

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GENEL İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ BİÇİMLENDİRMENİN GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE İŞE TUTULMA VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ**

HAZIRLAYAN

BİRCAN GÜNER

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. H. NEJAT BASIM

ANKARA – 2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 07/07/2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Bircan GÜNER

Öğrencinin Numarası: 21420084

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı: İş Biçimlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulma ve Psikolojik Sermayenin Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 110 sayfalık kısmına ilişkin, 06/06/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 07 /07 /2021

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Sevgili Büyükbabam Mevlüt Kara'nın anısına...

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez sürecim boyunca bana her konuda destek olan, motive eden, yol gösteren, sahip olduğu bilgi birikimi ile ufkumu genişleten dostça yaklaşımıyla beni her durumda sakinleştirmeyi başaran sevgi dolu tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitemde yer alan, bu araştırmada desteklerini ve önerilerini esirgemeyen, kıymetli hocam Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU ve hocam Doç. Dr. Oktay YANIK'a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın veri analizinde en iyi sonuca ulaşabilmem için desteğini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU'na, Prof. Dr. Fatih ÇETİN'e ve Dr. Öğt. Üyesi M. Ali Çelebi'ye çok teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde ve çalışma hayatımda desteğini ve bir elini her zaman omuzumda hissettiğim Daire Başkanım Sayın Rahmi COŞKUN'a ve Müdürüm Ilgın KUKUL'a, EYS gönüllüleri mesai arkadaşlarıma, yine veri toplama sürecindeki destekleri ve eğitimim boyunca manevi olarak her zaman yanımda olan sevgili arkadaşlarım Bilgen GÜNER'e, Y. Serkan ASLANOL'a, Gamze GÜNER'e ve Aysun DOĞAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca yaptığım bu çalışmaya katılarak uzun anket sorularına sabır ve içtenlikle cevaplayan değerli katılımcılara minnetlerimi sunarım.

Hayatım boyunca Atatürk ilkelerine bağlı çağdaş türk kadınına yaşatmam konusunda yaptığı önderlikle, verdiği destekle bugünlere gelmemi sağlayan rahmetli büyükbabam Mevlüt KARA'ya minnetlerimi sunarım.

Hayatım boyunca gösterdikleri sevgi, anlayış ve teşvikler için ailemin tüm fertlerine, tez çalışmam süresince benden her türlü destek ve yardımlarını esirgemeyen, her kararında yanımda olan, tüm tecrübesini benimle paylaşan yanında olmaktan gurur duyduğum sevgili eşim Barış GÜNER'e ve son olarak sevgisi, hoşgörüsü, sabrı ve yorumları ile hayatıma renk katan biricik oğlum Çınar Ada GÜNER'e sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Bircan GÜNER, İş Biçimlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulma ve Psikolojik Sermayenin Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2021

Bu çalışmada, çalışanların iş biçimlendirme yeteneklerinin, görev performansına etkisinde iş görenin güçlü taraflarının geliştirilmesine katkı sağlayan psikolojik sermaye ve işe tutulmanın söz konusu etkiler üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak ve bu değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada araştırma yaklaşımı olarak nicel yöntem, desen olarak ise ilişkisel ve nedensel tarama kullanılmıştır. Kolayda örneklem metodu ile T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı hizmet sektöründe yer alan ilgili kuruluşunun, merkez teşkilatı ve 81 ilin taşra teşkilatında görevli yönetici ve çalışanlarının katılımıyla toplam 697 çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmada SPSS 25.0, PROCESS 3.5.3 ve AMOS 20.0 yazılımları kullanılarak korelasyon, doğrulayıcı faktör, regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma değerlendirildiğinde; iş biçimlendirmenin görev performansı ve işe tutulmaya olan etkisi anlamlı ve olumlu, işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisi de anlamlı ve olumlu yöndedir. İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın kısmi aracı rolü vardır. Teorik tartışmalar, iş biçimlendirme ile işe tutulma arasında psikolojik sermayenin olumlu yönde bir düzenleyici rol olabileceğine götürse de tersine bir etki görülmüştür. Ayrıca iş biçimlendirmenin görev performansına etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici bir rolünün olmadığı analizler sonucunda elde edilmiştir. İşe tutulma ve görev performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün olumlu yönde var olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma ile ilgili değişkenler arasında düzenleyici değişkenlerin neler olabileceği ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı gözlemlendiğinden psikolojik sermaye değişkeninin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda yazındaki bu boşluğun açıklanmaya çalışılması ile örgütsel davranış teorisyenlerine, araştırmacılara, yönetici ve uygulayıcılara, yeni bakış açıları kazandırması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş biçimlendirme, işe tutulma, görev performansı, psikolojik sermaye

ABSTRACT

Bircan GÜNER, The Role of Job Engagement and Psychological Capital in the Effect of Job Crafting on Job Performance, Başkent University, Institute of Social Sciences, Doctorate of Business Administration, 2021

In this study, it was aimed to test the hypotheses based on theoretical grounds in order to reveal the role of psychological capital and job engagement, which contributes to the development of the strong sides of the employee in the effect of the job crafting abilities of the employees on task performance, and to determine the interactions of these variables with each other. In the study, quantitative method was used as a research approach, and relational and causal scanning was used as a design. With the easy sampling method, data were collected from a total of 697 employees with the participation of the relevant organization in the service sector under the Ministry of Transport and Infrastructure, the central organization and the managers and employees working in the provincial organizations of 81 provinces. Correlation, confirmatory factor and regression analyzes were performed using SPSS 25.0, PROCESS 3.5.3 and AMOS 20.0 software. When the research is evaluated in general; The effect of job crafting on task performance and job engagement is significant and positive, and the effect of job engagement on task performance is significant and positive. Also, job engagement has a partial mediating role in the effect of job crafting on task performance. While theoretical arguments lead to the fact that psychological capital may be a positive moderating role between job crafting and job engagement, a reverse effect has been seen. As a result of the analysis, psychological capital does not have a moderating role in the effect of job craft on task performance. According to another evaluation, it has been observed that psychological capital has a positive moderating role in the relationship between job engagement and task performance. With this study, it was observed that there was not enough research about what the moderator variables could be among these variables, so the moderator role of the psychological capital variable was investigated. In this context, it is expected that by trying to explain this gap in the literature, it will bring new perspectives to organizational behavior theorists, researchers, managers and practitioners.

Key Words: Job crafting, job engagement, job performance, psychological capital

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ (DEVAM).....	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. İŞ PERFORMANSI	5
1.1.İş Performansı Kavramı.....	6
1.1.1. Görev performansı	9
1.1.2. Bağlamsal performans	10
BÖLÜM 2. İŞ BİÇİMLENDİRME.....	11
2.1.İş Biçimlendirme Kavramı	11
2.1.1. Görev biçimlendirme	18
2.1.2. İlişkisel biçimlendirme.....	18
2.1.3. Bilişsel biçimlendirme	19

2.2.İş Biçimlendirme İş Performansı İlişkisi.....	19
BÖLÜM 3. İŞE TUTULMA.....	21
3.1.İşe Tutulma Kavramı.....	21
3.1.1. Enerjik olma.....	22
3.1.2. Adanma.....	23
3.1.3. Kendini kaptırma.....	23
3.2.İş Biçimlendirme İşe Tutulma İlişkisi.....	23
3.3.İşe Tutulma İş Performansı İlişkisi.....	24
3.4.İşe Tutulmanın Aracı Rolü.....	25
BÖLÜM 4. PSİKOLOJİK SERMAYE.....	28
4.1.Psikolojik Sermaye Kavramı.....	28
4.1.1. Öz yeterlilik.....	37
4.1.2. İyimserlik.....	40
4.1.3. Umut.....	43
4.1.4. Psikolojik dayanıklılık.....	45
4.2.Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü.....	48
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ.....	52
5.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
5.2.Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	52
5.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	54
5.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	56

5.5.Araştırmanın Ölçüm Araçları	58
5.5.1. İş Biçimlendirme Ölçeği	58
5.5.2. Görev Performansı Ölçeği.....	62
5.5.3. İşe Tutulma Ölçeği (UWES 6).....	64
5.5.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği	66
BÖLÜM 6. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR.....	70
6.1.Tanımlayıcı Bulgular.....	70
6.2.Hipotezlerin Test Edilmesi	73
BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	107
EKLER	128
EK 1. ANKET FORMU	128

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 İş biçimlendirme örnekleri ve boyutları	16
Tablo 2.2 İş biçimlendirme Türkçe ölçek çalışmaları	17
Tablo 4.1 Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış arasındaki farklar	34
Tablo 5.1 Çeşitli evren büyüklükleri için örneklem sayıları	55
Tablo 5.2 Katılımcıların demografik özellikleri.....	56
Tablo 5.3 Katılımcıların demografik özellikleri 2.....	56
Tablo 5.4 İş biçimlendirme uyum indeksleri.....	62
Tablo 5.5 Görev performansı uyum indeksleri.....	64
Tablo 5.6 İşe tutulma uyum indeksleri	66
Tablo 5.7 Psikolojik sermaye uyum indeksleri	69
Tablo 6.1 Değişken boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri	71
Tablo 6.2 Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri	71
Tablo 6.3 Değişkenler ve boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri.....	73
Tablo 6.4 İş biçimlendirme görev performansı arasındaki etkinin regresyon analizi bulguları.....	74
Tablo 6.5 İş biçimlendirme işe tutulma arasındaki etkinin regresyon analizi bulguları	76
Tablo 6.6 İşe tutulma görev performansı arasındaki etkinin regresyon analizi bulguları ...	77
Tablo 6.7 İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS).....	79
Tablo 6.8 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)	81
Tablo 6.9 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)	85
Tablo 6.10 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde iyimserlik düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS).....	86
Tablo 6.11 İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS).....	88
Tablo 6.12 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)	90
Tablo 6.13 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)	92
Tablo 6.14 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde umut düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS).....	93
Tablo 6.15 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde iyimserlik düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS).....	95
Tablo 7.1 Hipotez sonuçları.....	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 İş biçimlendirme modeli.....	12
Şekil 3.1 İş talepleri-kaynakları modeli.....	26
Şekil 4.1 Sermaye türleri ve psikolojik sermaye ilişkisi	31
Şekil 4.2 Pozitif psikolojik sermayenin diğer kavramlarla ilişkisi.....	33
Şekil 4.3 Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri	37
Şekil 4.4 Umut teorisi.....	44
Şekil 4.5 Duygusal olaylar teorisi	50
Şekil 5.1 Araştırma modeli.....	53
Şekil 5.2 Boyutları ile birlikte araştırma modeli	53
Şekil 5.3 İş biçimlendirme DFA.....	60
Şekil 5.4 Modifiye edilmiş iş biçimlendirme DFA	61
Şekil 5.5 Görev performans DFA.....	63
Şekil 5.6 Modifiye edilmiş görev performans DFA	63
Şekil 5.7 İşe tutulma DFA	65
Şekil 5.8 Psikolojik sermaye DFA	68
Şekil 5.9 Modifiye edilmiş psikolojik sermaye DFA	69
Şekil 6.1 İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisi.....	75
Şekil 6.2 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisi	76
Şekil 6.3 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisi	78
Şekil 6.4 İşe tutulmanın aracı etkisi	80
Şekil 6.5 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü	83
Şekil 6.6 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde iyimserliğin düzenleyici rolü.....	87
Şekil 6.7 İşe tutulmanın görev performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü	91
Şekil 6.8 İşe tutulmanın görev performansına etkisinde umut boyutunun düzenleyici rolü.....	94
Şekil 6.9 İşe tutulmanın görev performansına etkisinde iyimserlik boyutunun düzenleyici rolü.....	96

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	Düzeltilmiş Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	Yapısal Bileşen Analizi (Analysis of a Moment Structures)
ANOVA	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
AVE	Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CR	Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA-Confirmatory Factor Analysis)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IFI	Artırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
JD-R	İş Gereklere-Kaynakları (Job Demands-Resources)
LLCI	Alt Seviye Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval)
N	Örneklem Sayısı
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
NNFI	Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index)
P	Anlamlılık
PROCESS	SPSS için Aracı, Düzenleyici ve Durumsal İşlem Analiz Makrosu (A Macro for Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis for SPSS)
R ²	Belirleme Katsayısı
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ (devam)

S (s)	Standard Sapma
Sd	Serbestlik Derecesi
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
TLI	Turker-Lewis İndeksi (Turker-Lewis Index)
ULCI	Üst Seviye Güven Aralığı (Upper Level Confidence Interval)
UWES-6	Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu
α	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)

GİRİŞ

İşletmeler için günümüzün artan rekabet koşullarında var olabilmek ve varlığını sürdürebilmek son derece hayati öneme sahiptir. Bu zorlu şartlarda, varlığını sürdürebilmek için, örgüt yönetimleri çalışanların yeteneklerini kullanabilmeleri ve bu yetenekleri geliştirip çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttırma suretiyle örgütlerin verimliliğini olumlu yönde etkilemelerini sağlamalıdır.

İşletmeler pazarda yer almak için maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma gibi rekabet stratejileri ile rekabet avantajı sağlamaya çalışsalar da, bu avantajın temel kaynağı örgüte has kaynak ve yeteneklerin öne çıkarılmasıdır (Barca ve Esen, 2012, s. 90).

Örgütsel ve stratejik insan kaynakları alanında firmalara özgü ve taklit edilmesi zor olan sosyal sermayenin önem kazanması, zorlu rekabet ortamında insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması ile iş performansının artırılması, firmalara rekabet üstünlüğü kazandırma yolunda önemli rol oynamaktadır.

Yüksek rekabet şartlarında rakiplerine üstünlük sağlayarak ayakta kalma mücadelesi veren şirketler için başarılı olmanın temel koşullarından biri de çalışanların güçlerinden ve yeteneklerinden azami fayda sağlayabilmektir (Çıra ve Çelik, 2013). Bu bağlamda örgütler faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlerde insan kaynaklarının özverili çalışmaları sonucunda başarı elde etmektedirler (Güçer, Pelit, Demirdağ ve Keleş, 2017). Zira örgütlerin başarısında çalışanların, yüksek verimlilik ve performans kriterlerine ulaşmada başrol oynadığı ifade edilebilmektedir (Şen, 2018).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin ana hedeflerinden bir tanesi de çalışanların verimliliklerini artıracak motivasyon kaynaklarını tespit ederek çalışanların örgütün hedefleriyle uyumlu davranış göstermelerini sağlamaktır.

Buna göre bilim insanlarının, çalışanların işle ilgili davranış ve tutumlarını etkileyen nedenleri anlamaya yönelik çalışmaları, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir (Gürbüz, Erkuş ve Sığırı, 2010).

Bazı çalışmalar, çalışanların zorlu ve zengin kaynaklı çalışma ortamlarında en iyi iş performansını gösterdiğini ortaya koymuştur, çünkü bu tür ortamlar iş ilişkilerini kolaylaştırmaktadır (Demerouti ve Cropanzano, 2010). Bu, kuruluşların çalışanlarına geri bildirim, sosyal destek ve beceri çeşitliliği dâhil olmak üzere yeterli iş kaynakları sunması gerektiği anlamına gelmektedir. Araştırmalar, yönetimin çalışanların iş taleplerini ve kaynaklarını etkileyebileceğini (Nielsen, Randall, Yarker ve Brenner, 2008) ve dolaylı olarak çalışanların işe tutulumunu ve performansını etkileyebileceğini göstermektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002).

İş görenlerin çalışma şartlarını daha iyi hale getirmek ve iş görenlerin işlerini baştan tasarlamak (Kerse, 2017) ya da kendi işlerini biçimlendirmeleri için olanak vermek çalışan motivasyonunu sağlamanın yöntemlerinden bazılarıdır.

Örgütler için önemli olan sürdürülebilirliği sağlamak ve iş çıktılarını optimize etmek ise çalışanların iş performansını azami seviyeye çekmek için performans öncüllerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans öncüllerinden bir tanesi de çalışanların çalışma ortamlarında kendi işlerini biçimlendirmeleridir.

Öncelikle çalışanların kendi işlerini biçimlendirmeleri ile aşağıdan yukarıya bir iş tasarımı yaklaşımının nicel araştırma yöntemleri kullanılarak da verimli olduğu araştırılmalıdır. Bu çalışmada “kendi çalışma ortamını optimize etmek için işlerini biçimlendiren çalışanlar, çalışma ortamlarını değiştirmeyenlere göre daha iyi performans gösterebilir mi?” sorusuna yanıt bulmaya çalışılmaktadır.

İş biçimlendirmenin görev performansı ile işe tutulma üzerindeki etkilerini gösteren çalışmalar olmakla birlikte, yapılan bu çalışmalarda doğrusal ilişkiler üzerine düzenleyici değişkenlerin hangilerinin olabileceği ile ilgili yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada, çalışanların verimliliklerini artırmada etkili olan iş biçimlendirme yeteneklerinin, görev performansına etkisinde iş görenin güçlü taraflarının geliştirilmesine katkı sağlayan psikolojik sermayenin ve işe tutulmanın söz konusu etkiler üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak ve ilgili değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

İş biçimlendirmenin, görev performansını ve işe tutulmayı etkilediği belirtilse de psikolojik sermaye gibi değişkenler olduğunda, bu etkileşimin nasıl olacağına henüz irdelenmediği görülmüştür. Bu amaçla belirtilen değişkenlerin ele alınacağı bir model oluşturularak kurulan hipotezler ve model test edilecektir.

Araştırma modelini test etmek için, araştırma bağlamıyla uyumlu hizmet sektöründe yer alan kamu anonim şirketinde görev alan yönetici ve çalışanlardan oluşan bir örneklem seçilmiştir. Bu çalışma ile kişisel ve örgütsel yetkinlik ile performansın artırılmasını sağlayacak öncüllerin desteklenmesi ve yönetilmesinin mümkün olabileceği düşünülmüştür.

Bu bağlamda bu çalışmanın örgütsel davranış teorisyenlerine, araştırmacılara, yönetici ve uygulayıcılara, iş yaşamında çalışanların, kendi işlerindeki kazandıkları ustalık yada uzmanlık ile işlerini biçimlendirmeleri ile yüksek görev performansına ulaşmasında işe tutulma ve psikolojik sermayenin söz konusu ilişkide oynadığı rolün derecesi ve yönü ile ilgili analizler yaparak ve bu analizlerin sonuçları hakkında bilgiler paylaşarak konu ile ilgili yeni bakış açıları kazandırması beklenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, iş performansına ait tanımlar açıklanmış, iş performansının boyutlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde, iş biçimlendirme tanımlamaları ile birlikte açıklanmaya çalışılmış, iş biçimlendirmenin teorik alt yapısı açıklanmış, yapılan ölçek çalışmalarına değinilerek boyutları açıklanmış ve bölümün sonunda ise iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, iş biçimlendirme-görev performansı ilişkisine aracılık ettiği düşünülen işe tutulma değişkenine odaklanılan bölümdür. Buna bağlı olarak işe tutulmanın ne ifade ettiği açıklanmış, boyutlarına değinilmiş ve iş biçimlendirme ile işe tutulma arasındaki ilişki, işe tutulma ile görev performansı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmış, son olarak da işe tutulmanın iş biçimlendirme ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün ne ifade ettiği açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, psikolojik sermayeden bahsedilerek boyutları ile birlikte anlatılmıştır. Psikolojik sermayenin, kurulan model çerçevesinde, değişkenler arasındaki düzenleyici etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmanın yöntemi açıklanarak; bu araştırmanın yapılmasının amacı ve önemi, araştırmanın modeli ile hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleminin belirtilmesi, araştırma kısıtları, verilerin toplanması ve ölçüm araçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi ile ilgili sonuçlar paylaşılmıştır.

Altıncı bölümde, toplanan veriler ile analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir. Bu analizlerden elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular ve bulgulara bağlı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır.

Yedinci bölümde ise, araştırma sonuçlarından, iş biçimlendirmenin sonuç değişkenlerinden olumlu olanlarının etkilerinin artırılması, aracı değişken ve düzenleyici değişkenin etkilerinin açıklanması için değerlendirmeler yapılmış, araştırmacılar, örgütsel davranış teorisyenleri, işletme yöneticileri/uygulamacıları ile insan kaynakları uzmanları için yeni yaklaşımlar önerilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1. İŞ PERFORMANSI

Günümüzde örgüt yapılanmalarında üretim işletmelerinin yanında hizmet sunan işletmelerde hatırı sayılır bir şekilde artış olmuştur ki, bu durum iş görenlerin emek yoğun bir şekilde çalışmasını gerektirmiştir. Bu durumda örgüt yönetimleri çalışanların yeteneklerini kullanabilmeleri ve bu yetenekleri geliştirip çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttırma suretiyle örgütlerin verimliliğini olumlu yönde etkilemelerini sağlamalıdır.

Örgütlerin çalışan verimliliğini ve performanslarını arttırmak için kullandıkları en önemli araç çalışanların güdülenmesi yani motive edilmesidir. Örgüt yönetimleri çalışanlarını motive etmek için birçok yöntem uygulayabilirler. Bu yöntemlerin en önemlisi performans sistemlerinin tasarlanmasıdır.

İş gücünün motivasyonunu yükselterek, performans seviyelerini arttırmak, işletmeler için kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Buna göre iş görenleri güdüleyen etmenler belirlenebilirse, iş görenlerin saklı kalmış yetenekleri gün yüzüne çıkarılabilir (Mercanlıoğlu, 2012).

Değişen dünya standartlarına uyum sağlayabilmek için uygulanabilirliğini kaybeden performans anlayışları yerine çağın gereksinimlerine cevap verecek yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Klasik işletme anlayışına göre bir başarı ölçütü olan “en düşük maliyette, maksimum imâlat ve en fazla kâr” amacı ile belirlenen performans kavramı, yerini müşteri ilişkileri, müşteri tatmini, yenilik ve kalite gibi farklı ölçütlere bırakmıştır. Yine de bu ölçütlerin eklenmesine rağmen, ana prensipleri kârı en yüksek seviyeye getirmek olan ekonomik yapıdaki işletmelerin performans anlayışı temel boyutunu korumuştur (Karataş, 2019).

Rekabet ve geleceğin işletmesi olarak tanımlanabilecek örgütler, yeni bir performans yaklaşımını oluşturmuştur. Buna göre işletmeler; sorumluluk ve amaca uyum, katılımcı yönetimi özendirme, kişisel yetenekleri meydana çıkarma, insan kaynağının optimum seviyeye ulaşmasını sağlamak için eğitimi ve öğrenimi insan kazancını optimum seviyeye getirme amacı ile eğitim ve öğrenimi destekleyici stratejiler gibi yeni ve farklı kısıtları benimsemişlerdir (Sink ve Tuttle, 1989).

Bu bağlamda hızla değişen dünyada yaşayan organizma olarak nitelendirilen işletmelerin performans boyutlarından biri olan “çalışanların davranışları ve performansı” kavramının önemi artmış; işletmede yapılan iş faaliyetlerinin başarısının ana etmeninin “iş gören” olduğu daha iyi anlaşılmıştır (Karataş, 2019).

Bu durumda örgüt performansını artıran etmen olan iş görenin motivasyonunu ve iş performansını yükselten öncül değişkenler değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle iş performansı kavramının ve boyutlarının tüm yönlerinin anlaşılabilmesi için bir sonraki kısımda kavrama ilişkin tanımlamalara ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

1.1. İş Performansı Kavramı

İş performansı (job performance), Şehitoğlu ve Zehir (2010, s. 95) tarafından “çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu” olarak tanımlanmıştır. İş performansının yazındaki ilk çalışmaları 1960’lı yıllardan sonra görülmektedir. Modern motivasyon teorilerinde Vroom (1964), Porter ve Lawler (1968), Steers ve Porter (1975) gibi araştırmacılar çalışan performansının motivasyon düzeyi, yetenek ve rol açıklığı biçiminde üç değişkenden oluştuğunu belirtmişlerdir (Steers, 1977, s. 55).

Latham, Mitchell ve Dosset (1978, s. 168)’ a göre; hedefin zorluk derecesi ile gösterilecek performans arasındaki ilişki olumlu doğrusaldır, daha önceden belirlenen hedeflerin var olması daha yüksek performans gösterilmesini sağlar, özellikli hedefler performansı etkiler yani standart çıktısı olan hedefler performansta değişiklik yaratmaz.

İş performansını Viswesvaran ve Ones (2000, s. 216), “örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapılan ölçeklendirilebilir eylemler, davranışlar ve tutkunluk” olarak belirtmişlerdir.

Örgütsel performans başarısının en önemli halkasını oluşturan iş performansı, (Kappagoda, Othman ve De Alwis, 2014) iş görenin örgüt amaçlarına ulaşılması yolunda çaba ve katkı göstermesine ilişkin gözlemlenen davranışlar olarak açıklanmaktadır (Campbell, Mchenry ve Wise, 1990; Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993; Campbell ve Wiernik, 2015).

Motowidlo, Borman ve Schmit (1997, s. 71)' e göre performans, “kişinin standart zaman aralığı boyunca gerçekleştirdiği ayrı davranışsal bölümlerin örgütçe kabul edilmiş toplam değeri” olarak belirtilmektedir. İş performansı, çıktılarının nicelik ve niteliği (kalite), zaman hedeflerine ulaşma, işe devam etme, etkili ve verimli olmak ile ilişkili hale gelmektedir. (Mathis ve Jackson, 2009).

Performansın, sadece bugünün değil geleceğin amaçlarına ulaşmak için gösterilen gayretleri ve başarı kriterlerini de içerdiğinden, belirli bir tanım kalıbıyla sınırlarının belirlenmesinin doğru bir durum olmadığı ifade edilmektedir (Sonnentag, Volmer ve Sychala, 2008).

Bu bağlamda performans ölçümü yani performans değerlendirilmesinin yapılması önem arz etmektedir. Performans ölçümü ile adillik, açıklık ve doğruluk ile iş göreni terfi ettirmek, ödüllendirmek, cezalandırmak, yer değişikliği yapmak ve işten çıkarmak gibi önemli kararları belirlemek (Campbell ve Wiernik, 2015), davranış ve gelişim değişikliğini geri bildirimlerle sağlamak (DeNisi ve Kluger, 2000), değişik seviyelerde performans gösteren iş görenlerin arasındaki farkı belirlemek (DuBois, Sackett, Zedeck ve Fogli, 1993), gerek görüldüğünde performans kriterlerinde değişiklik ve güncelleme yaparak işletmenin amaçlarına ulaşmak sağlanır.

Performans örgüt seviyesinde düşünüldüğünde, çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak işleri ile alakalı yaptıkları faaliyetleri başarılı bir şekilde tamamlamaları olup, bu bağlamda yüksek düzeyde bireysel iş performansı gösteren çalışanların örgütte yer alması örgütün de yüksek performans seviyesine sahip olmasını sağlar (Lam ve Schaubroeck, 1999, s. 446). Bireysel performans ise; iş görenin önceden belirlenen kriterlere uygun olarak bildirilen; sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine göre yaptığı görevi kabul edilebilir seviyede gerçekleştirmesi olarak açıklanabilir (Özbay, 1996).

Campbell (2012, s. 161)'a göre iş performansı, çalışanın işyerinde gösterdiği davranışlar gözlemlenebilir olmalı ve işletme hedeflerine ulaşılmasına olanak sağlamalıdır. Performans, işletme hedeflerinin yerine getirilmesini kolaylaştıran kavram olarak belirtilmektedir (Campbell ve Wiernik, 2015).

İşletmeler örgüte adanmış, becerisi ve yetkinliği olan, görevlerini zamanında bitiren yani rekabet üstünlüğü yaratan iş görenleri tercih etmektedirler. İş görenlerin işletmeye fayda sağlayan iş rollerinde yaptıkları çaba ve davranışları iş performansını meydana getirir.

(Çelebi, 2019). Klasik olarak iş performansı, bireyin yaptığı iş ile ilgili iş tanımında ifade edilen görevleri yaptığı yeterlilik olarak nitelendirilmektedir (Griffin, Neal ve Parker, 2007, s. 327).

Scott (1981) performans kavramını, örgüt yapısını, süreçlerini ve davranışlarını ele alan; rasyonel, doğal ve açık sistem olmak üzere üç bakış açısı ile oluşturmaktadır. Shortell ve Kaluzny (1983) ise bunu aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar.

Rasyonel sistem yaklaşımına göre, ölçümler açık bir şekilde yapılabilmektedir. Organizasyon ölçülebilir hedef ve amaçlara ulaşmak için hedefe yönelik davranışları rasyonel bir şekilde tasarlamaktadır. Doğal sistem yaklaşımı, hedeflerin net bir şekilde belirlenemediği ya da ölçüm yapılamadığı, çalışanların kendi gelişimlerini sağlayarak organizasyonun gelişmesi veya sürdürülebilirliği ile bağdaştırdığı, planlanmayan, kendiliğinden oluşan süreç veya olayların önemine işaret etmektedir. Açık sistem yaklaşımına göre ise organizasyon çevre etkilerini gözlemleyip anlamlandırarak davranışını en iyi şekilde belirlemektedir. Organizasyonun yapısı, süreci ve performansı çevreden sağlanan girdi ve süreçler sonucunda oluşan çıktılarının niteliğinden büyük ölçüde etkilenmektedir (Shortell ve Kaluzny, 1983).

Shortell ve Kaluzny'nin de açıkladığı gibi bu üç bakış açısının her biri ile değişik performans kavramlarının olduğu ortaya çıkmaktadır. Rasyonel sistem bakış açısı ile çıktılarının sayısı ve kalitesi ile performans ölçümü vurgulanmaktadır. Doğal sistem ile sistemin sosyal destek ve bakımı ile performans ölçümü yapılmaya çalışılmaktadır. Açık sistem ile performans, örgütün çevreye bağımlılığı ve çevresindeki gücü dağıtımıyla direkt bağlantılı olan kaynak sağlama olarak görülmektedir (Kurz, Mueller, Gibbons ve DiCataldo, 1989, s. 44)

İş performansının genel anlamda önemli taraflarını açıklamaya yönelik üç konu çevresinde yoğunlaşmaktadır (Çelebi, 2019). Bunlardan biri Katz ve Kahn (1978)'ın sınıflandırması olan kuralları ortaya konularak ve isteğe bağlı olarak gösterilen rol davranışı arasındaki farklılığı konu alan sınıflandırmadır. Sonraki ise, güçlü bir etki ile iş birliğine ve yardımsever davranışlara sahip olunan örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988), prososyal davranışları (Brief ve Motowidlo, 1986) ve örgütsel doğaçlamayı (George ve Brief, 1992) içeren sınıflandırmadır. Sonuncusu ise, görev ehliyetine bağlı performans davranışı ve görev ehliyetinden bağımsız performans davranışları arasındaki ayrımı inceleyen

sınıflandırmadır. Bu üç sınıflandırma Borman ve Motowidlo (1993)'nun yaptığı görev performansı (rol içi performans) ve bağlamsal performans (rol dışı performans) sınıflandırmasında bir araya gelmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993).

İş performansının boyutları olarak ele alınan görev performansın ve bağlamsal performansın açıklama ve tanımları aşağıda verilmektedir.

1.1.1. Görev performansı

Görev performansı (task performance) çalışanın verilen görevleri ne derece iyi yaptığını (Ertan, 2008, s. 44) ve yerine getirmesi gereken ana sorumlulukları ne kadar başardığını ifade eder (Karataş, 2019, s. 9). Belirtilen bu görevler farklı iş kollarında değişiklik gösterir (Jawahar ve Carr, 2007, s. 331).

Görev performansı, iş ile alakalı yapmakla görevli olunan (Knippenberg, 2000, s. 361), iş görenin görev tanımında bulunan sorumlulukları yerine getirme seviyesi şeklinde (Rotundo, Sackett ve Smith, 2002, s. 67) belirtilmektedir.

