji ve yabancılaşma ilişkisinde iki farklı görüşün bulunduğunu, ilk görüşe göre teknolojinin bir gelişim olduğu ve insanlığın kurtuluşuna katkı sağlayacağı belirtilirken; ikinci görüşe göre teknolojinin insani değerleri ortadan kaldırarak kontrolün insandan makineye geçmesine neden olduğu belirtilmektedir. Bu görüşü savunanlar, insan ruhu ve teknoloji arasında bir uyumsuzluk olduğunu ileri sürmektedir (Büyükyılmaz, 2007).

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon dışındaki başka bir kaynağı kentleşme ve sosyal çözülmedir. Sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı kentleşmenin yabancılaştırıcı etkisinden bahsedilebilir (Fischer, 1973). Kentleşme, sosyal bağların zayıflaması ve sosyal kontrolün çökmesi ile bireyin yabancılaşmasına neden olabilecek bir faktöre dönüşür (Wirth, 1938). Geis ve Ross (1998) ise kentleşme ve sanayileşme sonucu kent yaşamında var olan aşırı gürültü, kalabalık, kirlilik, düzensizlik, suç gibi faktörlerin toplumsal kontrolün zayıflamasına neden olarak yabancılaşmayı ortaya çıkarabileceğini ifade etmektedir.

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon dışındaki bir başka kaynağı da toplumsal ve kültürel yapıdır. Birey içerisinde bulunduğu toplumdaki ve bu toplumun sosyo-kültürel değerlerinden etkilenmektedir. Bireyin içinde bulunduğu toplumda kişiler yabancılaşmışsa, bireyin de bundan etkilenerek yabancılaşacağı söylenebilir. Böyle bir sosyo-kültürel ortamda bireyin kendince doğru olarak değerlendirdiği bir davranış toplum tarafından normal karşılanacak olsa da birey yalnızlaşacak ve bunun sonucunda da topluma yabancılaşacaktır. Birey davranışlarını topluma uydurma çabası her ne kadar toplum tarafından kabul edilse de bunun bireyin yabancılaşmasına engel olamayacağı söylenebilir (Büyükyılmaz, 2007).

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon dışındaki bir diğer kaynağı ise politik ve hukuki yapıdır. Politik ve hukuki yapının getirmiş olduğu kurallar ve düzenlemeler hem örgütleri hem de çalışanları farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Devlet tarafından sık sık değiştirilen uygulama ve politikaları uygulamak zorunda olan örgütler, kendi içerisinde bazı değişikliklere gitmek zorunda kalmaktadır. Devlete ters düşmemek ve değişikliklere uyum sağlamak zorunda olan örgütler, hızlı bir şekilde karar almak durumunda kalırlar. Bu da kararların sıranmadan uygulanmasına yol açarak örgütleri zora sokmakta ve çalışanların yabancılaşmasına neden olmaktadır (Soysal, 1997).

2.2.2.2 Örgütsel Yabancılaşmanın Organizasyon İçindeki Nedenleri

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon içindeki kaynakları, organizasyon ve yönetim yapısı, örgütün büyüklüğü, üretim biçimi ve çalışma koşullarıdır.

Yönetim tarzı, çalışanların örgüte ve işe yabancılaşmaları üzerinde büyük bir paya sahip olduğu için önemlidir. Çalışanların bireysel özerklik, sorumluluk ve başarı ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde bir yabancılaşma hali ortaya çıkacaktır.

Çalışanlarına görev seçiminde özerklik tanımayan ve karar alma süreçlerine yeterli katılım imkanı sağlamayan örgütlerin çalışanlarda işe yabancılaşmaya neden olması muhtemeldir (Ceylan ve Sulu, 2010). Çalışanlarını soyutlayan ve süreç içerisine dahil etmeyen yönetim biçimlerine sahip örgütlerin, başarılı olma noktasında zorluk yaşayacağı söylenebilir. Örgüt içerisinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemlerinin ve buna uygun güvenli bir ortamın varlığı çalışanların yabancılaşma yaşamamasında etkili olabilmektedir (Kahveci, 2015). Bununla birlikte örgütte var olan adaletsiz yönetim tarzı, örgüt kültürünün çalışanların değerlerinden uzak oluşturulması, görev paylaşımında yapılan haksızlıklar, fazla çalışma saatleri ve çalışma arkadaşları ile yaşanan sorunlar çalışanların bulundukları örgüte yabancılaşmasının önemli nedenlerindendir (Babür, 2009).

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon içindeki kaynaklarından bir diğeri örgütün büyüklüğüdür. Örgütün büyüklüğü ile birlikte artan yönetim kademeleri ve hiyerarşik yapı, işbölümünün artmasına ve bu artış sonucunda oluşan karmaşıklık da çalışanın yalnızlaşmasına neden olmaktadır. Çalışanlarının yetenek, bireysellik ve yaratıcılığına önem vermeyen örgütler, onların yabancılaşmasına neden olmaktadır (Karaköy, 2019).

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon içindeki bir diğer kaynağı üretim biçimidir. Üretim biçiminin birim imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda çalışanın becerisi, çalışma ortamı ve koşulları göz önüne alındığında çalışanın yüksek iş doyumunu ve düşük yabancılaşma göstermesi beklenir. Seri imalat teknolojisinde ise montaj bandında yer alan çalışanın zaman baskısı altında çalışarak, yaptığı işin bütündeki parçasını göremeyen, kişisel yeteneklerini kullanma imkanı bulamayan ve bir makine sistemine bağlı olduğu söylenebilir. Seri imalat üretim biçiminde çalışanın ortaya koyduğu ürünü görme ve onu değerlendirme imkanı yoktur (Babür, 2009). Kendi çalışmasının koşullarını belirleyip denetlemekten uzak olan ve kendi ürününü ortaya koyamayan çalışanın; işine, ürettiği ürüne ve üretim sürecine yabancılaştığı bu nedenle çalışanın yaptığı işin kendini gerçekleştirme noktasında bir araç olmaktan çıktığı söylenebilir (Soysal, 1997).

Örgütsel yabancılaşmanın organizasyon içindeki kaynaklarından sonuncusu çalışma koşullarıdır. Naoi ve Schooler (1985) bireyin yabancılaşmasına neden olan çalışma koşullarının zaman baskısı, yapılan işin zorluğu, çalışanın kendi kontrolü dışındaki şeylerden sorumlu tutulması, işini kaybetme riskinin söz konusu olması gibi

durumlar olduğunu belirtmektedir. Kohn (1976) işletme içindeki olumsuz çalışma koşullarının çalışanın yabancılaşmasında etkili olabileceğini ve bu olumsuz çalışma şartlarının (sabit bir işte veya sabit bir yerde çalışma zorunluluğu, gürültü, yüksek iş temposu vb.) birey üzerinde güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve kuralsızlığa neden olabileceğini ifade etmektedir. Bunun dışında kalan çalışma koşulları, örgütsel kültür, inanç ve tutum, iş bölümü, örgüt büyüklüğü ve yönetim tarzına ilişkin olumsuz koşulların da çalışanların örgüte yabancılaşmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Babür, 2009).

2.2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

İşe yabancılaşma örgüt ve toplum düzeyinde düşük verimlilik, düşük motivasyon, yüksek devamsızlık, işten ayrılma ve çeşitli sosyal sorunlar ile ilişkilidir. Çalışanlar sahip oldukları iş üzerinde kontrol duygusunu kaybettiklerinde, kendi ihtiyaç ve çıkarlarını feda etmek durumunda kalırlar bu da bulundukları örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olur. Burada bahsedilen kontrol kaybı, yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ile ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte işe yabancılaşmanın psikolojik sağlığı etkilemesi, iş tatminsizliği, iş stresi, kaygı, gerilim, depresyon ve bazı psikosomatik rahatsızlıkların meydana gelmesi gibi bireysel bazda sonuçları da mevcuttur (Gürcü, 2012; Kanungo, 1983).

İş yerinde yabancılaşma, çalışanların bireyselliğinin kaybolmasına ve çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini engelleyerek içsel bir anlam kaybına yol açmaktadır (Kanungo, 1992). Burada meydana gelen anlam kaybı, örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutuyla ilişkilendirilebilir. Yabancılaşma çalışanın anlam kaybına uğramasına bunun yanı sıra çalışanın benlik saygısını düşürerek örgüt içindeki ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk yaşamasına neden olabilmektedir. Çalışanın işiyle ilgili yaşayacağı bu zorluğun örgüte olan bağlılığını etkileyebileceği ileri sürülmektedir (Efraty v.d., 1991). Benzer şekilde Tummers ve Dulk (2013) da yabancılaşmış bireyin, işte daha az çaba harcadığını ve bulunduğu örgüte daha az bağlılık göstereceğini belirtmektedir.

Örgütsel yabancılaşmanın yol açtığı sonuçlardan bir tanesi de topluma yabancılaşma kapsamında değerlendirilen iletişim sorunudur. Yabancılaşan bir birey kendisine ve çevresine olan ilgi ve merakını kaybedeceğinden iletişim esnasında isteksizlik yaşayacak bu da bireyin örgüt içerisindeki iletişim süreçlerini etkileyecektir (Kılçık, 2011). İşe yabancılaşan bir çalışan, örgütle ilişkisini en az seviyede tutarak

kendi işi dışında sorumluluk alma ve karar alma süreçlerine dahil olmak istemeyecektir (Kılçık, 2011). Bununla birlikte yabancılaşmış çalışanların iş tatminsizliği yaşayarak işe olan katılımları azalabilmektedir (Efraty v.d., 1991).

Örgütsel yabancılaşmanın çalışanın içsel motivasyonunu, iletişim becerilerini, işe olan ilgisini etkileyip çalışanın işe olan katılımını, motivasyonunu ve performansını doğrudan etkilemesi onun örgütler için önemli bir konu haline gelmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan yabancılaşan çalışanlar örgütler için bazı kayıp ve olumsuzluklara da yol açabilmektedir. Yabancılaşan bir çalışan iyi bir pozisyona yükselmek veya daha iyi iş imkanlarına sahip olmak için etik olmayan yollara daha fazla başvurabilmekte ve kariyerinde daha fazla kendine hizmet eden davranışlar sergileyebilmektedir (Chiaburu v.d., 2013).

Literatür incelendiğinde örgütsel yabancılaşmanın duygusal emek, tükenmişlik, işe bağlılık, iş tatmini, üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütsel destek ve psikolojik dayanıklılık gibi farklı değişkenlerle birlikte çalışıldığı görülmektedir (Özçelik, 2019; O'Donohue v.d.,2012; Kanten ve Ülker, 2014; Chiaburu v.d., 2013; Tanrıverdi ve Kılıç, 2016; Özler ve Dirican, 2014; Turan ve Parsak, 2011; Babür 2009). Bu çalışmalardan biri Özçelik (2019) tarafından turizm işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmış ve yabancılaşma, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin işe yabancılaşma üzerinde, işe yabancılaşmanın da işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya konulmuştur.

Örgütsel yabancılaşma ile sıkça çalışılan değişkenlerden biri de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik sendromu yabancılaşmanın etkilediği örgüt sorunlarından ve bireyin işe karşı ilgisinin azalması ile olaylara tepkisiz kalmasını içermektedir. Yabancılaşma sonucu sergilenen olumsuz davranışlar, örgüt içerisindeki diğer bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Elma (2003), ilköğretim öğretmenleriyle yabancılaşmayla ilgili yaptığı araştırmasında tükenmişliğin yabancılaşmanın bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Uysaler'in (2010) enerji sektöründe, Babür (2009)'ün de turizm sektöründe yaptığı çalışmasında tükenmişliğin yabancılaşmanın bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Usul ve Atan (2014) ise sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada tükenmişliği yabancılaşmanın nedenlerinden biri olduğunu tespit etmiştir. Yabancılaşan bireylerde görülen belirtiler tükenmişlik sendromu belirtileri ile benzerlik taşımaktadır (Özler ve

Dirican, 2014). Polatçı yaptığı çalışmasında (2007) tükenmişlik sendromu belirtileri arasında güçsüzlük halinin de olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte işine yabancılaşan çalışanların duygusal tükenme (Shantz v.d., 2014) ve iş tatminsizliği (Turan ve Parsak, 2011) yaşadığını gösteren çalışmalar, yabancılaşmanın tükenmişliği etkileyen değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir.

Kırıcı ve Özkoç (2017) turist rehberleri ile yaptıkları araştırma sonucunda tükenmişliği oluşturan boyutlardan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile yabancılaşma arasında güçlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel yabancılaşma arttıkça düşük kişisel başarı hissinin azaldığını tespit etmiştir.

Tomei ve diğerleri (2012) çalışmasında yabancılaşma ve tükenmişliğin birbiriyle doğrusal bir şekilde ilişkili olduğunu yalnızca süreç içerisinde kavramsal adlarının değişerek yabancılaşmanın tükenmişlik kavramına dönüştüğünü belirtmiştir. Taboli (2015) üniversite çalışanları ile yaptığı araştırmasında, işe yabancılaşma ile tükenmişlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Behar (2007), endüstri sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında yabancılaşma ile tükenmişlik arasında pozitif güçlü bir ilişki bulmuştur. O'Donohue ve Nelson (2012) da örgütsel psikoloji alanında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda yabancılaşma, işle bağıni koparma ve tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

O'Donohue ve diğerleri (2012) tükenmişlik ve işe bağlılığın bazı yönetim araştırmalarında yabancılaşma kavramının yerini aldığı ve bu kavramların genellikle madalyonun iki yüzü gibi temsil edilseler de tükenmişliğin yabancılaşmanın önemli temel boyutlarından biri olan kendine yabancılaşmayı etkili bir şekilde karşılamadığını savunmaktadır. Ayrıca yabancılaşmanın tükenmişlik ile ilişkili olduğunu ancak bununla sınırlı olamayacağını yabancılaşmanın aynı zamanda olumsuz iş deneyimlerinin habercisi olarak görülebileceğini belirtmektedir.

Yabancılaşmanın sebep olduğu olumsuz sonuçlar, örgütlerde yabancılaşmanın daha fazla dikkat çekmesini ve bu kavramın bilinirliğinin artmasını sağlamıştır. Bununla birlikte örgütsel sebeplerle işine yabancılaşan bir çalışanın yine örgütsel sebepler ile tükenmişlik yaşayabileceği dolayısıyla buna yol açan örgütsel faktörlerin tespiti ve önlenmesine yönelik stratejilerin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütlerde yabancılaşmayla mücadele edebilmek için çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu araştırmada örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın etkilediği örgüt sorunlarından biri olan tükenmişlik sendromu

alışılarak rgtler için tehdit haline gelen ve çalışanların performans ve duygu durumlarını önemli derecede etkileyen bu değişkenler arasında psikolojik dayanıklılık gibi bir değişkenin koruyucu bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşma ile ilişkili bulunduğu bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Bunlardan biri etin (2019)'in perakende sektörü üzerinde yaptığı araştırmasıdır. Araştırma sonucunda psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşma ile negatif anlamlı ilişkili olduğu belirtilmiştir.

2.3. Psikolojik Dayanıklılık

Dayanıklılık kelimesi, Latince “resilire” yani "geri sıçramak" fiilinden gelir. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde "zor koşullara hızlı bir şekilde dayanabilme veya bu koşullardan hızla kurtulabilme" olarak tanımlanır (akt. Fletcher ve Sarkar, 2013). Türk Dil Kurumu (TDK)'nın sözlüğünde “dayanmak” kelimesinin farklı anlamları olmakla birlikte psikolojik dayanıklılık için uygun olabilecek tanımı: “G bir duruma katlanmak, çekmek, sabretmek, tahammül etmek” şeklindeyir. Alanyazında psikolojik dayanıklılık kavramı yılmazlık (Grgan, 2006; Kaner ve Bayraklı, 2010; Kırımğlu v.d., 2012), kendini toparlama gücü (Terzi, 2006) ve psikolojik sağlamlık (Gizir, 2013) gibi çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Bu kavram karışıklılığını önlemek amacıyla Basım ve etin (2011)'in yapmış oldukları anket çalışmasının sonucunda İngilizcede “resilience” olarak ifade edilen kavramın dilimize en uygun çevirisinin “psikolojik dayanıklılık” olduğu sonucuna varmıştır. Bu doğrultuda bu çalışmada da kavram olarak psikolojik dayanıklılık ifadesi kullanılmıştır.

Daha önceleri psikolojik dayanıklılık çok az kişinin sahip olabileceği olağanüstü bir özellik ya da bir hediye olarak düşünülürken artık herkesin psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu ve bunun geliştirilebilir bir yanı olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte psikolojik dayanıklılığın toplumda yetkinlik ve insan sermayesini teşvik etmek için önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Masten, 2001).

