

SPORTIVE

<http://dergipark.gov.tr/sportive>

İş Sağlığı Psikolojisinde İş Bağlılığı Kavramının Spor Sektörü Açısından Değerlendirilmesi

Cemile Nihal YURTSEVEN 

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul/Türkiye

Orijinal Makale

Gönderi Tarihi:23.03.2021

Kabul Tarihi:14.06.2021

Bu çalışmanın amacı, iş yaşamında yer alan işe bağlılık kavramını çok boyutlu olarak değerlendirmesini hedeflemektedir. İşe bağlılık kavramı; işle ilgili iyilik halinin pozitif, tatmin edici, duygusal-motivasyonel durumu, canlılık, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilir. İşe bağlılıkla ilgili farklı görüşler olsa da, çoğu bilim insanı, işe bağlı çalışanların yüksek düzeyde enerjiye sahip olduğu ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiği konusunda hemfikirdir. Bağlılığı ölçmek için en sık kullanılan araç ise, dünya çapında birçok ülkede onaylanmış bir öz bildirim aracı olan Utrecht İş Bağlılığı Ölçeği' dir. Schaufeli ve ark. (2002) tarafından geliştirilen ve Eryılmaz ve ark. (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup, testin güvenirlik katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur. Bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, bağlılığın ilgili kavramlardan (örneğin, işkoliklik, örgütsel bağlılık) nasıl farklı olduğunu araştırmış ve işe bağlılığın en önemli yordayıcılarına odaklanmıştır. Bu çalışmalar, bağlılığın en iyi iş kaynakları (örneğin özerklik, denetim koçluğu, performans geri bildirimi) ve kişisel kaynaklar (örneğin iyimserlik, öz-yeterlik, öz saygı) tarafından tahmin edilen benzersiz bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, ilk araştırmalar, işe bağlılığın iş performansı ve müşteri memnuniyeti için öngörücü olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, iş katılımı hakkında bilmediğimiz kavramları ortaya koymayı, bu alanda yapılacak yeni araştırmalara kaynak sunmak hedefi ile yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş sağlığı, spor, iş kaynakları, işkoliklik, verimlilik, sağlık algısı

Evaluation of the Concept of Work Engagement in Occupational Health Psychology in terms of Sports Sector

The aim of this study is to evaluate the concept of work commitment in business life in a multidimensional way. The concept of work commitment; It is characterized by a positive, satisfying, emotional-motivational state of work-related well-being, vitality, dedication and assimilation. While there are differing views on engagement, most scientists agree that engagement workers have a high level of energy and are strongly identified with their work. The most commonly used tool to measure engagement is the Utrecht Business Engagement Scale, a self-report tool that has been approved in many countries around the world. Schaufeli et al. (2002) and Eryılmaz et al. (2012) and the reliability coefficient of the test was found to be 0.85. Research on commitment has explored how commitment differs from related concepts (eg workaholicism, organizational commitment) and focused on the most important predictors of work engagement. These studies revealed that engagement is a unique

concept predicted by the best job resources (e.g. autonomy, audit coaching, performance feedback) and personal resources (e.g. optimism, self-efficacy, self-esteem). Moreover, early research has shown that engagement is predictive of job performance and customer satisfaction. This study was carried out with the aim of revealing the concepts we do not know about business participation and providing resources for new researches in this field.

Keywords: Occupational health, sports, workaholicism, productivity, perception of health

GİRİŞ

Son zamanlarda, psikoloji, kendisini zihinsel "sağlık" yerine esas olarak akıl hastalığına hitap etmeye adanmış için eleştirilmekte. Psikolojinin bu hâkim olumsuz yanlılığı, olumsuz durumlarla ilgili yayınların sayısının pozitif durumlardaki yayın sayısının 14:1 oranını aşması gerçeğiyle açıklanmaktadır (Myers, 2000). Pozitif Psikolojinin amacı ise “Psikolojinin odağındaki değişimi sadece meslek öncesi dönemden hayattaki en kötü şeyleri tamir etmeye ve aynı zamanda olumlu nitelikler inşa etmeye kadar katalize etmeye başlamaktır” şeklinde ifade edilmiştir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Bu savunulan olumlu dönüş, iş sağlığı psikolojisi için de geçerlidir. Turner, Barling ve Zacharatos'un (2002) ileri sürdüğü gibi, “Araştırma odağımızı genişletmenin ve olumlu yönleri daha kapsamlı bir şekilde keşfetmenin zamanı gelmiştir. Çalışmanın anlamı ve etkilerinin tam olarak anlaşılmasını sağlamak gereklidir. İşe bağlı çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptirler, işleri konusunda heveslidirler ve zamanın uçup gitmesi için genellikle işlerine tamamen dalmışlardır (Macey & Schneider, 2008; May, Gilson ve Harter, 2004;). Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar üzerinde son otuz yılda binlerce makale üretmiş olsa da, işe bağlılık üzerine araştırmalar daha yeni yeni ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern kuruluşların, çalışanlarının proaktif olmalarını ve üstünlük kullanmalarını, kendi mesleki gelişimleri için sorumluluk almalarını ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı olmalarını beklemeleri entresan bir durumu oluşturur. Bu nedenle, kendilerini enerjik ve adanmış hisseden ve işine odaklanan, yani işiyle meşgul olan çalışanlara ihtiyaçları vardır (Bakker ve Schaufeli, 2008). Bu çalışmada, işe bağlılık çalışanlar için gerçek bir fark yaratabilir ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlayabilir.