Çelebi (2019, s. 102)' e göre “görev performansı davranışları, teknik süreçlerini yürüterek ya da teknik gereksinimlerini koruyarak ve bakım yaparak, örgütün teknik çekirdeğiyle doğrudan bir ilişki içerisindedir.”

Görev performansı, çalışanın örgütün performansına katkısını içerecek şekilde, örgütün ödül sisteminde yer alan işlere atıfta bulunarak ve iş tanımındaki gereksinimleri ele almaktadır (Williams ve Karau, 1991). Buna göre görev performansı, işveren ve iş görenin arasında yapılan iş sözleşmesinden doğan iş gereksinimleri için gereğinin yapılmasını öngörmektedir (Sonnentag ve diğer., 2008, s. 428)

Bu bağlamda Motowidlo ve Scotter (1994, s. 476) görev performansını “örgütün hedeflerine direkt olarak hizmet eden ve her iş için geçerli, gerekli sonuçlar ve davranışlar” şeklinde açıklamaktadırlar.

1.1.2. Bağlamsal performans

Bağlamsal performans (contextual performance) boyutu, iş performansının açıklanmasında görev performansının tamamıyla yeterli olmaması sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Organ, 1997, s. 97). Bunun sonucunda “extra-role performance” olarak açıklanmıştır (Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 216).

Bağlamsal performans, görev tanımları içeriği ile direkt ilişkisi bulunmayan; daha çok görevin yapılarak beklenen çıktının ve başarının sağlanmasını destekleyen içsel durum ve sosyal çevreye hızlandırıcı etkisi olan (Borman, 2004, s. 238) yani psikolojik, sosyal ve örgütsel ortama destek sağlayan tutumlardan oluşan görev performansını kolaylaştırma yoluyla örgütün performansına dolaylı bir şekilde faydası bulunan (Sonnentag ve diğer., 2008, s. 429) bir olgudur. Bu bağlamda çalışanların motivasyon kontrolünde oluşan davranışları temsil ettiğinden bağlamsal performans önemlidir (Griffin, Neal ve Neale, 2000, s. 517).

Bağlamsal performans; görev tanımlarında belirtilenlerden ziyade görev dışındaki işlere gönüllü olarak katılma (Ertan, 2008), işini bitirmek için fazladan çaba harcama (Motowidlo ve diğer., 1997, s. 82), çalışma arkadaşlarına yardım etme, onların çıkarlarını da göz önünde bulundurma, diğer örgütlere pozitif bir imaj verme (Knippenberg, 2000), örgüt kültürüne, çalışma ahlakı ve etiğine sadıyulu olma gibi tutumları içerir. Bu anlamda bu performans boyutu çalışanın takdiri ve isteği ile gerçekleşmektedir (Motowidlo ve Scotter, 1994).

Tüm bunlara ek olarak teknik çekirdeğin daha iyi işlemesini sağlayan davranış ortamının oluşmasını desteklemektedir. Örgütsel ve sosyal birlikteliğin sürdürülebilirliğini sağlayan teknik çekirdeğin içinde saklı olan örgütsel ve psikolojik iklime faydalı olan faaliyetleri içerir (Motowidlo ve diğer., 1997, s. 75).

Örgütler için önemli olan daha önce de belirtildiği gibi iş sonuçlarını optimize etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak, çalışan performansını en yüksek düzeye getirmektir. Söz konusu bu olguların başarılabilmesi için performans öncüllerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde, bu çalışma konusunda yer alan ve çalışanların performansını etkilediği düşünülen iş biçimlendirme kavramına yer verilmiştir.

BÖLÜM 2. İŞ BİÇİMLENDİRME

İş biçimlendirme (job crafting) kavramıyla bireyin, iş ile alakalı görev ve ilişkilerine uygulamak için yaptığı fiziksel ve bilişsel değişiklikler ifade edilmektedir. Bu kavramın anlaşılması ise hem bireysel hem de örgütsel performans için önemlidir (Yavuz ve Artan, 2019, s. 95).

İş yaşamı gözlemlendiğinde, işini anlamsız ve değersiz bulan iş görenlerin motivasyonları, iş tatminleri ve buna bağlı olarak performanslarının düşük olabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda iş görenin yaptığı bir görevde ya da etkileşim halinde olduğu diğer bireylerde zihinsel olarak anlam bulması oldukça önemlidir. İş biçimlendirme de bu anlamda öne çıkan bir iş gören davranışıdır (Yavuz, 2018, s. 7) ve ilerleyen kısımda iş biçimlendirme kavramının ve boyutlarının tanımları ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

2.1. İş Biçimlendirme Kavramı

İş biçimlendirme kavramı, Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton (2001) tarafından Academy of Management Review’de yayımlanan “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work” başlıklı makale ile ilk olarak yazında yer almıştır. Wrzesniewski ve Jane E. Dutton (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) iş biçimlendirmeyi “bireylerin iş görevlerinde veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak tanımlamaktadırlar.

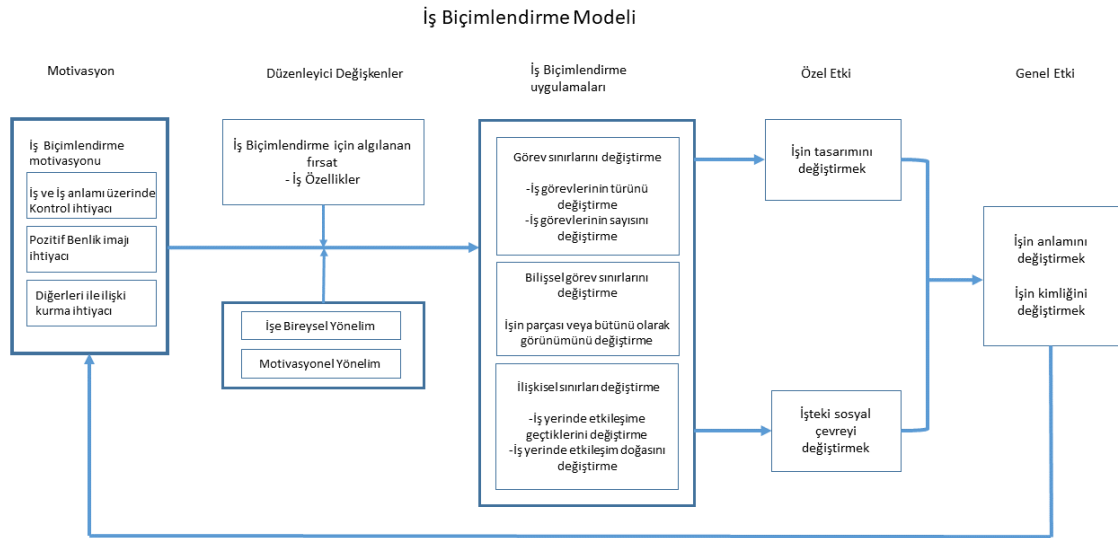
Bununla birlikte, araştırmalar, iş tasarımlarının, çalışanların işteki görevlerinde ve ilişkilerinde değişiklikler yaptıkları başlangıç noktaları olabileceğini ve bu tür değişikliklerin “iş biçimlendirme” kavramı tarafından açıklandığını göstermektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2013, s. 82).

İş biçimlendirme; iş görenlerin iş tasarımlarını bireysel olarak anlamlı bir şekilde yeniden tasarlama ve yeniden tanımlama sürecidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) ve çalışanların işlerinde anlamlılık geliştirmek için çalışanı “sürücü koltuğuna” oturtan iş biçimlendirmeyi düşünmenin bir yoludur (Berg ve diğer., 2013).

Slomp ve Vella-Brodrick (2013, s. 129)' e göre iş biçimlendirme, çalışanların işlerinin fiziksel, bilişsel veya sosyal özelliklerinde değişikliklerin başlatılmasında aktif rol alma yollarıdır. İşçilerin kendi iş pratiklerini kendi kişisel çıkarları ve değerleri ile hizalanacak şekilde biçimlendirmek için kullandıkları gayri resmi bir süreçtir (Slomp ve Vella-Brodrick 2013).

Spesifik bir proaktif davranış biçimi olarak görülebilen iş biçimlendirme, kendi kendine başlar ve çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıkları ve kendi tercihlerine, değerlerine ve becerilerine göre nasıl hareket ettiklerine odaklanır (Tims, Bakker ve Derks, 2012). Özünde, iş biçimlendirme, çalışanların proaktif olarak işlerini oluşturan sınırları değiştirme sürecidir (Wrzesniewski, Lobuglio, Dutton ve Berg, 2013, s. 282).

Wrzesniewski ve Dutton (2001, s.182), Şekil 2.1'de görüldüğü gibi iş biçimlendirme modeli ile işi biçimlendirmeye yönelik motivasyonun ve işyerinde iş yapmak için algılanan fırsatların, işçiliğin işleyiş biçimini ve kapsamını etkilemek için birlikte hareket ettiği varsayımı temelinde inşa edildiğini savunmuşlardır.



Şekil 2.1 İş biçimlendirme modeli

İş biçimlendirme kavramı, “İş Tasarımı Teorisi” ve “İş Gereklere-Kaynakları Modeli” teorik alt yapısı ile açıklanabilir.

Wrzesniewski ve ark. (2013, s. 281)'nin da belirttiği gibi bu alandaki çalışmalar geleneksel olarak, yöneticilerin çalışanlar için yukarıdan aşağıya bir tarzda işler tasarladıkları ve çalışanları, sahip oldukları işlerin alıcıları olma gibi nispeten pasif bir role yerleştiren temel bir varsayım üzerine inşa edilmiştir.

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001, s. 193) "alternatif iş tasarımı tekniği" olarak belirttikleri işlerin çalışanlar tarafından tasarlandığı iş biçimlendirmede, geleneksel iş tasarımı teorisinin aksine aşağıdan yukarı olan bir iletim söz konusudur (Bipp ve Demerouti, 2015; Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Wrzesniewski ve Dutton (2001, s. 180)' a göre bir işin yapılması, işin fiziksel veya bilişsel olarak görev sınırlarını, işin ilişkisel sınırlarını veya her ikisini de şekillendirmeyi içermektedir. Görev sınırlarını değiştirmek, işi yaparken kişinin katıldığı faaliyetlerin biçimini veya sayısını değiştirmesi anlamına gelirken, bilişsel görev sınırlarını değiştirmek kişinin işi nasıl gördüğü ve değiştirdiği anlamına gelir. İlişkisel sınırlar ise işi yaparken kiminle etkileşime geçtiğine dair takdir yetkisi kullanmak anlamına gelir. Çalışan bu unsurlardan herhangi birini değiştirerek, işin tasarımını ve içinde çalıştığı sosyal ortamı yapılandırabilir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001, s. 180)' bu tür eylemlerin hem işin anlamını hem de kişinin iş kimliğini etkilediğini iddia ederek; "işin anlamı" ile, bireylerin işlerinin amacını anlamalarını ya da işte elde ettiklerine inanmalarını, "iş kimliği" ile bireylerin kendilerini işyerinde nasıl tanımladıklarını belirlemektedirler.

Bu bağlamda iş biçimlendirme, geleneksel iş tasarımı teknikleri ile karşılaştırıldığında çalışanların görev sınırları ile birlikte sosyal ilişki sınırlarını, işin anlamı ve önemini değiştiren daha kapsayıcı bir bakış açısı ile geleneksel iş tasarımı tekniklerine alternatif bir yol olabileceği düşünülmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'a göre iş biçimlendirme iş tasarımından farklıdır (Hackman, 1980), çalışanların işin ve işteki sosyal çevrenin anlamını gözden geçirmek için işlerinin unsurlarını ve diğerleri ile olan ilişkilerini değiştirdikleri süreçleri ele alır. İş tasarımı perspektifi ise çalışanların görev öğelerinin daha statik olduğu iş deneyimlerine odaklanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş biçimlendirme ile çalışmalarından memnun olan çalışanların, iş tasarımı perspektifine sahip olanların yaptığı gibi daha fazla iş görevi üstleneceğini düşünmek yerine, çalışanların daha memnun oldukları işleri yaratmak için işlerinin, görev ve ilişkisel sınırlarını değiştirdikleri varsayılmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Lyons (2008, s. 27)' e göre iş ve iş tasarımı, yönetimin sorumluluklarının bir parçasıdır. İş biçimlendirme, büyük ölçüde yönetimden gizlenen ve yöneticileri karar alma süreçlerine dahil etmeyen iş ve iş tasarımı temsil etmektedir (Lyons, 2008). İş tasarımı, yöneticiler tarafından yaratılan ve uygulanan işlerin yapısal özelliklerini ele alırken, iş biçimlendirme, çalışanların kendi iş sınırlarında yaptıkları proaktif değişikliklere odaklanmaktadır (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010, s. 158).

İş biçimlendirme, iş tasarımının bütününe değiştirmeye yönelik olmadığından diğer yaklaşımlardan farklılaşır (Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017). Bu duruma ek olarak iş biçimlendirme davranışında olan çalışanlar, proaktif yaklaşım sergileyerek kendi inisiyatifleri ile yöneticisinin onayını almadan işinde bazı değişiklikleri uygulayabilmeleridir (Tims ve diğer., 2012, s. 178). Böyle bir durumda çalışanların işlerini biçimlendirmelerinden dolayı yönetimin haberdar olması beklenmez ve hatta yöneticilerce fark edilmez ya da çalışanlar bunun için yönetimden bir ödül beklemezler.

İş biçimlendirmeyi diğer yaklaşımlardan farklı kılan özelliğin bir tanesi de örgüt hedefleri ile direkt olarak birebir uyumlu olunmasına gereksinim duyulmamasıdır (Tims ve Bakker, 2010, s. 7).

Diğer bir bakış açısı ile iş biçimlendirme, “İş Gereklere-Kaynakları Modeli (Job Demands-Resources Model/JD-R)” kavramsal çerçevesi ile açıklanmaktadır (Chen, Yen ve Tsai, 2014; Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2015; Tims ve Bakker, 2010; Tims, Derks ve Bakker, 2016). Tims ve Bakker iş biçimlendirmeyi, “çalışanların iş gereklere ve kaynakları ile ilgili yapabilecekleri değişiklikler” olarak tanımlamaktadırlar (Tims ve Bakker, 2010, s. 3).

Bakker, Tims ve Derks (2012, s. 1362)' e göre iş biçimlendirme iş talepleri ve iş kaynakları açısından çerçevenerek, çalışanların işlerinde değiştirebilecekleri bir çok yönü (yani iş özellikleri) yakalayabilmektedir.

Bakker ve Demerouti (2014)' e göre iş tasarımı teorileri genellikle iş stres faktörlerinin veya talebin rolünü göz ardı ederken, iş stres modelleri de iş kaynaklarının motive edici potansiyelini büyük ölçüde göz ardı etmiştir. JD-R teorisi iki araştırma geleneğini birleştirerek iş taleplerinin ve kaynaklarının iş stresi ve motivasyonu üzerinde benzersiz ve çoklu etkileri olduğunu açıklamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014, s. 2).

İş talepleri ve iş kaynaklarını her tür iş için iki değişken kümesi olarak düşünülebilir. Schaufeli ve Bakker (2004, s. 296) iş taleplerini, işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik efor gerektiren ve dolayısıyla belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlere ilişkin örgütsel, sosyal, fiziksel veya psikolojik tarafları olarak değerlendirmektedir.

İş talepleri her zaman olumsuz olmamakla birlikte, bu talepleri karşılarken yüksek çaba gerektirir ve bu nedenle depresyon, anksiyete veya tükenmişlik gibi olumsuz tepkileri ortaya çıkaran yüksek maliyetlerle ilişkilendirilebilirler (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Schaufeli ve Bakker (2004, s. 296)'e göre iş kaynakları; (1) iş taleplerini ve bu taleplere bağlı psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan işin örgütsel, sosyal, fiziksel, ve psikolojik taraflarını belirtir; (2) iş hedeflerine varmada fonksiyoneldir; (3) kişisel gelişim, öğrenme ve gelişimi destekler. Bu sebeple, kaynaklar yalnızca iş talepleriyle başa çıkmak ve "işleri halletmek" için değil, kendi doğruları için de önemlidir (Hobfoll, 2002).

İş biçimlendirme ile ilgili yapılan açıklamalara ek olarak Tablo 2.1'de (Rudolph ve diğer., 2017, s. 115), literatürde yer alan iş biçimlendirme boyutlarına dair sınıflandırmaların özeti bulunmaktadır. Yazında iş biçimlendirme davranışları farklı boyutlarda ele alıp değerlendirilmiştir (Kerse, 2017).

Tablo 2.1 İş biçimlendirme örnekleri ve boyutları

Yazar/Yazarlar	Çalışmanın Yılı	İş Biçimlendirme Boyutları
Wrzesniewski ve Dutton	2001	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme
Ghitulescu	2007	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme
Leana, Appelbaum ve Shevchuk	2009	Bireysel Biçimlendirme İşbirlikçi Biçimlendirme
Berg, Grant ve Johnson	2010	Çalışma Esnasındaki Biçimlendirme Serbest Zamanlardaki Biçimlendirme
Tims ve Bakker	2010	İş Taleplerini Arttırma İş Taleplerini Azaltma İş Kaynaklarını Arttırma
Volman	2011	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme
Tims, Bakker ve Derks	2012	Yapısal İş Kaynakları Arttırmak Sosyal İş Kaynakları Arttırmak Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Nielsen ve Abildgaard	2012	Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak Sosyal İş Taleplerini Azaltmak Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak Nicel İş Taleplerini Arttırmak Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Slemp ve Vella-Brodrick	2013	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme
Petrou, Demerouti ve Schaufeli	2015	Kaynak Arama Zorlu Görev Arama Talepleri Azaltma
Niessen, Weseler ve Kostova	2016	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme
Lichtenthaler ve Fischbach	2016	Yükselme Odaklı Biçimlendirme Kaçınma Odaklı Biçimlendirme

Uluslararası yazın ile birlikte ulusal yazın çalışmalarında da iş biçimlendirme kavramına yer verilmiştir. Tablo 2.2’de Türkçeye uyarlama yapılan ölçeklerin sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 2.2 İş biçimlendirme Türkçe ölçek çalışmaları

Yazar/Yazarlar	Çalışmanın Yılı	Çalışmanın Adı	Referans Çalışma	Kavramın İsimlendirilmesi
Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir	2014	Turkish version of Job Crafting Scale (JCS): The validity and reliability study	Tims, Bakker ve Derks (2012)	İş Becerikliliği Ölçeği
Kerse	2017	İş becerikliliği (Job crafting) ölçeğinin Türkçeye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme	Slemp ve Vella-Brodrick (2013)	İş Becerikliliği Ölçeği
Yavuz ve Artan	2019	İş zanaatkarlığı (Job crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkarlığı ölçeğinin geliştirilmesi	Wrzesniewski ve Dutton (2001)	İş Zanaatkarlığı Ölçeği

Ulusal yazında iş biçimlendirme kavramına ilişkin çalışmalar artmakla birlikte kavrama ilişkin kullanılan isimlendirmelerde farklılık göstermektedir. Uysal (2014) “bireysel iş yapılandırma”, Akın ve diğerleri (2014), Kerse (2017), Seçkin (2019), Sözber ve Ergenli (2019) “iş becerikliliği”, Yavuz (2018) ve Yavuz ve Artan (2019) “iş zanaatkarlığı”, Özdemir ve Turan (2019) “iş şekillendirme” olarak iş biçimlendirme kavramını kullanmışlardır.

Bu isimlendirmeler değerlendirildiğinde; örneğin beceriklilik olarak ele alındığında bu isimlendirmede bir bireysel beceri ya da yetenek göze çarpmaktadır. Aynı bakış açısı ile iş zanaatkarlığında çalışanın ustalık kazanmasından söz edilmektedir. Bu çalışmada ilgili kavram “iş biçimlendirme” olarak kullanılmaktadır. Çünkü bu kavram alternatif bir tasarım tekniği olarak nitelendirilmekte ve tasarım yada dizayn odaklı ele alınan bir faaliyet şeklinde değerlendirilmektedir.

İşlerini biçimlendirenler, işlerini üç ana yoldan tanımlayan sınırları şekillendirirler. (Wrzesniewski ve diğer., 2013, s. 283). Wrzesniewski ve Dutton (2001)’e göre iş biçimlendirme; görev faaliyetlerinde yeniden düzenlemeyi ifade eden görev biçimlendirme (Dvorak, 2014), işyerinde diğer çalışanlarla olan etkileşimde yapılan şekillendirmeyi ifade eden ilişkisel biçimlendirme ve nihayetinde işin oluş biçiminde fiziksel bir değişiklik içermeyen (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013) çalışanın işini nasıl algıladığıyla alakalı ve iş hayatına katkı sağlayan, kendisini ve yaptığı işi kıymetli hissettiren zihinsel bir eylem (Berg ve diğer., 2013) olan bilişsel biçimlendirme boyutlarından oluşmaktadır.

Yukarıda belirtilen iş biçimlendirmenin görev, ilişkisel, bilişsel boyutları, bir sonraki kısımda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1.1. Görev biçimlendirme

Çalışanlar işleri olarak gördükleri görevler yığını etrafındaki fiziksel veya zamansal sınırları değiştirebilirler. Bu “görev biçimlendirme (task crafting)” olarak tanımlanmaktadır. Görev ekleme veya bırakma, çeşitli görevler için harcanan zamanı veya çabayı ayarlama ve görevlerin yönlerini yeniden tasarlama (Wrzesniewski ve diğer., 2013, s. 283) görev tanımı dışında işine görevler ilave etme, anlamlı gördüğü işler için daha çok zaman ayırma, zorlu görevleri yalınlaştırarak yeniden biçimlendirme (Berg ve diğer., 2013, s. 87) örnekleri verilebilir.

Kısaca, bir kişinin işte tamamladığı faaliyetlerin sayısı veya türünde değişiklikler başlatmayı ifade eder (Slemp ve Vella-Brodrick, 2014, s. 958) Çalışanlar işte gerçekleştirdikleri görevlerin sayısını, kapsamını veya türlerini (Hakanen, Seppälä ve Peeters, 2017, s. 620) proaktif olarak değiştirebilirler (Slemp, Kern ve Vella-Brodrick, 2015, s. 3).

2.1.2. İlişkisel biçimlendirme

Çalışanlar işlerini yerine getirirken yer alan kişiler arası etkileşimleri tanımlayan ilişkisel sınırları yeniden tanımlayabilir. Bu “ilişkisel biçimlendirme (relational crafting)” olarak tanımlanır. İşte başkalarıyla ilişkiler kurmak ve/veya sürdürmek, tercih edilen kişilerle daha fazla zaman geçirmek ve başkalarıyla teması azaltmak veya tamamen kaçınmak (Wrzesniewski ve diğer., 2013, s. 283) örnek olarak verilebilir.

İş yerinde kiminle etkileşime gireceği konusunda sağduyulu davranmayı içerir. Benzer becerilere veya ilgi alanlarına sahip insanlarla arkadaşlık kurma konusunda proaktif olma bu duruma örnek olarak verilebilir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2014, s. 958). İşyerinde başkalarıyla sahip oldukları etkileşimin kalitesini ve/veya miktarını değiştirebilirler. (Hakanen ve diğer., 2017, s. 620; Slemp ve diğer., 2015, s. 3).

2.1.3. Bilişsel biçimlendirme

Çalışanlar işlerini oluşturan görevlere ve ilişkilere anlam veya amaç atfeden bilişsel sınırları yeniden düzenleyebilir. Bu “bilişsel biçimlendirme (cognitive crafting)” olarak tanımlanır. Bu durum çalışanların görevlerini, ilişkilerini veya işlerini bir bütün olarak işlerinin önemini değiştirecek şekillerde algılama ve yorumlama çabalarından oluşur. (Wrzesniewski ve diğer., 2013, s. 283).

Bilişsel biçimlendirme, görev ve ilişkisel biçimlendirmeden farklıdır, çünkü kişinin işini kişisel olarak daha anlamlı hale getirme bakış açısıyla, işini “nasıl gördüğünü” değiştirmeyi içerir. Örneğin, kişinin çalışmasının kuruluşun veya topluluğun başarısı üzerindeki etkisini fark etmek için çaba sarf etmesi verilebilir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2014, s. 958). Son olarak, işleri hakkında düşünme veya algılama biçimlerini değiştirebilirler (Slemp ve diğer., 2015, s. 3).

Yavuz (2018, s. 22)’e göre bilişsel biçimlendirme ile açıklanmak istenen, iş görenin ortaya çıkardığı işin içinde bulunduğu işyeri için önemini bilmesi, işinin hayatını olumlu yönde etkilediğinin farkında olması, yaptığı işin ve iş yerinde sahip olduğu sorumluluklarının daha derin anlamlar barındırdığını düşünmesidir.

Bilişsel biçimlendirme diğer iki boyutu da kapsayacak biçimde hem görevleri hem de ilişkileri içeren düzenlemelerdir (Niessen ve diğer., 2016). Üç tür iş biçimlendirme birbirini dışlamaz ve iş biçimlendiriciler bu üçünün herhangi bir kombinasyonunu uygulayabilir (Wrzesniewski ve diğer., 2013, s. 283). Her üç tür iş biçimlendirme, çalışanların iş zevklerini ve amaçlarını geliştirmek için değişiklikleri başlattıkları ve işlerini yeniden tanımladıkları benzersiz yolları temsil eder (Slemp ve Vella-Brodrick, 2014, s. 958).

İş performansı ve iş biçimlendirme kavramlarının açıklanması ile birlikte bu değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi bir sonraki kısımda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2. İş Biçimlendirme İş Performansı İlişkisi

İş görenler çalışma uygulamalarını kendilerine özgü ilgi ve değerleriyle uyumlu olacak şekilde biçimlendirmek ve nihayetinde işlerinden elde ettikleri keyfi, anlamı ve memnuniyeti artırmak için bu gayri resmi değişiklikleri başlatırlar (Slemp ve Vella-

Brodrick, 2014 s. 958). Böylece işinden tatmin olan çalışanların hem görev performanslarının hem de bağlamsal performanslarının artacağı açıktır. Nihayetinde iş deneyimini bireysel ihtiyaç ve arzularıyla uyumlu olacak şekilde biçimlendirme bireyin takdirindedir (Slomp ve Vella-Brodrick, 2014 s. 958).

İş biçimlendirmenin performansa olan etkisinin teorik alt yapısı Hackman ve Oldman İş Karakteristikleri Modeli çerçevesinde sunulabilir (Hackman ve Oldham, 1980). Geleneksel iş tasarım yaklaşımları (iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek çalışma biçimleri vb.) ve iş basitleştirmede çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırmak için üst yönetim kararı ve yönlendirmesi ile gerçekleşirken, iş biçimlendirmede çalışandan başlayarak aşağıdan yukarı doğru bir düzenlemeyi içermektedir. Bu bağlamda iş biçimlendirmenin iş performansına olumlu yönde etkisi vardır hipotezini destekleyici kuramlardan biri olarak Hackman ve Oldman İş Karakteristikleri Modeli düşünülmektedir. Özellikle “özerklik; kişinin iş yapış şeklini seçerken ve icra ederken kontrol ve karar verme özgürlüğünün ve inisiyatifinin kendinde bulunma derecesi” (Gürbüz, 2017, s. 194) olarak iş biçimlendirmenin görev ve bilişsel biçimlendirmenin performans üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu sebeple iş biçimlendirmenin geleneksel iş tasarımı teknikleri ile karşılaştırıldığında proaktif davranışlara neden olabileceği gibi sosyal ilişki hudutlarını, işin önemini ve anlamını değiştirerek daha bütüncül bir iş tasarımı tekniğine alternatif olabileceğidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Bu bağlamda çalışan performansının olumlu yönde etkilediği düşünülen öncüllerden biri olan iş biçimlendirme ile iş performansının boyutu olan görev performansı arasındaki etkileşimi belirleyebilmek için hipotez 1 oluşturulmuştur.

Hipotez 1: İş biçimlendirmenin görev performansı üzerinde etkisi vardır.

İş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde, bir başka iş performansı öncülü olan işe tutulma ele alındığında, söz konusu ilişkiye etki edebileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda yazında yeni yeni irdelenmeye başlanan iş biçimlendirme kavramının ardıllarından olabileceği düşünülen işe tutulmanın değerlendirmeye alınması da gerekmektedir. Değişkenler arasındaki bu etkide aracı bir rol olacağı varsayımı ile işe tutulma, iş biçimlendirme ve iş performansı arasında dolaylı bir etkileşiminden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda bir sonraki bölümde bu üç değişken arasındaki ilişki irdelenmek amacıyla iş tutulma kavramı tanımlanmış ve boyutları ele alınmıştır.

BÖLÜM 3. İŞE TUTULMA

3.1. İşe Tutulma Kavramı

İşe tutulma (job engagement) ise çalışanların rol beklentilerini karşılamak için fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilere yatırım yaptığı grup veya organizasyon kimliğini (Tyler ve Blader, 2003) belirtmektedir (Haynie, Mossholder ve Harris, 2016). İşe tutulma, çalışanların kaliteli iş performansına yönelik çaba sarf etmesine olanak veren anlamlılıklarını (Kahn, 1992) ve işin tercihini arttırır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşe tutulma “... enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihinsel durum” şeklinde belirtilmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002, s. 75). Temel olarak, işe tutulma; teşvik edici-enerjik, gerçekten zaman ve çaba harcamak istedikleri şey (enerjik olma); önemli ve anlamlı bir arayış (adanma); ve içine çeken-tamamen odaklandıkları şey (kendini kaptırma) olarak işçilerin işlerini nasıl tecrübe ettiğini gösterir (Bakker ve Demerouti, 2008). Nitel araştırmalar, işe tutulumu olan çalışanların son derece enerjik, kendi kendilerine verimli ve yaşamlarını etkileyen olayları tetikleyen bireyler olduğunu ortaya koymuştur (Schaufeli ve diğer., 2001’den akt. Bakker ve diğer., 2012).

İşe kapılma, işe tutkunluk, işe bağlanma gibi kavramlarla da anlatılan işe tutulma (work/job engagement) (İnce, 2016); iş görenlerin yaptıkları işlere karşı hissettikleri bağlılık ve tutku ile alakalı süreklilik gösteren bir ifade olup (Bakker ve Demerouti, 2008), bedenleniş başında olan iş görenlerin duygusal enerjilerini de işlerine katma suretiyle kendilerini iş yerindeki rollerine kaptırmalarıdır (Kahn, 1990).

İşe tutulum Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris (2008, s. 187) tarafından “enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma ile belirtilen, pozitif, kendi potansiyelini kullanmaktan doğan tatmin edici, duygusal-güdüleyici, iş ile ilgili refah durumu” olarak da tanımlamaktadırlar.

Başoda (2017, s. 71)’ ya göre işe tutulma; kişinin kendi kaynaklarını kullanması ve örgütsel ve sosyal psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasıyla kendini duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak görevin yapılmasına adanması ile meydana gelmektedir.

İşe tutulma kavramına olan ilgiye rağmen yazında hâlen belirli bir tanımlama için fikir birliği bulunmamaktadır ve işe tutulmanın kavramsal ve işlevsel (operasyonel) tanımlamalarında bir karmaşa yer almaktadır (Rich, 2006). Bu karmaşa işe tutulmanın kavramsal tanımı ile ilgili belirsizlikten kaynaklanmaktadır (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010)

İşe tutulma kavramını ilk kez Psikolojik Koşullar Teorisi ile açıklayan ve yazına kazandıran bilim insanı Kahn'dır. Kahn (1990), bireysel kendini verme/adama ve bireysel geri çekilme/uzaklaşma olarak bireylerin rollerinde kendilerini nasıl dengelediklerini açıklamak üzere iki kavram oluşturmuştur. Bunlar, kişinin ve işinde kendi kendini ifade etme ihtiyacını ve kendini işine vermesini, kişinin iş hayatıyla bütünleşmesini belirtmektedir.