Psikolojik dayanıklılık ilk olarak Block ve Block (1980) tarafından değişen çevresel taleplere yönelik genel becerikliliği, karakter gücünü ve esnek işlevselliği yansıtan bir dizi özellik olarak tanımlanmış ve dayanıklılığı yüksek bireylerin yüksek enerjili, iyimser, meraklı, problemleri kavramsallaştırma becerisine sahip kişiler olduğu belirtilmiştir (akt. Fletcher ve Sarkar, 2013). Saleebey de (2002) benzer şekilde dayanıklılığı ele alırken insanın olumlu niteliklerini ve güçlü yönlerini ne çıkartmaktadır. Luthans v.d., (2004) dayanıklılığın üç bileşenden oluştuğunu

belirtmiştir. Bunlar; gerçeğin kararlı bir şekilde kabul edilmesini, yaşamın anlamlı olduğuna dair pekiştirilmiş bir inancı ve değişikliklere uyum sağlama konusunda olağanüstü bir yeteneği içermektedir.

Rutter ise dayanıklılığı (1985) “kişinin uyumsuz bir sonuca neden olabilecek bazı çevresel tehlikelere karşı tepkisini değiştiren, iyileştiren veya düzenleyen etkiler” olarak tanımlamakta ve bu özellikleri koruyucu faktörler olarak adlandırmaktadır. Bununla birlikte psikolojik dayanıklılık ile ilgili literatürdeki tanımlar incelendiğinde dayanıklılığın; başa çıkma ve uyum ile sıkça ilişkilendirildiği görülmektedir (Masten v.d., 1991; Masten ve Reed, 2002; Luthar v.d., 2000; Connor ve Davidson, 2003; Greene 2002; Friborg v.d., 2003). Masten ve diğerleri (1991), dayanıklılığın etkili başa çıkma anlamına geldiğini ve dayanıklılığın önemli bir tehdit altında bireyin düşünce ve eylem gibi faaliyetler aracılığıyla iç veya dış dengesini yeniden kurma ve bu dengeyi sürdürme çabası olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Masten ve Reed (2002) dayanıklılığı “ciddi bir sıkıntı veya risk durumunda olumlu uyum sağlama örüntüsü”; Luthar v.d., (2000) önemli bir olumsuzluk veya travma deneyimine rağmen bireyin olumlu bir uyum gösterdiği dinamik bir süreç; Connor ve Davidson (2003) ise zorluklar karşısında kişinin başarılı olmasını sağlayan bireysel nitelik ve stresle başa çıkma becerisi olarak tanımlamıştır.

Literatürde psikolojik dayanıklılıkla ilgili ortaya çıkan önemli bir tartışma, dayanıklılığın bir özellik veya bir süreç olarak kavramsallaştırılması ile ilgilidir (Windle, 2011). Dayanıklılığın süreç kavramsallaştırması dayanıklılığın koruyucu ve teşvik edici faktörlerin bağlamsal (durumdan duruma) ve zamansal olarak (bir durum boyunca ve bireyin ömrü boyunca) değişeceğini kabul eder (Fletcher ve Sarkar, 2013). Özellik odaklı yaklaşım ise psikolojik dayanıklılığı bir kişilik özelliği olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım psikolojik dayanıklılığın bir kişilik özelliği olduğunu ve destekleyici bir çevrenin varlığı ile zorlayıcı durumlarla bireylerin ruhsal ve fiziksel dengesini korumasını sağlayan bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Baruth ve Carroll, 2002; Collins, 2007). Psikolojik dayanıklılığı kişilik özelliği olarak ele alan araştırmacılardan biri olan Block ve Block (1980), değişen çevresel talepler karşısında dayanıklılığı yansıtan bir dizi özelliği tanımlamak için “benlik esnekliği (ego resilience)” kavramını ortaya koymuştur. Bu kavrama göre benlik esnekliği yüksek kişiler, enerjik ve iyimser bir yapıya sahiptir ayrıca analiz eden ve kavrama düzeyleri yüksek kişilerdir (akt. Ersezgin, 2018). Friborg ve diğerleri (2005) de dayanıklılığın

bir kişilik özelliği olduğunu ve bazı kişilerin bu özelliği doğuştan taşıdığını ancak aynı zamanda bunun öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir özellik olduğunu vurgulamıştır.

Psikolojik dayanıklılığın özellikle başa çıkma ve uyum gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu noktada başa çıkma, bireyin yeni veya farklı taleplerin üstesinden gelerek ortaya koyduğu bilişsel ve davranışsal çabayı vurgularken uyum, çevresel zorluk ve fırsatlara karşı bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirmesidir (Greene 2002). Bununla birlikte Fletcher ve Sarkar (2013), dayanıklılık ve başa çıkmanın aynı şeye karşılık gelmeyeceğini, dayanıklılığın bir olayın nasıl değerlendirileceğini etkilerken başa çıkmanın stresli bir durumun ardından kullanılan stratejilere karşılık geldiğini belirtmektedir. Günlük olarak zorlayıcı bir performans ortamında yer alan çalışanların karşılaştıkları stres faktörlerini kendileri için bir gelişim fırsatı olarak değerlendirmeleri ve yaptıkları iş için arkadaşlarından takdir almaları durumunda dayanıklılık sergiledikleri kabul edilirken benzer bir ortamdaki çalışanların, zorlayıcı durumlar karşısında olumlu tepki göstermedikleri için işlerinin zarar görmesi ve bunun sonucunda meslektaşlarından sosyal destek talep etmeleri ise başa çıkma ile ilişkilendirilebilir (Fletcher ve Sarkar, 2013).

Yukarıda bahsedilen tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, dayanıklılık bireylere zorluklar ve strese karşı bir başa çıkma stratejisi sağlayarak daha az dayanıklı bireylere göre dayanıklı olanların yaşamlarında daha uyumlu ve işlevsel olmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte psikolojik olarak dayanıklı olmanın bireyi olumsuz hayat deneyimlerinden koruyamayacağı açıktır. Ancak dayanıklılığın olumsuz deneyimlerin oluşturduğu strese karşı bireyin çok daha işlevsel ve esnek bir şekilde başa çıkmasını ve bunlar ile mücadele etmesini kolaylaştırdığı söylenebilir (Friborg v.d., 2003). Günümüzün iş koşullarında dayanıklı çalışanlara sahip olmak örgütler için önemli bir hale gelmiştir. Daha güçlü ve daha iyi performansın, zorluklar karşısında yılmadan ve azimle devam eden “dayanıklı” çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği bilinmekte ve bu çeşitli araştırmalar ile de ortaya konulmaktadır (Masten, 2001; Masten ve Reed, 2002; Luthans, 2002). Hedeflerin peşinde sarsılmadan kalabilen dayanıklı çalışanlar işlerinde daha uzun süre kalarak daha çok çalışırlar, işverenlerine daha bağlı olur ve daha yüksek iş performansına sahip olurlar. Bununla birlikte bu çalışanların zorlu hedeflere kararlı bir şekilde ulaşma gayretinde oldukları da söylenebilir (Bailey, 2016).

Dayanıklılığın birey ve çalışanların iş ve yaşamlarına olumlu katkı ve yenilenme sunmasının yanında karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelmeye yönelik kişilere ileriye dönük proaktif öğrenme ve büyüme imkanı da tanımaktadır. Bu sebeple psikolojik dayanıklılık yalnızca olumlu ve olumsuz olayları değil, potansiyel olarak zorlayıcı olayları da içermektedir (Youssef ve Luthans, 2007). Bununla birlikte psikolojik dayanıklılığın bireyi yaşamdaki stresörlerin olası olumsuz etkilerinden korumada rol aldığı da söylenebilir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Dayanıklılık bireyleri yaşamdaki stresli durumlara karşı korurken, stres altındaki insanlarda bu dayanıklılık düzeylerinin birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Lazarus (1993), bunu metallerin gerilmeye olan dirençlerinde farklı esnekliğe sahip olmalarına benzetmiştir.

Günümüzde örgütler için önemli bir başlık haline gelen psikolojik dayanıklılık, özellikle pozitif psikoloji alanında önemli bir yere sahiptir. Pozitif psikoloji, "insanların, grupların ve kurumların gelişmesine veya ideal işleyişine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesi" dir (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin yalnızca hayattaki en kötü şeyleri iyileştirmekle ilgilenmesi değil, aynı zamanda var olan pozitif özellikleri geliştirmeye yönelik harekete geçirici özelliğe de sahip olmasıdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Dolayısıyla pozitif psikolojinin sadece yanlış düzeltmeye çalışmak yerine, neyin doğru olduğu ile ilgilendiği de söylenebilir (Luthans v.d., 2004). Fineman (2006) ise pozitif psikolojinin üç temel kısmının olduğunu belirtir. İlk kısım mutluluk, iyi olma, akış, memnuniyet, tatmin, umut ve iyimserliğin bulunduğu pozitif öznel deneyimleri içerir. İkinci kısım cesaret, azim, bağışlayıcılık, özgünlük, kendi geleceğini belirleme, benlik saygısı ve bilgelik gibi kişisel pozitif özellikleri kapsar. Üçüncü ve son kısım ise sorumluluk, özen, fedakarlık, nezaket, hoşgörü ve iş etiği gibi pozitif deneyim ve özellikleri mümkün kılan kurum ve kuruluşları içerir.

Pozitif psikolojinin ortaya çıkışıyla birlikte bilinirliğini arttırdığı ve farklı disiplinler tarafından çalışıldığı görülmektedir. Martin Seligman'ın Amerikan Psikoloji Derneğinin başkanı olarak görev yaptığı dönemde pozitif psikolojiyi bilimsel gündeme yerleştirmesinin kavramın tanınırlığını artırdığı söylenebilir. Bununla birlikte pozitif psikolojinin ilke ve yöntemlerinin örgütsel konulara uygulanarak örgütsel çalışmalarda da pozitif psikolojiye artan bir ilginin varlığından söz edilebilir (Robert, 2006).

Pozitifliğe olan vurgunun artması ile bireylerin iş yaşamına yönelik beklentilerinin değiştiği buna karşılık iş yaşamında da çalışanların pozitif özelliklerini geliştirmeye yönelik bir eğilim yaşandığı söylenebilir. Böylece pozitif psikolojinin, örgütsel davranış alanına yansiyarak pozitif örgütsel davranışın ortaya çıktığı ve pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına uygulandığı söylenebilir (Luthans 2002a; Luthans v.d., 2006b). Luthans (2002b), pozitif örgütsel davranışı işyerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif odaklı insan kaynağı ve psikolojik kapasitenin incelenmesi olarak tanımlamıştır.

Pozitif örgütsel davranış, örgütte yer alan çalışanların pozitif psikolojik özelliklerinin hem kendileri hem de organizasyonunun tamamı için yararlı olacak şekilde değerlendirmesi, geliştirmesi ve yönetilmesini içerir. Bu doğrultuda pozitif örgütsel davranış; çalışanların pozitif psikolojik güçlerinin ortak bir ifadesi olan psikolojik sermayelerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüştürerek etkin bir şekilde kullanmayı hedeflediği söylenebilir (Topaloğlu, 2013). Örgütler için psikolojik sermayenin önemli bir paya sahip olmasında yönetici ve çalışanların güvenini, umudunu, iyimserliğini ve dayanıklılığını arttırabilmek için çeşitli müdahaleler geliştirme fırsatı sunmada oldukça etkilidir (Luthans ve Youssef 2004).

Bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak tanımlanabilen psikolojik sermaye kavramı 4 alt boyuttan oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004):

1. Kişinin kendisine verilen görevleri yürütmek için gerekli motivasyona, bilişsel kaynaklara ve harekete geçme yeteneğine duyduğu güvene karşılık gelen “öz yeterlilik”,
2. Hedeflere ulaşmak için içselleştirilmiş bir kararlılık sağlayan isteğe karşılık gelen “umut”,
3. Olumlu olayları içsel, olumsuz olayları ise dışsal veya geçici nedenlere bağlamaya yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olmaya karşılık gelen “iyimserlik”,
4. Zorlayıcı, belirsiz ve başarısız yaşam olaylarından sonra toparlanma kapasitesi olan “dayanıklılık” tır.

Pozitif psikolojide psikolojik dayanıklılık önemli bir yere sahiptir. Dayanıklılığın, pozitif psikolojik kapasite aracılığıyla iş yerindeki çalışan ve

yöneticiler için faydalı sonuçlar ortaya çıkartmasının bunda önemli olduğu düşünülmektedir (Luthans, 2002a). Pozitif psikolojide psikolojik dayanıklılığın işyeri ortamına uyarlanmış şeklinin; işyerinde meydana gelen zorlu ve belirsiz durumlar karşısında meydana gelen stresle mücadele etmek olduğu söylenebilir (Luthans, 2002b).

Çetin ve Basım (2011), psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılığın umut, öz yeterlilik ve iyimserlik boyutlarını içerisinde barındırması nedeniyle diğerlerinden öne çıktığını belirtmektedir. Nitekim Gillespie ve diğerleri de (2007) öz yeterlik, umut ve başa çıkmanın dayanıklılığın tanımlayıcı özellikleri olduğunu belirtmiştir. Benzer bir şekilde Çetin ve Basım da (2011) psikolojik olarak dayanıklı çalışanların, öz yeterliliklerinin yüksek olması ve geleceğe yönelik iyimser bir bakış açısına sahip olmaları sayesinde bir amaç doğrultusunda ilerlerken pes etmeden gerekli çabayı ortaya koyduklarını ve bunu sürdüklerini ifade etmektedir. Güçlü pozitif psikolojiye sahip olmanın, çalışanları psikolojik olarak dayanıklı kılarak en zorlu işlerin bile üstesinden gelmelerini, işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır (Avey v.d., 2011). Psikolojik dayanıklılığın iş yerindeki performansla ilişkili olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Harland v.d., 2005; Luthans vd., 2005; Luthans v.d., 2006; Waite ve Richardson, 2004). Özetle örgütsel başarının elde edilmesinde psikolojik sermayenin çok önemli bir unsur olduğu ve psikolojik sermayenin içerisinde yer alması sebebiyle psikolojik dayanıklılığın da bu noktada kritik bir faktör olarak farklı çalışmalarda yer aldığı söylenebilir (Luthans v.d., 2005).

Örgüt içerisinde insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmek zordur ve bunun üstesinden gelmek, yeni düşünce ve yaklaşımları takip etmeyi gerektirir. İnsan kaynakları yönetiminde ilk neslin geleneksel sermaye, ikinci neslin insan sermayesi, insan sermayesinin devamı olarak sosyal sermaye ve sonraki neslin psikolojik sermaye olduğundan söz edilebilir. Bununla birlikte Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere etkin insan kaynakları yönetiminin, ekonomik sermayenin geleneksel perspektifinden sıyrılarak sosyal ve psikolojik sermayeye önem verilmesi ile gerçekleştirebileceği söylenebilecektir (Luthans v.d., 2004).

Tablo 2.1. Rekabet Avantajı Açısından Çeşitli Kaynakların Durumu

Kaynak	Uzun Vadeli?	Özgün?	Birikerek artan?	Bağlılık?	Yenilenebilir?
Geleneksel Sermaye					
Finans	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Yapısal / Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Belki	Belki
Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Belki	Hayır
İnsan Sermayesi					
Açık Bilgi	Belki	Hayır	Evet	Hayır	Belki
Örtük bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Sosyal Ağlar	Belki	Evet	Evet	Evet	Belki
Norm ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Pozitif Psikolojik Sermaye					
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Dayanıklılık	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Note. Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef. "Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage." (2004).

Dayanıklılık yaygın olarak kullanılan bir kavram olmasına rağmen, çalışmalar tanımları ve ölçümleri açısından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ortak temel bir teorik yapının olmayışından araştırmaların bulgularının değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasını son derece zorlaştırmaktadır. Ayrıca, değişen çok disiplinli yaklaşımlar meta-analizi engellemektedir, bu nedenle bu alandaki araştırmaların açıklığa kavuşturulması için öncelikle kavramsal birleştirmenin gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Davydov v.d., 2010). Ancak yine de dayanıklılığın

ölçülebilir (Block ve Kremen, 1996; Wagnild ve Young, 1993) ve uygulanabilir bir kavram (Friborg vd., 2005a) olduğu belirtilebilir.

Psikolojik dayanıklılık kavramına ilişkin literatürde fikir birliğine varılmış genel geçer bir tanım olmasa da dayanıklılığın bağlam, zaman, yaş, cinsiyet, kültürel köken ve farklı yaşam koşullarına maruz kalma gibi durumlara göre değişebilen çok boyutlu bir özellik olduğu da ifade edilmektedir (Connor ve Davidson, 2003; Friborg vd., 2005b). Ayrıca kavramın açıklanmasında kullanılan faktörlerin üç genel kategori altında toplandığı görülmektedir. Bunlar kişisel yapısal özellikler, aile uyumu ve desteği ve dışsal destek sistemleri (sosyal çevre, iş arkadaşları vb.) şeklindedir (Haase, 2004). Bu yapının açıklanması amacıyla ortaya konan bir model, kişisel ve çevresel faktörleri bir arada ele alarak psikolojik dayanıklılığın “kendilik algısı”, “gelecek algısı”, “yapısal stil”, “sosyal yeterlilik”, “aile uyumu” ve “sosyal kaynaklar” olmak üzere toplam altı boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir (Friborg v.d. 2005a).