Son yıllarda, spor ile psikososyal çalışma koşullarını ve spor çalışan sağlığını ve refahını iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel düzeydeki iş sağlığı müdahalelerinin nasıl planlanıp, uygulanabileceği ve değerlendirilebileceği konularına olan bilimsel yaklaşımlar giderek önem kazanmıştır. Bu tür müdahalelerin, özellikle spor alanında çalışanların katılımını da içeren bir müdahale sürecini takip etmesi halinde önemli bir etki yaratma şansı olduğu, düşünülmektedir. Bu değerlendirmede, işin tasarlanma, organize edilme ve yönetilme şeklinin değiştirilmesi yoluyla spor çalışan sağlığını ve refahını iyileştirmeye yönelik sistematik yaklaşımları tanımlayan süreçler önem kazanmaktadır. Örgütsel düzeyde spor alanında çalışan sağlığı müdahaleleri yürütmedeki uygunluklarını

değerlendirmek için farklı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Spor çalışan sağlığı müdahalelerinin çalışma bileşenlerini belirlemek için günümüzde daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel düzeydeki sporda çalışan sağlığı müdahaleleri, işyerinde iş stresinin (stres faktörleri) nedenlerini ortadan kaldırmaya veya değiştirmeye yönelik planlı, davranışsal, teoriye dayalı eylemler olarak tanımlanabilir ve katılımcıların sağlığını ve refahını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (e.g. Giga, & Faragher, 2003 ; LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry ve Landsbergis, 2007 ; Richardson & Rothstein, 2008). İdeal olarak, bu tür örgütsel düzeydeki müdahaleler spor alanında ki çalışma ortamını iyileştirmeli ve işyerinin demokratikleşmesine yardımcı olmalıdır (Mikkelsen & Saksvik, 1998). Bu tür müdahalelerin karmaşık olduğu ve birçok faktörün başarılı olup olmadıklarını etkileyebileceği bulunmuştur (Egan, Bamba, Petticrew & Whitehead, 2009 ; Murta, Sanderson ve Oldenburg, 2007). Sporda çalışan sağlığı müdahalelerinin, yapılandırılmış ve katılımcı bir müdahale sürecini takip etmeleri halinde önemli bir etkiye ulaşmak için en iyi şansa sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel düzeyde birincil sporda çalışan sağlığı müdahalelerini tanımlayan yöntemleri belirlemek için yedi kriter kullanılması düşünülebilir. Belirlenen yedi kriter aşağıdaki gibidir:

- (1) Müdahaleler, işin tasarlanma, organize edilme ve yönetilme şeklini değiştirmeyi amaçlayan kurumsal düzeydeki çözümlere (birincil müdahaleler) odaklanmalıdır.
- (2) Katılımcı ilkeler, müdahalenin temel bir bileşeni olmalıdır.
- (3) Müdahalelerin gerçekleştirilmesine yönelik yöntemler, bir müdahale projesi sırasında planlamadan değerlendirmeye kadar tüm aşamaları sistematik olarak dikkate almalıdır.
- (4) Müdahale yöntemleri, örgütsel düzeydeki sporda çalışan sağlığı programlarının mevcut prosedürler ve örgütsel kültürlerle ve örgüt içindeki sporda çalışan sağlığı ve güvenliği yönetimiyle nasıl bütünleştirilebileceğine ilişkin mülahazaları içermelidir.
- (5) İş tasarımı, organizasyonu ve yönetimi özelliklerinin getirdiği riskler konusunda iletişim / eğitim ve farkındalık yaratma yöntemlerin bir parçasını oluşturmalıdır.
- (6) Yöntemler, kuruluşun psikososyal risk faktörleriyle başa çıkma konusundaki mevcut deneyimlerini hesaba katmalıdır.
- (7) Küçük ve orta ölçekli şirketler (KOBİ'ler) yönteminin spor alanına entegre edilmesi ile kullanabilmelidir.

İş Bağlılığı Kavramı Hakkında

Çok ilginç bir şekilde, işe bağlılıkla ilgili modern araştırmaların çoğunu harekete geçiren şey tükenmişlik araştırmasıdır. Tükenmişlikten muzdarip olanların aksine,