Bireysel kendini verme/adama kişinin iş rolünü yerine getirirken kendisini iş rolüne verdiğini/adadığını, bireysel geri çekilme/uzaklaşma ise kişinin iş rolünden kendisini uzaklaştırdığını/soyutladığını gösteren davranışlardır (Kahn, 1990). Kahn'ın bağlanma teorisi ve sosyal bilişsel teori üzerine inşa edilen performans, bağlamsal kaynakların, kişisel kaynakların ve motivasyonun bir kombinasyonundan kaynaklandığı (Macinatti, Bozzi ve Rizzo, 2016) şeklinde de ifade edilebilir.

İşe tutulum; özveri, çalışkanlık ve iş yerindeki absorpsiyon ile karakterizedir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006; Walden, Jung ve Westerman, 2017). Ayrıca işe tutulum, kişinin iş rolünü ve görev yönelimini içermektedir (Saks, 2006). Hem akademisyenler hem de uygulamacılar, kuruluşların çalışanların işe tutulumundan faydalanabileceğini ve rekabet avantajı yaratabileceğini de öne sürmektedir (Macey ve Schneider, 2008; Zhong, Wayne ve Liden, 2016).

Schaufeli ve diğer. (2002)'nin de açıkladığı gibi işe tutulma; enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma boyutları ile açıklanan çalışanın kendi potansiyelini kullanması ile ilgili olumlu bir kavramdır. Aşağıda bu kavramların açıklaması yer almaktadır.

3.1.1. Enerjik olma

Enerjik olma boyutu (vigor) ile fiziksel olarak enerjik, duygusal olarak güçlü ve gayretli, gönüllü, mücadeleci bir tavır sergileyerek yüksek enerji seviyeli ve zihinsel olarak dinç şeklinde nitelendirilmektedir. Bir görevi yerine getirmek için çaba göstermek, istekli

olmak ve zorluklara karşı dayanıklı davranmak enerjik olma boyutunun işaretleri olarak düşünülmektedir (Schaufeli ve diğer., 2002).

3.1.2. Adanma

Adanma (dedication) boyutu; yapılan işe değer verme, yaptığı işin önemli olduğunu hissetme, iş ile gurur duyma, kendini ispatlamaya çabalama, meydan okuyabilme, mücadele edebilme ve coşkulu bir çalışma halini içermektedir (Schaufeli ve diğer., 2002).

3.1.3. Kendini kaptırma

Kendini kaptırma (absorption) ise, çalışanın işine tümüyle yoğunlaşması, kendini tamamen işe vermesi, böyle bir durumda zamanın nasıl geçtiğini anlaması, işiyle uğraşırken mutluluk duyması ve yaptığı işten ayrılmakta ya da bırakmakta zorlanması şeklinde açıklanmaktadır (Schaufeli ve diğer., 2002).

İş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde, bir başka iş performansı öncülü olan işe tutulma ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki kısımda iş performansı öncüllerinden biri olan ve iş biçimlendirmenin sonuç değişkeni olarak nitelendirilen işe tutulmanın söz konusu bu değişkenler ile ilişkisi teorik şemsiye altında açıklanmaya çalışılarak hipotezler oluşturulacaktır. Bununla birlikte iş biçimlendirmenin iş performansı ilişkisinde dolaylı etki yaratacağı düşünülen işe tutulmanın aracı rolü açıklanacaktır.

3.2. İş Biçimlendirme İşe Tutulma İlişkisi

Bakker ve diğer., (2012) iş biçimlendirme-işe tutulma bağlantısına odaklanmakta ve işlerini biçimlendiren çalışanların daha fazla işe tutulma yaşayacağını savunmaktadır (Bakker ve diğer., 2012). İş biçimlendirmenin işe tutulmaya olan etkisinde teorik alt yapı İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde sunulmaktadır.

İş biçimlendirme, çalışanların iş talepleri ve iş kaynakları ile ilgili yapabilecekleri değişiklikler olarak da tanımlanmaktadır. Bu kavramsallaştırma işin talep kaynakları (JD-R) (Bakker ve Demerouti, 2008) bir başlangıç noktası olarak almaktadır. JD-R modeli, tüm iş özelliklerinin iş talepleri veya iş kaynakları şeklinde sınıflandırılmasını önermektedir. İş biçimlendirme, iş talepleri ve iş kaynakları açısından çerçevelenerek, çalışanların işlerinde değiştirebilecekleri birçok yönü (yani iş özellikleri) yakalayabilmektedir. Tims ve diğer. (2012), iş biçimlendirmenin a) artan (yapısal veya sosyal) iş kaynakları; b) artan iş talepleri/zorlukları; ve c) azalan iş talepleri olarak üç farklı davranış şeklini alabileceğini savunmuş ve göstermişlerdir (Bakker ve diğer., 2012, s. 1362). İş biçimlendirme ve işe tutulma arasındaki bağlantıda yapısal veya sosyal iş kaynaklarının artırılması ve iş talepleri/zorluklarının artırılmasının işe tutulma üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Performansın diğer bir öncülü olan işe tutulmanın, iş biçimlendirmenin bir sonucu olduğu varsayılarak hipotez 2 oluşturulmuştur.

Hipotez 2: İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde etkisi vardır.

3.3. İşe Tutulma İş Performansı İlişkisi

Önceki çalışmalar tutarlı bir şekilde iş kaynaklarının işe tutulumla pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Halbesleben, 2010'den akt. Bakker ve diğer., 2012). Geribildirim, sosyal destek ve beceri çeşitliliği gibi iş kaynaklarının ya iş hedeflerine ulaşmada etkili dışsal bir motivasyon rolü oynadığı varsayılmakta ya da öğrenmesini ve gelişmesini teşvik ettikleri için içsel bir motivasyon rolü oynamaktadırlar (Bakker ve diğer., 2012).

Araştırmalar, iş kaynaklarının, iş taleplerinin yüksek olduğu durumlarda özellikle tutulum üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Hakanen, Bakker ve Demerouti, 2005). Çalışanlar yüksek iş talepleriyle (zorluklarla) karşı karşıya kaldıklarında ve yeterli iş kaynaklarına sahip olduklarında, işlerinde gelişip mükemmelleşebilmektedirler (Bakker ve diğer., 2012).

İş taleplerini ve kaynaklarını optimize eden çalışanların zengin kaynaklı ve zorlu bir ortamda çalışması beklenebilir. İşe tutulumu olan işçilerin, olmayan işçilerden daha iyi performans göstermelerinin birkaç nedeni vardır (Bakker ve diğer., 2012; Demerouti ve Cropanzano, 2010), ancak en ikna edici argümanlardan biri, çalışanların genellikle mutluluk,

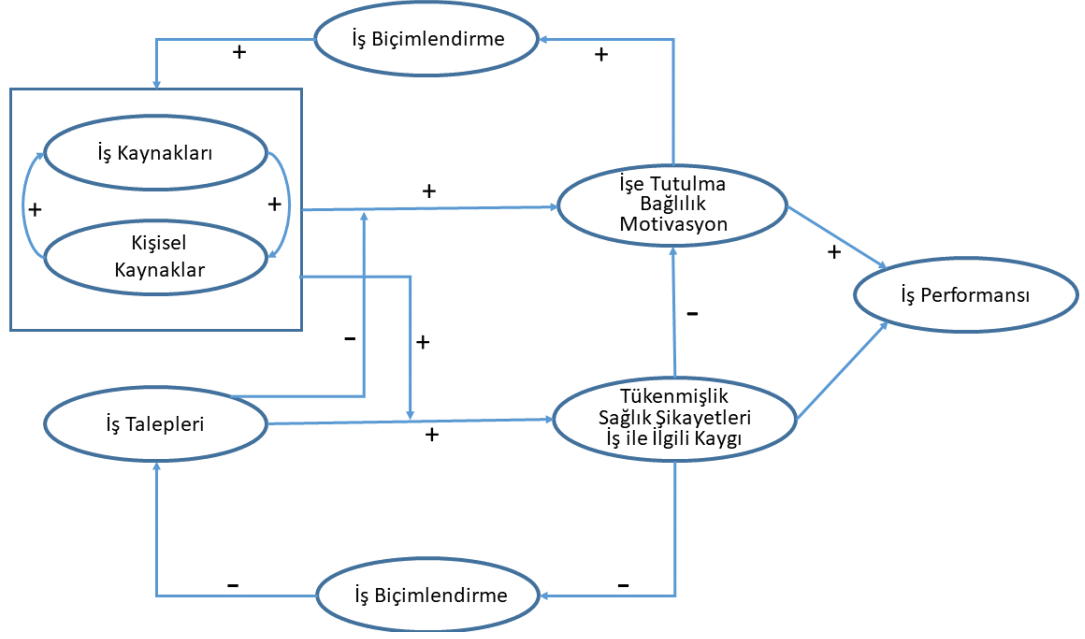
neşe ve coşku dâhil olmak üzere olumlu duyguları deneyimlemesidir. Olumlu duygular, insanların çeşitli kişisel kaynaklar inşa ettiklerini ima eden düşünce eylem repertuarlarını genişletiyor gibi görünmektedir (Fredrickson, 2001). Bu kaynaklar arasında; fiziksel (fiziksel beceriler, sağlık vb.), sosyal (arkadaşlıklar, sosyal destek ağları vb.), entelektüel (bilgi, yürütme kontrolü vb.) veya psikolojik kaynaklar (öz yeterlik, iyimserlik vb.) bulunabilir. Bu kişisel kaynaklar, iş talepleriyle başa çıkmak ve iyi performans göstermek için kullanılabilir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). Buna bağlı olarak çalışan tutulumu ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmaların sayısı da artmakta (Bakker ve diğer., 2012; Demerouti ve Crpanzano, 2010) ve modelde de yer aldığı gibi işe tutulmanın performans üzerindeki etkisinin açıklanabilmesi için hipotez 3 oluşturulmuştur.

***Hipotez 3:** İşe tutulmanın görev performansı üzerinde etkisi vardır.*

3.4. İşe Tutulmanın Aracı Rolü

İş görenin kendini işe adanması ve duygusal yatırım ile başarılı bir performansa ulaşabileceğini ileri süren İşe Bağlanma Teorisi (Kahn, 1990), işe tutulmanın (bağlanmanın) açıklanmasına katkı sağlayabilecek bir yaklaşım sunmaktadır. İş görenlerin duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kendilerini tam anlamıyla iş rollerine vermeleri biçiminde kavramlaştırılan işe tutulma düzeyleri (Kahn, 1990), işlerine duygusal, bilişsel ve fiziksel uyumlarının, iş rollerini kendileriyle içselleştirmelerinin güçlü bir göstergesi olarak ele alınabilir (Güler, Çetin ve Basım, 2017). Diğer bir ifade ile çalışanlar organizasyonlarından destek ve kaynak aldıklarında, kendilerini rol performanslarına daha derinden bağlanarak örgüte geri ödemek zorunda hissetmektedirler (Kahn, 1990). Bu destekle çalışanlar, günlük faaliyetlerine kendilerini kaptırabilmekte ve organizasyona ait olma duygusunu hissetmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Tims ve diğer. (2012, s. 174), iş biçimlendirmeyi İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli'nin teorik çerçevesinde "çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını kişisel yetenek ve ihtiyaçları ile dengelemek için yapabilecekleri değişiklikler" olarak tanımlamıştır (Akın ve diğer., 2014, s. 11).



Şekil 3.1 İş talepleri-kaynakları modeli

Şekil 3.1' (Bakker ve Demerouti, 2014, s.10) de İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre iş biçimlendirme, işe tutulmayı ve dolaylı olarak performansı kolaylaştırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Çünkü çalışma ortamlarını değiştiren çalışanlar iş taleplerini ve kaynaklarını proaktif olarak kendi yetenek ve ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Dolayısıyla Hipotez 2 ve Hipotez 3'ün teorik şemsiyesi altında işe tutulmanın aracılık ettiği belirli bir etki olan, iş biçimlendirme davranışları ile performans arasındaki ilişkiyi göstermek için Hipotez 4 oluşturulmuştur.

Hipotez 4: İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır.

İş biçimlendirmenin, görev performansı ve işe tutulmayı etkilediği bu kısma kadar olan bölümlerde teorik olarak açıklanmaya çalışılmış ve sonucunda bu değişkenlere bağlı olarak hipotezler kurulmuştur. Bundan sonraki bölümde, bu değişkenler arasında düzenleyici bir değişken olsa bu etkileşimin nasıl bir yön alacağı irdelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada düzenleyici değişken olarak psikolojik sermaye ele alınmıştır. Çünkü iş biçimlendirme, görev performansını ve işe tutulmayı etkilese de psikolojik sermaye gibi düzenleyici değişkenler olduğunda, bu etkileşimin nasıl olacağı henüz irdelenmediği görülmüştür.

Tüm bu çıkarımlar çerçevesinde bir sonraki bölümde psikolojik sermaye tanımlamalarına yer verilmiş ve boyutları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

BÖLÜM 4. PSİKOLOJİK SERMAYE

Son yıllarda değerlendirilen ve gün geçtikçe çok fazla dikkate alınan psikolojinin yeni bir dalı olarak karşımıza çıkan (Sheldon ve King, 2001) pozitif psikoloji, kanıt ve verilere göre teoriler oluşturulabilen bilimsel metotlara dayanmaktadır (Piotrowski, 2005, s. 89). Pozitif psikoloji çalışanların potansiyel ve performanslarını yükselten düzenli sistemler bütünüdür (Peterson ve Spiker, 2005). Pozitif psikoloji ile bireylerin kendilerinde barındırdıkları potansiyeli ortaya çıkarmayı destekleyen sistem ve süreçlerin oluşturulması hedeflenmektedir. (Peterson ve Spiker, 2005)

İş dünyasında olumlu olmanın öneminin ortaya çıkması ile, iş görenlerin zayıflıkları ve bu zayıflıklarını gidermeye çalışmaktan çok iş görenlerin güçlü ve olumlu yönlerinin geliştirilmesine odaklanılmaya başlandığı görülmektedir (Avey, Luthans ve Jensen, 2009, s. 678).

Bu bölümde pozitif psikoloji, sermaye türleri, pozitif psikolojik sermaye (positive psychological capital) ve pozitif psikolojik sermaye boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Maslow (1954)' de ilk kez; o güne kadar ele alınan psikoloji biliminin olumsuz olaylara odaklandığını ve aslında bunun “işin” yarısı olduğunun üzerinde durduğu, pozitif psikoloji kavramını “Motivasyon ve Kişilik” kitabının “Pozitif Psikolojiye Doğru” bölümünde irdelemiştir (Wright, 2003) . Bununla birlikte Maslow, psikoloji biliminde yeni ve pozitif kavramlar olarak “sevgi, iyimserlik, fedakârlık, memnuniyet, cesaret ve potansiyeli gerçekleştirme” gibi olgulara gereksinim olduğunu da ifade etmektedir (Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010, s. 19; Wright, 2003).

Seligman ve arkadaşları, sağlıklı bireylerin daha üretken ve mutlu olmaları aynı zamanda kendilerini geliştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımının gerekli olduğunu belirtmektedirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Pozitif psikoloji ile sadece hayattaki en kötü şeylerin yaralarını sarmakla ilgilenen psikoloji biliminin, aynı zamanda hayattaki en iyi nitelikleri de inşa etmesini hedeflemektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Martin Seligman, Mihaly Czikszentmihalyi ve Christopher Peterson pozitif psikoloji biliminin öncüleri olarak düşünülebilir. Bu bilim insanlarından Seligman bir anlamda “çağdaş pozitif psikolojinin babası” olarak değerlendirilmektedir. (Demirci, 219).

Martin Seligman (2006, s. iv) pozitif psikoloji hakkındaki düşüncelerinin temelini öğrenilmiş iyimserlik olarak görmekte ve mutluluğu takip edebilmek için “Keyifli Yaşam” için, olabildiğince çok olumlu duyguya sahip olmayı ve olumlu duyguyu güçlendirecek becerileri öğrenmeyi amaçlama, “Yaşama tutulma” için, en yüksek güçlü yönleri ve yetenekleri belirleme ve iş, aşk, arkadaşlık, ebeveynlik ve boş zamanları mümkün olduğunca kullanmak için hayatı yeniden düzenleme, “Anlamlı Yaşam” için, kendinizden daha büyük olduğuna inandığınız bir şeye ait olma ve hizmet etme için en yüksek güç ve yetenekleri kullanmayı öngörmektedir. Böylece birey kendini depresyona karşı koruyabilir, başarı seviyesin yükseltebilir, fiziksel refahını artırabilir, çok daha hoş bir zihinsel durum içinde yer alabilir (Seligman, 1998, s. 15-16).

Son yıllarda örgütsel davranış ve psikolojide araştırma, teori oluşturma ve uygulama için temel odak noktası olarak karşılaşılan pozitif psikoloji (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008, s. 68), “neyin yanlış olduğunu” belirlemek yerine “neyin doğru olduğunu” belirler (Seligman, 2002).

Pozitif psikoloji, bireyin olumlu özellikleri ile hayatta ortaya çıkan olumsuz patolojilerin önüne geçmek ve hayat kalitesini artırmak adına kuramlara dayanan yeni bir akım meydana getirmiştir (Norrish ve Vella-Brodrick, 2009, s. 272). “Mutluluk, iyimserlik, farkındalık, insan karakterinin güçlü yönleri ve erdemleri, umut, olumlu düşünme ve esneklik” pozitif psikoloji ile ilgili alanlardan bazıları olarak örneklendirilebilir (Demirci, 2019). Tüm bunlara ek olarak “özel günleri kutlamak, spor turnuvaları düzenlemek, kültürel geziler planlamak, çocuğu işyerine getirmek, farklı dil veya kültürden insanlarla kaynaşmak için organizasyonlar yapmak, kadın haklarına önem vermek, çalışanları daha fazla ödüllendirmek, iş güvenliğini sağlamak, iş kültürü inşa etmek ve önemli çalışmalarını kolaylaştırmak” pozitif psikolojinin ortaya çıkmasına neden olan pozitif örgütsel davranış örnekleri şeklinde sıralanabilir (Demirci, 2019).

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranıştan etkilenen ve Luthans ve arkadaşlarının öne sürdükleri bir olgudur (Luthans , 2002a, s. 61; Luthans ve Youssef, 2004, s. 155). Bu olgu; öz yeterlilik/özgüven, umut, iyimserlik ve

dayanıklılık/esneklik ile tanımlanan, kişinin olumlu ve gelişimsel durumu şeklinde açıklanmaktadır (Gooty, Gavin, Johnson ve Lance, 2009, s. 359; Luthans, 2002a, s. 61; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007, s. 548; Luthans ve Youssef, 2004, s. 155)

Pozitivist yaklaşımın işyerlerinde uygulanması pozitif psikolojinin bilimsel dayanağının olması ile ilişkilidir yani bu durum psikolojik sermayenin de ön koşulunu meydana getirmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2015, s. 12).

Temel olarak “pozitif örgütsel davranış” şemsiyesi altında yer alan psikolojik sermaye kavramı (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011) “pozitif örgütsel davranış teorisi” ve kriterlerinden ortaya çıkmaktadır (Luthans ve diğer., 2007, s. 10).

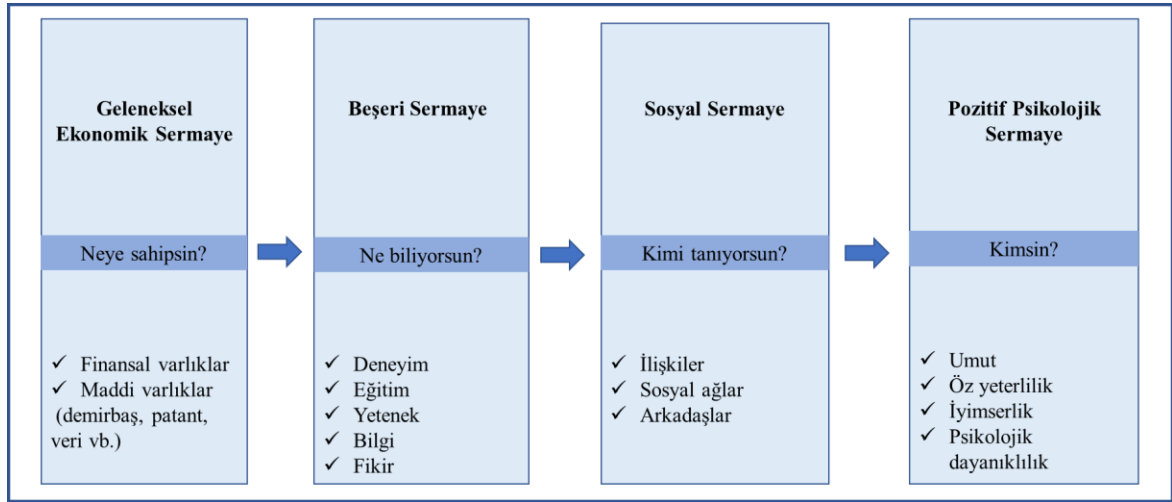
Pozitif örgütsel davranış araştırmaları yapan bilim insanları; iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık geliştiren çalışanların daha yüksek performans gösterdiklerini ileri sürmektedirler. Buna göre bu çalışmalarda, umudu olan iş görenlerin, zorluklarla başa çıkmak, hedeflere ve amaçlara erişmek, örgütsel davranışlarını pozitif yönde geliştirmek için kendi iradeleri ile enerji harcadıklarını ve böylece bu iş görenlerin daha fazla iş tatmini, örgütsel bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (Luthans, 2002b)

Luthans, Youssef ve Avolio (2006), pozitif psikolojik sermaye günümüz işletmelerinde, “insan” faktörünün değerini anlamak için kavramsal bir şemsiye oluşturarak, sermaye çeşitleri ile entegre halde sinerji yaratacağını ve bu durumda da bu faktörün önemli bir yer alacağını belirtmişlerdir.

Sermaye kavramı ilk olarak Marx tarafından “para ve para yatırımı” anlamlarında kullanılmıştır (Wolf, 2004). Sermayenin yalnız maddi unsurlar için kullanılması sorunlara neden olduğundan farklı disiplinleri kapsayıcı, sosyal, kültürel, beşeri, değer yaratıcı, ve entelektüel sermaye gibi birbiriyle harmanlanan kaynaklar olarak ele alınmıştır (Taylor, 2000).

Luthans, Luthans ve Luthans (2004), pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojinin iş görenler üzerindeki olumlu etkisi üzerine yoğunlaşarak, henüz tanımı yapılmamış farklı bir sermaye türünün olabileceği fikri ile sermaye türlerini analiz ederek, ortak yanlarını ve farklılıklarını incelemişlerdir. Böylelikle yönetilmesi, geliştirilmesi ve ölçülmesi mümkün olan “psikolojik sermaye” kavramının var olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Şekil 4.1’de psikolojik sermaye ile diğer sermaye türleri arasındaki ilişki açıklanmıştır.



Şekil 4.1 Sermaye türleri ve psikolojik sermaye ilişkisi

Şekil 4.1 (Luthans ve diğer., 2004, s. 46)’ de belirtildiği üzere psikolojik sermaye, diğer sermaye türlerinin temel olarak üzerinde durduğu “neye sahipsin”, “ne biliyorsun”, “kimi tanıyorsun” olgularından ziyade “kim olduğun” olgusuna yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda kim olduğunuzla alakalı öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak pozitif psikolojik sermaye boyutundan bahsedilebilir (Gooty ve diğer., 2009; Luthans ve diğer., 2007; Luthans ve Youssef, 2004).

Luthans ve ark. (2007, s. 551)’nin yaptığı çalışmalarda psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu” olarak açıklanmıştır. Buna göre gelişme gösterecek kişinin;

- Öz yeterlilik ile başarılması zor olan görevlerin üstesinden gelmek için gerekli çabayı gösterebilmesi ve görevi üstlenecek güce sahip olması,
- İyimserlik ile içinde bulunulan zamanda ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin olumlu bir tutuma sahip olması,
- Umut ile azmederek ve gerekli olduğunda başarıya ulaşmak için yeni yollar bulması,
- Dayanıklılık ile sorun ve sıkıntı gibi olumsuz durumlarla karşılaştığında başarıya ulaşmak için dayanıklı olması gerekmektedir.

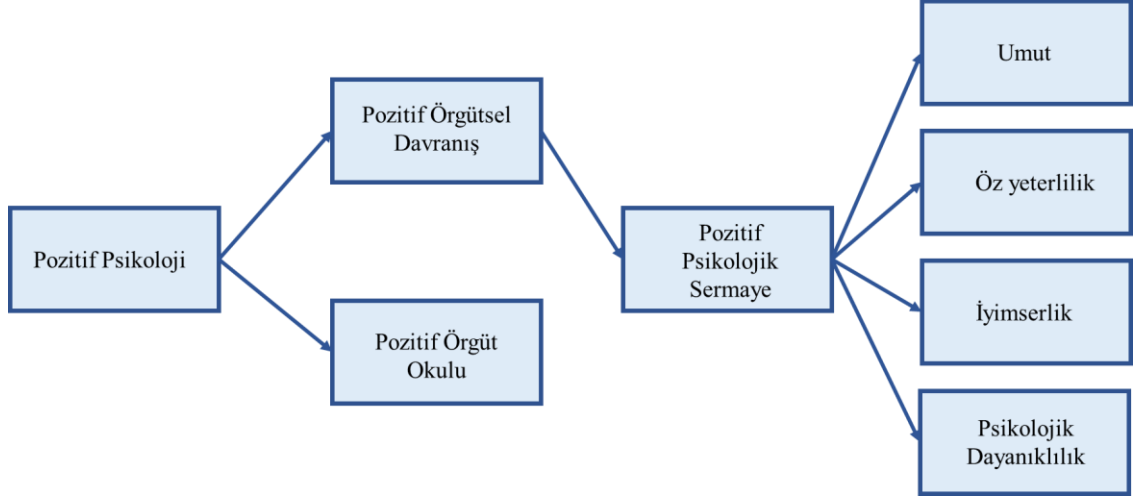
Yapılan ilk araştırmalara göre belirtilen bu dört faktör birleştiğinde sinerjik bir etkiye sahip olduğu grlmştir. Özellikle performans ve memnuniyet lęmnde psikolojik sermayenin daha iyi bir kavram olduğunu gösteren bulgulara varılmıştır (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005, s. 252; Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006).

Psikolojik sermaye, örgütlerin küresel lęekte sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve rekabet becerilerini geliştirmeleri için insan kaynaklarının dikkate değer bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde son yıllarda yetenek yönetiminin giderek önemli hale gelmesi, psikolojik sermayenin de etkisi ile bağlantılı hale gelmektedir. Buna göre psikolojik sermayenin bir sonucu olarak, çalışanların yeteneklerinin artması ve performanslarının yükselmesi görülmektedir. Bununla birlikte iş görenlerin daha etkin hale gelmesine olanak veren psikolojik sermayenin, çalışanların kim olduğu ve ileride nerede yer alacağına yönelik ngrleri de örgüt için önemlidir (Luthans ve Jensen, 2002, s. 305)

Seligman ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarla, bireylerin kendilerine güvenmeleri, geleceğe yönelik olumlu beklentiye sahip olmaları ve amaçlarına erişmek için alternatif bakış açıları geliştirebilme bakımından kayda değer olduğu belirtilmiştir. Böylece sağlıklı bireylerin daha mutlu, kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve daha üretken olmaları için pozitif psikoloji yaklaşımına gereksinim olduğunu vurgulamışlardır (Luthans ve diğer., 2006)

2000’li yıllardan sonra örgüt yönetimi alanında yerini alan Pozitif psikoloji akımı ile, ‘‘Pozitif rgt Okulu’’ ve ‘‘Pozitif rgtsel Davranış’’ paradigmalarının meydana gelmesine neden olmuştur (Bilkay, 2020, s. 5).

şekil 4.2 (Luthans ve diğer., 2006)’de görüldüğü gibi pozitif psikoloji, birbirini bütünleyen iki ana harekete neden olmuştur. İlk olarak, Michigan niversitesi araştırmacıları tarafından ileri sürülen ‘‘Pozitif rgt Okulu’’, diğeri ise Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmaları sonucu ile ortaya çıkan ‘‘Pozitif rgtsel Davranış’’tır (Bilkay, 2020, s. 4-5).



Şekil 4.2 Pozitif psikolojik sermayenin diğer kavramlarla ilişkisi

Pozitif örgütsel okul hareketinde olumsuz koşul ve kriz dönemlerinde örgütsel sürdürülebilirliği ve etkililiği artıracak örgütsel özellikler vurgulanırken pozitif örgütsel davranış hareketinde ise, günümüz örgütlerinin performanslarının geliştirilebilmesi ve daha iyiye ulaşması için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynaklarının pozitif yönelimli gücü ve psikolojik kapasiteleri ele alınmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152).

Birbirini tamamlayan bu iki yaklaşımın aslında makro bakış açısıyla örgütsel seviyeye odaklanan pozitif örgütsel okul yaklaşımı ile mikro bakış açısıyla bireysel düzeye yoğunlaşan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı arasında temel bazı farklılıklar bulunmaktadır.

Örgütlerde gelişim ile ilgili çok sayıda araştırma serisi içeren bu iki yaklaşımın en önemli farkı pozitif örgütsel davranışın durumsal yapısıdır. Psikolojik örgütsel davranış, durumsal ve işlenebilen pozitif psikolojik kapasiteleri içermekte ve hedeflenen performans sonuçları arasındaki nedensel ilişkiyi desteklemektedir (Luthans ve diğer., 2007, s. 10-16). Tablo 4.1 (Luthans ve diğer., 2006)'de de belirtildiği gibi pozitif örgütsel okul, merhamet ve fazilet gibi kavramlarla ilişkili iken; pozitif örgütsel davranış durumsal yapıya sahip, gelişime açık ve performans sonuçlarıyla (Luthans, 2002b) ilişkilidir.

Tablo 4.1 Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış arasındaki farklar

Farklılık	Pozitif Örgüt Okulu	Pozitif Örgütsel Davranış
Araştırma konuları	Örgütlerin olumlu yönleri	Bireysel pozitif psikolojik özellikler
Analiz düzeyleri	Makro	Mikro
Araştırma yöntemleri	Tümdengelim	Tümevarım
Odak noktaları	Örgütsel performans	Bireysel performans
Veri toplama yöntemleri	Nitel ve nicel	Nicel
İlgi duyulan kavramlar	Erdem-merhamet	Pozitif psikolojik sermaye, umut, öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık

Pozitif örgütsel davranışta amaçlanan başarı, örgütsel etkinlik, verimlilik ve kazanç; gözlemlenebilen, ölçülebilen, geliştirilebilen ve iyileştirilebilen psikolojik kapasite ile örgütsel gelişim ve değişime neden olur (Gygax ve Fitzgerald, 2011). Örgütsel başarıya ulaşmak için iş görenler işlerinde sağlıklı, mutlu ve huzurlu olmalıdır (Luthans ve Avolio, 2009). Bu bağlamda pozitif örgütsel davranışın sahip olduğu beş temel özellik aşağıda belirtilmiştir (Luthans ve Avolio, 2009; Luthans ve diğer., 2006).

- “Pozitif örgütsel davranış” pozitif olanı ele alır
- “Pozitif örgütsel davranış” teorik alt yapı ve araştırmaya dayalıdır
- “Pozitif örgütsel davranış” geçerli ölçme araçlarına sahiptir
- “Pozitif örgütsel davranış” değişime ve gelişime açıktır
- “Pozitif örgütsel davranış” performansla ilişkilidir.