2.3.1. Psikolojik Dayanıklılığın Boyutları

Friborg ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada psikolojik dayanıklılığı kişisel güç, yapısal stil, sosyal yeterlilik, aile uyumu ve sosyal kaynaklar olmak üzere 5 boyutta açıklamışlardır. Daha sonraki çalışmalarında ise kişisel gücün, “kendilik algısı” ve “gelecek algısı” olarak iki kısma ayrıldığını böylece psikolojik dayanıklılığın boyutlarının 5 faktörden 6 faktöre çıktığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte psikolojik dayanıklılığın boyutları ile kişilik faktörleri arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Friborg v.d., 2005b).

İlk boyut olan kendilik algısı kişinin kendi farkındalığına varması ve temelde kim olduğuna dair düşüncelerini ifade etmektedir (Çetin ve Basım, 2011). Bu faktör bireylerin mevcut güçlü yönleri ve yetenekleri hakkındaki görüşlerini (kendilik algısı), gelecek planlarını ve hedeflerini gerçekleştirme konusundaki inançlarını (gelecek algısı) ölçen iki ana faktörü içermektedir (Friborg, 2005a). Kendilik algısı; benlik saygısı, öz yeterlilik, kontrol edilemeyen yaşam olaylarına uyum yeteneği ve zorlayıcı dönemlerde gelişmek için iyi noktalar bulma gibi durumları içermektedir. Kendilik algısı aynı zamanda iyi sosyal beceri ve daha yüksek sosyal farkındalık ile tutarlılık göstermektedir (Friborg v.d. 2006).

Psikolojik dayanıklılığın ikinci boyutu gelecek algısıdır. Gelecek algısı belirli hedeflere sahip olma ve bu hedeflere ulaşmaya dair olan inanç ve yeteneği

içermektedir. Bu boyutun, olumlu kendilik algısı ve yapısal stil ile ilişkisi çok güçlüdür (Friborg v.d., 2006). Gelecek algısında kişinin geleceğe yönelik sahip olduğu olumlu bakış açısı psikolojik dayanıklılık sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu boyutun aynı zamanda Beş Faktör Kişilik Kuramının alt boyutlarından biri olan vicdanlılık ve duygusal denge ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bildirilmiştir (Friborg v.d., 2005b).

Psikolojik dayanıklılığın üçüncü boyutu yapısal stildir. Yapısal stil, kişinin kendine güveni, güçlü tarafları ve öz disiplini ve organizasyon becerisine sahip olma gibi özellikleri içermektedir (Çetin ve Basım, 2011). Psikolojik olarak dayanıklı olan kişiler yaşamlarını organize etme konusunda güçlü bir yeteneğe sahiptir (Friborg v.d., 2003). Bu yetenek, kişilerin aile ve çevreleriyle olan ilişkilerini desteklemede teşvik edici olmaktadır (Friborg, 2003). Gelecek algısı ile en güçlü bağlantıya sahip olan dayanıklılık faktörü yapılandırılmış stildir. Bu boyutu gelecek algısından ayıran nokta, yapısal stilin gelecekteki hedef ve başarılarından ziyade günümüz olaylarına odaklanmasıdır. Aynı zamanda bu boyut Beş Faktör Kişilik Kuramı alt boyutlarından biri olan duygusal denge ile en düşük ilişkiye sahipken, vicdanlılık alt boyutu ile güçlü bir ilişkiye sahiptir (Friborg v.d., 2006).

Psikolojik dayanıklılığın dördüncü boyutu sosyal yeterliliklerdir. Sosyal yeterlilik Friborg tarafından ‘ilginç’ bir koruyucu faktör olarak nitelendirilir. Sosyal yeterlilik; sosyal olarak esnek ve girişken olmayı, iyi iletişim becerilerini, başkalarıyla etkin etkileşim kurmayı ve sosyal ortamlarda neşeli bir ruh haline sahip olmayı içerir. Dolayısıyla sosyal yeterlilik, kişilerin sosyal açıdan destek görüp görmediği ile ilişkili bir faktördür (Çetin ve Basım, 2011). Sosyal yeterlilik boyutundaki yüksek puan, olumlu sosyal becerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bununla birlikte sosyal yeterlilik Beş Faktörlü Kişilik Kuramı alt boyutlarından dışadönüklük ile güçlü bir ilişkiye sahiptir (Friborg v.d., 2006).

Psikolojik dayanıklılığın beşinci boyutu aile uyumudur. Aile uyumu tıpkı sosyal kaynaklar gibi dış destek kaynaklarından biridir. Bu alt boyut ailede iyimserlik, sadakat, aile meselelerine ilişkin ortak bir anlayış ile bireyin ailesinden hoşnutluğunu gösterir. Bu özelliklerin kişiye duygusal tutarlılık ve iyilik hali sağladığı söylenebilir. Bu boyut sosyal kaynaklardan ziyade uyum duygusu ile daha güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bu husus da aile uyumunun daha anlamlı bir yaşamla ilişkili olduğunu desteklemektedir (Friborg v.d., 2006).

Psikolojik dayanıklılığın altıncı ve son boyutu sosyal kaynaklardır. Sosyal kaynaklar arkadaş ve yakınların yardım ve desteğini, kişisel sorunların yakın bir kişiye açma fırsatını ve kişinin sahip olduğu arkadaşları ile arasındaki uyumu içermektedir. Bireyin aile içinde iyi bir iletişim ağına sahip olması ve aile ve sosyal çevresini birer destek unsuru olarak algılaması ayrıca içtenlik ve samimiyetin yüksek olması psikolojik dayanıklılığı arttıran sosyal kaynaklardır (Friborg v.d., 2003). Yani bu boyutun kişinin sahip olduğu sosyal ilişkileri gösterdiği söylenebilir. Bu faktörden alınan yüksek puan kişinin yakınlık ve samimiyet tercihini, olumlu duygularını, başkalarıyla işbirliği kurabilmesini ve başkalarına olan güvenini göstermektedir. Sosyal kaynaklar boyutu Beş Faktörlü Kişilik Kuramı alt boyutlarından biri olan duygusal denge ile zayıf bir ilişkiye sahiptir (Friborg v.d., 2005b).

Literatüre bakıldığında dayanıklılığa ilişkin geniş ve genel bir bakış açısının Fribourg v.d., (2005) tarafından hazırlanan “Yetişkinler İçin Dayanıklılık Ölçeği” aracılığıyla sunulmaya çalışıldığı görülmektedir. Ölçek dayanıklılığın hem bireysel (kişisel güç, sosyal yeterlilik, yapılandırılmış tarz) hem de sosyal (aile uyumu ve sosyal kaynaklar) boyutlarını kapsayan altı faktörü içermektedir. (Bartone v.d., 2016). Bu sebeple yapılan araştırmada psikolojik dayanıklılığın kapsamlı ve işevuruk bir şekilde ölçülebilmesi için Friborg ve diğerleri (2005a) tarafından geliştirilen Yetişkinler İçin Dayanıklılık Ölçeği kullanılmıştır.

2.3.2. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Faktörler

Tümlü ve Recepoğlu (2013) literatürde yapılan çalışmalara bakarak psikolojik dayanıklılığın üç ana başlık çerçevesinde toplandığını söylemiştir. Bunlar risk faktörleri, koruyucu faktörler ve dayanıklılık sonucu meydana gelen olumlu uyumdur.

Koruyucu faktörler, bir kişinin uyumsuz davranışları ile sonuçlanabilecek bazı çevresel tehditlere karşı kişinin tepkisini değiştiren veya iyileştiren etkiler olarak açıklanmaktadır (Rutter, 1995). Psikolojik dayanıklılık ile ilgili bireysel, ailesel ve çevresel koruyucu faktörlerin değerlendirilmesi, zorlu yaşam olayları karşısında bazı kişilerin neden diğerlerine göre daha olumlu uyum gösterdiğinin açıklanabilmesi açısından kıymetlidir (Masten ve Reed, 2002). Gizir (2007) yaptığı derleme çalışmasında psikolojik dayanıklılık ile ilgili koruyucu faktörleri özetlemiştir. Bunlar: bireysel faktörler, ailesel faktörler ve çevresel faktörlerdir.

Bireysel koruyucu faktörler; zekâ, akademik başarı, kolay mizaç, iç kontrol odağı, öz yeterlik, yüksek benlik saygısı, iyimserlik, umut, etkili problem çözme becerileri ve sosyal yeterliliktir. Ailesel koruyucu faktörler; ebeveynlerin destekleyici oluşu, aile dışında destekleyici ve samimi ilişkilere sahip olma, etkili ebeveynlik stili, ebeveynlerin yüksek ve gerçekçi beklentilere sahip oluşudur. Çevresel koruyucu faktörler; etkili toplumsal kaynaklar (okul desteği, gençlik organizasyonları, gençlik merkezleri vb.) destekleyici olumlu sosyal ilişkiler, akran ve arkadaş desteğidir.

Risk faktörler ise yaşamda karşılaşılabilecek olumsuz deneyimler ve başa gelebilecek felaketler, kişinin psikolojik olarak sağlıklı bir yaşam sürerek psikolojik dayanıklılık göstermesinde risk faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kararımak, 2006). Masten ve Reed (2002), kişinin sadece bir tür risk ya da zorlukla karşılaşması durumunda psikolojik dayanıklılık kavramından söz edilebileceğinden bahsetmiştir. Bununla birlikte psikolojik dayanıklılığın ortaya çıkabilmesi için bireyin bir risk ya da zorluğa maruz kalması ve bunun sonucunda, uyum sağlayarak olumsuz koşullara rağmen yaşamının farklı alanlarında başarı elde etmesi gerekmektedir (Gizir, 2007).

Bazı araştırmacılar, risk faktörlerini çevrenin ve bireyin özelliklerine göre ayırtmışlardır. Kişiyle ilgili risk faktörleri düşük zekâ düzeyi, kaygılı mizaç, sağlık problemleri, yetersiz özgüven, etkili baş etme mekanizmalarının yokluğu, kendini etkili bir biçimde ifade etmekten yoksunluğu, agresif kişilik yapısı ile açıklanmaktadır. Aile ile ilgili risk faktörleri ise ailevi hastalıklar, ebeveyn boşanması, tek ebeveyne sahip olma, ebeveyn ve çocuk arasında sağlıklı olmayan bir ilişki, ebeveynlerin sert ya da tutarsız yaklaşımı, kardeşler arası olumsuz ilişkiler, aile içi şiddet, ihmal ve istismar olarak ifade edilmektedir. Son olarak toplumsal risk faktörleri ise düşük sosyo-ekonomik düzey, ev, okul ya da diğer hizmet alınan yerlerde meydana gelen yetersizlik, madde kullanımı, göç ve işsizlik olarak ele alınmıştır (Tümlü ve Recepoğlu, 2013).

Genellikle koruyucu ve risk faktörlerinin genç yaşta edinildiği ve yetişkin hayatı boyunca süregeldiği ifade edilmektedir (Luthans v.d., 2006a). Ancak Masten v.d., (2001) bu faktörlerinin daha sonraki yaşamda yönetilebileceğini ve geliştirilebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte en etkili geliştirme stratejisinin koruyucu faktörleri artırmaya (örneğin, daha fazla istihdam edilebilirliği artırma) riskli ve olumsuz olabilecek faktörlerden ise (örneğin, kritik son teslim tarihlerini karşılamak) proaktif olarak kaçınmaya dayanacağı belirtilmektedir.

Olumlu uyum, bireyin sahip olduğu koruyucu faktörler ile risk faktörlerinin üstesinden gelmesi sonucunda kazandığı yeterliliklerdir. Psikolojik dayanıklılık araştırmalarında sadece riskin tanımı yeterli olmamakta, olumlu sonuçların da belirlenmesi gerekmektedir (Gizir, 2007). Olumlu sonuçlar, bireyin görevlerini yerine getirmesi, akademik başarıya sahip olması, olumlu sosyal ilişkilere ve sosyal yeterliliğe sahip olması, kurallara uygun davranışlar göstermesi, suça yönelik davranışlardan uzak durması, psikopatoloji geliştirmemesi, kendine güvenmesi, kendini iyi hissetmesi ve yaşam doyumunun yüksek olması şeklinde ifade edilebilir (Tümlü ve Receptoğlu, 2013).

2.3.3. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları

Psikolojik dayanıklılığın hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde farklı sonuçları olduğu görölmüştür. Örgüt düzeyindeki araştırmalara bakıldığında psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, stres, performans, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu görölmektedir (Costantini v.d., 1997; Azeem, 2010; Chan, 2003; Kaçmaz, 2005; Maslach v.d., 2001; Basım ve Çetin, 2011; Bitmiş v.d., 2013; Karacabey ve Bozkuş, 2019; Luthans v.d., 2005; Turgut v.d., 2013). Bireysel düzeyde yapılan araştırmalara bakıldığında ise psikolojik dayanıklılığın yaşam doyumu, üretkenlik, yeni deneyimlere açık olma, düşük anksiyete ve depresyon semptomları ile ilişkili olduğu görölmektedir (Onan v.d., 2021; Tümlü ve Receptoğlu, 2013; Shatte v.d., 2017; Tugade ve Fredrickson, 2004; Lee v.d., 2012; McGarry v.d., 2013).

İş görenler çalışma hayatları boyunca aşırı iş yükünü, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları, örgüt içinde yaşanan farklı iş sorunları ve olumsuz deneyimler sebebiyle stres yaşayabilmektedir. Psikolojik dayanıklılıkları düşük çalışanlar bu gibi olumsuz deneyimler sonucunda yaşadıkları stresle baş etmede kendilerini güçsüz ve savunmasız hissederek olumsuz duygu durumuna sahip olmaktadırlar. Öte taraftan psikolojik dayanıklılıkları yüksek bireyler, stresli durumlar karşısında daha güçlü kalmayı başararak zorluklar ile mücadele etmede daha iyi performans göstermektedir (Luthans v.d., 2005; Çetin ve Basım, 2011). Bu doğrultuda Friberg ve diğerleri (2005b) ne tür dayanıklılık faktörlerinin uyum sağlama veya başa çıkma kapasitesini arttıracaklarını bilmenin strese karşı dayanıklı olabilecek çalışan profilini oluştırmada ve bu kişilerin seçiminde etkili olabileceğini belirtmektedir.

Luthans ve diğerlerinin (2005) Çin Halk Cumhuriyetindeki çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve performansları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada psikolojik olarak dayanıklı bireylerin yaratıcı, değişime uyum sağlayan ve zorluklarla baş etmede ısrarcı olmaları sonucunda dayanıklılık ve performanslarının pozitif bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışanlarının dayanıklılığını geliştiren organizasyon ve örgütlerin zamanla daha uyumlu ve başarılı olacağı da vurgulanmaktadır.

Shatte ve arkadaşları (2017) dayanıklılığın stres, tükenmişlik, iş tatmini ve uyku sorunları üzerinde koruyucu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte dayanıklı bireylerin zorlu çalışma ortamlarında, daha az dayanıklı olan bireylere göre daha üretken olduklarını ve işte daha az devamsızlık yaptıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Turgut v.d., (2013) psikolojik olarak dayanıklı olmanın çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde yordadığını ortaya koymuştur.

Ong ve diğerleri (2006), psikolojik dayanıklılıktaki farklılıkların strese karşı gösterilen duygusal tepkilerde anlamlı bir değişikliğe neden olduğunu göstermiştir. Ayrıca daha az dayanıklı bireylerin, günlük hayatlarında stresli durumlara karşında yaşadıkları tatsız deneyimi sürdürme eğiliminde olduklarını, bunun da stres seviyelerini arttırdığını belirtmiştir. Tugade ve Fredrickson (2004) yaptıkları araştırmada psikolojik olarak dayanıklı olan bireylerin yaşamlarındaki olumsuz durumlar karşısında olumlu duygular yaşamaya devam ettikleri, bunun da onları yeni deneyimlere açık hale getirerek süreçte anlam bulmalarını kolaylaştırdıkları belirtilmektedir. Psikolojik dayanıklılığın ruh sağlığı ile de ilişkili olduğunu gösteren bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar yüksek psikolojik dayanıklılığın daha düşük anksiyete ve depresyon semptomları ve travma sonrası stres bozukluğu semptomları ile ilişkili olduğunu işaret etmektedir (Rhodewalt ve Zone, 1989; Lee v.d., 2012; McGarry v.d., 2013).