işe bağlı çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir bağ duygusuna sahiptir ve stresli ve talepkar yerine işlerini zorlayıcı olarak görürler. İşe bağlılığı olumlu, işle ilgili bir refah veya tatmin durumu olarak gören iki farklı ama ilişkili düşünce okulu vardır. Maslach ve Leiter'e (1997) göre, bağlılık, üç tükenmişlik boyutunun doğrudan zıttı olan enerji, katılım ve etkililik ile karakterize edilir. Tükenmişlik durumunda enerjinin tükenmeye, alaycılığa ve etkinliğin etkisizliğe dönüştüğünü iddia edilmektedir. Sonuç olarak, katılım; Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin (MBI; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996) üç boyutundaki zıt puan örüntüsü ile değerlendirilir: tükenme ve sinizmde düşük puanlar ve mesleki yeterlik üzerinde yüksek puanlar. Alternatif bir görüş, işe bağlılığı tükenmişlikle olumsuz bir şekilde ilişkili olan bağımsız, farklı bir kavram olarak değerlendirir. Sonuç olarak, iş katılımı kendi başına “Canlılık, özveri ve özümseme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu” olarak tanımlanır ve operasyonel hale getirilir (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Yani doyum, insanları tükenmişlikte olduğu gibi boş hissettiren yaşam boşluklarının aksine vardır. Vigor, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel direnç, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile ısrarla karakterizedir. Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dâhil olma ve bir anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamayı ifade eder. Absorpsiyon, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde meşgul olmasıyla karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker. Buna göre, enerji ve kendini adama, sırasıyla tükenmişliğin iki temel belirtisi olan tükenme ve sinizmin doğrudan zıtları olarak kabul edilir. Tükenme ve dinçlikle yayılan süreklilik "enerji" olarak adlandırılırken, sinizm ve adanmışlıkla yayılan süreklilik "özdeşleşme" olarak adlandırılmıştır (González-Roma, Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006). Dolayısıyla, işe bağlılık, yüksek düzeyde enerji ve kişinin işiyle güçlü bir özdeşleşme ile karakterize edilirken, tükenmişlik bunun tam tersi ile karakterize edilir: düşük enerji seviyesi ve kişinin işiyle zayıf özdeşleşmesi (Demerouti ve Bakker, 2008). Ek olarak, derinlemesine görüşmelere (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker ve De Jonge, 2001) dayalı olarak, iş katılımının üçüncü oluşturan yönü, özümseme dâhil edilmiştir.

Kahn (1990), bağlılığı “organizasyon üyelerinin iş rollerine koşullanması olarak kavramsallaştırırken farklı bir yaklaşım benimsemiştir: katılımı, insanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak kullanır ve ifade eder” şeklinde ifade etmiştir. Bu nedenle, işe bağlı çalışanlar işleriyle özdeşleştikleri için işlerine çok çaba sarf ederler. Kahn'a (1990) göre, bir yandan kişisel enerjilerini (fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel) iş rolüne yönlendiren kişi ile bu kişinin ifade etmesine izin veren iş rolü arasında dinamik, diyalektik bir ilişki vardır. Kahn (1992) bağlılık kavramını psikolojik mevcudiyet ya da “tam olarak orada olma” deneyiminden, yani “ insanlar rol performanslarında dikkatli, bağlantılı, bütünleşmiş ve odaklanmış hissettiğinde” ayırmıştır. Başka bir

deyişle, burada davranış olarak angajman (kişinin iş rolünde enerjiyi harekete geçirme), psikolojik varlığın, belirli bir zihinsel durumun tezahürü olarak kabul edilir. Buna karşılık, katılımın hem bireysel düzeyde (kişisel büyüme ve gelişme) hem de organizasyon düzeyinde (performans kalitesi) olumlu sonuçlar ürettiği varsayılır. Kahn'ın (1992) çalışmasından esinlenen Rothbard (2001), biraz farklı bir bakış açısı benimsedi ve ilgiyi, dikkati içeren iki boyutlu bir motivasyon yapısı olarak tanımladı ve özümseme "Kişinin bir role odaklanmasının yoğunluğu ", Kahn (1990,1992) için bağlılığın temel referansının iş rolü olduğunu, oysa bağlılığı tükenmişliğin pozitif antitezi olarak düşünenler için çalışanın iş aktivitesi veya işin kendisi olduğunu belirtmek önemlidir.

Çoğu bilim insanı, katılımın bir enerji boyutu ve bir kimlik boyutu içerdiği konusunda aynı fikirdedir. İş bağlılığı, yüksek düzeyde enerji ve kişinin işiyle güçlü bir şekilde özdeşleşmesi ile karakterize edilir. Alanın en iyi şekilde, çalışanların iş etkinliği deneyimine odaklanan, iş bağlılığı için tutarlı bir yapı tarafından sunulması gerekmektedir. Son on yılda yapıların kapsamlı bir şekilde araştırılması, anlamı konusunda fikir birliğine varılmamıştır. Yazarlar, bu kavramsal karmaşayı, her biri çeşitli kavramsallaştırmalar içeren farklı türden katılımları (yani, özellik katılımı, durum katılımı ve davranışsal bağlılık) içeren her şeyi kapsayan bir semsiye terim olarak önererek kavramsal karışıklığı "çözmeye" çalışırlar; örneğin, proaktif kişilik (özellik katılımı), katılım (devlet katılımı) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (davranışsal katılım). Buna karşılık, bağlılığın deneysel araştırmalara ve pratik uygulamaya açık, özellikli, iyi tanımlanmış ve uygun şekilde işlevselleştirilmiş bir psikolojik durum olarak kullanılmasını da öngörmüşlerdir.

İş Bağlılığında Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirilmesi

İş bağlılığını değerlendirmek için kullanılabilecek çeşitli ölçekler vardır, ancak daha kapsamlı bir şekilde onaylanmış olan, Maslach ve Leiter'in (1997, 2008) yaklaşımını takip edenler, enerjiyi (tükenmede düşük puan), katılımı (sinizmdede düşük puan) ve profesyonel etkililiği (etkililikte yüksek puan) değerlendirmek için MBI'yi (Maslach ve diğerleri, 1996) kullanabilirler.