Pozitif psikoloji bireyler için doğru ve olumlu olana yönelmeyi amaçlamaktadır bunu da olumsuz ve işlevsizlik paradigmasını değiştirerek yapmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında yeterli derece de temsil edilemeyen pozitif psikolojik kaynakların değerinin de anlaşılması hedeflenmektedir (Avey ve diğer., 2011).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, s. 5) pozitif psikolojiyi öznel, bireysel ve grup düzeylerinde analiz ederek ele almaktadır. Bu analiz seviyeleri aşağıda açıklanmıştır.

a) Öznel düzeyde; geçmiş ile alakalı memnuniyet, hoşnut ve iyi olma hali; şu anki zamanla alakalı akış ve mutluluk; gelecek ile alakalı umut ve iyimserlik gibi olumlu öznel tecrübelerle ilgilidir.

b) Bireysel (mikro) düzeyde; olumlu kişisel özellikleri barındıran sevgi, cesaret, kişilerarası ilişkilerde beceri, duyarlılık, azim, affedicilik, özgünlük, yetenek ve bilgelik gibi olgularla ilgilidir.

c) Grup (makro grup ve kurumsal) düzeyinde; kişileri daha iyi olmaya doğru yönlendiren sivil haklar ve kurumlarla alakalı sorumluluk, güvence, fedakarlık, kibarlık, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı gibi olgulardır (Seligman, 2002, s. 3).

Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımının bu denli dikkat çekmesinin nedeni pozitif çalışma koşullarının yaratılması bununla birlikte ölçülebilir olmasıdır ve bu özelliklerinden dolayı günümüzde insan kaynakları uygulamalarında yer almaktadır (Luthans, 2002a; Luthans ve diğer., 2004; Luthans ve diğer., 2007). Takım ve örgüt düzeyindeki zorlukların üstesinden gelinmesinde kolaylık yaratabilecek pozitif örgütsel davranış ölçümlerinin geribildirimlerinin bir çok fırsatın oluşmasına zemin hazırladığı belirtilmektedir (Luthans ve diğer., 2007).

Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesine bağlı olarak iş performansı artırılabilirken, buna bağlı olarak performans iyileştirmelerine paralel olarak tutumlar ve davranışlar biçimlendirilebilecektir (Luthans, 2002a; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010; Luthans ve Youssef, 2004).

Çetin ve Varoğlu (2015, s. 106) pozitif psikolojik sermayenin ana maddelerini;

- Olumlu bakış açısı ve bireyin güçlü taraflarına yoğunlaşan pozitif psikoloji paradigması ile çerçevesi,
- Pozitif örgütsel davranış veya ölçütlerine dayanmış durumsal özellikteki psikolojik etmenleri kapsamı,
- Sosyal sermayeyi ve insan sermayesini daha ileriye taşıması,
- Rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülmesinde finansal ve ekonomik sermaye gibi uygulanabilir ve geliştirilebilir bir özellik sağlaması ile ele almışlardır.

Pozitif psikolojik sermayenin teorik yapısının ne olduğu ve nasıl çalıştığı, Hobfoll'un (2002, s. 308) “psikolojik kaynak koruma” teorisi ve psikolojik kaynak teorisini temel alan Whetten, Felin ve King'in (2009) “kuram aktarma” teorisi (Avey ve diğer., 2011) ile açıklanmaktadır.

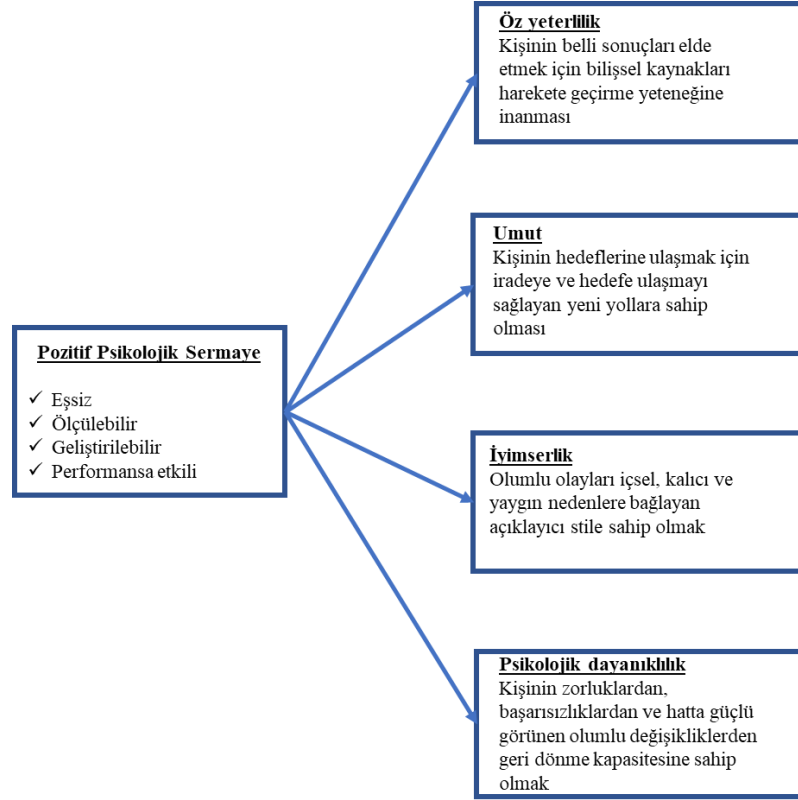
Çok faktörlü kaynak teorilerinin, kaynak sinerjilerinin tümünü desteklediği gibi Luthans ve diğer. (2007, s. 19)'ne göre de, psikolojik sermaye bir bütün olarak, kendisini meydana getiren bileşenlerin (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) toplamından daha büyüktür.

Psikolojik kaynak koruma teorisinde pozitif psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinin kuramsal olarak birbirleriyle ortak mekanizmalara sahip olduğu anlayışı yer almaktadır (Avey ve diğer., 2011)

Örgütlerde çalışanın motivasyon gayreti ve tercihleri psikolojik sermayenin motivasyon ve performansa etkisiyle belirtilmektedir (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011). Bu bağlamda Peterson ve diğer. (2011, s. 430) göre pozitif psikolojik sermaye performans ve motivasyonu etkileyen psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik gibi psikolojik kaynakların meydana getirdiği üst mertebeye yapıcıdır.

Buna göre birbirleri ile uyumlu bu kaynaklara sahip bireyler, zor durumlarda mücadeleye ve verilen görevleri başarıya ulaştırmaya devam etmektedirler. Amaca varmada öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi sahip olunan psikolojik kaynaklar, bireyi başarıya götürmektedir (Badak, 2019).

Luthans ve diğer. (2007, s. 3) tarafından açıklanan pozitif psikolojik sermaye; “1) öz yeterlilik ile bireyin zorlu, mücadelecı görevleri başarması için gerekli çabayı gösterip, devam ettirecek güvene sahibi olması; 2) iyimserlik ile şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu algısı; 3) umut ile başarmak için hedeflere azimle yönelme, gerektiğinde hedefe giden yolu değiştirebilme gücü; 4) psikolojik dayanıklılık ile problemler ve engellerle karşılaştığında, başarılı olmak için toparlanmasını ve daha da ileriye gitmesini sağlayacak irade gücü faktörlerinin birleşmesiyle oluşan, bireyin pozitif psikolojik gelişme halidir.” Pozitif psikolojik sermaye boyutları Şekil 4.3 (Luthans ve Youssef, 2004, s.157)'te görülmektedir.



Şekil 4.3 Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri

Şekil 4.3’de görüldüğü gibi pozitif psikolojik sermayenin “öz yeterlilik,” “iyimserlik,” “umut,” ve “psikolojik dayanıklılık” boyutları aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

4.1.1. Öz yeterlilik

İlk kez Bandura (1977) tarafından öz yeterlilik (self efficacy) kavramı “Sosyal Öğrenme Kuramı” kavramlaştırılmış ve yine Bandura (1986) tarafından “Sosyal Bilişsel Kuram” ile geliştirilmiştir. Bandura (1986, s. 30) öz yeterliliğin inancını “İnsanların belli bir performansa ulaşabilmelerini sağlayacak eylemleri örgütleme ve sergileme becerileri ile ilgili yargıları” şeklinde belirtmiştir.

Bireylerin öz yeterlilik inançları, bireyin içsel motivasyonuna ve dolayısıyla hareketlerine, hedef etkisi yoluyla eşsiz katkıda bulunmaktadır (Bandura, 2009, s. 179). Kişi zorluklarla karşı karşıya kaldığında, zorluklardan hangisini göze alacağı, ne kadar gayret

göstereceği ve tercihlerinin sıralaması öz yeterlilik inancına bağlıdır (Bandura, 2009, s. 180). Bu bağlamda Stajkovic ve Luthans (1998b, s. 244)'a göre birey farkında olduğu yetenek ve becerilerini değerlendirmeden yada test etmeden harekete geçmek için karar almaz.

Stajkovic ve Luthans (1998a) psikolojik sermaye öz yeterliliği örgütsel çalışmalarda ilk kez kavramsallaştırmışlar ve “belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarılı şekilde yönetebilmesi için kişinin gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış biçimlerini gerçekleştirme yeteneği hakkında, kişinin kendine olan inancı veya güveni” şeklinde tanımlamışlardır (Stajkovic ve Luthans, 1998a, s. 66).

Luthans ve ark. (2007)' a göre öz yeterlilik pozitif örgütsel davranış hususlarını en güzel şekilde betimleyen kavramdır. Bu bağlamda bu açıklamaya gerekçe olarak öz yeterliliğin beş temel özelliğini yani bir işe özgü olmayı, uygulamaları içermeyi, gelişime açık olmayı, çevresel faktörlere göre değişkenlik göstermeyi ve başkalarından etkilenmeyi sunmaktadırlar (Luthans ve diğer., 2007). Bu beş temel özelliğin açıklanması ise aşağıdaki gibidir (Luthans ve diğer., 2007, s. 36-37).

- Bir işe özgü olma: Kişinin herhangi bir işte oluşturduğu öz yeterliliğinin başka iş ve kapsamlara transfer edilemeyeceği yani başka işlerde geçerli olmayacağı,
- Uygulamaları içermeyi: Öz yeterliliğin uygulama yapılarak tecrübe edilip sonucunda başarı ile elde edilmiş uygulamaların öz yeterliliğe olumlu yönde etkilemesi, deneyimi olunmayan işlerde öz yeterlilikten söz edilemeyeceği,
- Gelişime açık olma: kişinin kendisini en yeterli gördüğü ve en çok güvendiği konularda bile kendisini geliştirebilecek yönlerinin olmasına farkındalığı,
- Başkalarından etkilenme: Bireyin kendine benzeyen ve kendi amaçlarına yakın amaçları benimseyen insanların başarısı ile öz yeterliliğini pekiştirmesi, kendine olan inancının artması,
- Çevresel faktörlere göre değişkenlik gösterme: Bireyin öz yeterliliği hem kendine hem de kendi kontrolünde olmayan çevresel faktörlere bağlı olmasıdır.

Bireyin performansına katkı yapan öz yeterlilik, bu durumu bireyin kararlarını, davranışlarını duygu durumlarını etkileyerek sağlamaktadır. İşe yönelik beklentiler, karşılaşılan sorunları çözmeye başlama kararı, gösterilecek gayret miktarı ve problemler karşısında gösterilen direnç öz yeterlilik seviyesini belirleyen hususlardır (Newman, Ucbasaran, Zhu ve Hirst, 2014, s. 131).

Yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere öz yeterliliği yüksek olan bireyler diğerlerinden farklılık gösteren özelliklere sahip olmaktadır (Luthans ve diğer., 2007, s. 39). Bu bireyler kendilerine yüksek hedefler yaratırlar, zor görevleri seçerler, mücadeleci olup meydan okumaları olağan karşılarlar, içsel motivasyonları yüksek olur, karşılarına çıkan engellere ve başarısızlıklara rağmen kararlı olup sebat ederek, direnerek, azimle mücadeleye devam edip hedeflerine ulaşmaya çaba gösterirler (Çetin, Hazır ve Basım, 2013, s. 36; Çetin ve Basım, 2012, s. 125; Luthans ve diğer., 2007, s. 38-39), daha gayretli olup başarılı çıktılar elde ederler (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu özellikler, öz yeterlilik seviyesi yüksek kişiler az miktarda dış girdi ve kaynağa sahip olsa da bağımsız bir şekilde gelişmek ve hedeflerine ulaşmak için gerekli enerji kaynağını sağlamaktadır (Luthans ve diğer., 2007, s. 39). Aynı şekilde Bandura (1998)'ya göre de öz yeterliliği yüksek olan kişiler, karşılaştıkları engeller ve zorluklara rağmen fırsatları görmeye odaklanmakta, engellerin üstesinden gelebilmek için çabalarını iki kat daha artırmaktadırlar (Bandura, 2009, s. 181).

Bununla birlikte öz yeterliliği düşük kişiler ise kendilerini gayretlerinin yetersizliğine inandırarak, gayret gösterecek durumları azaltmakta ve fırsatlarla karşılaşsa bile sınırlı seviyede başarıya ulaşmaktadırlar (Bandura, 2009, s. 181). Bunlara ilave olarak olumlu olmayan geri bildirimler, eleştiriler, karşılaşılan engeller ve başarısızlıklar öz yeterlilik seviyesi düşük bireylerde yıkıcı etkilere sebep olmaktadır (Bandura ve Locke, 2003). Aynı şekilde öz yeterliliği düşük seviyede olan çalışanların daha çabuk pes etme eğiliminde olmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Öz yeterliliği yüksek seviyede olan bireylerin beş temel özelliğine dikkat çekilmektedir (Luthans ve diğer., 2007). Bunlar;

- Kendileri için zor olan hedefleri ve görevleri seçerler,
- Karşılaştıkları zorluk ve engellere karşı sabırlı olup meydan okurlar bu işler için gönüllü olurlar,
- Kendi kendilerini motive ederler,
- Belirledikleri hedefe ulaşmak için yüksek gayret ve performans gösterirler,
- Karşılaştıkları problemler karşısında sabırlı olup direnirler.

Başarı ve kişisel tatmini artırıcı yönü ile ağır basan Bandura (1986)'nın sosyal bilişsel kuramına göre, durumsal yapıya sahip olan öz yeterlilik inancı, zaman içerisinde

geliştirilebilir (Bandura, 1986, 2009; Gist, 1989; Luthans ve diğer., 2007; Stajkovic ve Luthans, 1998a; Stajkovic ve Luthans,1998b). Bu gelişim,

- çalışanın başarıyı yakalaması ve deneyimlemesi,
- çalışanın gözlem yaparak dolaylı öğrenmesi,
- çalışanın olumlu geri bildirimler alması ve ikna edilmesi,
- çalışanın fizyolojik ve psikolojik iyi oluşu ile hazırlıklı olması ile gerçekleşmektedir. (Luthans ve diğer., 2007, s. 43-49; Stajkovic ve Luthans, 1998a, s. 69-72) .

4.1.2. İyimserlik

İyimserlik (optimism) psikoloji bilimine göre kişilerin, genelleştirilen olumlu beklentileri sonucunda gelişen bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeleri olarak ifade edilmektedir (Coleman, 1995, s. 89). Çoğu psikolog, iyimserliği kişinin doğasında yer alan bireysel bir farklılık olarak nitelemekte ve iyimserliği “olumlu düşüncenin gücü” olarak belirtmektedirler (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 185).

Pozitif psikoloji için iyimserlik karşı karşıya kalınan durumlara iyi tarafından bakılan ve bu şekilde tanımlanmaya çalışılan bir yaklaşım olarak ifade edilir, kötü olarak açıklanan durumlar ise, geçici olaylar şeklinde nitelendirilir (Seligman, Steen, Park ve Peterson, 2005, s. 416).

Pozitif psikolojik sermayede iyimserlik; geçmiş, şimdi veya gelecekte, olumlu veya olumsuz bir şekilde gerçekleşen olayların niçin meydana geldiğini ifade etmek için kullanılan nedenlere ve atıflara bağlı olan bir kavramdır (Luthans ve diğer., 2007, s. 87).

İyimserlik atıfsal bir stil olup duygusal boyutlar, gelecek beklentisi ve motivasyonun faydalarını kapsamaktadır. Bu iyimser açıklayıcı stile karşı kötümser açıklayıcı stil ise olumlu olarak gerçekleşen olayları duruma özgü, geçici ve harici olarak yorumlamakta bununla birlikte olumsuz olarak sonuçlanan olayları kalıcı, kişisel ve yaygın nedenlere bağlamaktadır (Luthans ve diğer., 2007, s. 92-93). Peterson’ın (2000, s. 48) da belirttiği gibi iyimserlik, karşılaşılan olayları doğru bir şekilde yönetip motivasyonu harekete geçirerek

iyilik halinin ortaya çıkmasına sebep olan bir etmendir. İyimserler yaşanan kötü olayları dışardan ve kendine özgü, kötümserler ise içerden ve genel olarak nitelendirirler.

Birçok çalışmada da belirtildiği gibi iyimserlik seviyesi yüksek bireyler, karşılaştıkları olumsuz bir şekilde meydana çıkan olayları arada bir başlarına gelen ve genellikle kendi hataları olmayan durumlar biçiminde nitelendirirken; kötümserlik seviyesi yüksek olan kişiler ise tersine bir tavırla başlarına sıklıkla gelen ve genellikle kendi yanlışlarından meydana gelen durumlar biçiminde nitelendirmektedirler (Luthans ve diğer., 2007, s. 91; Peterson ve Sten, 2002, s. 247)

Luthans ve diğer. (2007, s. 87)'e göre iyimserlik psikolojik sermaye bileşenlerinden en çok konuşulanı olmasına rağmen gücü en az anlaşılan bileşendir. Kökleri motivasyon "Beklenti-Değer Modeli" (Carver ve Scheier, 1999) ve Seligman'ın pozitif psikoloji alt yapı kuramsal araştırmalarına dayanmaktadır (Luthans, Norman, Avolio, ve Avey, 2008, s. 222). Seligman (2006) ise iyimserlik kavramını atfetme kuramı temelinde değerlendirmiş; olumlu olguları içten, kalıcı ve genel sebeplere; olumsuz olguları ise çevresel, geçici ve belirli durumlara atfetmiştir.

İyimserlik, gelecekteki olaylar için olumlu beklentilere sahip olmak ve bu olaylara olumlu özellikler atfetmeyi içermektedir (Harms ve Luthans, 2012, s. 590). İyimser bireyler herhangi bir amaç için pozitif beklenti, kötümserler ise negatif bir sonuç beklentisinde oldukları (Çetin ve diğer., s. 36) ve buna bağlı olarak pozitif beklentilerin kişilerde olumlu, negatif beklentilerin ise olumsuz duygu durumlarına sebep olduğu (Carver ve Scheier, 1999) belirtilmektedir. Aynı şekilde Seligman (1998, 2006), yüksek iyimserlik seviyesine sahip olan kişilerin, belirledikleri hedeflere ulaşmak ve karşılaştıkları zor durumlarla baş edebilmek için kendilerini motive eden pozitif beklentiler oluşturduklarını belirtmektedir (Newman ve diğer., 2014, s. 122)

Benzer şekilde Luthans ve diğer. (2010, s. 49) de belirttiği gibi iyimserliğin işleyişindeki ana husus, arzu edilen şeyler ve belirlenen hedefler için gerekli çabayı göstererek ulaşılabileceği beklentisidir. İyimserlik seviyesi yüksek kişiler, bir olay için olumlu olarak düşündükleri zaman, ona ulaşmak ve başa çıkabilmek için karşılaştıkları zorluklara kararlı bir şekilde gerekli olan çabayı gösterirler. Bu durumun aksine kötümser kişiler ulaşmak istedikleri beklentiler için bir gayret göstermezler.

Yapılan çalışmalarda kişilerin, yeni kazandıkları yetenekler ile başarılı sonuçlar ortaya çıkarmasının, onları iyimser düşünmeye sevk ettiği ifade edilmiştir. Kısacası kişileri başarıya götürmede iyimserliğin, etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir (Luthans ve diğer., 2008, s. 219-225). Bu durum yani kişilerin beklentilerinin olumlu olması amaçlara ulaşma istediğinin yüksek olduğunu gösterir ve karşılaştıkları problemlere ve sıkıntılara başarısızlık olarak değerlendirmek yerine fırsata dönüştürülebilir bir durum olarak algılamalarını sağlar (Çetin ve Basım, 2012, s. 129).

İyimserlik ile ilgili yapılan kavramsal tanımlamalarda en çok göze çarpan şey, iyimserlik seviyesi yüksek bireylerin, olaylara karşı verdikleri olumlu tepkilerdir. Ancak karşılaşılan bu olayların olumsuz yönlerinin olabileceğini göz ardı etme eğilimlerinin de yüksek seviyede olması bazı riskleri de ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle yazında iyimserlik farklı kavramlarla da açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu kavramlardan birincisi gerçekçi iyimserliktir. İyimserliği genel anlamda olumlu bakış açısını sürdürme eğilimi olarak tanımlarsak, gerçekçi iyimserlik, mevcut "fiziksel ve sosyal dünyada yer alan ölçülebilir fenomenlerin" kısıtlamaları içinde olumlu bir bakış açısı sürdürme eğilimidir. (DeGrandpre, 2000, s. 733). Gerçekçi iyimserlik, bulanık gerçekliğin kısıtlamaları dahilinde işlediği gösterilebilecek tüm iyimser süreçleri içerir (Schneider, 2001, s. 253). Literatürde iyimserlik ile açıklanan süreçlerin ve ürünlerin birçoğu gerçekçi iyimserlik örneklerini barındırmaktadır.

İkinci kavram ise esnek iyimserliktir. Bireyin içinde yer aldığı durumunu doğru bir biçimde değerlendirerek kötümser veya iyimser açıklama tarzından hangisi yararlı ise onun tercih edilmesini belirtmektedir (Peterson, 2000; Seligman , 2006)

Psikolojik sermaye çerçevesinde iyimserlik ile ilgili tavsiye edilen nokta, iyimserliğin hem esnek hem de gerçekçi olması gerektiğidir. Bununla anlatılmak istenen ne elde edilen başarıların tümüyle içselleştirerek çalışanın iş yaşamının her alanının kontrol altına almasına, ne de bütün hata ve başarısızlıkları dışsallaştırarak sorumluluktan kaçınılmasına imkan vermeyecek ölçüde önlem alınmasıdır (Luthans ve diğer., 2007).

İyimserlik son dönemde yapılan çalışmalar ile durumsal yaklaşım şeklinde kabul görmüş yani geliştirilebilir bir psikolojik sermaye bileşeni biçiminde kavramsallaştırılmış ve görgül olarak ölçülmüştür (Carver ve Scheier, 1999; Çetin ve Basım, 2012; Luthans, ve diğer., 2007; Youssef ve Luthans, 2015, s. 181). Pozitif psikolojik sermaye kapsamında

iyimserliğin gelişimi, iyimser açıklayıcı stil boyutlarını zenginleştirerek veya kötümser açıklayıcı stil boyutlarını değiştirerek meydana gelmektedir (Luthans ve diğer., 2007, s. 100).

İyimserlik;

- Geçmiş için hoşgörölü olma ve saygı duyma,
- Anının tadını çıkarmak için takdir etme,
- Gelecek için fırsat kollanma ile geliştirilebileceği belirtilmektedir (Schneider, 2001, s. 254-256; Youssef ve Luthans, 2007, s. 778).

4.1.3. Umut

Literatürde ilk kez kavramsal olarak Snyder ve çalışma arkadaşları tarafından açıklanan umut (hope); kişinin başarı elde etmek için belirlediği amaç ve belirlediği amacı gerçekteleştirmek için harcadığı enerji ile izlediği yol olarak belirtilmiştir (Snyder, 2000, s. 8; Snyder, 2002). Başka bir çalışmasında ise umut, belirlenen hedefe yönelik kararlı davranmak ve bu hedefe ulaşmaya yardımcı olacak yolları planlamak için meydana gelen bilişsel bir olgu olarak ifade edilmiştir (Snyder ve diğer., 1991, s. 571)

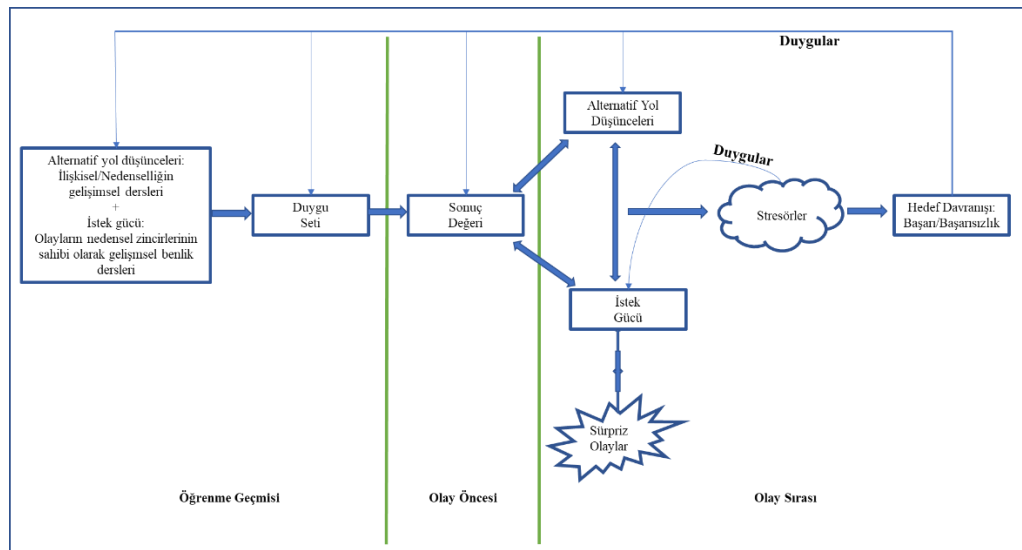
Snyder, Irving ve Anderson (1991, s. 287) umut kavramını “hedefe yönelik enerji ve hedefe ulaşmak için yollar planlama etkileşiminden türetilen, başarılı olma duygusuna dayanan olumlu motivasyonel durum” şeklinde tanımlamışlardır.

Başarıya ulaşmada, karşılaşılan zorluklarla başa çıkmak için bireyin alternatif yollar üretebilme yeteneğine sahip olması, pozitif psikolojik sermayede yer alan umudun gündelik yaşamdaki umuttan farklı özelliğidir (Youssef ve Luthans, 2015, s. 181).

Luthans ve Jensen (2002, s. 305)’ e göre umuda sahip bireylerin görevlerini yerine getirirken motivasyon ve özgüvenlerinin yüksek, amaçlarına ulaşma sırasında kararlı davranışlar sergileyerek zorluklara meydan okuma, çözümler için alternatif rotalar üretme ile performans artışı sağlamaktadırlar. Böylece bu bireyler yaratıcı çözümler yolları ile iş yerleri ve kendileri için fırsatlar ortaya koymaktadırlar (Luthans ve diğer., 2007)

Pozitif psikoloji alanında yaptıkları çalışmalar ile Snyder, Rand ve Sigmon (2002) umut teorisini açıklayarak, umuda sahip bireylerin amaçlarına ulaşmak için fazlasıyla yol inşa ettiklerini, karşılaşılabilecekleri olası problemlerin de farkına vardıklarından, alternatif çözüm yolları bularak eyleme başladıklarını savunur. Bu anlamda Snyder (2002, s. 250) eylemlerin sonucu olan hedef kavramının, bilişsel bir unsurunu meydana getirdiğinin söylemektedir.

Umut teorisinin motivasyon bileşeni, bireyin irade gücünü istenen hedefe doğrultarak hedefe ulaşan yollarda kullanabilme kapasitesidir. Bu bağlamda umudu fazla olan bireyler “bunu yapabilirim”, “ben öyle olmayacağım” biçiminde kendi kendilerini motive etmektedirler. Böylece dar boğazlar sırasında bireyin irade gücü, hedef için gereken motivasyonu sağlayarak, bireyin uygun olan alternatif rotaya dönmesine yardımcı olmaktadır (Snyder, 2002, s. 251)



Şekil 4.4 Umut teorisi

Bilkay (2020, ss. 20-21)’ a göre Şekil 4.4 (Snyder, 2002, s. 254)’de belirtildiği üzere, amaca yönelik umutlu düşüncenin artırılması kişilerin varlıklarını devam ettirebilmesi için önemlidir. Olay öncesi analiz safhasında çıktı değeri büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda hedeflenen çıktılar önemli ise kişiler çözüm yolları ve istek gücünün seviyesine göre tahlil etme prosesine yönelir.

Newman ve diğer. (2014, s. 122), umut seviyesi yüksek kişilerin, hedefe ulaşmak için daha çok enerji harcamaya ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için alternatif yollar bulmaya daha fazla yatkın olduklarını belirtmektedir. Luthans ve diğer. (2007, s. 73-74)'e göre yüksek seviyede umutlu çalışanlar bağımsız düşünme eğiliminde olduklarından amaçlar doğrultusunda enerjilerinden yararlanmak için fazla özerkliğe ve başarılı olmaya gereksinim duymaktadırlar.

Bu kapsamda bazı çalışmaların sonucunda, umut kişinin pozitif psikolojik sermayesine değer katması, böylece umudun iş tatminini ve iş performansını olumlu yönde etkilediği bulgularla ortaya çıkarılmıştır (Adams ve diğer., 2003; Youssef ve Luthans, 2007). Umut seviyesi yüksek çalışanların diğerlerine göre karşılaştıkları sorunları farklı açılardan da değerlendirerek çözüm üretmeye çaba göstermeleri ve daha çok performansı gösterdikleri (Peterson ve Byron, 2008) belirtilmiştir.

Örgütte hem pozitif psikolojik sermayeye katkı sağlayacağı hem de geliştirilebileceği düşünülen umut olgusu ile;

- Zamanla zorlu hedeflerin belirlenmesi,
- Farklı senaryolara göre alternatif planların yapılması,
- Sürece odaklanması,
- Karar alma süreçlerine çalışanlara da yer verilmesi,
- Başarılı olan çalışanın adil bir biçimde ödüllendirilmesi,
- Proaktif yaklaşım ile amaçların doğru bir şekilde planlanması,
- Eğitimle desteklenebileceği (Luthans ve Jensen, 2002, s. 304; Luthans ve diğer., 2007, s. 68-71; Snyder, 2002; Venninga, 2000) belirtilmektedir.

4.1.4. Psikolojik dayanıklılık

Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık (psychological resilience), kişilerin negatif durumlarla başa çıkabilme yetenekleridir (Luthans, 2002a). Örgütsel davranış bakımından psikolojik dayanıklılık, pozitif yada negatif olaylarla karşılaşıldığında kendini toparlayabilme yeteneğidir (Luthans ve diğer., 2007).

Luthans ve Youssef (2004, s. 156) e göre dayanıklılık, gün geçtikçe artan sorumluluklara ek olarak karşılaşılan sorunlara ve başarısızlıklara, belirsiz ve karmaşık ortamlara karşın kişilerin pozitif olarak gösterdiği kararlılıktır.

Kavramsal olarak Masten ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda yer alan psikolojik dayanıklılık, kişinin olumsuz koşullar ve belirli risk altında karşılaşılan durumlarla başa çıkması, başarı gösterme ve bu durumlara gösterdiği pozitif uyum olarak belirtilmektedir (Masten, 2001, s. 228; Masten ve Obradovic, 2006; Masten ve Reed, 2002, s. 75). Bununla birlikte Masten (2014, s. 10) dayanıklılık kavramını; sistemin işlevi, canlılığı yada gelişmesini tehdit eden olumsuzluklara karşı dinamik sistemin başarılı bir biçimde uyum sağlama yeteneği olarak belirtmektedir.