Literatürdeki farklı araştırmalar incelendiğinde dayanıklı olan kişilerin koşulları belirsiz ve net olmayan bir dünyada daha etkili (Block ve Kreman, 1996) ve özgüvenli oldukları (Çetin ve Basım, 2011), sorunlara çözüm odaklı yaklaşabildikleri (Luthans, 2002b), zor yaşam olaylarını kendileri için bir fırsata dönüştürdükleri (Hasel v.d., 2011), yaratıcı olup değişime uyum sağlayabildikleri (Friborg v.d., 2005), geleceğe dair amaç ve hedeflere sahip oldukları (Luthans, 2002b), iş yaşam kalitelerinin daha yüksek olduğu (Mortazavi v.d., 2012) görülmektedir. Bununla

birlikte dayanıklı bireyler karşılaştıkları zorluklar karşısında özel hayatlarında, iş hayatlarında ve sosyal hayatlarında pozitif ve umutlu kalarak olaylar karşısında iyimser bir tutum ve bakış açıları sayesinde gelecekle ilgili daha fazla olumlu duyguya sahip olmaktadır (Onan v.d., 2021; Çetin ve Basım, 2011; Lee v.d., 2012).

Psikolojik dayanıklılığın eğitim programları ile geliştirilebilen bir özelliğe sahip olması, kavramı birey ve örgüt düzeyinde çalışılabilir bir hale getirerek önemini artırmaktadır. Jackson v.d., (2007) hemşirelerle yaptıkları çalışmada dayanıklılığa ilişkin özellikleri tanımlandıktan sonra dayanıklılığın öğrenilebilir veya geliştirilebilir olduğunu öne sürmüşlerdir. Luthans da (2002b) dayanıklılıkla ilgili özelliklerin liderlik ve insan kaynakları programlarında öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda örgütlerde verilecek çeşitli eğitimler çalışanların dayanıklılıklarını artırarak onların örgüte olan bağlılıklarını artırmalarına ve daha az tükenmişlik riski ile karşılaşmalarını sağlayarak bulundukları örgüte daha fazla katkı sunmalarına yardımcı olabilecektir (Bitmiş v.d., 2013). Bu noktada Colins de (2007) özellikle kalifiye çalışanların örgütlerde dayanıklılık konusunda hazırlanacak eğitimler sonucunda işin gerektirdiği talepleri karşılama konusunda daha kolay baş edebileceklerini belirtmektedir.

Dayanıklılık eğitim modelinin üniversite öğrencilerinin dayanıklılık düzeylerini artırıp artırmayacağı ve aynı zamanda öğrencilerin algılanan stresleri üzerindeki etkisinin incelendiği farklı araştırmalar bulunmaktadır (Bonanno, 2005; Hasel v.d., 2011). Hasel v.d. (2011) yaptıkları çalışmada eğitim programının dayanıklılığı artırmak için gerekli bilgiyi sağlamada başarılı olduğunu ve algılan stres düzeyini azalttığını belirtmiştir (Hasel v.d., 2011). Benard (2006) dayanıklılık araştırmalarının uygulayıcılara umut vaat etmesi nedeniyle insani hizmetlerde çalışanlar için bir hediye olduğunu belirtmektedir. Ifeagwazi v.d., (2019) yaptıkları araştırma sonucunda dayanıklılık geliştirme programlarının bilişsel-davranışsal ve varoluşsal müdahale biçimi olarak başlatılmasının, yabancılaşma ile psikolojik sıkıntı arasındaki olumsuz ilişkiyi tamponlayabileceğini ileri sürmektedir.

Tüm bu çalışmalar psikolojik dayanıklılığın geliştirilebilir bir özelliğe sahip olması ile onu çalışanlar ve bireyler için hem pratikte çalışılmaya değer bir konu haline getirmekte hem de yararlanıcıları için onu bir fırsata dönüştürmektedir.

Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın önceki araştırmalara göre daha fazla örgütsel değişkenle birlikte çalışıldığı görülmektedir. Pharris v.d., (2022)

yaptıkları çalışmada dayanıklılığın işyeri tükenmişliği ile başa çıkmada önemli bir koruyucu faktör olduğunu belirtmiştir. Erkutlu (2012) öğretmenlerle yaptığı çalışmada psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek çalışanlarda, örgütsel isteklerin yani örgütsel politika çerçevesinde çalışanlardan beklenen yüksek taleplerin fazla olması durumunda dahi tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmiştir. Bitmiş ve diğerlerinin (2013) kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü inceledikleri bir başka çalışmada ise psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanların bulundukları kurumlarla daha çok özdeşleştiğini ve buna bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ve psikolojik dayanıklılığın çalışan tükenmişliğini negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Bozkurt ve Levent (2021) tarafından öğretmenlerle yapılan bir başka çalışmada da psikolojik dayanıklılığın tükenmişliğin alt boyutları ile negatif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çayır'ın (2018) hekimlerle yaptığı çalışmada ise hekimlerin psikolojik dayanıklılıkları arttıkça tükenmişlik puanlarının azaldığı ortaya konulmuştur. Ayrıca hemşirelerle yapılan farklı araştırmalarda yüksek dayanıklılığa sahip hemşirelerin düşük duygusal tükenmişlik ve yüksek kişisel başarıya sahip olduğu (Costantini v.d., 1997; McGarry v.d., 2013; Peng v.d., 2013; Simoni, 1997) ve yüksek dayanıklılığa sahip çalışanların daha az iş stresi ve daha az tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur (Collins, 1996).

Karacabey ve Bozkuş (2019) öğretmenler ile yaptıkları çalışmada yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip öğretmenlerin daha az tükenmişlik yaşadıklarını daha az tükenmişlik yaşayanların da iş tatminlerinin yüksek olduğunu ve böylece daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirtmektedir. Yalçın (2013) yaptığı çalışmada tükenmişliğin en güçlü yordayıcılarının sırasıyla algılanan stres ve psikolojik dayanıklılık olduğunu ileri sürerek dayanıklılığın tükenmişliği azalttığını belirtmiştir. Azeem (2010), öğretmenler arasında yaptığı çalışmada tükenmişliğin belirleyicilerinin dayanıklılık ve bağlılık olduğunu ortaya koymuştur. Boyle v.d., (1991) ise hemşireler ile yaptıkları çalışmada dayanıklılığın tükenmişliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur.

Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşma ile doğrudan çalışıldığı çok az çalışmaya rastlanırken, psikolojik dayanıklılığın psikolojik sermayenin bir alt boyutu olarak çalışıldığı daha fazla araştırmanın olduğu

görülmektedir. Lin v.d., (2023) üniversite öğrencileri arasında yaptığı çalışmada psikolojik dayanıklılığın yabancılaşmayı azalttığını tespit etmiştir. Çalışkan ve Pekkan (2017) tarafından savunma sanayi sektöründe yer alan çalışanlar ile yapılan çalışmada psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif ilişki olduğu; benzer şekilde Aydemir ve Akdoğan (2018) tarafından akademisyenler arasında yapılan çalışmada psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu ve örgütsel yabancılaşmanın arttıkça psikolojik sermayenin azaldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte bankacılık sektöründe psikolojik sermayenin örgütsel yaşamda yalnızlık ve yabancılaşma üzerindeki etkilerinin incelendiği başka bir araştırmada psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki ilişkide öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma arasında negatif anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Altun, 2019).

2.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı örgütler ve bireyler için maddi ve manevi kayıplara yol açabilen ve farklı nedenlerden ötürü ortaya çıkabilen tükenmişliğin örgütsel yabancılaşma ile ilişkisini incelemek ve tükenmişlikle başa çıkmada, psikolojik dayanıklılığın önemli bir koruyucu faktör olup olmadığını ortaya koymaktır. Bununla birlikte tükenmişlik, örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılığın cinsiyet ve çalışılan sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ve tükenmişliğin ilişkili bulunduğu farklı araştırmaların olduğu görülmektedir (Behar, 2007; Babür, 2009, O'Donohue ve Nelson, 2012; Igodan ve Newscomb, 1986; Tomei v.d., 2012; Özler ve Dirican, 2014; Taboli, 2015; Chiaburu v.d., 2014; Kırıcı ve Özkoç, 2017; Shantz v.d., 2014). Araştırmada tükenmişlik ve örgütsel yabancılaşma ile ilişkili olabileceği düşünülen psikolojik dayanıklılık değişkeni çalışılmıştır. Dayanıklı bireylerin zorlu yaşam koşullarına karşı daha etkili, çözüm odaklı ve uyumlu kalabilmeleri kurum ve örgütler için dayanıklılığın tükenmişlik yaşama riskine karşı koruyucu bir faktör olabileceğine işaret etmektedir. Psikolojik dayanıklılığın tükenmişliği azalttığı (Pharris v.d., 2022; Erkutlu, 2012; Bitmiş v.d., 2013; Bozkurt ve Levent, 2021; Çayır, 2018; McGarry v.d., 2013; Karacabey ve Bozkuş, 2019) ve örgütsel yabancılaşmaya karşı koruyucu bir faktör olduğunu gösteren farklı araştırmalar mevcuttur (Lin v.d., 2023; Ifeagwazi v.d., 2019). Dolayısıyla örgütsel yabancılaşmanın tükenmişlik ile ilişkisinde psikolojik

dayanıklılığın aracı bir rol üstlenerek yabancılaşmanın neden olduğu tükenmişliğe karşı koruyucu bir rol üstleneceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel yabancılaşmanın tükenmişlik ile ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolünün incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın literatüre yeni bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Örgütsel yabancılaşma tükenmişliğin alt boyutlarını yordamaktadır.

H2: Psikolojik dayanıklılık tükenmişliğin alt boyutlarını yordamaktadır.

H3: Örgütsel yabancılaşma ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolü vardır.

H4: Örgütsel yabancılaşma ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı etkisi vardır

H5: Örgütsel yabancılaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı etkisi vardır.

3.YÖNTEM

3.1. Katılımcılar

Bu araştırma kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ve gönüllülük esası gözetilerek hizmet sektöründe çalışan 445 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. 415 katılımcıya Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket formu on-line şekilde, 30 katılımcıya ise anket formu elden iletilmiştir.

Örneklemin 286'sı kadın (%70.3), 121'i erkek (%29.7) katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 21 ile 66 arasında değişkenlik göstermektedir (Ort.=35,74, SS=9,74). Kadınların yaş aralığı 21-66 (Ort.=33.82, SS=9.00), erkeklerin yaş aralığı 20-65 (Ort.=36.57, SS=9.46) arasındadır. Katılımcıların 336'sı (%63.9) evli, 177'si (%33.7) bekar ve medeni durumunu diğer olarak belirten katılımcıların sayısı ise 9 (%1.7)'dur. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 27 (%5.1) kişi lise, 377 (%71.7) kişi üniversite ve 119 (%22.6) kişi lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Sektör bazında incelendiğinde; özel sektör çalışanlarının 279 (%53), kamu sektörü çalışanlarının 245 (%46.6) kişi olduğu görülmektedir.

Katılımcıların "Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?" sorusuna verdikleri yanıtlar 0-40 yıl (Ort.=12.47, SS=9.71) arasında değişmektedir. Bununla birlikte "Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtlar ise 0-44 yıl (Ort.=4, SS=6.57) arasında değişmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	286	70.3
	Erkek	121	29.7
Eğitim Düzeyi	Lise	17	4.2
	Ön lisans	21	5.2
	Lisans	300	73.7
	Lisansüstü	61	15
	Doktora	6	2
Medeni Durum	Evli	226	55.5
	Bekar	174	42.8
	Diğer	7	1.7
Çalışılan Sektör	Özel	168	58.7
	Kamu	239	41.3
Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	2 seneden az	73	17.9
	2-4 sene	43	10.6
	5-10 sene	90	22.1
	11-20 sene	104	25.6
	20 seneden fazla	96	23.6
Toplam Çalışma Süresi	2 seneden az	158	38.8
	2-4 sene	68	16.7
	5-10 sene	96	23.6
	11-20 sene	71	17.4
	20 seneden fazla	14	3.4

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, Mesleki Tükenmişlik Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği kullanılmıştır.

3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu'nda katılımcıların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi kişisel bilgilerin yanı sıra çalışılan sektör, görev/pozisyon bilgisi, toplam çalışma süresi ve bulunduğu kurumda toplam çalışma süresi ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

3.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Araştırmada, katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. Toplamda 22 maddeden oluşan ölçek üç alt boyuta sahiptir. Bunlar Duygusal Tükenme (örneğin, 'İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum'), Duyarsızlaşma (örneğin, 'İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum') ve Kişisel başarı (örneğin, 'İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum') alt ölçekleridir. Duygusal Tükenme alt ölçeği 9 madde (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), Duyarsızlaşma alt ölçeği 5 madde (5, 10, 11, 15, 22), Kişisel Başarı alt ölçeği ise 8 maddeden (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz ifadelerden, kişisel başarı boyutu ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada kişisel başarı boyutundaki sorular ters kodlanarak puanlanmıştır. Ergin (1992) tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmasında, ölçek maddelerinin güvenirlik katsayısı duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .65 ve kişisel başarı boyutu için .72 olarak bildirilmektedir. Bu araştırmada hesaplanan güvenirlik katsayısı ise duygusal tükenme için .89, duyarsızlaşma için .74 ve kişisel başarı boyutu için .74'tür.

3.2.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Araştırmada katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini ölçmek amacıyla, Friberg ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Basım ve Çetin (2011) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan Yetişkinler İçin Psikolojik

Dayanıklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Toplamda 33 maddeden oluşan ölçek altı alt boyuta sahiptir. Bunlar yapısal stil (3, 9, 15, 21), gelecek algısı (2, 8, 14, 20), aile uyumu (5, 11, 17, 23, 26, 32), kendilik algısı (1, 7, 13, 19, 28, 31), sosyal yeterlilik (4, 10, 16, 22, 25, 29) ve sosyal kaynaklar (6, 12, 18, 24, 27, 30, 33)'dır. Ölçekte ön yargılı bir değerlendirme ve aşinalık etkisinden kurtulmak için her maddenin altında biri olumlu biri olumsuz olmak üzere iki farklı ifade ve ifadelerin arasında 1'den 5'e kadar numaralandırılmış kutucuklar yer almaktadır. İfadenin en yakınındaki kutu o ifadenin güçlü bir temsilcisi olmaktadır. Ölçek puanlarının değerlendirilmesi araştırmacının tercihinin bırakılmıştır. Eğer ölçek puanı arttıkça psikolojik dayanıklılık puanının da artması isteniyorsa ölçekteki; 1-3-4-8-11-12-13-14-15-16-23-24-25-27-31-33 numaralı sorulara verilen cevaplar ters kodlanacaktır. Eğer puanlar azaldıkça psikolojik dayanıklılığın artması isteniyorsa 2-5-6-7-9-10-17-18-19-20-21-22-26-28-29-30-32 numaralı sorulara verilen cevaplar ters kodlanacaktır (Basım ve Çetin, 2011).

Bu araştırmada ölçekten alınan puan arttıkça psikolojik dayanıklılığın artması istendiğinden, cevap kutucuklarını soldan sağa doğru "12345" olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada yapılan güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğin toplam puan güvenirlik katsayısı .87.5 alt boyutlarının güvenirlik katsayı ise sırasıyla; kendilik algısı için .71, gelecek algısı için .72, yapısal stil için .48, sosyal yeterlilik için .72, aile uyumu için .74.3 ve sosyal kaynaklar için .74 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada psikolojik dayanıklılık puanları analiz edilirken hem alt boyutları hem de toplam puanı ile analize dahil edilmiştir. Literatürde de benzer şekilde çalışmalar olduğu görülmektedir (Yağmur ve Türkmen, 2017; Gümüş ve Örnek, 2021; Ersezgin, 2018).

3.2.4. İşe Yabancılaşma Ölçeği

Araştırmada, katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen ve Özbek (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan İşe Yabancılaşma Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekteki toplam 10 madde tek bir boyutta yer almaktadır. Ölçek beşli likert ölçeğinden (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) oluşmaktadır. Özbek (2011) tarafından

ölçeğin güvenirliği kat sayısını 0.71 olarak bulmuştur. Bu araştırmada hesaplanan güvenirlik katsayısı ise .84'tür.

3.3. İşlem

Yapılacak olan çalışma için ilk olarak Tez Danışmanı, Anabilim Dalı Başkanı ve İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nden Tez Öneri Formu ile izin alınmış ardından Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmada kullanılacak olan İşe Yabancılaşma Ölçeği, Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği için ölçek geliştiricilerinden gerekli izinler alınmıştır. Toplamda 415 beyaz yaka çalışana anket formu on-line şekilde ulaştırılmış, 30 adet anket ise elden iletilmiştir. 38 veride hata ya da eksiklik tespit edildiğinden analize dahil edilmemiştir. Toplamda 407 katılımcının cevabı analize alınmıştır. Veri toplama süreci ise Kasım 2021'de başlamış olup Şubat 2022'de sona ermiştir. Uygulama için katılımcıların onam ve rızası alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS 22 paket programından yararlanılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Veriler analize dahil edilmeden önce, ölçek puanlarının normallik dağılımları incelenmiş ve bu normallik dağılım analizi sonucunda tüm ölçek puanlarının basıklık-çarpıklık (skewness-kurtosis) değerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, verilerin normal dağılım gösterdiği ve veri setinin parametrik testler için uygun olduğu kabul edilmiştir (Tabachnick and Fidell, 2013). Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımı için Frekans Analizi, değişkenler arasındaki olası ilişkileri incelenmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı (mediator) rolü Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi ile incelenmiş cinsiyet ve sektöre göre gruplar arasındaki farkları incelemek için varyans analizi (MANOVA) yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre Örgütsel Yabancılaşma, Psikolojik Dayanıklılık ve Tükenmişlik Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma, psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik puanlarının koşullara göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için 2 (kamu/özel) X 2 (Cinsiyet: kadın/erkek) deney desenine uygun varyans analizi (MANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.1’de sunulmuştur. Yapılan çok yönlü varyans analizi sonucunda cinsiyetin psikolojik dayanıklılığın sosyal kaynaklar alt boyutu ile temel etkisi anlamlı bulunmuştur. Kadın katılımcıların sosyal kaynak puanları (Ort. = 29.35, S=.29) erkek katılımcılardan (Ort. = 27.62, S=.43) anlamlı olarak daha yüksektir ($F_{1-398} = 11.35; p < .05, \eta^2 = .02$).