İş bağlılığın değerlendirilmesi için alternatif bir araç Oldenburg Tükenmişlik Envanteri'dir (OLBI; Demerouti ve Bakker, 2008; Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Ebbinghaus, 2002). Bu araç orijinal olarak tükenmişliği değerlendirmek için geliştirilmiştir, ancak hem olumlu hem de olumsuz olarak ifade edilen maddeleri içerir ve bu nedenle iş katılımını değerlendirmek için de kullanılabilir (González-Roma ve diğerleri, 2006). OLBI ile iş ilişkisini değerlendirmekle ilgilenen araştırmacılar, negatif çerçeveli öğeleri yeniden kodlayabilir. OLBI iki boyut içerir: biri bitkinlikten dinçliğe, ikincisi sinizmden (bağlantının kesilmesinden) kendini adamaya kadar değişir. OLBI'nin güvenilirliği ve faktöriyel geçerliliği Almanya, Yunanistan, Hollanda, ABD ve Güney Afrika'da yapılan çalışmalarda doğrulanmıştır

(Demerouti ve Bakker, 2008). Bu çalışmaların sonuçları, çeşitli meslek gruplarının verilerine alternatif faktör yapılarından daha iyi uyan altta yatan faktörler olarak kuvvetli ve adanmış iki faktörlü bir yapının (bu çalışmaların çoğunda tükenme ve bağlantının kesilmesi olarak anılır) olduğunu açıkça göstermiştir. Bağlılığı ölçmek için en sık kullanılan araç, üç alt ölçek içeren Utrecht İş Bağlılığı Ölçeğidir (Schaufeli ve diğerleri, 2002): canlılık, özveri ve özümseme. UWES, Çin (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Finlandiya (Hakanen,2002), Yunanistan (Xanthopoulou,2008), Japonya (Shimazu ve diğerleri, 2008), Güney Afrika (Storm & Rothmann, 2003), İspanya (Schaufeli ve diğerleri, 2002) ve Hollanda (Schaufeli ve Bakker, 2003;Schaufeli ve diğerleri,2002). Tüm araştırmalarda doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmış ve hipotez edilen üç faktörlü yapının verilere uygunluğunun alternatif faktör modellerinden daha üstün olduğu görülmüştür. Ayrıca her çalışmada üç alt ölçeğin iç tutarlılığının yeterli olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, bazı çalışmaların işe bağlılığın üç faktörlü yapısını kopyalayamadığı unutulmamalıdır (Shimazu ve diğerleri, 2008; Sonnentag, 2003). Metafor içeren öğeler söz konusu olduğunda bu kısmen çeviri sorunlarına bağlanabilir. Dahası, işe bağlılık için toplam puanın bazen UWES'in üç ayrı boyutundaki puanlardan daha yararlı olabileceğini ampirik araştırmada daha yararlı olabileceğini iddia etmişlerdir. Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006), UWES'in 9 maddelik bir versiyonunu geliştirdi ve uluslararası geçerliliği için kanıt sağladı. Üç angajman boyutunun orta derecede güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

İş bağlılığı ve işkoliklik aynı şey değildir. İşkolikler, bunu yapıp yapmamaya karar verme takdirine sahip olduklarında, iş faaliyetlerinde çok zaman harcarlar; onlar aşırı derecede çalışkandırılar. Buna ek olarak, işkolikler işten ayrılmaya isteksizdirler ve ısrarla ve sık sık iş yerinde olmadıklarında iş hakkında düşünürler. Bu, işkoliklerin işlerine takıntılı olduklarını göstermektedir; zorunlu işçilerdir (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2006; Scott, Moore ve Miceli, 1997). İşe bağlı olarak çalışanlar çok çalışır (canlı), dâhil olur (adanmış) ve işlerine mutlu bir şekilde dalmış (emilmiş) hissederler. Bu anlamda işkoliklere benziyorlar. Bununla birlikte, işkoliklerin aksine, bağlı işçiler tipik zorlayıcı dürtüden yoksundur. Çalışmak onlar için bir bağımlılık değil eğlencelidir (Schaufeli ve diğerleri, 2001). İşe bağlı çalışanlar, karşı koyamayacakları güçlü bir iç dürtü tarafından yönlendirildikleri için değil, sevdikleri için çok çalışırlar. İşkolikler için çalışma ihtiyaçları o kadar abartılıdır ki, sağlıklarını tehlikeye atar, mutluluklarını azaltır ve kişilerarası ilişkilerini ve sosyal işleyişini bozar. Kısacası, işe bağlılık işkolizmden ayırt edilebilir (Taris, Schaufeli ve Shimazu, 2008). Önceki araştırmalar, işe bağlılığın A Tipi davranıştan (Hallberg, Johansson, & Schaufeli, 2007) ve işe dahil olma ve örgütsel bağlılıktan (Hallberg & Schaufeli, 2006) ayırt edilebileceğini de göstermiştir. Ek olarak, Halbesleben ve Wheeler (2008), iş bağlılığın işe gömülü olmaktan ayırt edilebileceğini göstermiştir. Önceki araştırmalar, meslektaşlardan ve denetçilerden gelen sosyal destek, performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, özerklik ve öğrenme