Psikolojik dayanıklılık psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olmakla birlikte, kişinin tutumlarının duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutlarına yön veren, anlamlandırarak biçimlendiren ve kararlılık gösteren bir değer sistemini belirtmektedir (Luthans ve Youssef 2004; Luthans ve diğer., 2007).

Psikolojik dayanıklılık, pozitif örgütsel davranış kapsamında; olumsuzluk, değişim, belirsizlik, çatışma, zorluk ve başarısızlık karşısında kendini toparlama kapasitesi (Luthans, 2002b) ve ya yalnız olumsuz olarak değil olumlu anlamda da artan sorumluluk ile bireyin kendini toparlaması ve buna benzer durumlar ile baş edebilme kapasitesini göstermesidir (Luthans ve diğer., 2007). Bu anlamda psikolojik dayanıklılık bir netice değil, bireyin uyumu ve gelişimine dayalı duyarlı bir prosestir (Masten, 2001, s. 227).

Psikolojik sermayenin öz yeterlilik, iyimserlik ve umut bileşenlerinin aksine psikolojik dayanıklılık kişilerin sorun, değişim ve belirsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında geriye dönük durumlarını belirtmektedir (Block ve Kremen, 1996). Zaman içinde gelişim ve değişim gösteren psikolojik dayanıklılığın, çevresel ve bireysel etmenlerce geliştirildiği (Stewart, Reid ve Mangham, 1997, s. 22) belirtilmektedir. Bu gelişimin psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin tahammül edilmesi imkânsız şartlara dayanabilmesi ile önceden olan olumsuz durumlar karşısında elde edilen deneyimler ile artabileceği (Luthans ve diğer., 2007, s. 547) ve bu anlamda başarının da başarısızlıklardan sonra tekrarlanan gayretler ile kazanılabileceği söylenebilir (Şen, 2018, s. 29)

Yüksek dayanıklılık seviyesine sahip olan kişiler, karşılaştıkları olumsuz tecrübelerle baş etmeye ve dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlere uyum sağlamaya diğer bireylere nazaran daha fazla eğilim göstermektedirler (Newman ve diğer., 2014, s. 122).

Çok hızlı değişimin yaşandığı günümüz şartlarında dayanıklılık düzeyi yüksek, çevre şartlarına uyum yeteneği olan, karşılaştıkları zorluklarla kararlılıkla mücadele eden bireylerin performansları ile pozitif yönü bir bağlantılı olduğu değerlendirilmektedir (Avey ve diğer., 2008, s. 63). Bununla birlikte yüksek dayanıklılık seviyesi olan kişilerin sorunlarla daha kolay bir şekilde baş edebildikleri gözlenmiştir (Luthans ve diğer., 2010, s. 61). Kısacası bireyin performansı ve dayanıklılık seviyesi arasında doğru orantılı bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır (Avey ve diğer., 2008, s. 52).

Belirtilen hususlar doğrultusunda psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılan çalışmalarda; psikolojik dayanıklılık ile iş görenlerin iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, iş yerlerindeki mutlulukları ve nihayetinde iş performansları arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğu (Coutu, 2002; Luthans ve diğer., 2007; Youssef ve Luthans, 2007) ortaya çıkarılmıştır.

Luthans ve diğer. (2007, s. 116-119) pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık bileşeninin gelişmesine fayda sağlayan ya da engel olan etmenleri üç şekilde incelemektedir. Bunlardan birincisi *varlıklar*, bireylerin sahip olduğu ölçülebilir özellikleri ya da daha ileri zamanda pozitif çıktılarını öngören durumlar olarak belirtilmektedir. İkinci etmen olan *risk faktörleri*, istenmeyen bir sonuç olma olasılığının artmasına sebep olan, zarar görülebilen faktörlerdir. Üçüncü ve son özellik *değerler* ise zorluklara karşı varlıkların doğru bir biçimde kullanılmasıyla kendini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatlarını değerlendirme şeklinde açıklanmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye psikolojik dayanıklılık bileşeni de diğer bileşenler gibi geliştirilebileceği belirtilmektedir (King, Newman ve Luthans, 2016, s. 783). Psikolojik dayanıklılık kapasitesi bilişsel, duyuşsal, fizyolojik ve sosyal varlıkların zengin hale getirilmesi; muhtelif uyum süreçlerinin kolaylaştırılması ve risk etmenlerinin yönetimi ile olmaktadır (Youssef ve Luthans, 2015, s. 181)

Masten ve Reed (2002, ss. 84-85), dayanıklılık sürecinin faktörlerini analiz ettikten sonra varlık odaklı, risk odaklı ve süreç odaklı stratejiler olmak üzere iş yerlerine uyarlanabilen üç farklı dayanıklılık stratejisi belirlemişlerdir.

Bu bağlamda yapılan çalışmalara göre psikolojik dayanıklılığın belirtilen stratejilerle geliştirilebileceği açıklanmaktadır.

- “Kaynak odaklı stratejiler” kişinin olumlu çıktıya ulaşma olasılığını yükselten, kişisel kaynaklarının geliştirilmesine vurgu yapmaktadır.
- “Risk odaklı stratejiler” risk faktörlerinin neden olabileceği istenmeyen çıktıları engellemeye ya da ortaya çıkma ihtimalini azaltmaya çalışmaktadır.
- “Süreç odaklı stratejiler” risk ve kaynak odaklı stratejiler kullanılmak suretiyle gelişim gösterme için ana engelleyici sistemleri tetiklemeyi hedeflemektedir (Luthans ve diğer., 2007, s. 124-126; Masten, 2002, s. 84-85).

Araştırma kapsamında bu kısma kadar olan bölümde değişkenlerin tanımlamaları, açıklamaları, örneklendirmeleri, boyutları ve teorik çerçevesi açıklanmıştır. Teorik çerçeve kapsamında yapılan son kısımda pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolüne ilişkin irdemeler yapılarak hipotezler kurulacaktır.

4.2. Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü

Bir işin tasarımı, çalışanların işteki psikolojik deneyimleri için son derece önemlidir Wrzesniewski ve ark. (2013, s. 281). Wrzesniewski ve Dutton (2013, s. 282)’a göre iş biçimlendirme, pozitif örgütsel psikolojiye iki önemli fayda sağlar. Birincisi iş oluşturma süreci, çalışanların iş deneyimlerini iyileştirmek için işlerini değiştiren yaratıcı ve motivasyonel temellerini kavramsallaştırarak ve deneysel olarak araştırarak, çalışanların proaktif davranışlarını merkeze koyar. İkincisi ise iş biçimlendirme, olumlu anlam ve benlik duygusu deneyimi, katılım, bağlılık, devir ve performans dahil olmak üzere, iş üretmenin üretken sonuçlarına odaklanması yoluyla, olumlu örgütsel psikoloji anlayışına katkıda bulunur. Pozitif örgütsel psikoloji alanı, çalışanların işyerinde optimal işleyişini daha iyi anlamaya çalışırken, iş biçimlendirme, çalışanların kendilerini daha optimal işleyişe doğru iletirmek için yaptıkları işle ilgili eylemleri aydınlatmaya yardımcı olur.

Slemp ve Vella-Brodrick (2013) çalışanların tipik olarak işlerini yeniden tasarlayamasalar da görevleri, etkileşimleri veya çalışmalarını hakkında kişisel olarak daha anlamlı veya keyifli hale getirmek için düşündükleri değişiklikleri başlatabilecekleri hemen

hemen her iş bağlamında fırsatlar olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışma ortamlarındaki belirli şeyleri değiştirmek için inisiyatif alan çalışanların örgütsel etkinliğe katkıda bulunma olasılığının yüksek (Tims ve diğer., 2012) olacağı varsayımı ile son yıllarda pozitif örgütsel davranış ile iş görenlerin geliştirilebilir ve ölçülebilir pozitif psikolojik kabiliyetlerine odaklanılmaktadır. Kişinin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak belirtilen psikolojik sermaye (Luthans ve diğer., 2007) ve onun öğeleri olan iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik sinerjik etki oluşturarak bir üst yapı meydana getirmekte ve örgüt çıktılarını tek tek olduklarından daha güçlü bir biçimde etkilemektedirler (Luthans ve diğer., 2006). Psikolojik sermayenin önemli örgüt çıktılarından biri olan performans ile ilişkisi, literatürde üzerinde durulan konuların başında gelmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014).

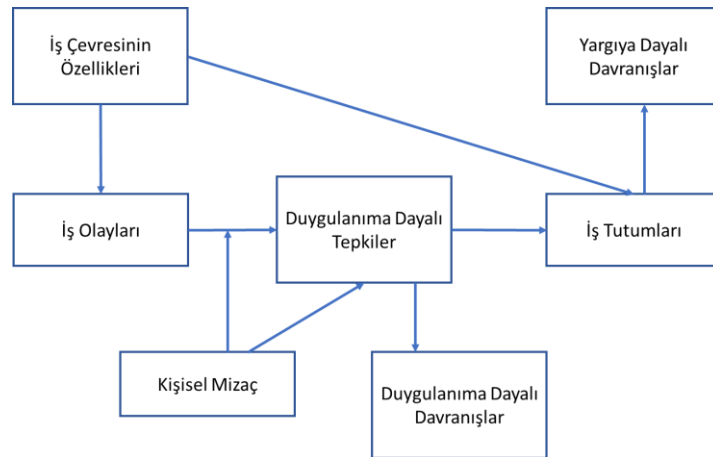
Psikolojik sermayenin başlıca özellikleri: (1) olumlu bakış ve insanın güçlü taraflarına odaklanan pozitif psikoloji paradigmasına dayanması; (2) pozitif örgütsel davranışa veya onun kriterlerine dayanan bağlamsal nitelikteki psikolojik etmenler içermesi; (3) sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesine geçmesi; (4) rekabet avantajının elde edilmesi ve korunmasında ekonomik ve finansal sermaye gibi geliştirilebilir ve uygulanabilir bir yapı içermesi olarak sıralanabilir (Çetin ve Varoğlu, 2015). Bu bağlamda kaynakların korunması kuramı, kaynak karavanları durumu olarak ifade edilen temelde büyük bir kaynağa sahip olmanın diğer kaynakları da elde etmeyi kolaylaştırdığı (Çetin, 2019) düşünüldüğünde psikolojik sermayenin boyutları olan umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik kişisel kaynaklar olarak değerlendirilerek bu kaynaklara sahip olma ile işe tutulma (enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma) kaynağına da sahip olmayı kolaylaştırabilir. Dolayısıyla iş biçimlendirmenin işe tutulumdaki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinden bahsetmenin mümkün olacağı düşünülerek Hipotez 5 oluşturulmuştur.

Hipotez 5: İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

Özdemir ve Turan (2019, s. 1348)' göre iş biçimlendirme, iş görenin işin amacını yeniden saptayarak ve işini farklı tecrübe edecek şekilde iş görevlerini ve ilişkilerini değiştirmesi ile oluşur. İşin psikolojik anlamı iş görenlerin işte değerli ve kayda değer hissettiklerinde meydana gelir. Bu nedenle iş görenlerin işlerinde yapacakları herhangi bir hareket, işin hissedilen anlamında da değişiklik gösterecektir. İş biçimlendirme kişinin

kimliğini de değiştirme potansiyeline sahiptir. İşin kimliğinin belirlenmesindeki ana sebep bireylerin sosyal topluluk yaratma girişimidir. İş görenlerin işlerinde etkileşimde oldukları diğer çalışanlar, iş görenin iş kimliğinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, iş görenler etkileşimde oldukları ilişkisel ortaklarını seçici bir şekilde etkileyerek devam ettirilebilir bir iş kimliği oluşturulması özgürlüğüne sahiptirler. Çalışanlar işteki diğer bireylerle etkileşimlerini şekillerini ve miktarlarını belirleyerek, diğerleriyle beraber iş kimliğinin oluşturulmasına iştirak etmektedir.

Bu bağlamda duygusal olaylar teorisine göre iş çevresine ait özellikler ve iş yerinde yaşanılan olaylar bireyde duygulanıma dayalı bazı tepkilere yol açmaktadır. Duygulanıma dayalı tepkiler ise bireyin işe yönelik tutumlarını ve yargıya dayalı kişisel değerlendirmelerinin bir sonucu olan iş tatmini, iş performansını, işe bağlılığını vb. etkilemektedir (Tanyolaç ve şenyuva, 2019).



şekil 4.5 Duygusal olaylar teorisi

şekil 4.5 (Tanyolaç ve şenyuva, 2019, s. 318)'te de grldğne göre iş çevresine ait özellikler iş yerindeki olayları etkilemekte bu bunun sonucunda çalışanlar kendi mizaçlarına göre duygulanıma dayalı tepkiler vererek işe yönelik tutumlarını belirlemektedirler. Bu durumda, psikolojik sermayenin boyutlarının eğitimle geliştirilebileceği göz önünde bulundurulduğunda, bunun kişisel mizaı da etkileyeceği düşünülürse, çalışanların, işlerini biçimlendirmeleri ile görev performansına etkisinde ve işe tutulma ile görev performansına

etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün olacağı varsayımı ile Hipotez 6 ve Hipotez 7 oluşturulmuştur.

Hipotez 6: İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 7: İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde teorik olarak belirtilen kısımlar çalışma kapsamında belirlenen yöntemlerle ve paket programlar ile analiz edilerek, kurulan hipotezlerin test edilmesi sağlanmaktadır. Çalışma bağlamında araştırmanın amacı, örneklemin özellikleri, araştırma modeli, ölçüm araçları gibi niteliklere yer verilmektedir.

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Araştırmada iş biçimlendirme, işe tutulma, psikolojik sermaye ve görev performansı arasındaki ilişki nicel araştırma yöntemi ile kesitsel araştırma desenine uygun olarak incelenmektedir. Araştırma anket yöntemiyle toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

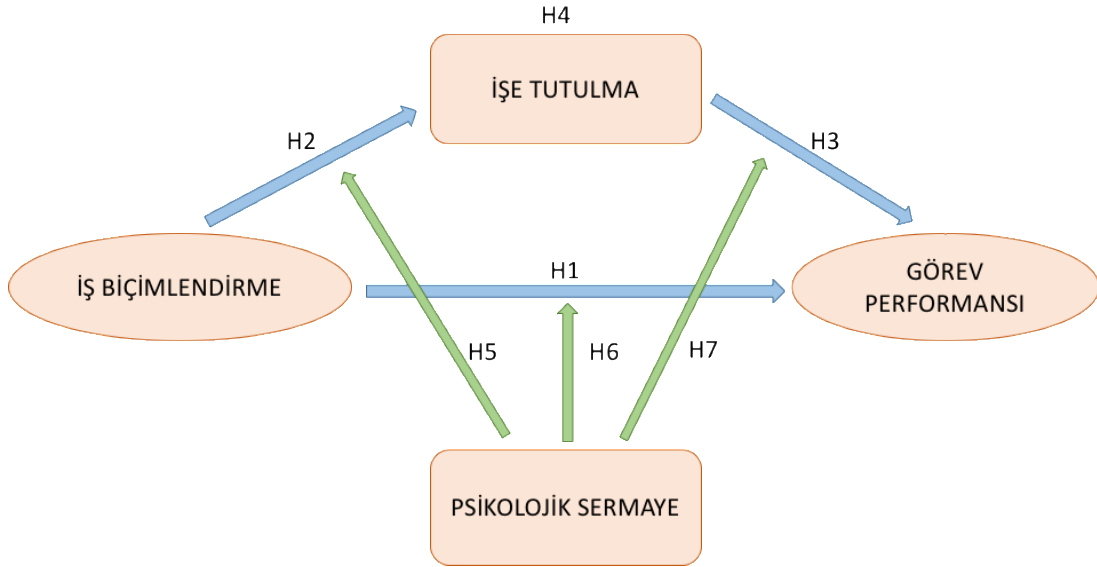
Bu çalışmada, çalışanların iş biçimlendirme yeteneklerinin, görev performansına etkisinde iş görenin güçlü taraflarının geliştirilmesine katkı sağlayan psikolojik sermaye ve işe tutulmanın söz konusu etkiler üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak ve bu değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada çalışanların işlerini biçimlendirmelerinin örgüt için önemli sonuç değişkenlerinden olan görev performansı üzerindeki etkisinde, işe tutulmanın aracılık rolü ve psikolojik sermayenin düzenleyici rolünü ilk defa ele alıp kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi ile örgütsel davranış alanına katkı yapması amaçlanmıştır. Düzenleyici değişken olan psikolojik sermayenin, çalışanların içinde buldukları örgüt ve çalışma ortamında eğitim ile geliştirilerek farklı davranış ve tutumlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle, zorlu rekabet koşullarında hayatta kalmaya çalışan örgütler için, bu çalışma kapsamında incelenen değişkenler arası ilişkilerin sonuçlarının yol gösterici olması beklenmektedir.

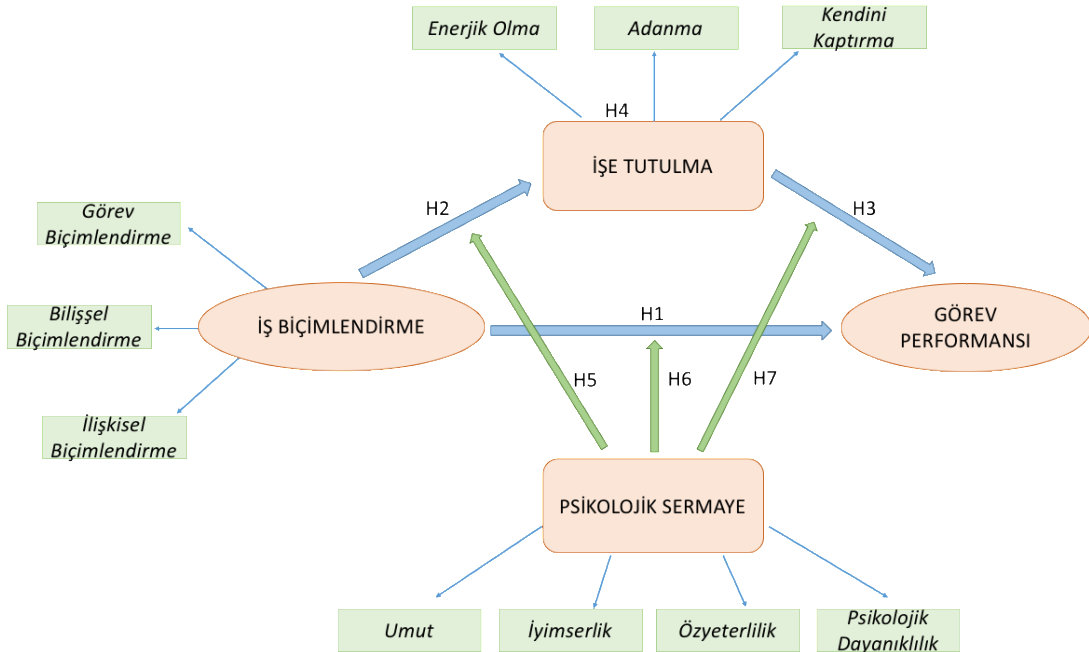
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İş biçimlendirme, görev performansını ve işe tutulmayı pozitif olarak etkilediği düşünülse de psikolojik sermaye gibi düzenleyici değişkenler olduğunda, bu etkileşimin nasıl olacağı henüz irdelenmediği görülmüştür. Bu bağlamda çalışmamızın birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan açıklama ve tartışmalar sonucunda kuramsal gerekçelere dayanarak oluşturulmuş tüm hipotezler araştırmanın modelinde bir araya

getirilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın modeli Şekil 5.1' ve Şekil 5.2'de gösterilmekte ve izleme kolaylığı açısından hipotezler modelin altında toplu olarak sunulmaktadır.



Şekil 5.1 Araştırma modeli



Şekil 5.2 Boyutları ile birlikte araştırma modeli

Hipotez 1: İş biçimlendirmenin görev performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: İşe tutulmanın görev performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır.

Hipotez 5: İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 6: İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 7: İşe tutulmanın görev performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı hizmet sektöründe yer alan ilgili kuruluşunda görevli yönetici ve çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evreni %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında temsil eden özelliğe sahip kolayda örnekleme metodu ile seçilen ve ankete anketi cevaplamayı kabul eden toplam 719 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma, örnekleme meydana getiren çalışanlardan toplanan anket verileri ile yapılmıştır.

Güvenirlilik (0.95) ve örnekleme hatası (0.05) kapsamında belirlenen örnekleme sayısına göre temsil edilen evren sayıları Tablo 5.1'te belirtilmiştir (Sekaran, 2003, s. 294). Tablo 5.1'de sunulan değerler kapsamında, yaklaşık 42.000 çalışandan oluşan evrenin 719 çalışandan oluşan bir örnekleme ile temsil edebileceği ve örneklemin yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 5.1 Çeşitli evren büyüklükleri için örneklem sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1.000	2.500	5.000	10.000	25.000	50.000	75.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	382	384

Bu çalışma nicel yöntemler ile ilişkisel ve nedensel tarama (Gürbüz ve Şahin, 2017) desenleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek-1’de yer almaktadır. İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde iş tutulmanın aracı rolünün ve psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün belirlenmesini hedefleyen bu araştırmada, kolayda örneklem metodu ile T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na bağlı hizmet sektöründe yer alan ve anonim şirketi olan ilgili kuruluşunun, merkez teşkilatında ve 81 ilde yer alan taşra teşkilatında görevli yönetici ve çalışanlarının katılımıyla bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket, elektronik ortamda Google formlar üzerinden uygulanmakla birlikte, bazı çalışanlara, Ek-1’ de yer alan aynı anket formu çıktı formatı şeklinde uygulanmıştır. Anket sonucunda, toplam 755 iş görenden geri dönüş sağlamıştır. 36 adet ankette iki kere işaretlenen veya unutulmuş maddeler mevcut olduğundan değerlendirme dışı bırakılmıştır. Formların 719 adedi analize uygun bulunmuştur. 22 adet anket verisinde, box plot ve Zscore değerlerinde normal dağılımdan saptığı görülen aykırı gözlem değerleri de değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak analizler 697 adet anket verisi üzerinden yapılmıştır.

Demografik özelliklere göre araştırmaya katılanlar değerlendirildiğinde, 697 çalışanın 440’ı (%63,1) erkek, 257’si (%36,9) kadındır. 11’i (%1,6) ilköğretim, 83’ü (%11,9) lise, 71’i (%10,2) ön lisans, 430’u (%61,7) lisans, 101’i (%14,5) yüksek lisans, 1’i (%0,1) doktora eğitim düzeyindedir. 174’ü (%25) merkez teşkilatında, 523’ü (%75) taşra teşkilatında çalışmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 65 yaş arasında değişmekte olup yaş ortalaması $\bar{x} = 37,46$ ($s = 8,66$)’dir. Toplam çalışma süreleri ise 1 ile 45 yıl arasında değişmekte ve ortalama çalışma süresi $\bar{x} = 13,82$ ($s = 9,14$) iken kurumda çalışma süresi 1 ile 45 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma süresi $\bar{x} = 11,47$ ($s = 8,97$)’dir. Örneklem ile ilgili demografik bilgilerin paylaşılmasının amacı örnekleme meydana getiren katılımcılar ve örneklemin yapısı hakkında bilgi sahibi olunmasıdır.

Katılımcıların demografik özelliklerini açıklayıcı bilgiler Tablo 5.2 ve Tablo 5.3’da sunulmuştur.

Tablo 5.2 Katılımcıların demografik özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİK		N	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Erkek	440	63,1
	Kadın	257	36,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	11	1,6
	Lise	83	11,9
	Önlisans	71	10,2
	Lisans	430	61,7
	Yüksek Lisans	101	14,5
	Doktora	1	0,1
Kurumda Çalışılan Birim	Merkez Teşkilatı (Genel Müdürlük)	174	25
	Taşra Teşkilatı (Büro Çalışanı)	229	32,9
	Taşra Teşkilatı (Gişe Çalışanı)	128	18,4
	Taşra Teşkilatı (Dağıtım Çalışanı)	166	23,8

Tablo 5.3 Katılımcıların demografik özellikleri 2

DEMOGRAFİK ÖZELLİK	En düşük	EnYüksek	Ortalama	St.Sapma
Yaş	20	65	37,46	8,66
Toplam Çalışma Süresi	1	45	13,82	9,14
Kurumda Çalışma Süresi	1	45	11,47	8,97

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırma kapsamında daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını kısıtlayan bazı sınırlılıklar ile karşılaşmıştır. Bu bağlamda araştırmanın değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen bu sınırlılıklar göz önünde bulunmalıdır.

Çalışmanın kısıtlarından biri uygulanan anket verilerinin hizmet sektöründe yer alan tek bir işletme çalışanları ve yöneticilerinden toplanması ile bu verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulguların sadece bu örnekleme ait olmasıdır. Verilere ait bulgular seçilen örneklem göre farklılık göstereceğinden elde edilen bulgular toplanılan örneklem ile kısıtlı olup, çeşitli sektörlerde farklı örneklem ile sınanmasının, modelin desteklenmesi ve genel bir sonuca ulaşılması için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma konusunun kapsamı açısından iş biçimlendirme, işe tutulma, görev performansı ve psikolojik sermaye ele alınmıştır. Bu bağlamında çalışma oluşturulan model ile sınırlandırılmıştır. Aracı değişken olarak işe tutulma ve düzenleyici değişken olarak psikolojik sermaye belirlenmiştir. Bu bağlamda bu değişkenleri etkileyebilecek durumsal faktörler ve proaktif kişilik, yaratıcılık, dışa dönüklük, öz saygı gibi kişilik özellikler benzer öncül değişkenler göz önüne alınamamıştır. Bununla birlikte yapılan anket çalışmasında katılımcıların performans değerlendirmelerini kendilerinin yapması istenmiştir. Böylece nesnel değil öznel bir değerlendirme ile karşı karşıya kalınmıştır. Dolayısıyla lider ya da yöneticilerin de değerlendirme ölçütleri ile desteklenen bir yapının oluşturulması daha kesin sonuçlara ulaşılmasına fayda sağlayacaktır.

Hipotezler araştırmada kullanılan programlar ile test edilmiştir. Elde edilen verilere göre geçerlilik ve güvenilirlik değerleri uygulanan analiz tekniği ile sınırlı kalmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, özellikle edinilen tecrübeye göre değişkenlik gösterebilen iş biçimlendirme ve çeşitli eğitimlerle desteklenebilen psikolojik sermayenin zamanla değişime uğrayabileceği düşünüldüğünde yapılan çalışma kesitsel olarak uygulandığı zaman ile sınırlıdır. Dolayısıyla boylamsal çalışmalar yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabileceği varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçek maddeleri her ne kadar elektronik ortamda yapılmaya çalışılsa da bir kısım verilere çıktı formatı üzerinden elde edilmiştir. Dolayısıyla katılımcılara eş zamanlı zamanlı olarak yöneltilen değerlendirme maddelerinden meydana gelmektedir. Böylece çalışanların birbirleriyle etkileşimleri ve algıları göz önüne alındığında sosyal beğenirlik ve ortak yöntem varyansı olabileceği düşünüldüğünde, sonuçların değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken bir husus olduğu varsayılmaktadır.

Son olarak değerlendirilen kısıt ise araştırmanın nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılması ve nitel araştırma yöntemlerine yer verilememesidir. Hem genel sonuçlara ulaşabilmek hem de yapılan bu değişkenler arasındaki ilişkisel araştırmanın nedenselliğini belirleyebilme, açıklayabilme ve bulgular ışığında sonuç değerlendirmesi ile öneriler sunma için nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmesinin önemli bir şemsiye oluşturabileceği düşünülmektedir.

5.5. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların demografik bilgilerini de içeren ilgili ölçeklerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü demografik bilgilerden, ikinci bölüm psikolojik sermayeyi ölçmeye yönelik ifadelerden, üçüncü bölüm işe tutulmalarını belirlemeye yönelik ifadelerden, sonraki bölüm iş biçimlendirme ile ilgili ifadelerden ve son bölüm görev performansını belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

5.5.1. İş Biçimlendirme Ölçeği

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) tarafından geliştirilen, Yavuz ve Artan (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş biçimlendirme ölçeği ile ölçülmüştür. Anket formunda 28-54 arasındaki maddeleri kapsayan 27 sorudan oluşan ölçek 7 maddelik görev biçimlendirme, 9 maddelik bilişsel biçimlendirme ve 11 maddelik ilişkisel biçimlendirme boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler "1=kesinlikle katılmıyorum" ile "5=kesinlikle katılıyorum" a kadar sıralanmış 5'li Likert ölçeği niteliğindedir.

Ölçeğin güvenirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach alfa (α) değerlerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle maddelerin tamamı ile ölçek güvenirliği hesaplanmış, daha sonrasında her bir boyut için hesaplama yapılmıştır. İş biçimlendirme ölçeğinin tamamı için α değeri 0,93, görev biçimlendirme boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,85, ilişkisel biçimlendirme boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,88 ve bilişsel biçimlendirme boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,89 olarak bulunmuştur. Hesaplanan α güvenirlik değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenirlik düzeyinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür.

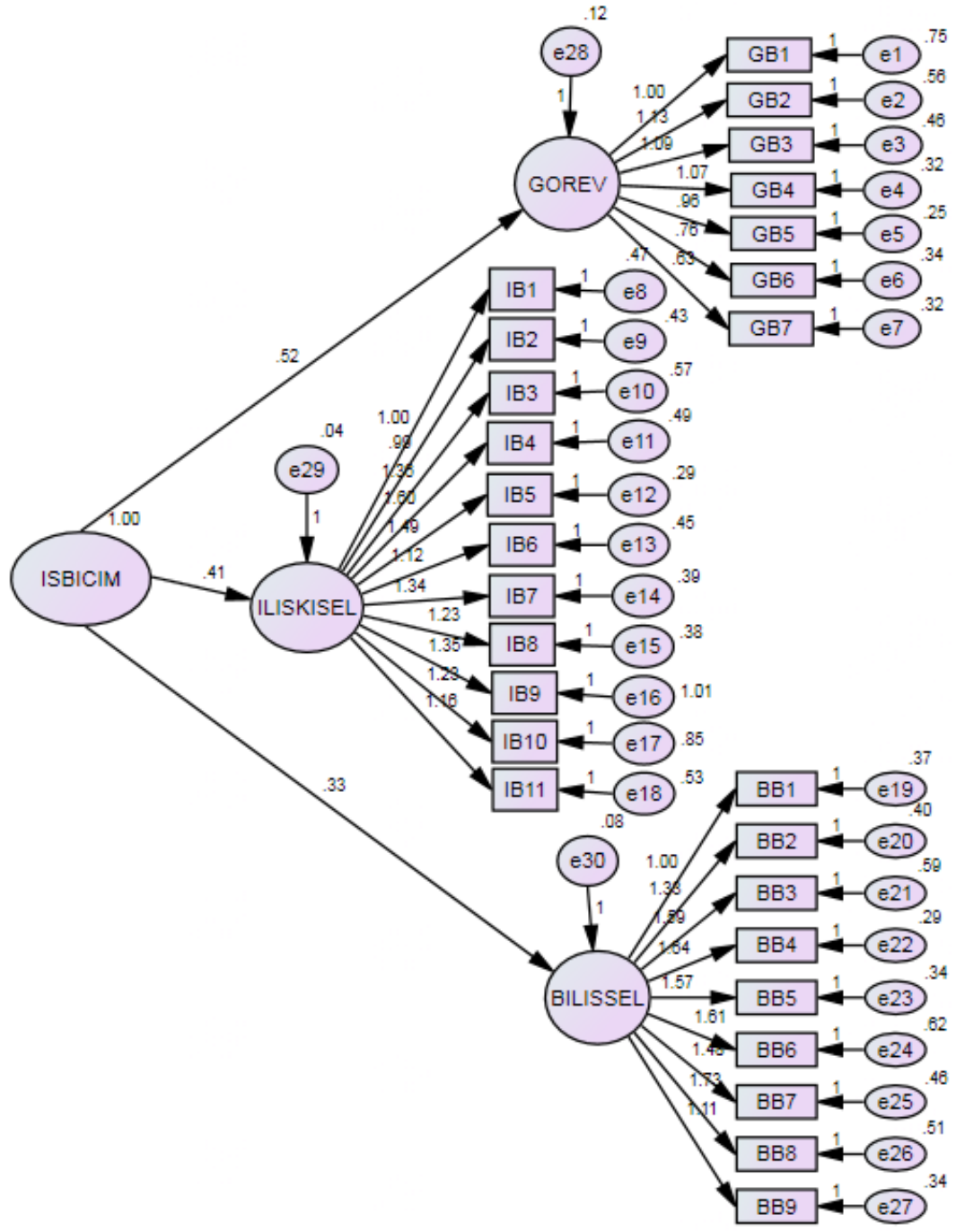
Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk olarak analizi yapılan DFA'nde ortaya çıkan sonuçlar kabul edilebilir uyum indeks aralığında olmadığından programın önerdiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bu değerler ışığında IB2 ("Görevlerimi, ihtiyaç ve isteklerimle uyumlu hale getirmeye çalışırım."), GB7 ("Mesleki bilgimi arttırmak için çaba gösteririm."),

IB10 (“Çalışırken verdiğim molaları genellikle ilişkilerimi geliştirmek amacıyla başkalarıyla birlikte geçiririm.”) maddeleri sırasıyla çıkarılmıştır. GB1 ve GB2, GB5 ve GB6, IB7 ve IB8, BB4 ve BB5, BB6 ve BB7 son olarak BB3ve BB9 maddelerinin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği gözlemlenmiştir. Bu durum, bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir.