Çalışılan sektörün temel etkisi ise tüm değişkenler üzerinde anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca yapılan varyans analizi sektör (kamu/özel) ve cinsiyet (kadın/erkek) ortak etkisinin duyarsızlaşma ($F_{1-398} = 6.76; p < .01, \eta^2 = .02$) ve gelecek algısı ($F_{1-398} = 5.44; p < .02, \eta^2 = .01$) üzerinde anlamlı olduğu diğer değişkenler üzerinde ise anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Tukey Kramer testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda duyarsızlaşma puanları, özel sektörde çalışan kadın katılımcıların kamuda çalışan kadın katılımcılardan ($q = -4.04; p < .05$ ortalamalar sırasıyla $\bar{x}=10.96$ ve $\bar{x}=9.97$); kamuda çalışan erkek katılımcıların, özel sektörde çalışan erkek katılımcılardan ($q = 3.54; p < .05$ ortalamalar sırasıyla $\bar{x}=11.68$ ve $\bar{x}=10.41$) ve özel sektörde çalışan kadınların özel sektörde çalışan erkeklerden ($q = -5.69; p < .05$ ortalamalar sırasıyla $\bar{x}=10.96$ ve $\bar{x}=10.41$) anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır. Gelecek algısı puanları ise özel sektörde çalışan erkeklerin kamuda çalışan erkeklerden ($q = -4.15; p < .05$ ortalamalar sırasıyla $\bar{x}=15.61$ ve $\bar{x}=14.29$) ve özel sektörde çalışan erkeklerin özelde çalışan kadınlardan ($q = 3.94; p < .05$ ortalamalar sırasıyla $\bar{x}=15.61$ ve $\bar{x}=14.87$) anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo4.1. Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre Örgütsel Yabancılaşma, Psikolojik Dayanıklılık ve Tükenmişlik Puanlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet Temel Etkisi					Cinsiyet/Sektör Ortak Etkisi								Çoklu Karşılaştırmalar
	Kadın (N=281)	Erkek (N=121)	F	P	η^2	Kadın Kamu	Kadın Özel	Erkek Kamu	Erkek Özel	F	P	η^2	Hata varyansı	-
Örgütsel Yabancılaşma	25.99 (.44)	26.83 (.64)	1.17	.28	.00	25.70 (.52)	26.28 (.70)	27.71 (.94)	25.94 (.87)	2.33	.13	.01	19533.63	-
Duygusal Tükenme	24.59 (.49)	24.62 (.72)	.00	.97	.00	24.38 (.59)	24.80 (.79)	25.71 (1.05)	23.52 (.98)	2.23	.14	.01	24774.93	-
Düşük Kişisel Başarı	17.82 (.29)	17.48 (.42)	.43	.51	.00	17.81 (.35)	17.83 (.47)	17.91 (.62)	17.05 (.58)	.74	.39	.00	8651.76	-
Duyarsızlaşma	10.46 (.24)	11.05 (.36)	1.80	.18	.00	9.97 (.29)	10.96 (.39)	11.68 (.52)	10.41 (.49)	6.76	.01**	.02	6147.64	kadın/kamu < kadın/özel erkek/kamu > erkek/özel özel /kadın > özel/erkek
Yapısal Stil	15.21 (.19)	15.07 (.28)	.17	.69	.00	15.38 (.23)	15.05 (.31)	14.79 (.42)	15.35 (.39)	1.68	.20	.00	3881.49	-
Gelecek Algısı	15.10 (.22)	14.95 (.32)	.16	.69	.00	15.34 (.26)	14.87 (.35)	14.29 (.47)	15.61 (.43)	5.44	.02**	.01	4838.56	kamu/erkek < özel/erkek özel/kadın < özel/erkek
Aile Uyumu	22.93 (.30)	23.37 (.43)	.72	.40	.00	23.12 (.35)	22.73 (.48)	23.61 (.64)	23.14 (.59)	.00	.94	.00	9026.15	-
Kendilik Algısı	23.19 (.26)	23.99 (.38)	3.03	.08	.01	23.20 (.31)	23.17 (.42)	23.96 (.56)	24.01 (.52)	.00	.93	.00	6950.46	-
Sosyal Yeterlilik	23.36 (.27)	22.82 (.40)	1.25	.26	.00	23.39 (.33)	23.33 (.44)	22.18 (.59)	23.46 (.54)	1.93	.17	.00	7665.63	-
Sosyal Kaynaklar	29.35 (.29)	27.62 (.43)	11.35	.00**	.03	29.58 (.35)	29.13 (.47)	27.59 (.62)	27.65 (.58)	.24	.62	.00	8675.81	-

Not. Standart Sapma değerleri parantez içinde gösterilmektedir

4.2. Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları

Çalışanların örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik, psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine ait korelasyon bulguları Tablo 4.1.'de sunulmaktadır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik Pearson korelasyon katsayıları sonuçlarına göre, örgütsel yabancılaşma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r=.60$, $p<.01$), duyarsızlaşma ($r=.43$, $p<.01$) ve düşük kişisel başarı ($r=.31$, $p<.01$) ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel yabancılaşma arttıkça tükenmişlik de artmaktadır.

Örgütsel yabancılaşmanın, psikolojik dayanıklılığının alt boyutları olan kendilik algısı ($r=-.42$, $p<.01$), sosyal kaynaklar ($r=-.24$, $p<.01$), yapısal stil ($r=-.34$, $p<.01$), gelecek algısı ($r=-.48$, $p<.01$), sosyal yeterlilik ($r=-.39$, $p<.01$) ve aile uyumu ($r=-.19$, $p<.01$) boyutları ile ve psikolojik dayanıklılık toplam puanı ($r=-.48$, $p<.01$) ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre örgütsel yabancılaşma arttıkça psikolojik dayanıklılık azalmaktadır.

Tükenmişlik alt boyutlarının psikolojik dayanıklılığın alt boyutları ve psikolojik dayanıklılığın toplam puanı ile ilişkisine bakılmasının sonucunda tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmenin yapısal stil ($r=.29$, $p<.01$), gelecek algısı ($r=-.40$, $p<.01$), aile uyumu ($r=-.17$, $p<.01$), kendilik algısı ($r=-.37$, $p<.01$), sosyal yeterlilik ($r=-.33$, $p<.01$) ve sosyal kaynaklar ($r=-.22$, $p<.01$) alt boyutu ve psikolojik dayanıklılık toplam puanı ($r=-.43$, $p<.01$) ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal tükenme arttıkça psikolojik dayanıklılık azalmaktadır. Tükenmişliğin düşük kişisel başarı alt boyutunun yapısal stil ($r=-.31$, $p<.01$), gelecek algısı ($r=-.44$, $p<.01$), aile uyumu ($r=-.16$, $p<.01$), kendilik algısı ($r=-.44$, $p<.01$), sosyal yeterlilik ($r=-.42$, $p<.01$) ve sosyal kaynaklar ($r=-.22$, $p<.01$) alt boyutu ve psikolojik dayanıklılık toplam puanı ($r=-.47$, $p<.01$) ile negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre kişisel başarı azaldıkça psikolojik dayanıklılık azalmaktadır. Tükenmişliğin duyarsızlaşma

alt boyutunun, yapısal stil ($r=-.18$, $p<.01$), gelecek algısı ($r=-.29$, $p<.01$), aile uyumu ($r=-.13$, $p<.01$), kendilik algısı ($r=-.28$, $p<.01$), sosyal yeterlilik ($r=-.38$, $p<.01$) ve sosyal kaynaklar ($r=-.29$, $p<.01$) alt boyutu ve psikolojik dayanıklılık toplam puanı ($r=-.38$, $p<.01$) ile negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre duyarsızlaşma arttıkça psikolojik dayanıklılık azalmaktadır.

Bulgular özetlenecek olursa örgütsel yabancılaşma puanı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı puanları artarken, psikolojik dayanıklılığın alt boyutları olan yapısal stil, gelecek algısı, aile uyumu, kendilik algısı, sosyal yeterlilik ve sosyal kaynak puanları azalmaktadır. Bununla beraber psikolojik dayanıklılık puanı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ve örgütsel yabancılaşma puanı azalmaktadır.

Tablo 4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Örgütsel Yabancılaşma	1										
2. Duygusal Tükenme	.60**	1									
3. Düşük Kişisel Başarı	.31**	.19**	1								
4. Duyarsızlaşma	.43**	.59**	.20**	1							
5. Yapısal Stil	-.34**	-.29**	-.31**	-.18**	1						
6. Gelecek Algısı	-.48**	-.40**	-.44**	-.29**	.46**	1					
7. Aile Uyum	-.19**	-.17**	-.16**	-.13**	.11**	.20**	1				
8. Kendilik Algısı	-.42**	-.37**	-.44**	-.28**	.40**	.65**	.28**	1			
9. Sosyal Yeterlilik	-.39**	-.33**	-.42**	-.38**	.30**	.45**	.26**	.52**	1		
10. Sosyal Kaynaklar	-.24**	-.22**	-.22**	-.29**	.26**	.38**	.43**	.38**	.48**	1	
11. Psikolojik Dayanıklılık	-.48**	-.43**	-.47**	-.38**	.56**	.72**	.60**	.77**	.74**	.74**	1
12. $\bar{x}$	26.10	24.50	17.73	10.50	15.20	15.11	23.11	23.43	23.25	28.90	128.91
1. Ss	7.01	7.86	4.69	3.96	3.10	3.49	4.76	4.17	4.39	4.72	17.09

Not. *p<.05, **p<.01

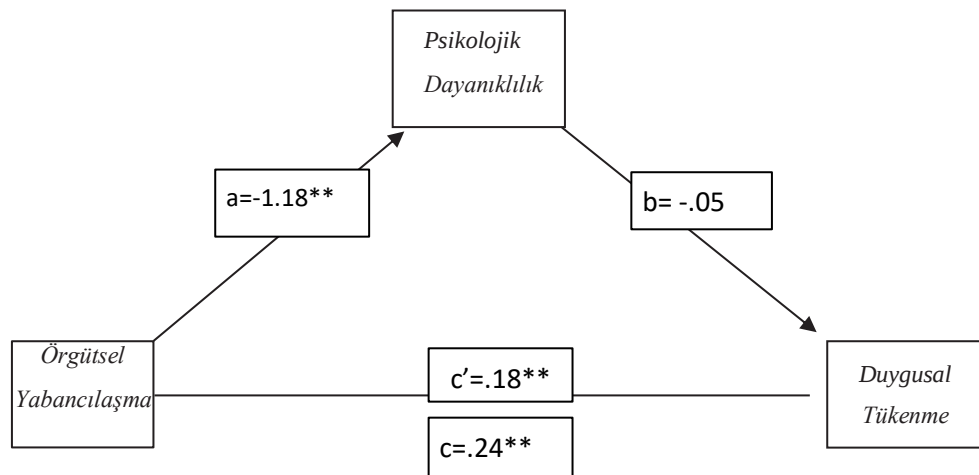
4.3. Aracılık Analizi

Örgütsel yabancılaşma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, azalan kişisel başarı ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide, psikolojik dayanıklılığın aracı rolü Bootstrap (5000) yöntemiyle üç ayrı model oluşturularak test edilmiştir.

Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'in (1986) geleneksel yönteminden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018; Preacher, Rucker ve Hayes, 2007; Zhao Lynch). Analizler, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro üzerinden bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılmıştır. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Bu doğrultuda yapılan aracılık analizi sonuçları şekil üzerinde gösterilmiştir.

4.3.1. Örgütsel Yabancılaşma ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolüne ilişkin sonuçlar Şekil 4.1.'de verilmiştir.

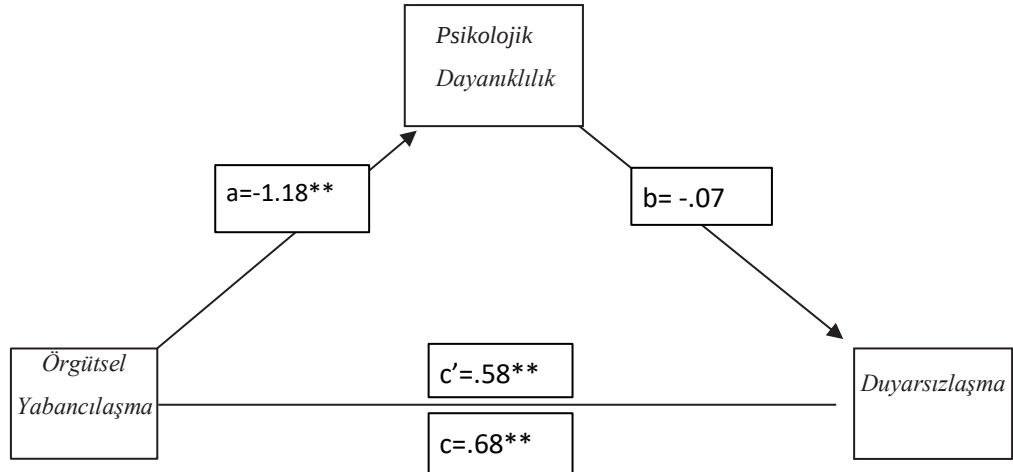


Şekil 4.1. Örgütsel Yabancılaşma İle Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi örgütsel yabancılaşma, psikolojik dayanıklılığı ($b = -1.18$, $se = .11$, $t = -11.09$, $p < .01$, %95 GA $[-1.39, -.97]$) doğrudan, negatif yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Ayrıca psikolojik dayanıklılık, duygusal tükenmişliği negatif yönde ($b = -.05$, $se = .01$, $t = -4.39$, $p < .01$, %95 GA $[-.07, -.03]$) yordamaktadır. Örgütsel yabancılaşmanın, duygusal tükenme üzerindeki toplam etkisinin ($b = .24$, $se = .02$, $t = 9.58$, $p < .01$, %95 GA $[.19, .29]$) psikolojik dayanıklılığın etkisi kontrol edildiğinde düştüğü ($b = .18$, $se = .03$, $t = 6.43$, $p < .01$, %95 GA $[.13, .24]$) görülmüştür. Doğrudan anlamlı yollar dikkate alındığında, örgütsel yabancılaşma ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın ($b = .07$, $se = .02$, %95 GA $[.03, .09]$) aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu bulgu örgütsel yabancılaşmanın, daha yüksek psikolojik dayanıklılık üzerinden duygusal tükenmeyi azalttığını göstermektedir.

4.3.2. Örgütsel Yabancılaşma ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolüne ilişkin sonuçlar Şekil 4.2.'de verilmiştir.

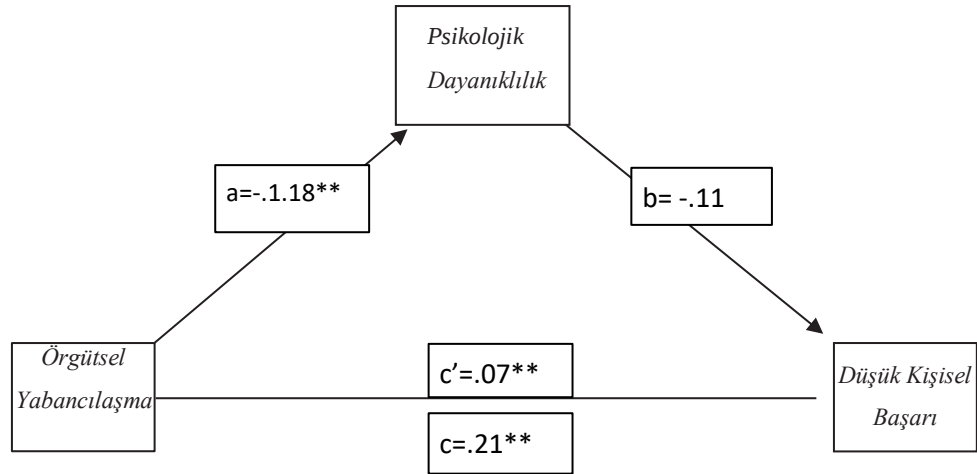


Şekil 4.2. Örgütsel Yabancılaşma İle Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Şekil 4.2.'de görüldüğü gibi örgütsel yabancılaşma, psikolojik dayanıklılığı ($b = -1.18$, $se = .11$, $t = -11.11$ $p < .01$, %95 GA [-1.39, -.97]) doğrudan, negatif yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Ayrıca psikolojik dayanıklılık, duyarsızlaşmayı doğrudan, negatif yönde ($b = -.08$, $se = .02$, $t = -3.85$ $p < .01$, %95 GA [-.12, -.04]) yordamaktadır. Örgütsel yabancılaşmanın, duyarsızlaşma üzerindeki toplam etkisinin ($b = .68$, $se = .04$, $t = 15.25$, $p < .01$, %95 GA [.59, .77]) psikolojik dayanıklılığın etkisi kontrol edildiğinde düştüğü ($b = .58$, $se = .05$, $t = 11.69$, $p < .01$, %95 GA [.49, .69]) görülmüştür. Doğrudan anlamlı yollar dikkate alındığında, örgütsel yabancılaşma ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın ($b = .09$, $se = .03$, %95 GA [.04, .15]) aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu bulgu örgütsel yabancılaşmanın, daha yüksek psikolojik dayanıklılık üzerinden duyarsızlaşmayı azalttığını göstermektedir.