fırsatları gibi iş kaynaklarının işe bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu sürekli olarak göstermiştir (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Salanova, 2007). İş kaynakları, işin aşağıdaki fiziksel, sosyal veya organizasyonel yönlerini ifade eder: iş taleplerini ve ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltabilir; iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olmak veya kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eder (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). İş kaynakları ya çalışanların büyümesini, öğrenmesini ve gelişimini teşvik ettiği için içsel bir motivasyon rolü oynar ya da iş hedeflerine ulaşmada etkili oldukları için dışsal bir motivasyon rolü oynarlar. İlk durumda, iş kaynakları özerklik, ilişki ve yeterlilik ihtiyaçları gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılar (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Frederick, 1997; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 2008) . Örnek vermek gerekirse, doğru geribildirim öğrenmeyi teşvik eder, böylece iş yeterliliğini artırır, oysa karar genişliği ve sosyal destek sırasıyla özerklik ve aidiyet ihtiyacını karşılar. İş kaynakları aynı zamanda dışsal bir motivasyon rolü de oynayabilir, çünkü birçok kaynak sunan çalışma ortamları, kişinin çabalarını ve yeteneklerini işe adanma istekliliğini artırır (Meijman ve Mulder, 1998).

İş kaynaklarının motivasyonel rolü hakkındaki bu kavramlarla tutarlı olarak, birkaç çalışma, iş kaynakları ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin, Schaufeli ve Bakker (2004), Hollandalı çalışanların dört örneği arasında üç iş kaynağı (performans geribildirimi, sosyal destek ve denetleyici koçluk) ile işe bağlılık (canlılık, özveri ve özümseme) arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıtlar buldu. Ek olarak, Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum (2006), büyük bir Türk bankası tarafından istihdam edilen kadın yönetici ve profesyonellerden oluşan bir örnekleme işe bağlılığın potansiyel öncüllerini ve sonuçlarını incelemiştir. Sonuçlar, çalışma hayatının altı alanından (Maslach ve Leiter, 1997), özellikle iş kontrolü, ödüller ve takdir ve değer uygunluğunun, her üç bağlılık ölçüsünün önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir.

Son zamanlarda yapılan uzunlamasına araştırmalar, genel olarak iş kaynakları ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamış durumdadır. Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen (2007), Fin sağlık personeli arasında işe bağlılığı ve öncüllerini araştırmak için 2 yıllık uzunlamasına bir tasarım kullanmıştır. İş kaynakları, işe bağlılığı iş taleplerinden daha iyi tahmin ediliyordu. İş kontrolünün ve organizasyon temelli öz saygının, bağlılığın boyutlarında Zaman 1 puanlarını kontrol ettikten sonra, işe bağlılığın üç boyutunun en gecikmeli yordayıcıları olduğunu kanıtlandı. Ayrıca, Hollandalı bir haberleşme şirketinin yöneticileri ve yöneticileri arasında yaptıkları çalışmada, Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen (2008), iş kaynaklarındaki değişikliklerin 1 yıllık bir süre boyunca katılımı öngördüğünü bulmuşlardır. Spesifik olarak sonuçlar, sosyal destek, özerklik, öğrenme ve gelişme fırsatlarındaki artışların ve performans geri bildirimlerinin, temel katılım kontrol edildikten sonra Zaman 2 iş katılımının olumlu öngörücüleri olduğunu gösterdi. Dahil edilen iki

uzunlamasına çalışma, iş kaynaklarının katılım üzerindeki nedensel etkisine ilişkin ek kanıtlar sunmaktadır (de Lange, De Witte ve Notelaers, 2008; Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008).

Yüksek İş Talepleri Karşısında İş Kaynakları Öne Çıkıyor

Hobfoll (2002), kaynak kazancının, kaynak kaybı bağlamında belirginliğini kazandığını ileri sürmüştür. Bu, çalışanlar yüksek iş talepleriyle karşılaştıklarında iş kaynaklarının daha belirgin hale geldiğini ve motivasyon potansiyelini kazandığını ifade eder (Bakker ve Demerouti, 2007). Hakanen, Bakker ve Demerouti (2005) bu etkileşim hipotezini kamu sektöründe çalışan Finlandiyalı dişhekimleri örneğinde test etmişlerdir. İş kaynaklarının (örneğin, gerekli mesleki becerilerdeki değişkenlik ve akran temasları) yüksek iş taleplerinin olduğu koşullar altında (örneğin, iş yükü, elverişsiz fiziksel ortam) iş bağlılığını sürdürmede en yararlı olduğu varsayılmıştır. Diş hekimleri, bulguları çapraz doğrulamak için rastgele iki gruba ayrıldı. Bir dizi hiyerarşik regresyon analizi, olası 40 etkileşimden 17'sinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (% 43) göstermiş olup, bu da mesleki becerilerdeki değişkenliğin, nitel iş yükü yüksek olduğunda işe bağlılığı artırdığını ve yüksek nitel iş yükünün işe bağlılık üzerindeki olumsuz etkisini hafiflettiğininde kanıtlamış oldu. Kavramsal olarak benzer bulgular Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou (2007) tarafında bildirilmiştir. İlkokul, ortaokul ve meslek okullarında çalışan Finlandiyalı öğretmenler arasında yaptıkları çalışmada, iş kaynaklarının tampon görevi gördüğünü ve öğrencilerin uygunsuz davranışları ile işe bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi azalttığını buldular. Ek olarak, iş kaynaklarının özellikle öğretmenler yüksek düzeyde öğrenci suistimaliyle karşılaştıklarında işe bağlılığı etkilediğini bulmuşlardır. Bir dizi yönetilen yapısal eşitlik analizi, 18 olası iki yönlü etkileşim etkisinden 14'ünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir (% 78). Özellikle süpervizör desteği, yenilikçilik, takdir ve örgütsel iklim, öğrencilerle zorlu etkileşimlerle başa çıkmalarına yardımcı olan öğretmenler için önemli iş kaynaklarıydı. Birlikte ele alındığında, bu bulgular, çalışanlar yüksek iş talepleriyle karşılaştıklarında iş kaynaklarının daha belirgin hale gelebileceğini ve motivasyon potansiyellerini kazanabileceğini açıkça göstermektedir.