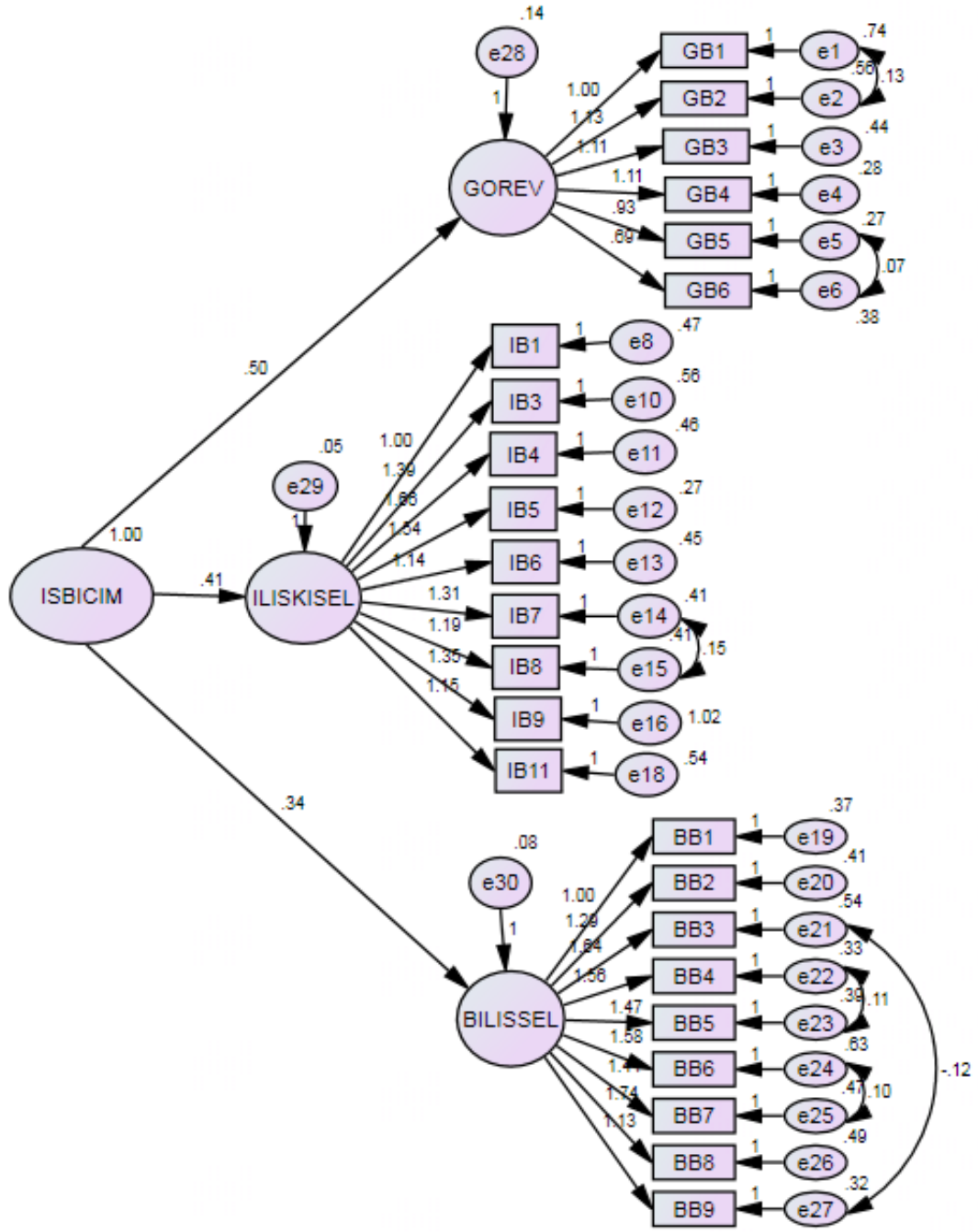
Tüm bu hesaplamalara bağlı olarak uyum geçerliği testi için birleşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) ve ayıklanmış ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) hesaplanmıştır. Görev biçimlendirme boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,8 ve AVE değeri 0,5, ilişkisel biçimlendirme boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,9 ve AVE değeri 0,5 ve bilişsel biçimlendirme boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,9 ve AVE değeri 0,5 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür. Aynı şekilde hesaplanan AVE değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerine eşit değerde olduğu gözlemlenmiştir. İlişkisel biçimlerdirme boyutunun IB1 (“Bana yeni bir görev verildiğinde kolaylıkla adapte olurum.”) parametre tahminleri (estimate) değerinin 0,56 olduğu ancak α değerleri incelendiğinde bu maddenin çıkarılması ile daha iyi bir değere ulaşılamadığı analiz edilmiştir. Genel olarak α değeri, CR ve yapıya ait uyum indeks değerlerinin bütünü göz önüne alındığında maddenin çıkarılmaması yönünde değerlendirilmiştir.

İş biçimlendirme ölçeği DFA’ya ait oluşan yapının ilk hali Şekil 5.3 ve modifiye edildikten sonraki son hali

Şekil 5.4’de verilmiştir. Yapıya ait uyum indeks değerleri ise Tablo 5.4’de belirtilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 5.3 İş biçimlendirme DFA



Şekil 5.4 Modifiye edilmiş iş biçimlendirme DFA

Tablo 5.4 İş biçimlendirme uyum indeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	İş Biçimlendirme (Önce)	İş Biçimlendirme (Sonra)
En az Tutarsızlığı	χ^2/sd	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	5,44	3,79
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90^*$	0,83	0,90
Düzeltilmiş Uyum İndeksi	AGFI	$\geq 0,90^{**}$	$\geq 0,85^{**}$	0,80	0,88
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90^*$	0,84	0,91
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90^*$	0,83	0,90
Artırmalı Uyum İndeksi	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90^*$	0,84	0,91
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08^*$	0,08	0,06
χ^2 Değeri	χ^2			1745,09	921,02
Serbestlik Derecesi	sd			321,00	243,00
Anlamlılık	P			0,00	0,00

* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), ** (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

5.5.2. Görev Performansı Ölçeği

Görev (Rol içi) Performansı ölçeği kullanılmıştır. Görev performansını ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'den uyarlamış olduğu ve Türkçe geçerliliği Çöl (2008) tarafından yapılan ve anket formunda 55-58 arasındaki maddeleri kapsayan 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” a kadar sıralanmış 5’li Likert ölçeği niteliğindedir.

Ölçeğin güvenirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach alfa (α) değerlerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle maddelerin tamamı ile ölçek güvenirliği hesaplanmış, daha sonrasında her bir boyut için hesaplama yapılmıştır. Görev performansı ölçeği için α değeri 0,82 olarak bulunmuştur. Hesaplanan α güvenirlik değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

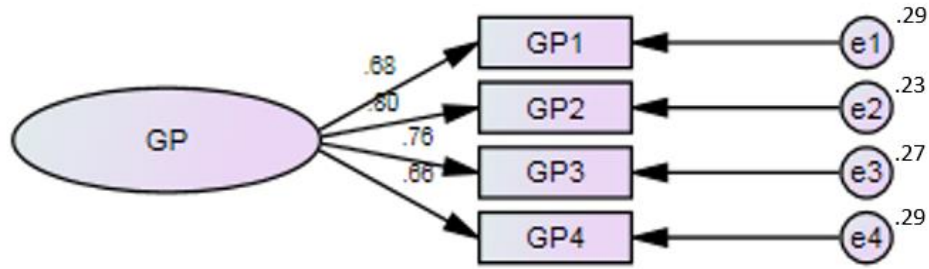
Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk olarak analizi yapılan DFA’nde ortaya çıkan sonuçlar kabul edilebilir uyum indeks aralığında olmadığından programın önerdiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. GP1 ve GP3 maddelerinin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili

olması gerektiği gözlemlenmiştir. Bu durum, bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir.

Tüm bu hesaplamalara görev performansı boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,8 ve AVE değeri 0,6 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük ve AVE değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin ve ayıklanmış ortalama varyansının kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür.

Görev performansı ölçeği DFA'ya ait oluşan yapının ilk hali

Şekil 5.5 ve modifiye edildikten sonraki son hali Şekil 5.6'da verilmiştir. Yapıya ait uyum indeks değerleri ise Tablo 5.5' te belirtilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 5.5 Görev performans DFA



Şekil 5.6 Modifiye edilmiş görev performans DFA

Tablo 5.5 Görev performansı uyum indeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Görev Performansı (Önce)	Görev Performansı (Sonra)
En az Tutarsızlığı	χ^2/sd	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	18,65	0,19
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,98	1,00
Düzeltilmiş Uyum İndeksi	AGFI	$\geq 0,90^{**}$	$\geq 0,85$	0,88	1,00
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,96	1,00
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,89	1,00
Normlaştırılmış Uyum İndeksi	NFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,96	1,00
Artırmalı Uyum İndeksi	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,96	1,00
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08$	0,16	0,00
χ^2 Değeri	χ^2			37,30	0,19
Serbestlik Derecesi	sd			2,00	1,00
Anlamlılık	P			0,00	0,66

* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), ** (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

5.5.3. İşe Tutulma Ölçeği (UWES 6)

Schaufeli ve diğer. (2006)'i tarafından geliştirilen Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 ifadenin yer aldığı Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-6) kullanılmıştır. Anket formunda 22-27 arasındaki maddeleri kapsayan 6 sorudan oluşan ölçek; 2 maddelik enerjik olma, 2 maddelik adanma ve 2 maddelik kendini kaptırma boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” a kadar sıralanmış 5’li Likert ölçeği niteliğindedir.

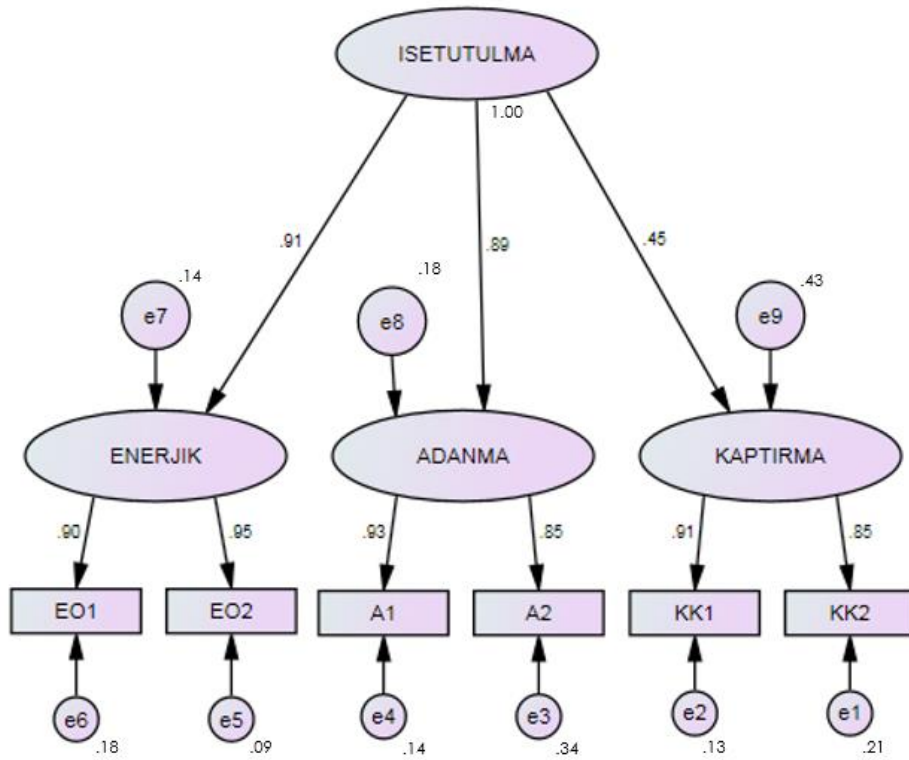
Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach alfa (α) değerlerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle maddelerin tamamı ile ölçek güvenilirliği hesaplanmış, daha sonrasında her bir boyut için hesaplama yapılmıştır. İşe tutulma ölçeğinin tamamı için α değeri 0,87, enerjik olma boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,92, kendini kaptırma boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,87 ve adanma boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,88 olarak bulunmuştur. Hesaplanan α güvenilirlik değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

Tüm bu hesaplamalara bağlı olarak enerjik olma boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,9 ve AVE değeri 0,9, adanma boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,9 ve AVE değeri 0,8 ve kendini kaptırma boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,9 ve AVE değeri 0,8 olarak

bulunmuştur. Hesaplanan CR değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük ve AVE değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin ve ayıklanmış ortalama varyansının kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İş biçimlendirme ölçeğine ait DFA'ya ait oluşan yapı

Şekil 5.7'de verilmiştir. Yapıya ait uyum indeks değerleri ise Tablo 5.6'da belirtilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 5.7 İşe tutulma DFA

Tablo 5.6 İşe tutulma uyum indeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	İşe Tutulma
En az Tutarsızlığı	CMIN/SD	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,26
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,99
Düzeltilmiş Uyum İndeksi	AGFI	$\geq 0,90^{**}$	$\geq 0,85$	0,98
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	1,00
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,99
Normlaştırılmış Uyum İndeksi	NFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	1,00
Artırmalı Uyum İndeksi	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	1,00
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08$	0,04
χ^2 Değeri	χ^2			13,54
Serbestlik Derecesi	sd			6,00
Anlamlılık	P			0,04

* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), ** (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

5.5.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans ve ark. (2007)'nin çalışmaları ile geliştirilen, Çetin ve Basım (2012)'in çalışması ile Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ)" ile yapılmıştır. Anket formunda 1-21 arasındaki maddeleri kapsayan 21 maddeden meydana gelen ölçek; 6 maddelik öz yeterlilik, 4 maddelik iyimserlik, 6 maddelik umut ve 5 maddelik psikolojik dayanıklılık boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler "1=kesinlikle katılmıyorum" ile "5=kesinlikle katılıyorum" a kadar sıralanmış 5'li Likert ölçeği niteliğindedir.

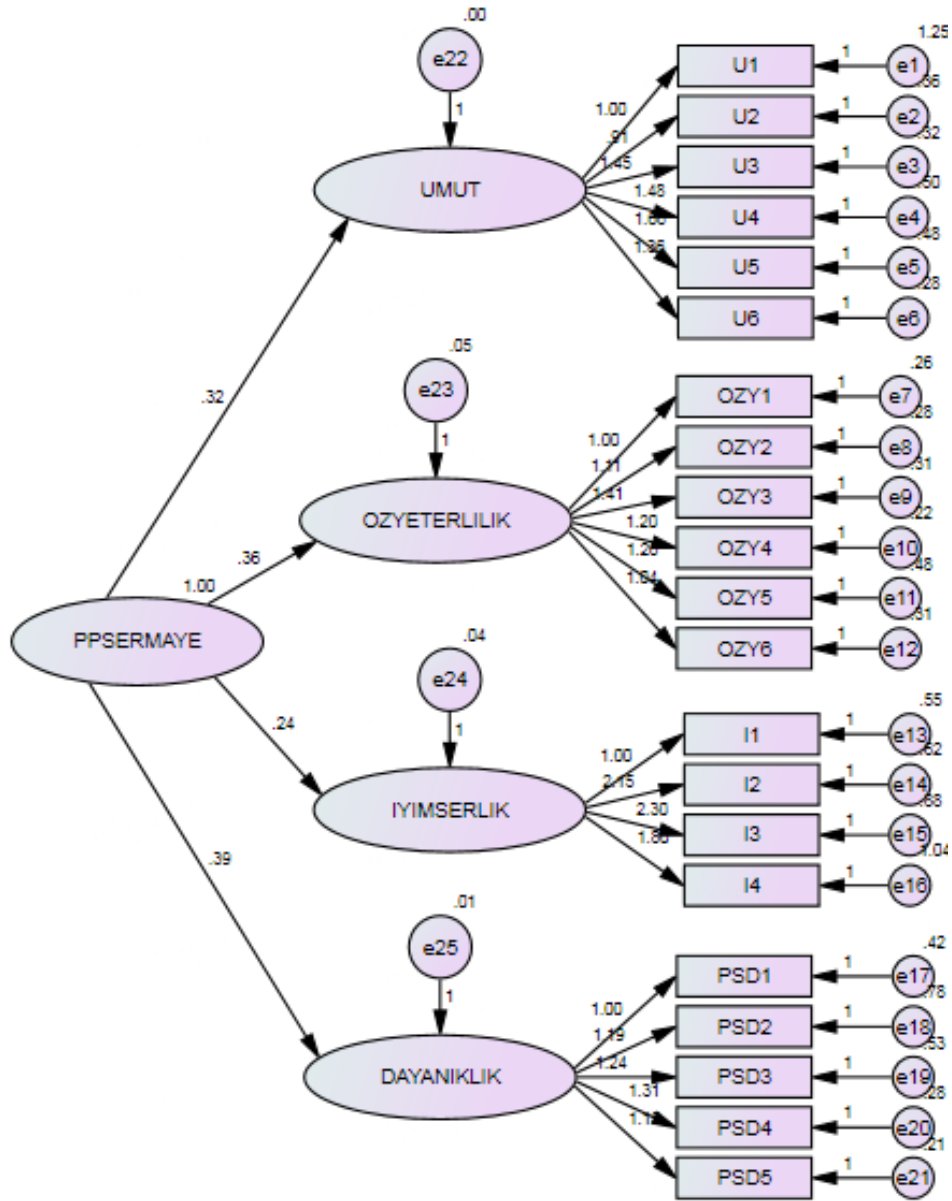
Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach alfa (α) değerlerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle maddelerin tamamı ile ölçek güvenilirliği hesaplanmış, daha sonrasında her bir boyut için hesaplama yapılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin tamamı için α değeri 0,86, umut boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,65, iyimserlik boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,61, öz yeterlilik boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,82 ve psikolojik dayanıklılık boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,71 olarak bulunmuştur. Cronbach alfa (α) değeri 0,70'in altında olan umut ve iyimserlik boyutlarından U1 ("Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.") ve I1 ("İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.") maddelerinin çıkarılması ile α 0,70 olmaktadır. Hesaplanan α

güvenirlilik değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenirlilik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

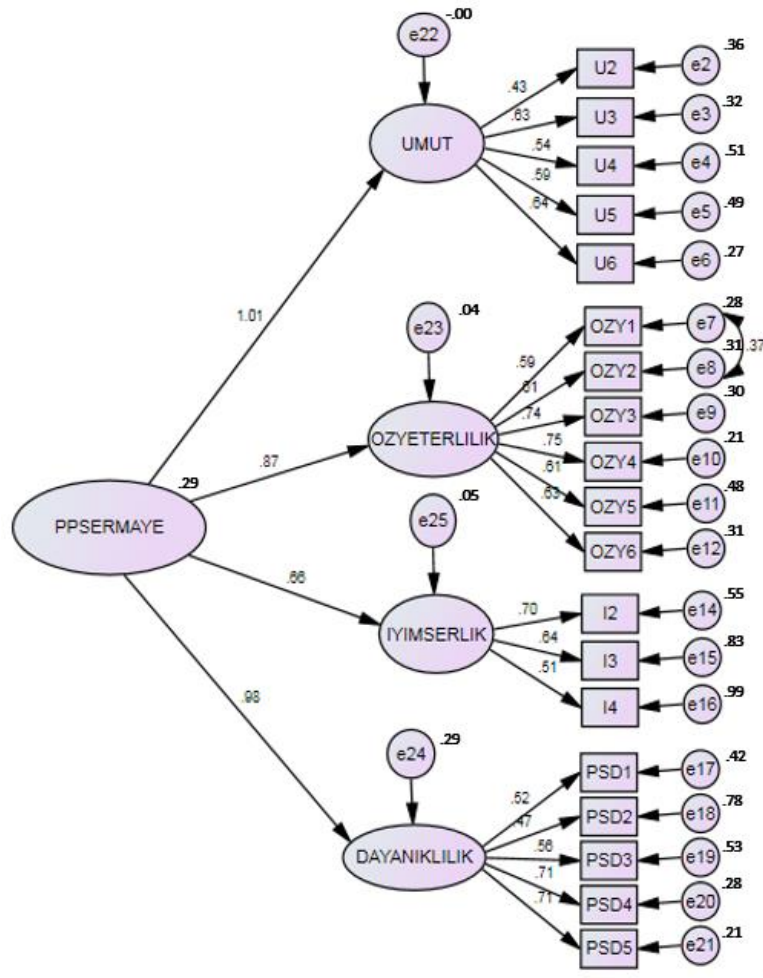
Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk olarak analizi yapılan DFA’nde ortaya çıkan sonuçlar kabul edilebilir uyum indeks aralığında olmadığından programın önerdiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bu değerler ışığında U1 (“Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.”) ve I1 (“İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.”) maddeleri sırasıyla çıkarılmıştır. U1 ve I1 değerleri daha önce yapılan analizlerde de α değerini düşürdüğü gözlemlenmiştir. OZY1 (“Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.”) ve OZY2 (“Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.”) maddelerinin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği gözlemlenmiştir. Bu durum, bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir.

Tüm bu hesaplamalara bağlı olarak umut boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,7 ve AVE değeri 0,5, iyimserlik boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,7 ve AVE değeri 0,5, öz yeterlilik boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,8 ve AVE değeri 0,5 ve psikolojik dayanıklılık boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,7 ve AVE değeri 0,5 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenirlilik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür. Hesaplanan AVE değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerine yakın değerde olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak ölçeğin α değeri, CR ve yapıya ait uyum indeks değerlerinin bütünü göz önüne alındığında herhangi bir maddenin çıkarılmaması yönünde değerlendirilmiştir.

Psikolojik Sermaye ölçeği DFA’ya ait oluşan yapının ilk hali Şekil 5.8 ve modifiye edildikten sonraki son hali Şekil 5.9’da verilmiştir. Yapıya ait uyum indeksleri ise Tablo 5.7’de belirtilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 5.8 Psikolojik sermaye DFA



Şekil 5.9 Modifiye edilmiş psikolojik sermaye DFA

Tablo 5.7 Psikolojik sermaye uyum indeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Psikolojik Sermaye (Önce)	Psikolojik Sermaye (Sonra)
En az Tutarsızlığı	CMIN/SD	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	4,85	3,88
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,88	0,92
Düzeltilmiş Uyum İndeksi	AGFI	$\geq 0,90^{**}$	$\geq 0,85$	0,85	0,89
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,85	0,90
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,83	0,90
Artırmalı Uyum İndeksi	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,85	0,91
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08$	0,07	0,06
χ^2 Değeri	χ^2			896,84	570,53
Serbestlik Derecesi	sd			185,00	147,00
Anlamlılık	P			0,00	0,00

* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), ** (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

BÖLÜM 6. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR

Saha araştırması ile Şubat 2020-Nisan 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilen verilerin toplanması sağlanmıştır. Söz konusu veriler, SPSS 25.0, PROCESS 3.5.3 ve AMOS 20.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

İlk olarak tüm değişkenler için ortalama, standart sapma, puan aralıkları gibi betimleyici istatistikler ortaya konulmuştur. Daha sonra değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini yorumlayabilmek için korelasyon hesaplamaları yapılmıştır. Değişkenlerin normal dağılımları hakkında bilgi edinmek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri analiz edilmiştir.

İş biçimlendirmenin görev performansı ve işe tutulma üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek amacıyla elde edilen veriler ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aynı şekilde işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinin gücünü test etmek amacıyla yine basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelde yer alan aracı değişken olan işe tutulma ve düzenleyici değişken olan psikolojik sermayenin etkilerini belirlemek için PROCESS 3.5.3 yazılımı kullanılmıştır.

Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS; farklı değişkenlerin yer aldığı karmaşık bir modelde değişkenlerin ilişki ağlarının, bir model üzerinde gösterilmesi ile klasik bir şekilde meydana getirilen ayrı iki modelden oluşturulacak veri setinden daha açıklayıcı ve detaylı bilgi edinilmesine olanak sağlamaktadır (Fairchild ve MacKinnon, 2009). Araştırmada oluşturulan model Hayes (2013, s. 64)'in Model 59 ile örtüşmektedir.

6.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmada değişkenler ve değişkenlerin boyutlarının arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Boyutlar arasındaki korelasyon analize ilişkin sonuçlar Tablo 6.1 ve değişkenler arasındaki korelasyon analizi Tablo 6.2'de görülmektedir. Ayrıca Tablo 6.1 değişken boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma

değerleri ile Tablo 6.2’de değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 6.1 Değişken boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

				PSİKOLOJİK SERMAYE				İŞE TUTULMA			İŞ BİÇİMLENDİRME			GÖREV PERFORMANSI	
				UMUT	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	ADANMA	ENERJİK OLMA	KENDİNİ KAPITIRMA	GÖREV BİÇİMLENDİRME	İLİŞKİSEL BİÇİMLENDİRME	BİLİŞSEL BİÇİMLENDİRME	GÖREV PERFORMANSI	
PSİKOLOJİK SERMAYE	UMUT	2,38	0,29	697	1										
	ÖZYETERLİLİK	2,83	0,36	697	0,68**	1									
	İYİMSERLİK	2,16	0,53	697	0,45**	0,37**	1								
	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	2,48	0,33	697	0,71**	0,65**	0,49**	1							
İŞE TUTULMA	ADANMA	3,43	0,89	697	0,42**	0,39**	0,54**	0,42**	1						
	ENERJİK OLMA	3,64	0,86	697	0,50**	0,46**	0,46**	0,48**	0,73**	1					
	KENDİNİ KAPITIRMA	3,52	0,73	697	0,41**	0,34**	0,32**	0,39**	0,37**	0,37**	1				
İŞ BİÇİMLENDİRME	GÖREV BİÇİMLENDİRME	2,69	0,47	697	0,51**	0,51**	0,37**	0,47**	0,42**	0,45**	0,37**	1			
	İLİŞKİSEL BİÇİMLENDİRME	2,56	0,42	697	0,55**	0,56**	0,40**	0,48**	0,46**	0,47**	0,36**	0,63**	1		
	BİLİŞSEL BİÇİMLENDİRME	2,82	0,47	697	0,55**	0,52**	0,53**	0,52**	0,67**	0,54**	0,40**	0,52**	0,60**	1	
GÖREV PERFORMANSI	GÖREV PERFORMANSI	3,17	0,46	697	0,52**	0,52**	0,30**	0,52**	0,36**	0,39**	0,35**	0,46**	0,47**	0,50**	1

* p<0,05; ** p<0,01; ***p<0,001

Tablo 6.2 Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	\bar{x}	s	n	PSİKOLOJİK SERMAYE	İŞE TUTULMA	İŞ BİÇİMLENDİRME	GÖREV PERFORMANSI
PSİKOLOJİK SERMAYE	2,18	0,26	697	1			
İŞE TUTULMA	2,66	0,54	697	0,64**	1		
İŞ BİÇİMLENDİRME	2,18	0,31	697	0,71**	0,66**	1	
GÖREV PERFORMANSI	3,17	0,46	697	0,56**	0,43**	0,56**	1

* p<0,05; ** p<0,01, ***p<0,001

Yukarıdaki tablolar değerlendirildiğinde % 99 güven seviyesinde anlamlı (p<0,01) olan;

• Görev performansı ile psikolojik sermaye arasında olumlu yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır (r = 0,56).

• İşe tutulma ile psikolojik sermaye arasında olumlu yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,64$).

• İş biçimlendirme ile psikolojik sermaye arasında olumlu yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,71$).

• İş biçimlendirme ile görev performansı arasında olumlu yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,56$).

• İş biçimlendirme ile işe tutulma arasında olumlu yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,66$).

• İşe tutulma ile görev performansı arasında olumlu yönde ve zayıf seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,43$).

Aynı düzeydeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanabilmiştir. Buna göre her bir boyutun birbiriyle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu değerlendirmeler değişkenler arasındaki ilişkiye dair fikir oluşturmaya yardımcı olsa da bu bulgular ile araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi için yeterli görülmemektedir. Bundan dolayı hipotezler ileriki aşamalarda regresyon analizi ile sınanacaktır.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin dağılım biçimlerini ortaya çıkarmak ve yapılarının anlamak için çarpıklık ve basıklık hesaplamaları yapılmıştır. Çarpıklık (skewness) değeri “değişkene ait gözlemlenen değerlerin ortalama etrafında daha çok sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu gösterir” (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 212). Basıklık (kurtosis) değeri “değişkene ait gözlemlenen değerlerin dağılımın grafik gösteriminden tanımlanarak ortaya çıkarılan basıklık ve sivrilik özelliğinin ölçümü ile ilgilidir” (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 212). Tablo 6.3’de değişkenlere ve değişken boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Normallik varsayımına göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 215).

Her ne kadar parametrik testlerde verinin normal dağılım göstermesi varsayımı önemli olsa da büyük örneklemden (200’den fazla) oluşan veri setlerinde normal dağılım özelliği göstermeyenlerin de güvenilir sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 215).

Gürbüz ve Şahin (2017, s. 215)' göre en az eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip ve geniş örneklemeden oluşan veri setlerinde, normal dağılım varsayımının katı bir biçimde aranmaması daha kabul edilebilir bir yaklaşımdır.

Bu bağlamda araştırma örneklem veri setinin büyüklüğü, çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alındığında normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır.