4.3.3. Örgütsel Yabancılaşma ile Düşük Kişisel Başarı Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma ile kişisel başarı arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolüne ilişkin sonuçlar Şekil 4.3.'te verilmiştir.



Şekil 4.3. Örgütsel Yabancılaşma İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Şekil 4.3.'te görüldüğü gibi örgütsel yabancılaşma, psikolojik dayanıklılığı ($b = -1.18$, $se = .11$, $t = -11.11$ $p < .01$, %95 GA [-1.39, -.97]) doğrudan, negatif yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Ayrıca psikolojik

dayanıklılık, düşük kişisel başarıyı doğrudan, negatif yönde ($b = -.11$, $se = .01$, $t = -8.27$, $p < .01$, %95 GA $[-.14, -.09]$) yordamaktadır. Örgütsel yabancılaşmanın, düşük kişisel başarı üzerindeki toplam etkisinin ($b = .20$, $se = .03$, $t = 6.56$, $p < .01$, %95 GA $[.14, .27]$) psikolojik dayanıklılığın etkisi kontrol edildiğinde düştüğü ($b = .07$, $se = .03$, $t = 2.18$, $p < .05$, %95 GA $[.00, .14]$) görülmüştür. Doğrudan anlamlı yollar dikkate alındığında, örgütsel yabancılaşma ile düşük kişisel başarı arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın ($b = .13$, $se = .02$, %95 GA $[.09, .17]$) aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu bulgu örgütsel yabancılaşmanın, daha yüksek psikolojik dayanıklılık üzerinden kişisel başarıyı arttırdığını göstermektedir.



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolü ve değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. İlk olarak demografik özelliklere göre cinsiyet ve çalışılan sektör açısından örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin MANOVA bulguları değerlendirilmiştir. İkinci adımda örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin korelasyon bulguları tartışılmaktadır. Son olarak ise örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolüne ait bulgular ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları literatürde yer alan başka çalışmaların sonuçlarıyla açıklanmıştır.

5.1. Cinsiyet ve Çalışılan Sektör Açısından Örgütsel Yabancılaşma, Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık Değişkenlerine İlişkin MANOVA Bulgularının Değerlendirilmesi

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma, psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik puanlarının cinsiyet ve çalışılan sektör açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan çok yönlü varyans analizi sonucunda cinsiyetin psikolojik dayanıklılığın sosyal kaynaklar alt boyutu ile temel etkisi anlamlı bulunmuştur. Kadın katılımcıların sosyal kaynak puanları erkek katılımcılardan daha yüksektir. Kadınların cinsiyet rollerine bağlı olarak daha fazla ilişkisel bağlılığa sahip oldukları için sosyal kaynak puanlarının erkeklerden daha fazla olduğu söylenebilir. Çalışılan sektörün temel etkisi ise tüm değişkenler üzerinde anlamlı bulunmamıştır. Araştırmanın bulgularına paralel olarak kadınların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu (Bozgeyikli ve Şat, 2014; Ifeagwazi, 2019) gösteren çalışmalar vardır. Öte yandan cinsiyetler arası anlamlı bir farkın olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Maddi v.d., 2006; Tümülü ve Recepoğlu, 2013; Sezgin, 2012; Yalçın, 2013; Üzümlü ve Şenol, 2019).

Yapılan varyans analizi sonucunda sektör (kamu/özel) ve cinsiyet (kadın/erkek) ortak etkisinin duyarsızlaşma ve gelecek algısı puanları üzerinde anlamlı olduğu diğer değişkenler üzerinde ise anlamlı olmadığı ortaya konulmuştur. Duyarsızlaşma puanları, özel sektörde çalışan kadın katılımcılarda kamuda çalışan kadın katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur. Bunda özel sektörün daha rekabetçi bir ortama sahip oluşu, yoğun iş temposu ve ve güvencesiz istihdam koşulları ile daha fazla stres ve tükenmişlik riski barındırmasının etkili olabileceği söylenebilir (Yeh v.d., 2018; Tang v.d., 2011). Ayrıca özel sektörde yer alan çalışanların insanlarla sürekli birebir etkileşimde bulunmaları ve iş süreçlerinde aynı anda pek çok sorumluluğu üstlenmek durumunda kalmaları muhtemel olduğundan duygusal olarak tükenme riskleri daha yüksek olabilecektir (Subramanian ve Kruthika, 2012). Kamuda çalışan erkek katılımcıların duyarsızlaşma puanları özel sektörde çalışan erkek katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksektir. Kamudaki kariyer ve yükselme imkanlarının daha kısıtlı olması ve bunun sonucunda aynı statüde kalma ihtimalinin daha fazla olması özel sektördeki gelişim ve kariyer imkanları ile karşılaştırıldığında erkeklerin kadınlara göre daha fazla duyarsızlaşma puanına sahip olduğunu düşündürmektedir (Yeh v.d., 2018). Sonuç olarak tüm gruplar arasında karşılaştırıldığında en fazla duyarsızlaşma yaşayan grubun kamuda çalışan erkek katılımcılar olduğu görülmektedir. Yousaf v.d., (2021) fizyoterapistler ile yaptıkları çalışmada özel sektörde çalışan erkek çalışanların daha yüksek tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgular araştırmanın bulguları ile tutarlı değildir.

Gür (2014), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada ise özel hastanede çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde özel ve kamu diyaliz merkezlerinde çalışan hemşireler ile yapılan bir başka çalışmada duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı alt boyutunun özel hastanelerde çalışan hemşirelerde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Kılıç ve Ak, 2017; Subramanian ve Kruthika, 2012). Bu farklılığın değişen işyeri koşulları, çalışana sunulan izin, yan haklar ve maaş gibi durumlardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Bununla

birlikte tükenmişlik puanının sektörler arasında anlamlı bir farka sahip olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Gümüş, 2006).

Gelecek algısı puanları ise özel sektörde çalışan erkeklerin kamuda çalışan erkeklerden ve özel sektörde çalışan erkeklerin özelde çalışan kadınlardan anlamlı olarak daha yüksektir. Yani gelecek algısı puanı en yüksek geleceğe dönük umudun en fazla olduğu özel sektörde çalışan erkek katılımcılardadır. Yağmur ve Türkmen (2017) yaptığı çalışmada psikolojik dayanıklılık puanının erkeklerde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Özel sektördeki gelişim ve kariyer imkanlarının daha tatmin edici oluşu, işgücü kaynaklarının esnek kullanımı (Tang v.d., 2011) ya da işte başarılı olabilmek için karşılaşılan zorluklarla başa çıkma konusunda erkek çalışanların kendilerini daha fazla yeterli hissetmeleri (Subramanian ve Kruthika, 2012) özel sektörde çalışan erkek katılımcıların hedeflerine yönelik inançlarını pekiştirerek geleceğe dönük daha iyimser bir bakış açısına sahip olmalarını sağlıyor olabilir. Bununla birlikte her iki sektörde de kadın katılımcıların erkeklere göre daha az gelecek algısına sahip olmaları erkekler ve toplum tarafından inşa edilmiş görünmez bir engel olan cam tavan sendromu ile ilişkilendirilebilir. Cam tavan, kadınların başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve aşılamayan engelleri nitelendirmek için kullanılan bir kavramdır (Derin, 2020). Kadınlar bu sendromla özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe farklı pek çok pozisyonda karşılaşabilmektedir (Yıldız, 2014). Kadınlar aleyhine yaşanan bu eşitsizliğin kadınların geleceğe yönelik umutlarını etkileyerek gelecek algısı puanlarını azalttığı düşünülmektedir. Kamuda çalışan kadın katılımcıların gelecek algısı puanlarının özel sektörde çalışan kadın katılımcılara göre daha yüksek olmasının sebebi ise kamuda daha makul mesai saatleri içinde çalışılması ve sahip olunan işin daha güvenceli olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir (Yeh v.d., 2018).

5.2. Örgütsel Yabancılaşma, Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın ikinci kısmında örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkilerin korelasyon bulgularına yer verilmiştir. Psikolojik dayanıklılığın toplam puanı ve psikolojik dayanıklılığın at boyutları olan yapısal stil, gelecek algısı kendilik algısı, sosyal yeterlilik ve sosyal kaynaklar ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutları arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Psikolojik dayanıklılık arttıkça duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma azalmaktadır. Dayanıklılığın zorlayıcı, belirsiz ve başarısız yaşam olaylarına karşı kişide toparlanma gücünü oluşturarak (Luthans ve Youssef, 2004) bireyi yaşamdaki stresörlerin olumsuz etkilerinden koruyarak (Fletcher ve Sarkar, 2013) tükenmişliği azaltmada etkili olabilmektedir. Dayanıklı çalışanların bulundukları örgütlerde işler yolunda gitmediğinde veya dönemsel bir kriz yaşandığında pes etmek ve tepkisiz kalmak yerine, bununla daha fazla baş edip bu süreci kendileri için bir fırsata dönüştürebilecekleri söylenebilir. Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir. Literatüre baktığımızda dayanıklılığın iş yeri tükenmişliği ile başa çıkmada önemli bir koruyucu faktör olduğuna yönelik farklı çalışmalar olduğu görülmüştür (Pharris v.d., 2022; Erkutlu, 2012; Simoni, 1997).

Duygusal tükenme çalışanların işle ilgili kronik stresörlere karşı duygusal kaynaklarının tükenmesini ve kişilerin kendini yıpranmış hissetmesidir (Maslach 1982; Arı ve Tunçay, 2010). Duyarsızlaşma ise çalışanın hizmet sunduğu kişilere karşı ilgisiz ve duygudan yoksun tutum ve davranışlar göstermesi olarak ifade edilebilir (Leiter ve Maslach, 1988). Dayanıklı bireylerin stres verici olaylar karşısında kötü deneyimler yaşarken aynı zamanda olumlu duygular yaşamaya devam edebilmesi onlara yaşadıkları süreçte daha fazla anlam bulmalarına ve yeni deneyimlere daha açık olmalarına fırsat tanıyarak (Tugade ve Fredrickson, 2004) duygusal olarak tükenmelerine ve hayata, insanlara karşı duyarsızlaşmalarına engel

olabilmektedir. Dayanıklılık güçlü bir duygusal kaynak oluşturarak çalışanların duygusal olarak tükenmesini engellemekte bununla birlikte çalışanların hayata, kendilerine ve yaşama karşı daha pozitif bakabilmeleri sayesinde çalışanları duygusal yoksunluk ve duyarsızlaşma yaşamaktan korumaktadır. Yapılan araştırmanın bulguları da psikolojik dayanıklılığın arttıkça duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin azalacağını belirtmektedir. Literatür incelendiğinde benzer bulgulara sahip farklı çalışmalar olduğu görülmüştür (Azeem, 2010; Bozkurt ve Levent, 2021; Çayır, 2018; Chan, 2003; Kaçmaz, 2005; Maslach v.d., 2001; Hansen, 2000; Boyle v.d., 1991; McCrae v.d., 1987; Simoni, 1997; Yalçın, 2013; Bitmiş v.d., 2013; Karacabey ve Bozkuş, 2019).

Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan düşük kişisel başarı, çalışanın kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde bulunması sonucu (Maslach v.d., 2001) içsel çatışma ve özgüven eksikliği yaşamasıdır (Demirel, Seçkin, 2009). Dayanıklılığın stres, tükenmişlik, iş tatmini üzerinde koruyucu bir etkiye sahip olması ve dayanıklı bireylerin zorlu çalışma ortamlarında daha üretken olabilmeleri (Shatte v.d., 2017) sebebiyle dayanıklılık arttıkça kişisel başarının artması beklenmektedir. Costantini v.d., (1997) yaptıkları çalışmada yüksek dayanıklılığın düşük duygusal tükenmişlik ve yüksek kişisel başarı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Psikolojik dayanıklılığın alt boyutları ve tükenmişliğin alt boyutu arasındaki ilişkiler incelendiğinde yapısal stil, gelecek algısı, aile uyumu, kendilik algısı, sosyal yeterlilik ve sosyal kaynaklar arttıkça tükenmişliğin alt boyutlarının azaldığı görülmektedir. Yapısal stil arttıkça tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı azalmaktadır. Yapısal stil kişinin kendine güveni, güçlü tarafları ve öz disiplini gibi kişisel özelliklerinin yanında kişinin durum ve olaylara organize olabilme kabiliyetini de barındırır (Çetin ve Basım, 2011). Yapısal stil arttıkça tükenmişliğin daha az yaşanması dayanıklı kişilerin neyi iyi yapabildiklerinin farkında olmaları ve zorlu durumların iyi yanlarını görebilme eğilimlerinden kaynaklanıyor olabilir (Sagone ve Caroli, 2016). Gelecek algısı kişinin geleceğe yönelik olumlu bakış açısı ve umuda sahip

olmasıdır (Friborg v.d., 2005). Geleceğe yönelik umudunu canlı tutabilen, işine ve hayatına yönelik hedeflere sahip olan bir çalışanın daha az tükenmişlik yaşaması beklenmektedir. Kendilik algısı benlik saygısı, öz yeterlilik ve zorlayıcı yaşam olaylarına uyum gibi durumları barındırmaktadır (Friborg v.d., 2005). Güçlü bir kendilik algısının, zorlayıcı ya da olumsuz örgüt koşulları karşısında çalışanın kendi yeterliliğine daha fazla güvenmesi ve işine olan uyumunu artırması ile çalışanı tükenmişlik yaşama riskinden koruyor olduğu söylenebilir.

Psikolojik dayanıklılığın sosyal yeterlilik, sosyal kaynaklar ve aile uyumu boyutları ise genel olarak sosyal ilişkileri ve bu ilişkilerdeki doyumu kapsamaktadır. Sosyal yeterlilik esneklik, girişkenlik, başkalarıyla etkili iletişim kurma ve sosyal ortamlarda neşeli bir ruh haline sahip olmayı içermektedir (Friborg v.d., 2006). Sosyal yeterlilik çalışanların iyi oluşlarını destekleyerek onların işlevselliklerini ve örgüte olan uyumlarını arttırarak daha az tükenmişlik yaşamalarını sağlayabilir. Diğer bir boyut olan sosyal kaynaklar; arkadaş ve yakınların yardım ve desteğini, kişisel sorunlar için destek alabilme imkanını ve kişinin sahip olduğu arkadaşlar ile uyumunu içermektedir (Friborg v.d., 2003). Aile uyumu da tıpkı sosyal kaynaklar gibi dış destek kaynaklarından biridir. Bu alt boyut ailede iyimserlik, sadakat, ailedeki sorunlara karşı ortak bir anlayış ve bireyin ailesine olan hoşnutluğunu gösterir (Friborg v.d., 2006). Bu özelliklerin kişiye duygusal tutarlılık ve iyilik hali sağlayarak tükenmişliği azaltacağı düşünülmektedir. Sosyal kaynaklar ve aile uyumu gibi kaynakların varlığı ve sosyal yeterliliğe sahip olmanın, çalışanların olumlu duygularını artırarak çalışanların işlerine ve bulundukları örgüte karşı daha ilgili olmalarına ve yaptıkları işten daha fazla doyum alarak işlerinde iyi performans göstermeleri nedeniyle daha az tükenmişlik yaşayacakları düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçları ilgili yazınla da uyumludur. Boyle v.d., (1991) dayanıklılık, başa çıkma yolları ve sosyal desteğin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelediği çalışmada dayanıklılığın tükenmişliğin önemli bir yordayıcısı olduğu sosyal destek ve dayanıklılığın tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin araştırıldığı başka bir çalışmada ise psikolojik dayanıklılık ve sosyal destek ile

tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Taku, 2014).