Kişisel Kaynaklar, Katılımı Kolaylaştırır

İş özelliklerine ek olarak, birkaç çalışma, işe bağlılığın belirleyicileri olarak devlet benzeri kişisel kaynaklara odaklanmıştır. Kişisel kaynaklar, dayanıklılıkla bağlantılı olan ve bireylerin çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme yeteneklerini ifade eden olumlu öz değerlendirmelerdir (Hobfoll, Johnson, Ennis ve Jackson, 2003). Bu tür olumlu öz değerlendirmelerin hedef belirlemeyi, motivasyonu, performansı, iş ve yaşam memnuniyetini ve diğer istenen sonuçları öngördüğü gösterilmiştir (Judge, Van Vianen ve De Pater, 2004). Bunun nedeni, bir bireyin kişisel kaynakları ne kadar büyükse, özsaygısının o kadar olumlu olması ve hedef öz

uyumunun o kadar fazla deneyimlenmesinin beklenmesidir (Judge, Bono, Erez ve Locke, 2005). Hedef öz-uyumu olan bireyler, içsel olarak hedeflerine ulaşmak için motive olurlar ve sonuç olarak daha yüksek performans ve memnuniyeti tetiklerler (Luthans ve Youssef, 2007).

İş Bağlılığının Performansla İlişkisi

Bakker, işe bağlı çalışanların, meşgul olmayan çalışanlardan daha iyi performans göstermesinin dört nedeninden bahsediyor. Bağlı çalışanlar: genellikle mutluluk, neşe ve şevk dahil olmak üzere olumlu duygular yaşarlar; daha iyi psikolojik ve fiziksel sağlık deneyimi yaşar; kendi işlerini ve kişisel kaynaklarını yaratmaları (örneğin, başkalarından destek); ve yetkileri başkalarına devretmek. Olumlu duygular insanların düşünce-eylem repertuarını genişletirken (Fredrickson, 2003), iyi sağlık performansı kolaylaştırır çünkü bireyler tüm zihinsel ve fiziksel kaynaklarını (becerileri, yetenekleri, bilgileri vb.) Kullanabilirler. Dahası, kendi kaynaklarını yaratan çalışanlar, iş talepleriyle daha iyi ilgilenebilir ve iş hedeflerine ulaşabilirler (Bakker ve Demerouti, 2007). Son olarak, çoğu kuruluşta performans, bireysel çalışanların birleşik çabalarının sonucu olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle, aynı çalışma ekibinin üyeleri arasındaki bağlılığın çapraz geçişinin performansı artırması düşünülebilir. Yalnızca birkaç çalışma, işe bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Bakker ve Demerouti, 2008). Bununla birlikte, şimdiye kadar elde edilen sonuçlar umut verici olarak gözükmektedir. Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004), bağlı çalışanların meslektaşlarından rol içi ve ekstra rol performansı konusunda daha yüksek puanlar aldığını göstererek, bağlı çalışanların iyi performans gösterdiğini ve fazladan yol kat etmeye istekli olduğunu göstermiştir. Araştırmanın, işe bağlılık ve performans arasındaki bağlantıyı desteklediği sonucuna kanaat getirebiliriz. Kendini hayati ve güçlü hisseden ve işine hevesli çalışanlar, daha iyi rol içi ve ekstra rol performansı gösterirler. Sonuç olarak, bağlı çalışanlar daha iyi finansal sonuçlar elde eder ve daha memnun müşteri ve müşterilere sahip olabilir.

İş Bağlılığı Hakkında Bilinmesi Gereken Kavramlar

Günlük İş Angajmanı

İş bağlılığı ile ilgili önceki çalışmaların çoğu, kişiler arası bir tasarım kullanmıştır ve bağlı çalışanların neden bazen ortalamanın altında veya düşük performans gösterdiğini de açıklayamaz. Bağlı çalışanların bile boş günleri olabilir ve bu nedenle araştırmacılar, iş bağlılığındaki günlük değişiklikleri incelemeye başlamışlardır. Günlük araştırmasının önemli bir avantajı, sorular bireylerin belirli bir gündeki algıları ve duyguları ile ilgili olduğundan, geriye dönük hatırlamaya normal anketlerden daha az dayanmasıdır. Ek olarak, kişilerdeki iş bağlılığındaki günlük değişiklikler, performanstaki günlük değişikliklerle nedensel olarak

ilişkilendirilebilir. Günlük araştırması aynı zamanda günlük tetikleyicilerin devlet angajmanının ne olduğunu da ortaya çıkarabilir.