Tablo 6.3 Değişkenler ve boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

	N	Çarpıklık	Basıklık
UMUT	697	-0,376	-0,332
ÖZ YETERLİLİK	697	-0,619	0,364
İYİMSERLİK	697	-0,338	-0,189
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	697	-0,532	0,141
ADANMA	697	-0,957	0,644
ENERJİK OLMA	697	-0,935	0,855
KENDİNİ KAPTIRMA	697	-0,801	0,753
GÖREV BİÇİMLENDİRME	697	-0,697	0,981
İLİŞKİSEL BİÇİMLENDİRME	697	-0,602	0,358
BİLİŞSEL BİÇİMLENDİRME	697	-0,822	0,964
GÖREV PERFORMANSI	697	-0,706	0,526
PSİKOLOJİK SERMAYE	697	-0,261	-0,196
İŞE TUTULMA	697	-0,736	0,331
İŞ BİÇİMLENDİRME	697	-0,412	0,117

6.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde oluşturulan hipotezlerin sınanması için belirlenen analizler yapılmıştır. İş biçimlendirmenin görev performansı ve işe tutulma üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek amacıyla elde edilen veriler ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aynı şekilde işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinin gücünü test etmek amacıyla yine basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelde yer alan aracı değişken olan işe tutulma ve düzenleyici değişken olan psikolojik sermayenin etkilerini belirlemek için PROCESS 3.5.3 yazılımı kullanılmıştır.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil eden değer R, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde

kaçımı açıkladığının ifade eden belirleme katsayısı R^2 , ANOVA testi sonucunda regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını irdelemek için F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi kurulan modelin uygunluk kararının verilmesine destek olmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 235-236).

Araştırmada ilk olarak yapılan basit doğrusal regresyon analizinde iş biçimlendirmenin görev performansını yordama becerisi tespit edilmiştir. Analizde iş biçimlendirme bağımsız değişken; görev performansı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.4'te görülmektedir.

Hipotez 1 için regresyon analizi sonuçları değerlendirildiği zaman iş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinin %31,4'ünün ($F = 317,540$; $p < 0,01$) anlamlı bir biçimde açıklandığı gözlenmiştir.

Modelin matematiksel olarak açıklanması ise Şekil 6.1'de görüldüğü gibi açıklanır.

$$Y_1 = 1,367 + 0,83X_1$$

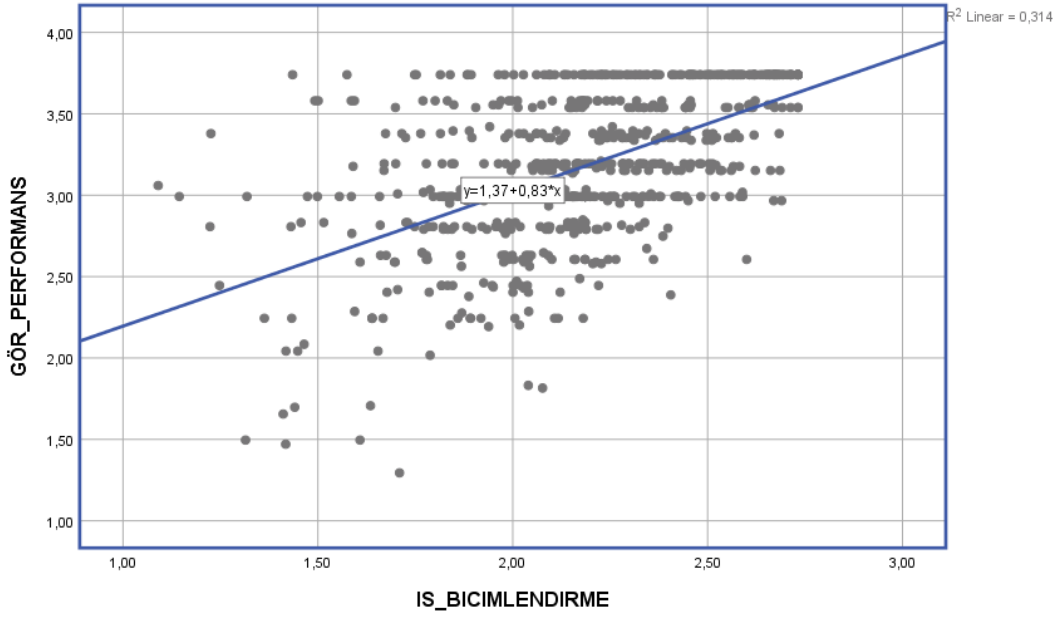
Y_1 : Görev Performansı (Bağımlı Değişken)

X_1 : İş Biçimlendirme (Bağımsız Değişken)

Buna göre X_1 'in değeri sıfır iken Y_1 'nin değeri 1,367'dir. Eğer X_1 'in değeri bir birim arttırılırsa Y_1 'nin değeri 0,83 kat etkilenmektedir.

Tablo 6.4 İş biçimlendirme görev performansı arasındaki etkinin regresyon analizi bulguları

Hipotez 1	Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	t	p	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta							
Sabit Değer		1,367	0,102						13,342	0,000	
Bağımsız Değişken	İŞ BİÇİMLENDİRME	0,829	0,047	0,560	0,560	0,314	0,313	317,540	17,820	0,000	Anlamlı
Bağımlı Değişken	GÖREV PERFORMANSI										



Şekil 6.1 İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisi

Bu bağlamda iş biçimlendirme ile görev performansı arasında etkileşim olduğunu ileri süren Hipotez 1 (*İş biçimlendirmenin görev performansı üzerinde etkisi vardır.*) desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçları çerçevesinde değerlendirildiğinde iş biçimlendirme yeteneği yüksek olan çalışanların görev performansını artırabileceğini ifade etmek mümkündür başka bir ifade ile iş biçimlendirmenin görev performansı üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirtilebilir.

İş biçimlendirmenin işe tutulmayı yordama becerisini tespit etmek için tekrar basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizde iş biçimlendirme bağımsız değişken; işe tutulma ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.5'te görülmektedir.

Hipotez 2 için regresyon analizi sonuçları değerlendirildiği zaman iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinin %43,6'sının ($F = 538,399$; $p < 0,01$) anlamlı bir biçimde açıklandığı gözlenmiştir.

Modelin matematiksel olarak açıklanması ise

Şekil 6.22'de görüldüğü gibi açıklanır.

$$Y_2 = 0,166 + 1,142X_2$$

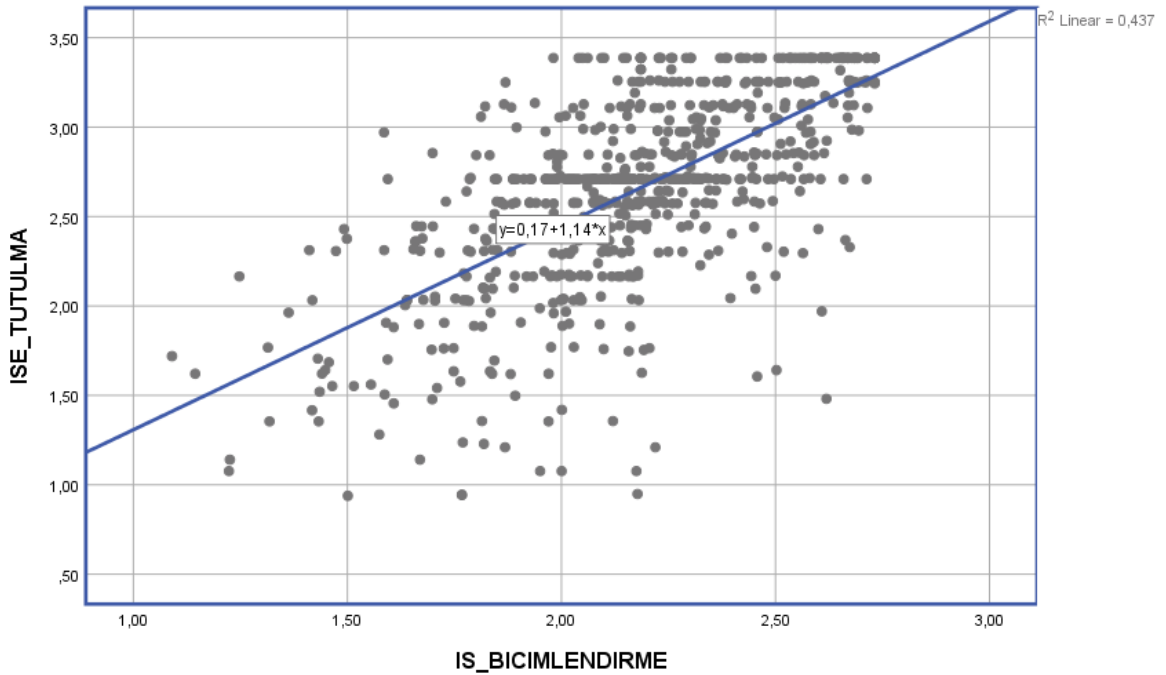
Y₂: İşe Tutulma (Bağımlı Değişken)

X₁: İş Biçimlendirme (Bağımsız Değişken)

Buna göre X₂'nin değeri sıfır iken Y₂'nin değeri 0,166'dır. Eğer X₂'in değeri bir birim arttırılırsa Y₂'nin değeri 1,142 kat etkilenmektedir.

Tablo 6.5 İş biçimlendirme işe tutulma arasındaki etkinin regresyon analizi bulguları

Hipotez 2	Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	t	p	Anlamlılık
		β	Std. Hata	Beta							
Sabit Değer		0,166	0,108						1,529	0,127	
Bağımsız Değişken	İŞ BİÇİMLENDİRME	1,142	0,049	0,661	0,661	0,436	0,436	538,399	23,203	0,000	Anlamlı
Bağımlı Değişken	İŞE TUTULMA										



Şekil 6.2 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisi

Bu bağlamda iş biçimlendirme ile işe tutulma arasında etkileşim olduğunu ileri süren Hipotez 2 (*İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde etkisi vardır.*) desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçları çerçevesinde değerlendirme yapıldığında iş biçimlendirme yeteneği yüksek olan çalışanların işe tutulmalarının da yüksek olacağını ifade etmek

mümkündür başka bir ifade ile iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirtilebilir.

İşe tutulmanın görev performansını yordama becerisini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizinde işe tutulma bağımsız değişken; görev performansı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.6’da görülmektedir.

Hipotez 3 için regresyon analizi sonuçları değerlendirildiği zaman işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinin %18,9’unun ($F = 161,522$; $p < 0,01$) anlamlı bir biçimde açıklandığı gözlenmiştir.

Modelin matematiksel olarak açıklanması ise

Şekil 6.3’de görüldüğü gibi açıklanır.

$$Y_3 = 2,187 + 0,372X_3$$

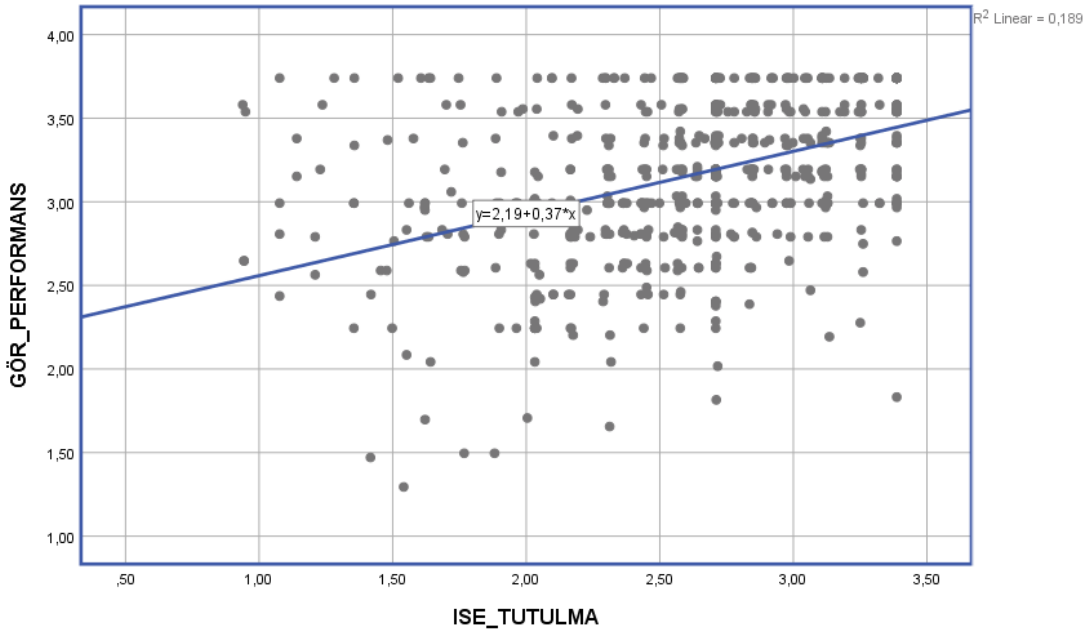
Y_3 : Görev Performansı (Bağımlı Değişken)

X_3 : İşe Tutulma (Bağımsız Değişken)

Buna göre X_3 ’ün değeri sıfır iken Y_3 ’ün değeri 2,187’dir. Eğer X_3 ’in değeri bir birim arttırılırsa Y_3 ’nin değeri 0,372 kat etkilenmektedir

Tablo 6.6 İşe tutulma görev performansı arasındaki etkinin regresyon analizi bulguları

Hipotez 3	Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	t	p	Anlamlılık
		β	Std. Hata	Beta							
Sabit Değer		2,187	0,079						27,577	0,000	
Bağımsız Değişken	İŞE TUTULMA	0,372	0,029	0,434	0,434	0,189	0,187	161,522	12,709	0,000	Anlamlı
Bağımlı Değişken	GÖREV PERFORMANSI										



Şekil 6.3 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisi

Bu bağlamda işe tutulma ile görev performansı arasında etkileşim olduğunu ileri süren Hipotez 3 (*İşe tutulmanın görev performansı üzerinde etkisi vardır.*) desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçları ışığında işe tutulmaları yüksek olan çalışanların görev performanslarının da yüksek olacağını ifade etmek mümkündür başka bir ifade ile işe tutulmanın görev performansı üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirtilebilir.

Araştırmanın bu aşamasında iş biçimlendirmenin görev performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü incelenmiştir. H_4 hipotezinin sınanması için ilk olarak incelemenin modeli oluşturulmuştur. Buna göre örneklemede (697); Y bağımlı değişkeni Görev Performansı (GP), X bağımsız değişkeni İş Biçimlendirme (İB), M aracı değişken İşe Tutulma (İT) olarak tanımlanmıştır.

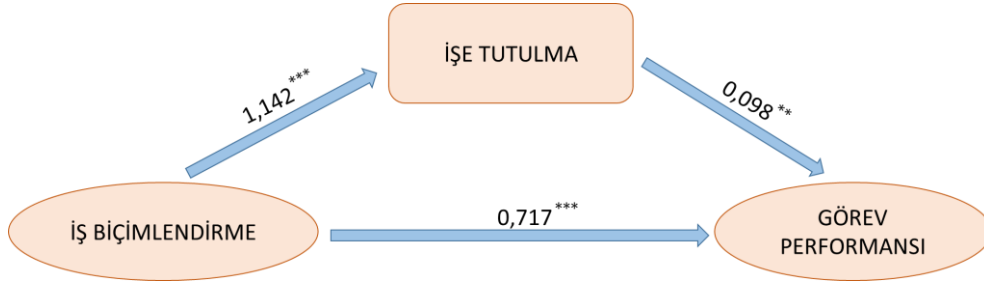
Tablo 6.7 İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

HİPOTEZ 4							
Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı)							
X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme)							
M = İT (Aracı Değişken: İşe Tutulma)							
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
İT	0,661	0,437	0,165	538,399	1,000	695,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		0,166	0,108	1,529	0,127	-0,047	0,379
İB		1,142	0,049	23,203	0,000	1,045	1,239
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
GP	0,567	0,321	0,146	163,998	2,000	694,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		1,351	0,102	13,223	0,000	1,150	1,551
İB		0,717	0,062	11,631	0,000	0,596	0,838
İT		0,098	0,036	2,737	0,006	0,028	0,168
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
GP	0,560	0,314	0,147	317,540	1,000	695,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		1,367	0,103	13,342	0,000	1,166	1,568
İB		0,829	0,047	17,820	0,000	0,738	0,920
ETKİ (X-Y)		Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Toplam Etki		0,829	0,047	17,820	0,000	0,738	0,920
Direkt Etki		0,717	0,062	11,631	0,000	0,596	0,838
ETKİ (X-Y)		Etki	BootStd. Hata			BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki		0,112	0,048			0,018	0,206

Aracılık etkisi değerlendirilmeden önce oluşturulan modelin anlamlılığını irdelenmiş ve p değerinin ($p < 0,05$) gözlemlenmesi ile modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Tablo 6.7'de bulunan modelin anlamlılık analizine bakıldığında iş biçimlendirmenin (İB) görev performansı (GP) ilişkisinde %95 güven düzeyinde p değerinin 0,000 ve 0,05'ten küçük olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde işe tutulmanın (İT) görev performansı (GP) ilişkisinde %95 güven p değerinin 0,000 ve 0,05'ten küçük olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca iş biçimlendirmenin (İB) işe tutulma (İT) ilişkisinde %95 güven p değerinin 0,000 ve 0,05'ten küçük olması nedeniyle model anlamlıdır.

Bununla birlikte Tablo 6.7’de bulunan modelin anlamlılık analizi için ULCI (Üst Seviye Güven Aralığı) değeri ile LLCI (Alt Seviye Güven Aralığı) değerinin arasında 0 (sıfır) değerinin yer almaması gerektiğinden bu değerler gözlenmiştir. Her bir ilişkide LLCI-ULCI ve BootLLCI-BootULCI sıfır değerini içermemesi modelin anlamlılığını desteklemektedir.

Modelin anlamlılık aşaması değerlendirildikten sonra etki ve bu etkilerin dereceleri irdelenmelidir. Tablo 6.7’de görüldüğü gibi direkt etkide bağımsız değişken olan iş biçimlendirmenin bağımlı değişken olan görev performansına etki katsayısı 0,717’dir. Toplam etkide ise bağımlı değişken olan görev performansı ile bağımsız değişken olan iş biçimlendirme üzerindeki etkisinde işe tutulmanın katsayısı 0,829’dır. Dolaylı etkide ise bu katsayı 0,112’dır. Şekil 6.4’te de görüldüğü gibi modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamasında direkt etki görüldüğü için burada kısmi aracı etkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu bağlamda iş biçimlendirme ile görev performansı arasında işe tutulmanın aracı etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 4 (*İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır.*) kısmen desteklenmiştir. Bu anlamda iş biçimlendirmenin görev performansına olan etkisinde işe tutulmanın kısmi aracı etkisi vardır.



Şekil 6.4 İşe tutulmanın aracı etkisi

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, iş biçimlendirme yeteneği yüksek olan çalışanların görev performansının da yüksek olduğundan ve bununla birlikte işe tutulmanın bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediğinden söz etmek mümkündür. Başka bir ifade ile iş biçimlendirmenin tek başına görev performansını aynı yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, ayrıca işe tutulmanın aracı etkisi olduğunda bu etkinin arttığından bahsetmek olasıdır.

İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolüyle ilgili PROCESS (SPSS Makro 3.5.3) programının yardımıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin bulgularına ait değerler Tablo 6.8’de verilmiştir.

Tablo 6.8 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

HİPOTEZ 5								
Y = İT (Bağımlı Değişken: İşe Tutulma)								
X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme)								
W = PS (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Sermaye)								
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p	
İT	1,000	1,000	0,000	1095978,730	3,000	5,000	0,000	
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		2,690	0,000	20057,656	0,000	2,690	2,690	
İB		0,709	0,001	1416,778	0,000	0,708	0,711	
PS		0,687	0,001	1120,762	0,000	0,685	0,688	
İnt-1		-0,359	0,002	-156,740	0,000	-0,364	-0,353	
İnt-1 = İB X PS			R ² -chng	F	df1	df2	p	
İnt-1			0,008	24567,345	1,000	5,000	0,000	
		PS	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Durumsal Etki		-0,263	0,804	0,001	1026,248	0,000	0,802	0,806
		-0,009	0,713	0,001	1422,169	0,000	0,711	0,714
		0,273	0,612	0,001	764,777	0,000	0,610	0,614
İT		İB						
		Düşük (-3243)	Orta (-0,0073)		Yüksek (+3317)			
PS	Yüksek (+2727)	2,679		2,873		3,080		
	Orta (-0,0093)	2,452		2,678		2,920		
	Düşük (-0,2633)	2,249		2,503		2,776		

PROCESS programında yapılan analizin sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle tabloda yer alan İnt-1 (İş biçimlendirme X Psikolojik sermaye) satırı incelenmektedir. Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için bu satırda yer alan p değerinin (p<0,05) anlamlı olması gerekir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere LLCI değeri ile ULCI değerinin arasında 0 (sıfır) değeri yer almamalıdır (Fairchild, 2009; MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). p değerinin (p<0,05) anlamlı olması, ULCI (-0,353) ile LLCI değeri (-

0,364) değerlerinin arasında 0 (sıfır) değerinin yer almaması düzenleyici etkinin var olduğunu göstermektedir.

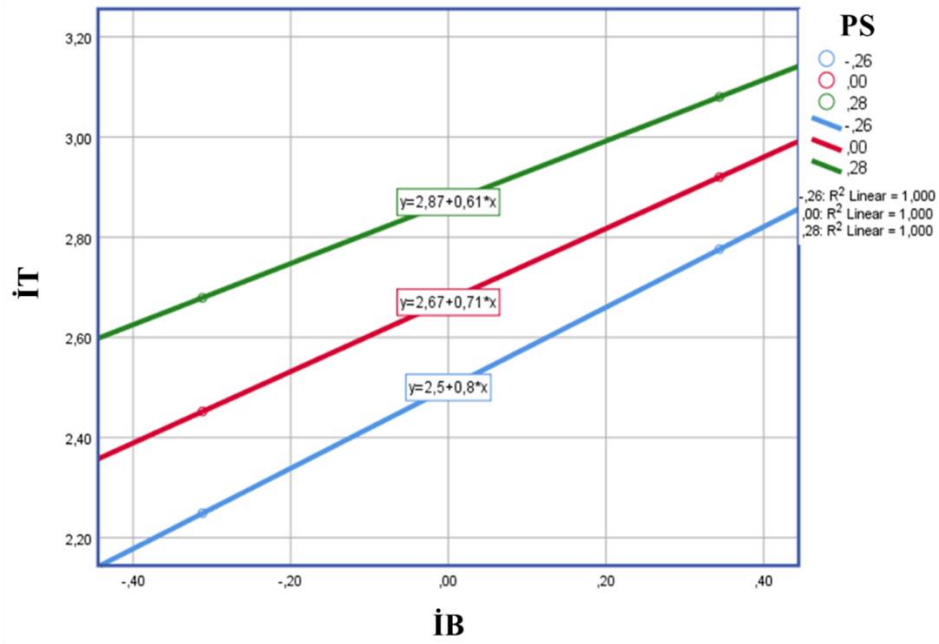
Bununla birlikte anlamlılık değerlendirildikten sonra tabloda yer alan durumsal etkinin de incelenmesini gerekmektedir. Durumsal etki ile açıklanmak istenen psikolojik sermayenin etkilerinin belirlenmesidir.

Bu kapsamda, psikolojik sermaye etkisinin ortalama değer (-0,009)'de iş biçimlendirme ile işe tutulma üzerindeki etkisi (0,713); ortalamanın bir standart sapma aşağısında düşük değerde (-0,263)'de iş biçimlendirme ile işe tutulma üzerindeki etkisi (0,804); ortalamanın bir standart sapma yukarısında yüksek değer (+0,273)'de iş biçimlendirme ile işe tutulma üzerindeki etkisi (0,611) olarak psikolojik sermaye üç seviyede hesaplanmıştır.

Bu bağlamda her üç durum için de p değerleri ($p < 0,05$) anlamlıdır ve ULCI ile LLCI değerlerinin arasında 0 (sıfır) değeri bulunmamaktadır. Bu bulgular iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir.

Ancak bu değerlendirmelere ek olarak aldığı psikolojik sermayenin düşük, orta, yüksek değerlerine göre işe tutulmanın ve iş biçimlendirmenin aldığı değerler ile SSPSS programında yapılan grafiksel çiziminde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Oluşan grafikteki doğruların paralel olup olmamasına göre düzenleyici etkinin varlığı değerlendirilmektedir. Üç doğrunun birbirine paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır (Jaccard ve Turrisi, 2003). Şekil 6.5'te görüldüğü gibi doğrular paralel olmayıp bir noktada birleşeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu kesişim göz önüne alındığında psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinden söz edilebilir.



Şekil 6.5 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü

Tüm bu değerlendirmeler göz önünde bulundurularak iş biçimlendirme ile işe tutulma arasında psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 5 (*İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.*) desteklenmiştir.

Ancak hipotezin sınanması sırasında elde edilen sonuç, çalışanların örgütte iş biçimlendirmelerinin psikolojik sermayelerinin işe tutulma etkisinde teorik çerçeve sunumunda belirtilenlerin tersine bir düzenleyici etken olabileceği öngörüsünü doğrulamıştır. Şöyle ki analiz sonucuna göre, psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin yüksek olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi azalmaktadır. Aksi söz konusu olduğunda düzenleyici etkinin düşük olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi artmaktadır.

Örgüt çıktılarını pozitif olarak etkileme olasılığı yüksek olan psikolojik sermayenin, durumsal değişkenler söz konusu olduğundaki etkileşim rolünün de ele alınması ve sorgulanması faydalı olacaktır. Bu bağlamda daha önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin, örgüt olumlu çıktılarından olan yüksek işe tutulmaya sebep olabileceği hipotezine götürse de tersi durumun ortaya çıkma nedeninin iş biçimlendirme kavramı ve değişkene ilişkin düzenleyici değişken etkisinin yerel yazında

görece yeni bir kavram olması, örneklem kısıtı ile karşı karşıya kalınması iş biçimlendirmenin işe tutulmaya etkisinde düzenleyici değişkenin kendisini gösterememesi olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda teorik çerçevede beklenen tersi düzenleyici etkinin nedenlerinin sorgulanması ve bu durumun açıklanabilmesine yardımcı olabilmesi için değişkenin boyutları çerçevesinde umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile tekrar düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 6.9 incelendiğinde umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının İnt-1'in p değerlerinin 0,05'ten büyük olması ve ULCI ile LLCI arasında sıfır değerinin bulunması, bu boyutlarının düzenleyici bir değişken etkisini olmadığını göstermektedir.

Tablo 6.9 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

Y = İT (Bağımlı Değişken: İşe Tutulma) X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme) W = U (Düzenleyici Değişken: Umut)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
İT	0,677	0,459	0,159	195,729	3,000	693,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		-0,574	0,701	-0,819	0,413	-1,950	0,802
İB		1,106	0,333	3,318	0,001	0,451	1,760
U		0,504	0,302	1,666	0,096	-0,090	1,097
İnt-1		-0,072	0,139	-0,522	0,602	-0,344	0,200
İnt-1 = İB X U			R ² -chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,000	0,273	1,000	693,000	0,602
Y = İT (Bağımlı Değişken: İşe Tutulma) X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme) W = ÖZY (Düzenleyici Değişken: Öz yeterlilik)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
İT	0,667	0,445	0,163	185,063	3,000	693,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		-0,819	0,675	-1,212	0,226	-2,144	0,508
İB		1,404	0,327	4,299	0,000	0,763	2,045
ÖZY		0,442	0,244	1,813	0,070	-0,037	0,920
İnt-1		-0,134	0,113	-1,181	0,238	-0,357	0,089
İnt-1 = İB X ÖZY			R ² -chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,001	1,395	1,000	693,000	0,238
Y = İT (Bağımlı Değişken: İşe Tutulma) X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme) W = PSD (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Dayanıklılık)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
İT	0,683	0,467	0,156	202,329	3,000	693,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		-1,401	0,645	-2,172	0,030	-2,667	-0,134
İB		1,505	0,311	4,841	0,000	0,895	2,116
PSD		0,815	0,264	3,084	0,002	0,296	1,334
İnt-1		-0,228	0,123	-1,851	0,065	-0,470	0,014
İnt-1 = İB X PSD			R ² -chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,003	3,425	1,000	693,000	0,065

Bununla birlikte iyimserlik boyutu ile ilgili analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 6.10' da görüldüğü gibi p değeri 0,001 ve 0,05'ten küçüktür. ULCI (-0,114) ile LLCI (-0,416) değerlerinin görülmesi ile bu değerlerin sıfırı içermemesi durumu da söz konusu

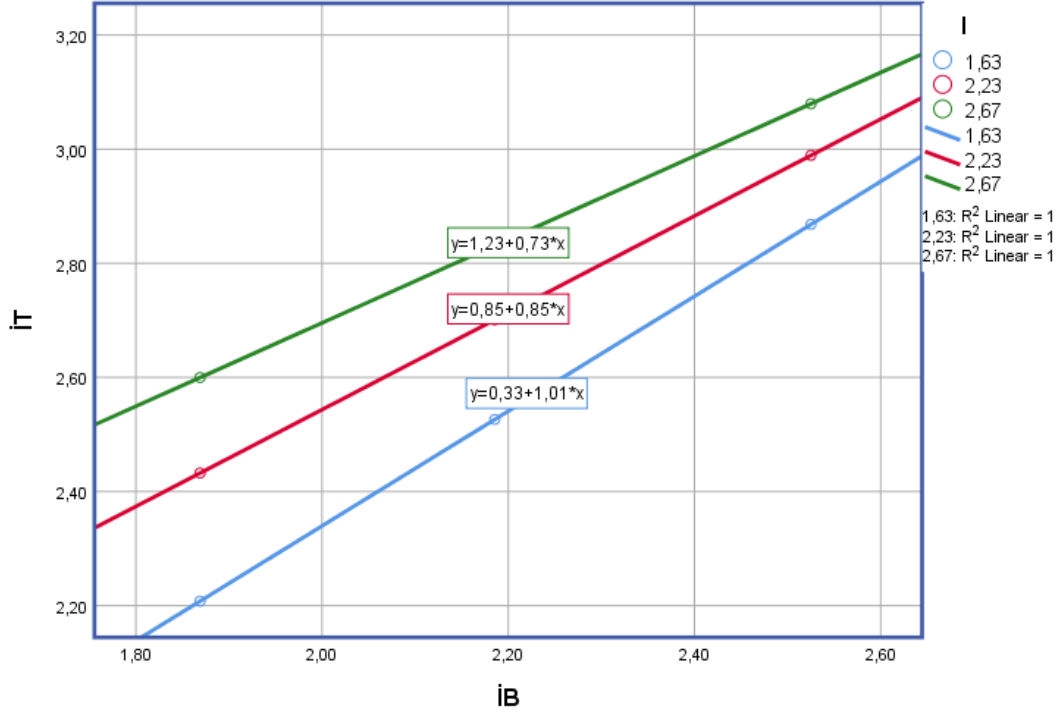
olduğundan model anlamlıdır. İyimserliğin etki değerleri irdelendiği zaman ortalama değerden (0,849) bir birimlik standart sapmanın azalması durumunda etki değeri (1,006), artması durumunda etki değeri (0,731) olmaktadır.

Tablo 6.10 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde iyimserlik düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

HİPOTEZ 5								
Y = İT (Bağımlı Değişken: İşe Tutulma)								
X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme)								
W = I (Düzenleyici Değişken: İyimserlik)								
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p	
İT	0,713	0,508	0,144	238,607	3,000	693,000	0,000	
		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		-1,097	0,356	-3,079	0,002	-1,797	-0,398	
İB		1,439	0,169	8,531	0,000	1,108	1,770	
İ		0,872	0,170	5,119	0,000	0,538	1,207	
İnt-1		-0,265	0,077	-3,439	0,001	-0,416	-0,114	
İnt-1 = İB X İ			R ² -chng	F	df1	df2	p	
İnt-1			0,008	11,824	1,000	693,000	0,001	
		I	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Durumsal Etki		1,633	1,006	0,063	15,885	0,000	0,882	1,131
		2,228	0,849	0,055	15,551	0,000	0,742	0,956
		2,672	0,731	0,070	10,402	0,000	0,593	0,869
İT		İB						
		Düşük (1,8689)	Orta (2,1854)	Yüksek (2,5251)				
I	Yüksek (2,6717)	2,600	2,526	2,868				
	Orta (2,228)	2,432	2,701	2,989				
	Düşük (1,6333)	2,208	2,831	3,080				

Tüm bu değerlendirmelere ek olarak iyimserliğin aldığı düşük, orta, yüksek değerlerine göre işe tutulmanın ve iş biçimlendirmenin aldığı değerler ile SPSS programında grafiksel çizim yapılmıştır.