Örgütsel yabancılaşma ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir. Örgütüne yabancılaşan bir çalışanın yaptığı işle olan bağı kopmakta ve işinin gereklerini yerine getirememektedir. Örgütsel yabancılaşma arttıkça çalışanın iş yeri ve işiyle ilgili memnuniyetsizliği ortaya çıkarak tükenmişlik yaşama ihtimali artmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir (Behar, 2007; O'Donohue ve Nelson, 2012; Igodan ve Newscomb, 1986; Tomei v.d., 2011; Özler ve Dirican, 2014; Taboli, 2015; Chiaburu v.d., 2014; Kırıcı ve Özkoç, 2017).

Örgütsel yabancılaşma örgüt ve toplum düzeyinde düşük verimlilik ve motivasyon kaybı, artan devamsızlık, işten ayrılma ve çeşitli sosyal sorunlar ile ilişkilidir. Bununla birlikte kendini yabancılaşmış ve güçsüz hisseden bir çalışanın işte kendini yok sayması ve çökkün duygu durumuna sahip olması sebebiyle (Kanungo, 1993) işe yabancılaşmanın ortaya çıkması ile kişisel başarının azalması beklenmektedir. Kırıcı ve Özkoç (2017)'un yaptıkları çalışma yapılan araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Literatürle paralel olmayan bazı sonuçlar da mevcuttur. Özler ve Dirican (2014) yaptıkları çalışmada yabancılaşmanın boyutlarından biri olan anlamsızlık ve kendine yabancılaşmanın düşük kişisel başarı ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Bunda düşük kişisel başarıya neden olabilecek daha güçlü kişisel ya da örgütsel faktörlerin varlığı söz konusu olabilir.

Örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılığın toplam puan ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel yabancılaşmanın arttıkça psikolojik dayanıklılığın azaldığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları içerisinde yabancılaşma; kişinin kendisinden, değer yargılarından, içinde bulunduğu toplumdan ve yer aldığı örgütten uzaklaşmasıdır. Yabancılaşan çalışanların mevcut örgütsel ve toplumsal koşullara karşı uyumsuz davranışlar sergileyebileceğinden söz edilebilir (Gurbanlı ve Taşlıyan, 2022).

Bu durumun olumsuz bir duygusal deneyim oluşturarak çalışanın yaşanan strese karşı uyum sağlama becerisi olarak tanımlanan psikolojik dayanıklılığını (Karacabey ve Bozkuş, 2019) azaltacağı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel yabancılaşmanın psikolojik sermaye değişkeninin bir alt boyutu olan dayanıklılık ile sıkça çalışıldığı görülmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2019; Akdoğan ve Aydemir, 2018; Çetinkaya, 2019; Altun, 2019; Beğenirbaş, 2015; Wang v.d., 2019; Akdoğan ve Aydemir, 2002). Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu Luthans ve Youssef (2004) tarafından zorlayıcı, belirsiz ve olumsuz yaşam deneyimleri sonrasında toparlanma kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar ise bu bulguların aksine psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını tespit etmiştir (Arıcıoğlu ve Karacabey, 2021; Beğenirbaş, 2015).

Beğenirbaş (2015) yaptığı çalışmada psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı engellediğini ancak psikolojik sermayenin bir alt boyutu olan psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşma ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Bunda psikolojik sermayenin bir alt boyutu olarak ele alınan dayanıklılığın kendilik algısı, yapısal stil ve gelecek algısı gibi yabancılaşmayı etkileyebilecek yapıları içermemesinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

5.3. Psikolojik Dayanıklılık Açısından Aracı Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın değişkenleri arasındaki aracılık rolünü incelemek için yapılan Bootstrap tekniği analiz sonucuna göre psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik ile ilişkisinde aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşmanın psikolojik dayanıklılık üzerinden tükenmişlik düzeyini yordadığı söylenebilir. Dolayısıyla H3, H4, H5 hipotezleri kabul edilmektedir. Aracılık analizi sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşmanın tükenmişliğin boyutları üzerinde negatif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Tükenmişlik yabancılaşma ile daha da kötüleşebilir çünkü yabancılaşmış çalışanlar

işyerindeki stresörler ile başa çıkmak için sosyal destek gibi kaynaklardan yoksun olduklarına inanırlar. Bu durum onların zorlanmasına ve tükenmiş hissetmelerine yol açabilir (Chiaburu, 2014). Dolayısıyla tükenmişliğin örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olduğu belirtilebilir. Literatür incelendiğinde farklı çalışmaların araştırmanın bulguları ile örtüştüğü görülmektedir (Elma, 2003; Usul ve Atan, 2014; Babür, 2009; Kırıcı ve Özkoç, 2017; Çetin, 2019).

Psikolojik olarak dayanıklı kabul edilen bireylerin karşılaştıkları sorunları çözme eğiliminde olmaları, davranışlarının sonuçlarıyla baş edebilmeleri, duruma göre davranışlarını adapte edebilmeleri ve hatalarından öğrenecek şeyler bulabilmeleri (Sagone ve Caroli, 2016) sayesinde daha az tükenmişlik yaşadıkları düşünülmektedir. Dayanıklı çalışanların bu özellikleri sayesinde hatalarından ders çıkartmaları ve baş etme stratejilerini etkili kullanabilmeleri sonucunda işlerine ve örgütlerine karşı daha az yabancılaştıkları ve tükenmişlik yaşama ihtimallerinin daha az olduğu söylenebilir. Dolayısıyla dayanıklılığın tükenmişliğin önemli bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmanın sonuçları da psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerinde negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Literatürdeki farklı bulgular da yapılan çalışma ile tutarlı sonuçlar göstermektedir (Bitmiş v.d., 2013; Karacabey ve Bozkuş, 2019; Yalçın, 2013; Boyle v.d., 1991).

Buna karşı Hansen (2000), hemşirelerde dayanıklılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında dayanıklılığın tükenmişliğe karşı tamponlayıcı bir etkisi olmadığını belirtmektedir. Bu doğrultuda tükenmişliğin “dayanıklı” bireylerde de devam edebileceği vurgulanmıştır. Dayanıklı bir çalışan işinden tatmin olmadığı, bulunduğu örgütün mevcut olumsuz koşulları veyahut iş yaşamında karşılaşılabileceği diğer başka sorunlar sebebiyle tükenmişlik yaşama riski taşıyabilir. Tüm bunlar tükenmişliğe neden olabilecek değişkenlerin bütünsel olarak incelenmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Aracı analiz bulgularına göre, örgütsel yabancılaşması düşük olan ve psikolojik dayanıklılığı yüksek olanların tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, tükenmişlik gibi iş stresinin olumsuz

sonuçlarına karşı, pozitif yönde güçlü bir psikolojiye sahip olmanın kişinin dayanıklılığını artırarak en zorlu işlerin bile üstesinden gelmesini sağlayarak tükenmişlik ve örgütsel yabancılaşmaya karşı koruyucu bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın farklı değişkenler arasında aracı değişken olarak çalışıldığı farklı araştırmaların olduğu görülmektedir. Wang v.d., (2019) yaptıkları çalışmada psikolojik dayanıklılığın algılanan aşırı iş yeterliliği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayarak bu ilişkiyi zayıflatıldığını tespit etmiştir. Başka bir çalışmada ise kişilerarası, politik ve sosyo-ekonomik alanlarda algılanan yabancılaşmanın psikolojik sıkıntı ile ilişkide sadece sosyo-ekonomik yabancılaşma ile psikolojik sıkıntı arasındaki dayanıklılığın aracı ilişkisi tespit edilmiştir (Ifeagwazi v.d., 2019).

İşe yabancılaşma gibi durumlar bireyin psikolojik durumuna doğrudan zarar vermektedir, aynı zamanda örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. İnsanların yaşamlarının büyük çoğunluğunu genel olarak iş yerinde geçirdiği düşünüldüğünde örgütlerde yaşanabilecek yabancılaşma sorunlarının birçok kişiyi ilgilendiren bir sorun haline dönüşeceği ve örgütlerin verimliliğini etkileyeceği görülmektedir. Bu sebeple yöneticilerin örgütlerde yaşanabilecek olumsuz durumları en aza indirmeleri gerekmektedir (Akdoğan ve Aydemir, 2002). Yapılan araştırmada dayanıklılığın yabancılaşmada rol oynadığı gösterilerek dayanıklılığın örgütsel yabancılaşmayı hafifletmede gerçekleştirilebilecek müdahale programları ile fayda sağlayacağı öne sürülmektedir.

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler kendi yeterlilikleri ve kapasiteleri ile işin gerektirdikleriyle başa çıkmada daha uyumlu olmaktadır (Wang v.d., 2019). Bu nedenle, psikolojik olarak daha dayanıklı kişileri işe alan ya da mevcut çalışanlarının dayanıklılığını çeşitli eğitim programları ile geliştiren örgütlerin; çalışanlarının işe yabancılaşmasını hafifletebileceği, işe katılımlarını artırabileceği ve çalışanlarının daha az tükenmişlik ile karşılaşmasını sağlayabileceği söylenebilir. Bulgularımız dayanıklılığın örgütlerde meydana gelebilecek yabancılaşmanın tükenmişlik ile sonuçlanmasını azaltabileceğini göstermektedir.

Çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının eğitim programları ile geliştirilebilen bir özelliğe sahip olması, bu yönde düzenlenecek eğitimlerin zorlayıcı örgüt şartlarına sahip çalışanların dayanıklılıklarını arttırarak onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmasına yol açacaktır. Bununla birlikte dayanıklı çalışanların daha az tükenmişlik yaşayarak bulundukları örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla katkı sağlayacağı söylenebilir (Bitmiş v.d., 2013).

Sonuç olarak örgütsel yabancılaşma tükenmişliğin tüm alt boyutları ile ilişkili bulunmuştur. Ayrıca bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı bir rol üstlenerek tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir. Yani örgütsel yabancılaşması düşük psikolojik dayanıklılığı yüksek olan beyaz yaka çalışanların tükenmişlik düzeyi daha düşüktür. Dolayısıyla H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri doğrulanmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık arasında ikili ilişkileri inceleyen araştırmalar bulunurken bu üç değişkeni tek bir modelde ele alan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle elde edilen bulgular, literatüre katkı sunmaktadır. Daha sonraki araştırmalar için iyimser ve kötümser bakış açısının psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisine bakılması ve psikolojik dayanıklılığı artıran değişkenlerin neler olabileceğinin tespit edilmesinin literatüre zenginlik katacağı ve uygulayıcılar için kolaylaştırıcı bilgiler sunabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada bazı sınırlılıklar da söz konusudur. Bunlardan biri çalışmanın yalnızca hizmet sektöründe yer alan beyaz yaka çalışanlar ile yapılmasıdır. Daha kapsamlı bir araştırma için mavi yaka ve diğer sektörlerin örnekleme dahil edilmesi bulguları zenginleştirecektir. Zira iş süreçlerinin yalnızca küçük bir parçasında yer alan, yaptığı işin bütünde kapladığı yeri göremeyen ve kişisel yeteneklerini kullanma imkanı bulamayan mavi yaka çalışanların da örgütsel yabancılaşma riskiyle karşı karşıya olduğu söylenebilir. Örgütsel yabancılaşmanın yalnızca örgüte ve çalışanın işine sirayet eden bir durum olmadığı; çalışanın yakın ilişkilerini, çevresini ve bulunduğu toplumu da etkileyen bir sorun olduğu düşünüldüğünde bu durumun fark edilmesinin en hızlı ve kapsamlı çözüm için belirleyici olacağı söylenebilir.

Örgütsel sebeplerle işine yabancılaşan bir çalışanın buna bağlı olarak tükenmişlik yaşayabilmesi söz konusu olduğu için yabancılaşmaya yol açan örgütsel faktörlerin tespiti ve önlenmesine yönelik atılacak adımlar önem taşımaktadır. Bu adımların tükenmişlik riskine karşı da önleyici olabileceği belirtilebilir. Buna yönelik örgütler için aşağıda bazı öneriler sunulmuştur.

Örgüt içerisinde;

- Çalışana özerklik verilmesi,
- Çalışanın sorumluluk ve başarı ihtiyacının karşılanması,
- Çalışanın yönetimle ilgili konularda söz hakkına sahip olması,
- Çeşitli eğitim programları ile çalışanın psikolojik dayanıklılığının geliştirilmesi,
- Örgüt içerisinde iyi iletişim sistemlerinin kurulması,
- Çalışanın değerlerini önemseyen kapsayıcı bir kurum kültürünün oluşturulması,
- Örgütlerde çalışanlara üstleri veya yöneticileri tarafından düzenli aralıklarla geri bildirim verilmesi,
- Adil bir yönetim tarzının oluşturulması,

Yabancılaşma ve tükenmişlik yaşama riskine karşı örgütler için koruyucu bir faktör olabilecektir. Tüm bu açıklamalar bazı örgütler için ütöpik bazıları için ise uzak bir hedef olarak görülebilir. Ancak çalışan deneyiminin önemini fark etmiş, bunu stratejik hedeflerinin içine dahil ederek buna yatırım yapmış örgütlerin küresel iş dünyasında bir adım daha önde olacağı ve başta çalışanlarına olmak üzere dolaylı olarak topluma değer katacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Aiken, M., ve Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 497-507.

Alkan, T. ve Ergil, D. (1980). Siyaset Psikolojisi. Ankara: Turhan Kitabevi.

Altun, U. (2019). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Yabancılaşma Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Arı, G., ve Tuncay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.

Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 163-176.

Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.

Arı, G. S., ve Tuncay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee

Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.

Aydemir, C., ve Akdoğan, A. A. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 307-318.

Azeem, S. M. (2010). Personality Hardiness, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 2(3), 36-40.

Bailey, S. (2016). Wanted: Employees with grit. *Chief Learning Officer*, 15(2), 18.

Babür, S. (2009). Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Bakan, H., ve Tombak, N. (2014). İdari Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği. *Journal of International Social Research*, 7(35).

Banai, M. ve Reisel, WD (2007). Destekleyici Liderliğin ve İş Özelliklerinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Altı Ülke Araştırması. *Journal of World Business*, 42 (4), 463-476.

Baruth, K. E., & Carroll, J. J. (2002). A formal assessment of resilience: The Baruth Protective Factors Inventory. *The Journal of Individual Psychology*, 58(3), 235-244.

Basım, H. N., ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.

Begenirbaş, M. (2015). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir

Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 249-263.

Behar, R. (2007). *Endüstri işletmelerinde çalışma koşullarının, işgörenler üzerindeki yabancılaşma etkisi ve bir uygulama*. [Yüksek Lisans]. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Benard, B. (1993). Fostering Resiliency in kids. *Educational Leadership*, 51(3), 44-48.

Benard, B. (2006). Using Strengths-Based Practice to Tap The Resilience of Families. *The Strengths Perspective in Social Work Practice*, 197-220.

Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and Extending the Construct of Adult Resilience. *American Psychologist*, 60(3), 265–267

Boyle, A., Grap, M. J., Younger, J., ve Thomby, D. (1991). Personality Hardiness, Ways of Coping, Social Support and Burnout in Critical Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 16(7), 850-857.

Bozgeyikli, H., ve Şat, A. (2014). Öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi: Özel Okul Örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 172-191.

Block, J., ve Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349.

Block, J., ve Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349–361.

Bozkurt, D., v Levent, F. (2021). Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 7968-8000.

Blauner, R. (1964). *Alenation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. The University of Chicago Press, Chicago.

Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.

Burke, R. J., ve Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff. *Psychology and health*, 16(5), 583-594.

Büyükyılmaz, O. (2007). İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Zonguldak.

Cano-Garcia, F. J., Padilla-Munoz, E. M., ve Carrasco-Ortiz, M. A. (2005). Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout. *Personality and Individual Differences*, 38(4), 929-940.

Ceylan, A. ve Sulu, S. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship of Procedural İnjustice to Job Stress. *South East European Journal of Economics and Business*, 5(2), 65-74.

Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stress–burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and teacher Education*, 19(4), 381-395.

Cheung, C. K. (2008). Lagged Harm of Work Restructuring and Work Alienation to Work Commitment. *International Journal of Employment Studies*, 16(2), 170 – 207.

Chiaburu, DS, Diaz, I. ve De Vos, A. (2013). Employee Alienation Relationships with Careerism and Career Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (1), 4-20.

Collins, S. (2007). Social Workers, Resilience, Positive Emotions and Optimism. *Practice*, 19(4), 255-269.

Connor, K. M., ve Davidson, J. R. (2003). Development of A New Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.

Collins, S. (2007). Social Workers, Resilience, Positive Emotions and Optimism. *Practice*, 19(4), 255-269.

Costantini, A., Solano, L., Di Napoli, R., ve Bosco, A. (1997). Relationship Between Hardiness and Risk of Burnout in A Sample of 92 Nurses Working in Oncology and AIDS Wards. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 66 (2), 78-82.

Clark, J. P. (1959). Sosyal Bir Sistem İçinde Yabancılaşmayı Ölçmek. *American Sociological Review*, 24(6), 849–852. doi.org/10.2307/2088574

Cullen, A. (1995). CE Credit: Burnout: Why Do We Blame the Nurse? *The American Journal of Nursing*, 95(11), 23-28.