Katılımın Kısa ve Uzun Vadeli Sonuçları

İşe bağlılığın kısa (Sonnentag, 2003) ve uzun vadede (Mauno ve diğerleri, 2007; Schaufeli ve diğerleri, 2008) olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Katılım yeni enerji verebilir, ancak sonunda enerji isteyebilir mi? Sorusuna cevaben; gelecekteki çalışmalar, iş katılımının kısa ve uzun vadeli sonuçlarını incelemek için veri toplama dalgaları arasında kısa ve daha uzun periyotlu çoklu dalgalar kullanabilir. Özellikle angajman ve sağlık arasındaki ilişkiye dair araştırmalarda eksiklikler kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

Müdahaleler

İş bağlılığı ile ilgili gelecekteki araştırmalar, müdahalelere kararlı bir şekilde odaklanmadan fayda sağlayacaktır. Bu araştırma, yalnızca olumlu bir şeye odaklanarak değil, aynı zamanda doğrudan işle olumlu ilişkilerin yaygınlığını artırmaya çalışarak en değerli katkıyı sağlayacaktır. Dahası, teorik bir perspektiften, katılımı teşvik etmenin tükenmişliği önlemenin ötesine geçtiği hipotezini test etmek ilginç ve önemli olacaktır. İş tükenmişliği üzerine yapılan kapsamlı araştırmanın hayal kırıklığı, sendromu hafifletmek için müdahaleleri açıkça test eden araştırmaların eksikliğidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Araştırma literatürü, tükenmişliğin ilişkilerini gösteren ve çok azı planlı değişimi gösteren kesitsel çalışmalarla bol miktarda sağlanmaktadır. Araştırmacıları, iş ilişkisinin nedenlerini ve sonuçlarını araştırmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir. En büyük katkı, yeni yönetim prosedürlerinin veya kişisel rutinlerin işe bağlılık üzerindeki etkisini değerlendiren sistematik çalışmalardan gelecektir. İlginç sorular, katılımın eğitilip eğitilemeyeceği ve angajman çerçevesinin müdahaleleri kolaylaştırıp kolaylaştırmadığıdır.

Öz Düzenleme

İnsanlar kendi iş ilişkilerini nasıl yönetiyor? Bu öz düzenleme teorilerine göre, bireyler, hedefe yönelik faaliyetlerini zaman içinde ve değişen koşullar altında yönlendirmelerini sağlayan stratejiler kullanırlar. Örneğin, düzenleyici odak teorisi (Higgins, 2000), bireyler arasındaki iki düzenleyici odak arasında ayırım yapar. Terfi odaklı olduğunda, bireyler büyüme ve gelişme ihtiyaçları tarafından motive edilir, güçlü ideallere sahiptir ve kayıplardan kaçınmak yerine kazanımı tercih eder. Önleme odaklı olduğunda, bireyler güvenlik ihtiyaçlarına, güvenlik ve koruma sorumluluğuna duyarlıdır, yükümlülükler güçlü bir şekilde vurgu yapar ve kayıptan kaçınmayı kazançlara tercih eder. İnsanların uyguladıkları düzenleyici odaklanma bireysel farklılıklar meselesidir ancak çevreden de etkilenebilir (Higgins, 2000). Düzenleyici odakların işe bağlılık üzerindeki etkisini ve bunun tersini

incelemek ilginç olacaktır. Büyüme ve kaynakları vurgulayan çalışma ortamları, bir tanıtım odağını ve iş katılımını teşvik ediyor mu? Terfi odaklı çalışanlar, istek ve yaklaşım stratejilerini kullanarak bu tür ortamları kendileriyle başarılı bir şekilde dengeleyebilirler (Brockner ve Higgins, 2001). Aksine, görevleri ve talepleri vurgulayan ortamlar ise bir önleme odağı geliştirebilir. Önleme odaklı çalışanlar, dikkat ve kaçınma stratejileri kullanarak bu tür ortamlarda başarılı bir şekilde görev yapabilir. Kısacası, gelecekteki çalışmalar, insanlar kronik (tercih edilen odak) ve göreve bağlı düzenleyici durumları arasında düzenleyici uyumla karşılaştıklarında katılımın en yüksek olup olmadığını araştırabilir.

Kavramsal Geliştirme ve Entegrasyon

Araştırmada daha fazla ilerleme, işe bağlılığın anlamı konusunda geniş bir fikir birliği olsaydı daha etkili bir durum oluşturulabilirdi. Yukarıda belirtildiği gibi, iş katılımının iki boyutu üzerinde geniş bir fikir birliği vardır: enerji ve katılım / özdeşleşme, her ikisi de OLBI (Demerouti ve Bakker, 2008), MBI (Maslach ve diğerleri, 1996) ve UWES (Schaufeli ve diğerleri, 2002). İş katılımının boyutları söz konusu olduğunda ise, özümsemenin işe bağlılığın temel bir yönü mü yoksa enerji ve özdeşleşmenin bir sonucu mu olduğunu ve mesleki yeterliliğin rolünü değerlendirmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu soruları çözmek, teori ve ölçümde daha fazla gelişme gerektirir. Yapı ve eşzamanlı geçerliliğe ilişkin teorik analizlere ve araştırmalara dayanarak, katılım ile memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer yerleşik yapılar arasındaki ilişkiler belirlenmelidir. Bu şekilde, yeni ortaya çıkan iş katılımı kavramının katma değeri gösterilmelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşe bağlılığı üzerine yapılan bu çalışmada anlamı ve etkilerine ilişkin görüşlerin genişletebileceği ortaya konulmaya çalışılmış olup; enerjisi yüksek olan ve işleriyle özdeşleşen çalışanların birçok kaynağı vardır ve daha iyi performans gösterebilecekleri kanaati oluşturulmaya çalışılmıştır. İş bağlı çalışanların zaman içinde kendi iş kaynaklarını yaratması bile düşünülebilir. Genel olarak, işe bağlılığa odaklanmanın yalnızca bireye fayda sağlamayacağını, aynı zamanda kuruluşlara rekabet avantajı da sağlayabileceğini sonucuna varılmıştır.

Spor ile psikososyal çalışma koşullarını ve spor çalışan sağlığını ve refahını iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel düzeydeki müdahalelerinin nasıl planlanıp, uygulanabileceği ve değerlendirilebileceği konularına olan ilgi giderek artış göstermektedir. Spor alanında çalışanların katılımı sayesinde bu tür müdahalelerin önemli bir etki yaratma şansı olduğu düşünülmektedir. Spor çalışan sağlığını ve refahını iyileştirmeye yönelik sistematik yaklaşımların tanımlanması önem kazanmaktadır. Örgütsel düzeyde spor alanında çalışan sağlığı müdahaleleri

yürütmedeki uygunluklarını değerlendirmek için farklı çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Yukarıda özetlediğimiz bu çalışma gündemin sporda çalışan sağlığı konusunda uzmanlaşan psikologlar için yararlı bir kaynak olacağını ve işe bağlılıkla ilgili gelecekteki araştırmaları teşvik edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309_328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209_223.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147_154.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Burke, R. (in press). Workaholism and relationship quality: A spillover/crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83_104.
- Bakker, A.B., Gierveld, J.H., & Van Rijswijk, K. (2006). Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties [Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance]. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274_284.
- Brockner, J. & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35_66.
- de Lange, A.H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201_223.
- Deci, W.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J.R.B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423_441.
- Egan, M., Bambra, C., Petticrew, M. and Whitehead, M. 2009. Reviewing evidence on complex social interventions: Appraising implementation in systemic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 63: 4–11.
- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. Giga, S., Cooper, C.L. and Faragher, B. 2003. The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*, 10: 280–296.
- Gierveld, J.H., & Bakker, A.B. (2005). De invloed van de secretaresse [The influence of the secretary]. Diemen, The Netherlands: Manpower.
- Gonza'lez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165_174.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työ'n imuun*positiivisen työhyvinvointika'sitteen ja menetelmänsuomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa [From burnout to job engagement* validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization]. Työ ja Ihminen, 16, 42_58.

- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479_487.
- Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495_513.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224_241.
- Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242_256.
- Hallberg, U. & Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119_127.
- Hallberg, U.E., Johansson, G. & Schaufeli, W.B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135_142.
- Higgins, E.T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55, 1217_1230.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307_324.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632_643. *Work & Stress*
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257_268.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M. & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325_346.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692_724.
- Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321_349.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299_310.
- LaMontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A. and Landsbergis, P.A. 2007. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 13: 268–280.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321_349.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3_30.
- Maslach, C. & 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. & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498_512.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M. (1996). Maslach Burnout Inventory manual, 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397_422.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149_171.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11_37.
- Murta, S.G., Sanderson, K. and Oldenburg, B. 2007. Process evaluation in occupational stress management programs: A systematic review. *American Journal of Health Promotion*, 21: 248–254.
- Myers, D.G. 2000. The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55: 56–67.

- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & H. Thierry (Eds.), (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2: Work psychology (pp. 5_33). Hove: Psychology Press.
- Mikkelsen, A. and Saksvik, P.Ø. 1998. Learning from parallel organizational development efforts in two public sector settings. *Review of Public Personnel Administration*, 2: 5–22.
- Myers, D.G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56_67.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655_684.
- Richardson, K.M. and Rothstein, H.R. 2008. Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13: 69–93.
- Rothmann, S., & Storm, K. (2003, May). Work engagement in the South African Police Service. Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal.
- Ryan, R.M. & Frederick, C.M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529_565.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro', J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217_1227.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES*Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293_315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701_716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2008). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Manuscript submitted for publication.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma', V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71_92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193_217). Northampton: Edward Elgar.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422_428.
- Scott, K.S., Moore, K.S. & Miceli, M.P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287_314.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5_14.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., et al. (2008). Work engagement in Japan: Development and validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510_523.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518_528.
- Sonnentag, S., Mojza, E.J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22, 257_276.
- Storm, K. & Rothmann, I. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 62_70.

- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 715_730). Oxford: Oxford University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W., (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277_294.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121_141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Work engagement: A cycle of job and personal resources. Manuscript submitted for publication. *Work & Stress*. 22(3), 187-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Yi-Wen, Z. & Yi-Qun, C. (2005). The Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13, 268_270.