Corcoran, K. J. (1987). The Association of Burnout and Social Work Practitioners Impressions of Their Clients: Empirical Evidence. *Journal of Social Service Research*, 10(1), 57-66.

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

Constable, J. F., ve Russell, D. W. (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of human stress*, 12(1), 20-26.

Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Uyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. [Doktora Tezi]. TC Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Ankara.

- Çalışkan, A., Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (1), 17-33.
- Çavuş, M.F., Gök, T. Ve Kurtay, F. (2007). Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 97-108.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2011). "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü." *İş Güç: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(3), 79-94.
- Dean, D. G. (1960). Alienation and political apathy. *Social Forces*, 185-189.
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154.
- Dolan, E. G. (1971), Alienation, Freedom and Economic Organization, *The Journal of Political Economy*, 79(5), 1084–1094.
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K., ve Chaudieu, I. (2010). Resilience and Mental Health. *Clinical Psychology Review*, 30(5), 479-495.
- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu. *Tisk Akademi*, 4(8), 144-165.
- Dolgun, U. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular: Tükenmişlik Sendromu. <https://www.researchgate.net/publication>
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması: Ankara İli Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi*, 22 Eylül 1992 Ankara (Türkiye).

Ersezgin, R. (2018). *Algılanan İş Stresi ile Tükenmişlik Düzeyi ve Ruh Sağlığı Profiline İlişkisi: Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Stilleri ve Özduyarlılığın Aracı Rolü*. [Yüksek Lisans Tezi]. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.

Efraty, D., Sirgy, M. J., ve Claiborne, C.B. (1991). The Effects of Personal Alienation. *Journal of Business and Psychology*, 5(1), 52-78.

Erkutlu, H. (2012). Öğretmen Tükenmişliği Üzerinde Psikolojik Dayanıklılık ve Özizlemenin Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 186-197.

Fletcher, D., ve Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European Psychologist*, 18(1), 12.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., and Hjemdal, O. (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.

Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.

Fettahlioğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Maraş.

Fischer, C. S. (1976). Yabancılaşma: Uçurumu Kapatmaya Çalışmak. *İngiliz Sosyoloji Dergisi*, 27(1), 35-49. <https://doi.org/10.2307/589559>

Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. and Martinussen, M. (2003). A New Rating Scale for Adult Resilience: What Are The Central Protective Resources Behind Healthy Adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12, 2, 65-76.

Friborg, O. (2005a). Validation of a Scale to Measure Resilience in Adults. *Department of Psychology, Faculty of social Sciences, University of Tromso.*

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. ve Hjemdal, O. (2005b). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.

Fırat, Y. B. (2012). *Öğretim Elemanlarının Mesleki Yabancılaşma Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu Faktörleri İle Modellenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi, İzmir.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Friesen, D., ve Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout Among Educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (2), April, 179-188.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., ve Hjemdal, O. (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.

Fletcher, D. ve Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience. *European Psychologist*.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., and Hjemdal, O. (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.

Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.

Fischer, C. S. (1973). On Urban Alienations and Anomie: Powerlessness and Social Isolation. *American Sociological Review*, 38(3). 311-326.

Fischer, C. S. (1976). Alienation: Trying To Bridge The Chasm. *The British Journal of Sociology*, 27(1), 35-49.

Güllüce, A. Ç., ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.

Gümüş, H. (2006). *Farklı Mesleklerde Çalışanları İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Gür, E., (2014). *Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları*. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Riggio, R. E. (2016). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Boston: Pearson.

Geis, Karlyn J. ve Catherine E. Ross (1998); "A New Look At Urban Alienation: The Effect of Neighborhood Disorder on Perceived Powerlessness," *Social Psychology Quarterly*, Cilt: 61, Sayı: 3, s. 232-246.

Gizir, C. A. (2007). Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3, 28, 113- 128.

Gürkan, U. (2006). Yılmazlık Ölçeği (YÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2), 45-74.

Gürkan, U. (2006). Yılmazlık Ölçeği (YÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39, 2, 45-74.

Geis, K. J., ve Ross, C. E. (1998). A New Look at Urban Alienation: The Effect of Neighborhood Disorder On Perceived Powerlessness. *Social Psychology Quarterly*, 61(3), 232-246.

Gürcü, Ö. D. (2012). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Gaines, J., ve Jermier, J. M. (1983). Emotional Exhaustion in A High Stress Organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.

Gable, S. L., ve Haidt, J. (2005). What (and why) is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

G. Tummers, L., ve Den Dulk, L. (2013). The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 850-859.

Gillespie, B. M., Chaboyer, W., Wallis, M., and Grimbeek, P. (2007). Resilience in The Operating Room: Developing and Testing of A Resilience Model. *Journal of Advanced Nursing*, 59(4), 427-438.

Gizir, C. (2007). Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(28), 113-128.

Greene, R., ve Conrad, A. P. (2002). Basic Assumptions and Terms.(Ed: R. Greene) *Resiliency: An Integrated Approach To Practice, Policy, and Research*.

Gurbanlı, E., ve Taşlıyan, M. (2021). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Alan Araştırması. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 39-67.

Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürkan, U. (2006). Yılmazlık Ölçeği (YÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2), 45-74.

Haase, J. E. (2004). The Adolescent Resilience Model as A Guide To Interventions. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 21(5), 289-299.

Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., ve Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.

Hasel, K. M., Abdolhoseini, A., ve Ganji, P. (2011). Hardiness training and perceived stress among college students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1354-1358.

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85 (1), 4– 40

Hirschfeld, R. R., ve Feild, H. S. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment To Work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 789-800.

Hoy, W. K., Blazovsky, R., ve Newland, W. (1983). Bureaucracy and Alienation: A Comparative Analysis. *Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-120.

Gökhan Bitmiş, M., 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.

Gümüş, M. ve Örnek, D. B. (2021). Psikolojik dayanıklılık ve proaktif baş etme: Bilişsel duygu düzenleme stratejilerinin aracı rolü. *Turkish Studies Education*, 16(6), 2601-2614.
<https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.52900>

Ifeagwazi, C. M., Chukwuorji, J. C., ve Zacchaeus, E. A. (2015). Alienation and psychological wellbeing: Moderation by resilience. *Social Indicators Research*, 120, 525-544.

Jackson, D., Firtko, A., ve Edenborough, M. (2007). Personal Resilience as A Strategy for Surviving and Thriving In The Face of Workplace Adversity: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) Sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29-32.

Kahveci, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler*. Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Kaner, S., ve Bayraklı, H. (2010). Aile Yılmazlık Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliği ve Güvenirliği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 11(02), 47-66.

Kanungo, R. N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 413-422.

Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management ve Organization*, 13(1-2), 119-138.

Kanten, P., ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Mugla Sıtkı Kocman University Journal of Social Sciences*, (32).

Kanungo, R.N. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach* Greenwood Publishing Group.

Karacabey, M. F. ve Bozkuş, K. (2019). Psikolojik Sağlamlığın, Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkis: Suriyeli Göçmenlerin Türkçe Öğretmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations ve Human Resources*, 21(2).

Kara, M., ve Kurt, Y. (2021). Cinsiyet ve Mesleki Deneyim Açısından Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeyleri: Van İli Örneği. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 101-110.

Karairmak, Ö. (2006). Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(26), 129-142.

Karaköy, D. ve Demir, D. *Lider Üye Etkileşiminin, İşyeri Arkadaşlığının, Rol Belirsizliğinin Ve Rol Çatışmasının İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.

Kılıçık, F. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi, Malatya.

Kılıç, T., ve Hatice, A.K. (2017). Kamu ve Özel Hastanede Çalışan Personellerin Tükenmişlik Seviyelerinin Karşılaştırılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-79.

Kırıcı, E., ve Özkoç, A.G. (2017). Turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin işe yabancılaşma eğilimlerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 20-32.

Kırmoğlu, H., Çokluk, G. F., ve Yıldırım, Y. (2012). Türk Antrenörlerin Yılmazlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39), 115-127.

Kim, H. J., Shin, K. H., ve Umbreit, W. T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics. *International Journal Of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.

Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üzerine. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147-169.

Kohn, Melvin L. (1976), Occupational Structure and Alienation. *The American Journal of Sociology*, 82 (1), 111–130.

Kurtay, F. Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 97-108.

Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress To The Emotions: A History of hanging Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.

Lee, K. Y., Wang, S. M., Kim, Y. R., Lee, H. K., Lee, K. U., Lee, C. T., ve Kweon, Y. S. (2012). The Effect of Resilience on Depression and Life Satisfaction in Patients with Hemodialysis. *Journal of Korean Neuropsychiatric Association*, 51(6), 439-444.

Leiter, M. P., ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.

Lewin, J. E., ve Sager, J. K. (2007). A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.

Leiter, M. P., and Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout. In *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. Emerald Group Publishing Limited.

Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.

Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout. In *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* 3, 91-134).

Lin, S., Liu, D., Zhang, H., ve Longobardi, C. (2023). Associations of resilience and respiratory sinus arrhythmia with alienation among college students. *Journal of Affective Disorders*, 322, 24-30.

Luthar, S. S., ve Cicchetti, D. (2000). The Construct of Resilience: Implications for Interventions and Social Policies. *Development and Psychopathology*, 12(4), 857-885.

Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., ve Lester, P. B. (2006a). Developing The Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., ve Combs, G. M. (2006b). Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

Luthans, F. (2002a). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

McGarry, S., Girdler, S., McDonald, A., Valentine, J., Lee, S. L., Blair, E., ... ve Elliott, C. (2013). Paediatric health-care professionals: Relationships

between psychological distress, resilience and coping skills. *Journal of paediatrics and child health*, 49(9), 725-732.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., ve Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39 (1), 99–128.

Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M., ve Brow, M. (2006). The personality construct of hardiness: Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of personality*, 74(2), 575-598.

Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1985). The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, 12(7-8), 837-851.

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout *Journal of Organisational Behavior*, 2 (2), 99-113.

Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.

Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Editors). *Handbook of Positive Psychology* (ss. 74–88). Oxford University Press

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Maslach, C., and Jackson, S. E. (1986). MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition. *University of California, Palo Alto, CA*.

Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G., and Lyles, J. S. (1990). An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in The Workplace. *Communication Research*, 17(3), 300-326.

Mortazavi, S., Yazdi, S. V. S. ve Amini, A. (2012). The role of the psychological capital on quality of work life and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 206-217.

Naoui, A., ve Schooler, C. (1985). Occupational Conditions and Psychological Functioning in Japan. *American Journal of Sociology*, 90(4), 729-752.

O'Donohue, W., ve Nelson, L. (2012, September). Work Engagement, Burnout, and Alienation: Linking New and Old Concepts of Positive and Negative Work Experiences. In *BAM Annual Conference*.

Otto, L.B. ve Featherman, D.B. (1975). Social Structural and Psychological Antecedents of Self-Estrangement and Powerlessness, *American Sociological Review*, 40, 701-719.

Okutan, E. (2010). *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi*. [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., ve Wallace, K. A. (2006). Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation To Stress in Later Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 730.

Onan, A. (2021). Sentiment analysis on product reviews based on weighted word embeddings and deep neural networks. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 33(23),

Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.

Özçelik Uslu, N. (2019). *Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Turizm İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Özler, N.D. ve Dirican, M. (2014), Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39).

Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., ... ve Miao, D. (2013). The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment. *PloS one*, 8(12), e84193.

Pharris, A. B., Munoz, R. T., ve Hellman, C. M. (2022). Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 136, 106424.

Polatcı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). *Gaziosmanpaşa Üniversitesi*.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., ve Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185–227

Rhodewalt, F., ve Zone, J. B. (1989). Appraisal of life change, depression, and illness in hardy and nonhardy women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 81–88

Roberts, L. M. (2006). Shifting The Lens on Organizational life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.

Rush, M.C., Schoel, W.A., Barnard.SM. (2002). Psychological Resiliency in Public Sector: Hardiness and Pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 46.

Russell, D. W., Altmaier, E., ve Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of applied psychology*, 72(2), 269.

Safraz, H. (1997). Alienation: A Theoretical Overview, *Pakistan Journal of Psychological Research*, 12 (1), 45-60.

Sagone, E., and De Caroli, M. E. (2016). “Yes... I can”: Psychological Resilience and Self-efficacy in Adolescents. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 141-148.

Sarros, J. C., and Sarros, A. M. (1992). Social Support and Teacher Burnout. *Journal of Educational Administration*, 30(1), 55-70.

Sayıl, İ., Haran, S., Ölmez, Ş.ve Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5(2).

Seeman, M. (1959). Yabancılaşmanın Anlamı Üzerine. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791. <https://doi.org/10.2307/2088565>

Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 171-184.

Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology*, 1, 91-122.

Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*. 55 (1), 5-14

Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.

Shantz, A., Alfes, K., and Truss, C. (2014). Alienation from Work: Marxist Ideologies and Twenty-First-Century Practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.

Shatte, A., Perlman, A., Smith, B., and Lynch, W. D. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 135.

Shepard J.M. (1972). Alienation as a Process: Work as a Case in Point. *The Sociological Quarterly*, 13, 161-173.

Shepard, J. M. (1973). Technology, Division of Labor and Alienation. *The Pasific Sociological Review*, 16 (1), 61–88.

Simoni, P. S., ve Paterson, J. J. (1997). Hardiness, Coping, and Burnout in The Nursing Workplace. *Journal of Professional Nursing*, 13(3), 178-185.)

Singh, J., Goolsby, J. R., ve Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.

Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Subramanian, S., ve Kruthika, J. (2012). Comparison between Public and Private Sector Executives on Key Psychological Aspects. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 1(1).

Şenol, L., ve Üzüm, B. (2019). Özel Sağlık Kurumları Çalışanlarının Psikolojik Dayanıklılık ve Yabancılaşma Düzeyleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1092-1102.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., ve Fettahloğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston, ABD

Taboli, H. (2015). Burnout, Work Engagement, Work Alienation as Predictors of Turnover Intentions among Universities Employees in Kerman. *Life Science Journal*, 12 (9), 67-74.

Taku, K. (2014). Relationships Among Perceived Psychological Growth, Resilience and Burnout in Physicians. *Personality and Individual Differences*, 59, 120- 123.

Terzi, Ş. (2006). Kendini Toparlama Gücü Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 77-86.

Tomei, G., Casale, T., Tomei, F., Nieto, H. A., Prenna, A., Schifano, M. P., ... ve Caciari, T. (2012). Alienation to burn-out. Psyche and the Universe of Technology. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 34(4), 400-409.

Topaloğlu, T. (2013). Psikolojik sermaye: *Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi*. [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Tolan, Barlas (1981); Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma, 2. Baskı, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:166, Ankara.

Torun, Alev (1997), “Stres ve Tükenmişlik”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53.

Turan, M. ve Parsak, G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 1-20.

Tugade, M. M., ve Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320.

Turgut, H., Bitmiş, G., Sökmen, A. (2013). Psikolojik Dayanıklılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 258- 260, Muğla.

Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 175-204.

Tümkaya, S. (2006). Faculty Burnout in Relation To Work Environment and Humor as A Coping Strategy. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 911.

Tümlü, G. Ü., ve Recepoğlu, E. (2013). Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 205-213.

Uler, E. (2020). Tükenmişlik ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Literatür Taraması. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6, 36-43.

Usul, H., ve Atan, A. (2014). Sağlık sektöründe yabancılaşma düzeyi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 1-10.

Wagnild, G. M., ve Young, H. M. (1993). Development and Psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-17847.

Windle, G., Bennett, K. M., and Noyes, J. (2011). A Methodological Review of Resilience Measurement Scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9(1), 1-18.

Waite, P. J., ve Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of allied Health*, 33(3), 178-183.

Wegner, E. L. (1975). Yabancılaşma Kavramı: Bir Eleştiri ve İçeriğe Özel Bir Yaklaşım İçin Bazı Öneriler. *Pacific Sociological Review*, 18(2), 171–193. <https://doi.org/10.2307/1388631>

Wang, Z., Lu, H., ve Wang, X. (2019). Psychological resilience and work alienation affect perceived overqualification and job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(2), 1-10.

Wirth, L., (1938). Urbanism As A Way of Life, *The American Journal of Sociology*, 44(1), 1-24.

Yağmur, T., ve Türkmen, S. N. (2017). Ruhsal hastalığı olan hastalara bakım veren aile üyelerinde algılanan stres ve psikolojik dayanıklılık. *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 542-548.

Yalçın, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile stres, psikolojik dayanıklılık ve akademik iyimserlik arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yeh, W. Y., Yeh, C. Y., ve Chen, C. J. (2018). Exploring the public-private and company size differences in employees' work characteristics and burnout: data analysis of a nationwide survey in Taiwan. *Industrial health*, 56(5), 452-463.

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.

Yüksel, H. (2014). Yabancılaşma Kavramı Paralelinde Emeğin Yabancılaşması ve Sonuçları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14.(2). 159-188.

Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Yousaf, M. A., Akram, S., Afzal, R., Abbas, A., Anwar, N., ve Ahmad, A. (2021). Comparison of Burnout Syndrome Among Public and Private Sector Physiotherapists. *Research on Health Benefits of Coconut*, 32(8), 128.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197–206.