Oluşan grafikteki üç doğrunun birbirine paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamıştır. Şekil 6.6'da görüldüğü gibi doğrular paralel olmayıp bir noktada birleşeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu kesişim göz önüne alındığında söz konusu değişkenler arasında iyimserliğin düzenleyici etkisinden söz edilebilir.



Şekil 6.6 İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde iyimserliğin düzenleyici rolü

Analiz sonucuna göre, iyimserlik düzenleyici etkisinin yüksek olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi azalmaktadır. Aksi söz konusu olduğunda düzenleyici etkinin düşük olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi artmaktadır.

Bir diğer hipotezin sınanması için PROCESS programında yapılan analizin Tablo 6.11’de sonuçları değerlendirildiği zaman model bulgularına göre; p değeri 0,351 olup 0,05’ten büyük olması ve ULCI (0,419) ile LLCI (-0,149) değerlerinin görülmesi ve bunların arasında sıfır değerinin bulunması, psikolojik sermayenin, iş biçimlendirme ve görev performansı üzerinde düzenleyici bir değişken olarak etki göstermemektedir.

Tablo 6.11 İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

HİPOTEZ 6							
Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı)							
X = İB (Bağımsız Değişken: İş Biçimlendirme)							
W = PS (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Sermaye)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
GP	0,608	0,370	0,135	135,577	3,000	693,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		3,167	0,016	194,703	0,000	3,135	3,198
İB		0,480	0,064	7,516	0,000	0,354	0,605
PS		0,600	0,076	7,852	0,000	0,450	0,750
İnt-1		0,135	0,145	0,934	0,351	-0,149	0,419
İnt-1 = İB X PS			R ² -chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,001	0,871	1,000	693,000	0,351
GP		İB					
		Düşük (-0,312)	Orta (0,005)	Yüksek (0,344)			
PS	Yüksek (0,279)	3,172	3,336	3,512			
	Orta (-0,003)	3,015	3,167	3,330			
	Düşük (-0,257)	2,874	3,014	3,166			

Tüm bu değerlendirmeler göz önünde bulundurularak iş biçimlendirme ile görev performansı arasında psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 6 (*İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.*) desteklenmemiştir.

Hipotezin sınanması sırasında elde edilen sonuç çalışanların örgütte iş biçimlendirmelerinin psikolojik görev performansına etkisinde teorik çerçeve sunumunda belirtilen şekilde bir düzenleyici etken olabileceği öngörüsünü doğrulanmamıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt çıktılarını pozitif olarak etkileme olasılığı yüksek olan psikolojik sermayenin, durumsal değişkenler söz konusu olduğundaki etkileşim rolünün de ele alınması ve sorgulanması faydalı olacaktır. Bu bağlamda daha önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin, örgüt olumlu çıktılarından olan yüksek görev performansına sebep olabileceği hipotezine götürse de tersi durumun ortaya çıkma nedenin iş biçimlendirme kavramı ve değişkene ilişkin düzenleyici değişken etkisinin yerel yazında görece yeni bir kavram olması, örneklem kısıtı ile karşı karşıya

kalınması iş biçimlendirmenin işe tutulmaya etkisinde düzenleyici değişkenin kendisini gösterememesi olarak değerlendirilmiştir.

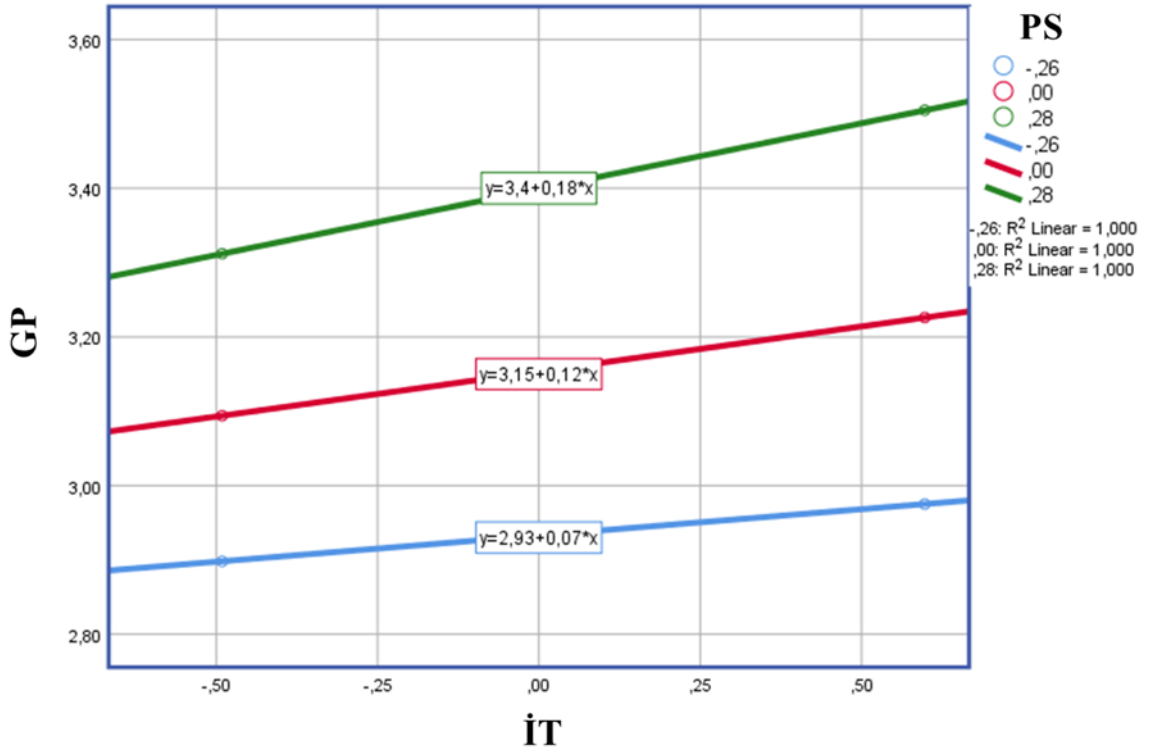
Son hipotezin sınanması için PROCESS programında yapılan analizin Tablo 6.12’de sonuçları değerlendirildiği zaman model bulgularına göre; p değeri 0,027 olup 0,05’ten küçük olması ve ULCI (0,376) ile LLCI (0,023) değerlerinin görülmesi ve bunların arasında sıfır değerini içermemesi sebebiyle modelin anlamlılığını söz konusudur.

Durumsal etki değerlendirildiğinde psikolojik sermaye etkisinin ortalama değer (-0,003)’de iş tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,121); ortalamanın bir standart sapma aşağısında düşük değerde (-0,257)’de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,070); ortalamanın bir standart sapma yukarısında yüksek değer (0,279)’de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,177) olarak psikolojik sermaye üç konumda hesaplanmıştır.

Tablo 6.12 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

HİPOTEZ 7							
Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı)							
X = İT (Bağımsız Değişken: İşe Tutulma)							
W = PS (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Sermaye)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
GP	0,577	0,332	0,143	115,018	3,000	693,000	0,000
Model	Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit	3,157	0,016	191,761	0,000	3,124	3,189	
İT	0,121	0,035	3,461	0,001	0,053	0,190	
PS	0,870	0,072	12,141	0,000	0,730	1,011	
İnt-1	0,199	0,090	2,213	0,027	0,023	0,376	
İnt-1 = İT X PS	R ² -chng	F	df1	df2	p		
İnt-1	0,005	4,899	1,000	693,000	0,027		
	PS	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Durumsal Etki	-0,257	0,070	0,038	1,830	0,068	-0,005	0,146
	-0,003	0,121	0,035	3,447	0,001	0,052	0,190
	0,279	0,177	0,047	3,790	0,000	0,085	0,269
GP	İT						
	Düşük (-491)	Orta (0,053)	Yüksek (0,598)				
PS	Yüksek (+279)	3,312	3,408	3,505			
	Orta (-0,003)	3,094	3,160	3,226			
	Düşük (-257)	2,898	2,937	2,975			

Tüm bu değerlendirmeler ek olarak psikolojik sermayenin düşük, orta, yüksek değerlerine göre işe tutulmanın ve görev performansının aldığı değerler ile SSPSS programında grafiksel çizim yapılmıştır.



Şekil 6.7 İşe tutulmanın görev performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü

Oluşan grafikteki üç doğrunun birbirine paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamıştır. Şekil 6.7’de görüldüğü gibi doğrular paralel olmayıp bir noktada birleşeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu kesişim göz önüne alındığında söz konusu değişkenler arasında psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinden söz edilebilir.

Tablo 6.12 ve Şekil 6.7 bulgularının değerlendirilmeleri göz önünde bulundurularak işe tutulma ile işe görev performansı arasında psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 7 (*İşe tutulmanın görev performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.*) desteklenmiştir.

İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin hangi boyutlar çerçevesinde olduğunun belirlenmesi için analizlere devam edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 6.13 incelendiğinde öz yeterlilik boyutu için p değeri 0,656 ve psikolojik dayanıklılık boyutu için p değeri 0,058 olarak görülmüştür. Bu iki

değerin 0,05'den büyük değer çıkması bu iki boyut için modelin anlamlılığının olmadığını göstermektedir.

Tablo 6.13 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı) X = İT (Bağımsız Değişken: İşe Tutulma) W = ÖZY (Düzenleyici Değişken: Öz yeterlilik)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
GP	0,559	0,313	0,148	105,145	3,000	693,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		1,385	0,477	2,902	0,004	0,448	2,323
İB		0,124	0,189	0,659	0,510	-0,246	0,495
ÖZY		0,436	0,173	2,515	0,012	0,096	0,777
İnt-1		0,030	0,066	0,446	0,656	-0,101	0,160
İnt-1 = İB X ÖZY			R ² -chng	F	df1	df2	p
İnt-1			2,000	0,199	1,000	693,000	0,656
Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı) X = İT (Bağımsız Değişken: İşe Tutulma) W = PSD (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Dayanıklılık)							
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
GP	0,557	0,311	0,148	104,035	3,000	693,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		2,040	0,433	4,712	0,000	1,190	2,890
İB		-0,127	0,172	-0,737	0,461	-0,465	0,211
PSD		0,237	0,183	1,301	0,194	-0,121	0,596
İnt-1		0,132	0,070	1,899	0,058	-0,005	0,269
İnt-1 = İB X PSD			R ² -chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,004	3,605	1,000	693,000	0,058

Diğer taraftan yapılan analizler sonucunda umut ve iyimserlik boyutları için düzenleyici etkinin var olduğu görülmüştür.

Tablo 6.14'de umut boyutu için PROCESS programında yapılan analizin sonuçları değerlendirildiğinde model bulgularına göre; p değeri 0,001 olup 0,05'ten küçük olması ve ULCI (0,456) ile LLCI (0,124) değerlerinin görülmesi ve bunların arasında sıfır değerini içermemesi sebebiyle modelin anlamlılığını söz konusudur.

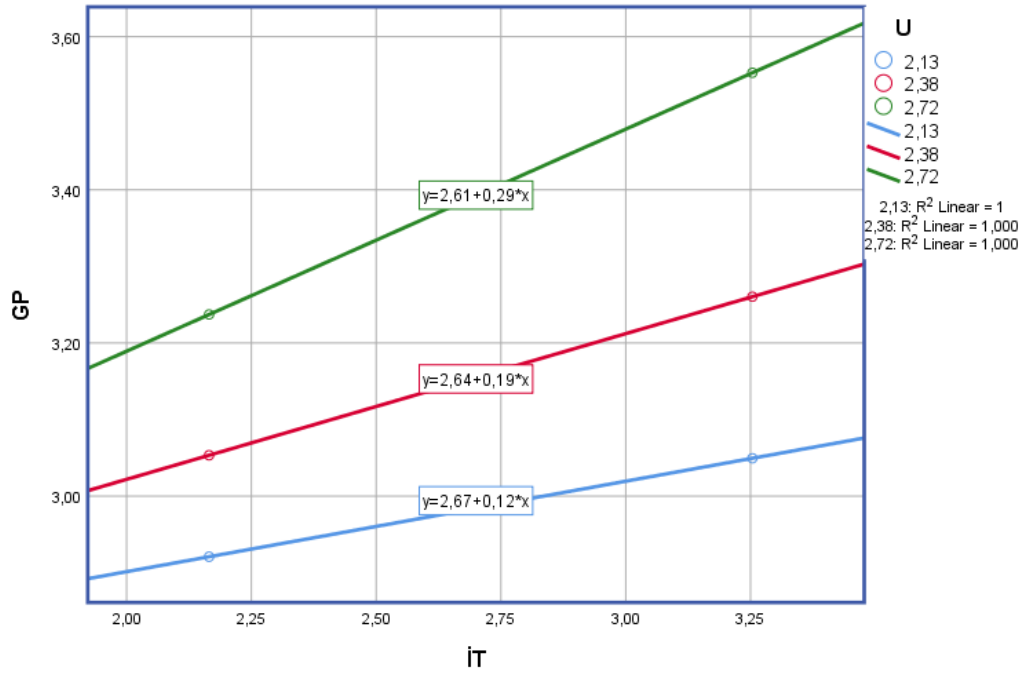
Durumsal etki değerlendirildiğinde umut etkisinin ortalama değer (2,377)'de iş tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,190); ortalamanın bir standart sapma aşağısında düşük değerde (2,128)'de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,118); ortalamanın bir standart sapma yukarısında yüksek değer (2,721)'de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,290) olarak psikolojik sermaye üç konumda hesaplanmıştır.

Tablo 6.14 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde umut düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı) X = İT (Bağımsız Değişken: İşe Tutulma) W = U (Düzenleyici Değişken: Umut)								
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p	
GP	0,567	0,321	0,146	109,210	3,000	693,000	0,000	
		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		2,865	0,514	5,573	0,000	1,856	3,875	
İT		-0,499	0,202	-2,472	0,014	-0,895	-0,103	
U		-0,094	0,223	-0,423	0,673	-0,532	0,343	
İnt-1		0,290	0,085	3,432	0,001	0,124	0,456	
İnt-1 = İT X U			R ² -chng	F	df1	df2	p	
İnt-1			0,012	11,780	1,000	693,000	0,001	
		U	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Durumsal Etki		2,128	0,118	0,037	3,180	0,002	0,045	0,191
		2,377	0,190	0,032	6,008	0,000	0,128	0,252
		2,721	0,290	0,044	6,597	0,000	0,204	0,376
GP		İT						
		Düşük (2,1652)		Orta (2,7095)	Yüksek (3,2538)			
U	Yüksek (2,7208)		3,237	3,395	3,553			
	Orta (2,3766)		3,053	3,157	3,261			
	Düşük (2,1282)		2,921	2,985	3,050			

Bu boyut için de değerlendirmelere ek olarak umut boyutunun düşük, orta, yüksek değerlerine göre işe tutulmanın ve görev performansının aldığı değerler ile SSPSS programında grafiksel çizim yapılmıştır.

Oluşan grafikteki üç doğrunun birbirine paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamıştır. Şekil 6.8’de görüldüğü gibi doğrular paralel olmayıp bir noktada birleşeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu kesişim göz önüne alındığında söz konusu değişkenler arasında umudun düzenleyici etkisinden söz edilebilir.



Şekil 6.8 İşe tutulmanın görev performansına etkisinde umut boyutunun düzenleyici rolü

Son olarak Tablo 6.15’de iyimserlik boyutu için PROCESS programında yapılan analizin sonuçları değerlendirildiğinde model bulgularına göre; p değeri 0,000 olup 0,05’ten küçük olması ve ULCI (0,292) ile LLCI (0,107) değerlerinin görülmesi ve bunların arasında sıfır değerini içermemesi sebebiyle modelin anlamlılığını söz konusudur.

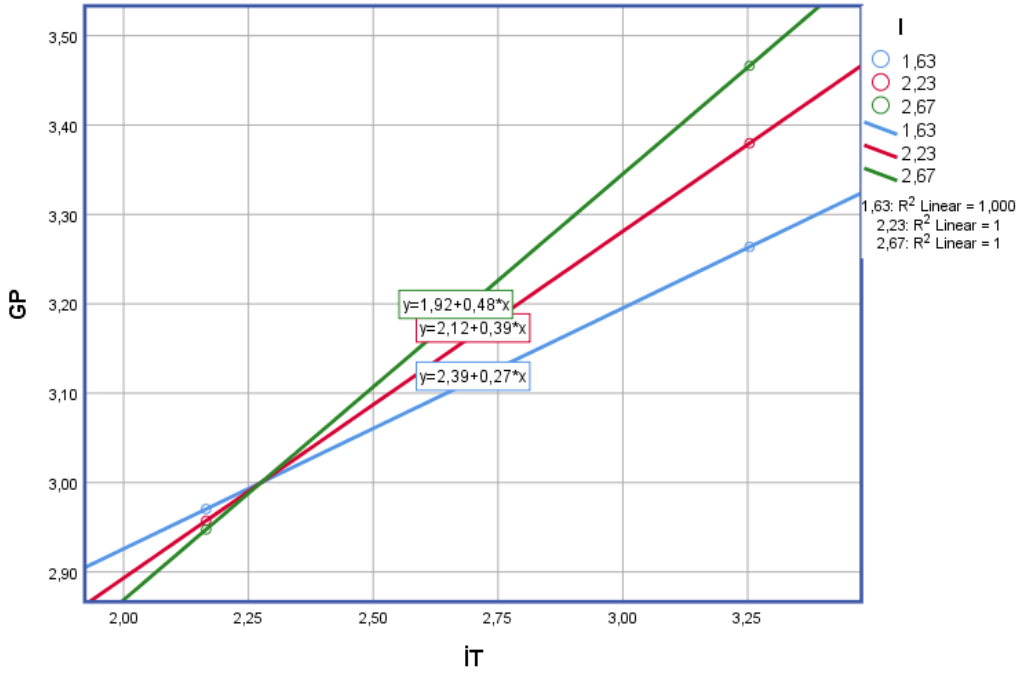
Durumsal etki değerlendirildiğinde iyimserlik etkisinin ortalama değer (2,228)’de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,388); ortalamanın bir standart sapma aşağısında düşük değerde (1,633)’de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,269); ortalamanın bir standart sapma yukarısında yüksek değer (2,672)’de işe tutulma ile görev performansı üzerindeki etkisi (0,477) olarak iyimserlik üç konumda hesaplanmıştır.

Tablo 6.15 İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde iyimserlik düzenleyici etkisine ilişkin analiz bulguları (PROCESS)

Y = GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı) X = İT (Bağımsız Değişken: İşe Tutulma) W = I (Düzenleyici Değişken: İyimserlik)								
Sonuç	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p	
GP	0,462	0,214	0,169	62,786	3,000	693,000	0,000	
		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		3,129	0,249	12,574	0,000	2,640	3,618	
İT		-0,057	0,098	-0,576	0,565	-0,249	0,136	
İ		-0,454	0,129	-3,518	0,001	-0,708	-0,201	
İnt-1		0,200	0,047	4,236	0,000	0,107	0,292	
İnt-1 = İT X I			R ² -chng	F	df1	df2	p	
İnt-1			0,020	17,947	1,000	693,000	0,000	
		I	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Durumsal Etki		1,633	0,269	0,038	7,155	0,000	0,195	0,343
		2,228	0,388	0,037	10,514	0,000	0,316	0,461
		2,672	0,477	0,048	9,845	0,000	0,382	0,572
GP		İT						
		Düşük (2,1652)	Orta (2,7095)	Yüksek (3,2538)				
I	Yüksek (2,6717)	2,948		3,207		3,466		
	Orta (2,228)	2,957		3,169		3,380		
	Düşük (1,6333)	2,970		3,117		3,264		

Bu boyut için de değerlendirmelere ek olarak iyimserlik boyutunun düşük, orta, yüksek değerlerine göre işe tutulmanın ve görev performansının aldığı değerler ile SSPSS programında grafiksel çizim yapılmıştır.

Oluşan grafikteki üç doğrunun birbirine paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamıştır. Şekil 6.9'da görüldüğü gibi doğrular paralel olmayıp bir noktada birleşeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu kesişim göz önüne alındığında işe tutulma ile görev performansı arasında iyimserliğin düzenleyici etkisinden söz edilebilir.



Şekil 6.9 İşe tutulmanın görev performansına etkisinde iyimserlik boyutunun düzenleyici rolü

Araştırma oluşturulan model çerçevesinde işe tutulma ile görev performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin varlığı yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda boyutlar kapsamında da bakıldığında umut ve iyimserlik için de düzenleyici etkinin olduğu açıklanmıştır.

Bu bağlamda psikolojik sermayesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktıkça işe tutulmanın görev performansına etkisi de artmaktadır. Dolayısıyla bu örneklem için çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine olanak verilmesi ile örgütte performansın artması ve başarıya ulaşılması mümkün olacaktır.

Araştırmanın bu bölümüne kadar teorik çerçeve bağlamında çalışmada yer alan değişkenler üzerine açıklamalar yapılmıştır. Yine araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçları ve bulguları paylaşılarak değerlendirilmiştir. Bir sonraki ve son bölümde elde edilen bulgular ışığında yapılan diğer çalışmalar ile birlikte değerlendirmeler yapılmış, araştırmacılar, örgütsel davranış teorisyenleri, insan kaynakları uzmanları ve örgüt yöneticileri/uygulamacıları için yeni açılımlar ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler için önemli olan şey, hızla artan rekabet şartlarında sürdürülebilirliklerini kalıcı hale getirmektir. Bunun için organizasyon yönetimleri, iş görenlerin yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayıp, motivasyon ve performanslarını artırarak organizasyon verimliliğini olumlu yönde etkileyebilirler.

Stratejik insan kaynakları ve örgüt yönetimleri alanında işletmelere has ve taklit edilmesi imkânsız olan sosyal sermayenin önem kazanması ve bu sermayenin doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile işletmelerin performans yeteneklerinin kazanılması ile birlikte rekabet üstünlüğünün de artmasının önü açılmaktadır.

Bu durumlar göz önünde bulundurularak bu araştırmada, işletmeler için sürdürülebilirliği sağlamak ve iş çıktılarını optimize amacıyla çalışanların iş performansını en üst seviyeye çekmek ve performans öncüllerinin değerlendirmek için çalışanların çalışma ortamlarında kendi işlerini tasarlamaları ile bağdaştırılabilen iş biçimlendirme kavramına yer verilmiştir. “Kendi çalışma ortamını optimize etmek için işlerini biçimlendiren çalışanlar, çalışma ortamlarını değiştirmeyenlere göre daha iyi performans gösterebilir mi?” sorusuna yanıt bulmaya çalışılmaktadır.

İş biçimlendirmenin iş performansı ile işe tutulma üzerindeki etkilerini gösteren çalışmalar olmakla birlikte, yapılan bu çalışmalarda doğrusal ilişkilerdeki düzenleyici değişkenlerin neler olabileceği ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı gözlemlendiğinden; çalışanların verimliliklerini artırmada etkili olan iş biçimlendirme yeteneklerinin, görev performansına etkisinde iş görenin güçlü taraflarının geliştirilmesine katkı sağlayan psikolojik sermayenin ve işe tutulmanın söz konusu etkiler üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak ve değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

İş biçimlendirme, görev performansını ve işe tutulmayı pozitif olarak etkilese de psikolojik sermaye gibi düzenleyici değişkenler olduğunda, bu etkileşimin nasıl olacağı henüz irdelenmediği görülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın konusu, iş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü ve psikolojik sermayenin düzenleyici rolünü incelemek olarak belirlenmiştir.

İş biçimlendirme bağımsız değişkeni, iş biçimlendirmenin etkilediği ve işletmeler için en önemli sonuç değişkenlerinden biri olan görev performansı değişkeni ile yine görev performansının öncüllerinden biri olan işe tutulmanın aracı değişken olduğu, tüm bu değişkenler üzerinde düzenleyici etkisi öngörülen psikolojik sermaye değişkeninin yer aldığı bir model oluşturularak, araştırma yürütülmüştür.

Özellikle iş tasarımının geliştirilmesi ve çalışan becerilerinin de işlerin dizaynında yer almasının eksikliğinin giderilebilmesi ve resmin tamamının görülmesine fayda sağlamayı amaçlayan bu araştırma ile;

- İş biçimlendirmenin işe tutulma ve görev performansı üzerindeki etkileri,
- İş biçimlendirme ile görev performansı arasındaki ilişkide işe tutulmanın aracı rolü,
- İş biçimlendirme işe tutulma, iş biçimlendirme görev performansı ve işe tutulma görev performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin etkisi sorgulanmıştır.

Bu bağlamda bu çalışmanın örgütsel davranış teorisyenlerine, araştırmacılara, yönetici ve uygulayıcılara, iş yaşamında çalışanların, kendi işlerindeki kazandıkları ustalık ya da uzmanlık ile işlerini biçimlendirmeleri ile yüksek görev performansına ulaşmasında işe tutulma ve psikolojik sermayenin söz konusu ilişkide oynadığı rolün derecesi ve yönü ile ilgili analizler yaparak ve bu analizlerin sonuçları hakkında bilgiler paylaşarak konu ile ilgili yeni bakış açıları kazandırması beklenmiştir.

Araştırmada iş biçimlendirme, işe tutulma, psikolojik sermaye ve görev performansı arasındaki ilişki, nicel araştırma yöntemi ile kesitsel araştırma desenine uygun olarak incelenmiştir. Araştırmanın evrenini T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı hizmet sektöründe yer alan ilgili kuruluşunun merkez teşkilatında ve 81 ilde yer alan taşra teşkilatında görevli yönetici ve çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise evreni %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında temsil etme özelliğine sahip kolayda örneklem metodu ile seçilen ve ankete anketi cevaplamayı kabul eden toplam 719 katılımcı oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan verilerin 697 adedinin analiz bulgularından elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

- “İş biçimlendirmenin görev performansı üzerinde etkisi vardır” olarak belirtilen *Hipotez 1*’ de ki söz konusu etkinin olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Kısaca açıklamak gerekirse; çalışanların iş biçimlendirme yetenekleri arttıkça görev

performanslarının da yükseldiği, aksi bir durum söz konusu olduğunda, iş biçimlendirme yetenekleri azaldıkça görev performanslarının da düştüğü yani doğru orantılı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan bazı araştırma bulguları (Bakker ve diğer., 2012; Gordon, Demerouti, Le Blanc ve Bipp, 2015; Ingusci ve diğer., 2019; Kooij, Nijssen, Bal ve van der Kruijssen, 2020; Kooij, Tims ve Akkermans, 2017; Mäkikangas, Aunola, Seppälä ve Hakanen, 2016; Petrou ve diğer., 2015; Sen ve Dulara, 2017; Radstaak ve Hennes, 2017; Tims, Bakker ve Derks 2014; Wingerden, Derks ve Bakker, 2017; Zhang, ve Liu, 2020) ile paralellik göstermektedir.

- “İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde etkisi vardır” olarak belirtilen *Hipotez 2*’ de ki söz konusu etkinin olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Kısaca açıklamak gerekirse; çalışanların iş biçimlendirme yetenekleri arttıkça işe tutulumlarının da yükseldiği, aksi bir durum söz konusu olduğunda, iş biçimlendirme yetenekleri azaldıkça işe tutulumlarının da düştüğü yani doğru orantılı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan bazı araştırma bulguları (Bakker ve diğer., 2012; Chen ve diğer., 2014; Demerouti, Bakker, ve Gevers, 2015; Harju, Hakanen ve Schaufeli, 2016; Kooij ve diğer., 2017; Özdemir ve Turan, 2019; Tims ve Bakker, 2010; Tims, Bakker ve Derks, 2015; Travaglianti, Babic, Hansez, 2016; Vermooten, Boonzaier ve Kidd, 2019; Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny ve Bauer, 2016; Yang, Ming, Ma, ve Huo, 2017; Zhang ve Li, 2020) ile örtüşmektedir.
- “İşe tutulmanın görev performansı üzerinde etkisi vardır” olarak belirtilen *Hipotez 3*’ de ki söz konusu etkinin olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Kısaca açıklamak gerekirse; çalışanların işe tutulumları arttıkça görev performanslarının da yükseldiği, aksi bir durum söz konusu olduğunda, işe tutulumları azaldıkça görev performanslarının da düştüğü yani doğru orantılı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulguları (Bakker ve Bal, 2010; Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker ve diğer., 2012; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Schaufeli, 2013; Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker ve Schaufeli, 2008; Zhong ve diğer., 2016) ile benzerlik göstermektedir.

- “İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır” olarak belirtilen *Hipotez 4*’ de ki söz konusu rolün kısmen gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Modelin anlamlı olduğu değerlendirildikten sonra etki ve bu etkilerin dereceleri irdelendiğinde; direkt etkide bağımsız değişken olan iş biçimlendirmenin bağımlı değişken olan görev performansına etki katsayısı 0,717’dir. Toplam etkide ise bağımlı değişken olan görev performansı ile bağımsız değişken olan iş biçimlendirme üzerindeki etkisinde işe tutulmanın katsayısı 0,829’dir. Dolaylı etkide ise bu katsayı 0,112’dir. Modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamasında direkt etki görüldüğü için burada kısmi aracı etkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu bağlamda iş biçimlendirme ile görev performansı arasında işe tutulmanın aracı etkisi olduğunu ileri süren *Hipotez 4* kısmen desteklenmiştir. Bu anlamda iş biçimlendirmenin görev performansına olan etkisinde işe tutulmanın kısmi aracı etkisi vardır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, iş biçimlendirme yeteneği yüksek olan çalışanların görev performansının da yüksek olduğundan ve bununla birlikte işe tutulmanın bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediğinden söz etmek mümkündür. Başka bir ifade ile iş biçimlendirmenin tek başına görev performansını aynı yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, ayrıca işe tutulmanın aracı etkisi olduğunda bu etkinin arttığından bahsetmek olasıdır. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulguları (Bakker ve diğer., 2012; Demerouti ve diğer., 2015; Tims ve diğer., 2015; Vogel, Rodell ve Kynch, 2016; Wingerden ve diğer., 2017) ile benzerlik göstermektedir.
- “İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır” olarak belirtilen *Hipotez 5*’de ki söz konusu etkinin var olduğu gözlemlenmiştir. Ancak hipotezlerin test edilmesi kısmında da belirtildiği gibi analiz bulguları, bu etkinin teorik çerçevede bahsedildiği üzere beklenen etkinin tersine olduğu gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre, psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin yüksek olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi azalmaktadır. Aksi söz konusu olduğunda düzenleyici etkinin düşük olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi artmaktadır.

Örgüt çıktılarını pozitif olarak etkileme olasılığı yüksek olan psikolojik sermayenin, durumsal değişkenler söz konusu olduğundaki etkileşim rolünün de ele alınması ve sorgulanması faydalı olacaktır. Bu bağlamda daha önceki bölümlerde

tartışıldığı üzere, psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin, örgüt olumlu çıktılarından olan yüksek işe tutulmaya sebep olabileceği hipotezine götürse de tersi durumun ortaya çıkma nedenin iş biçimlendirme kavramı ve değişkene ilişkin düzenleyici değişken etkisinin yerel yazında görece yeni bir kavram olması, örneklem kısıtı ile karşı karşıya kalınması iş biçimlendirmenin işe tutulmaya etkisinde düzenleyici değişkenin kendisini gösterememesi olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda teorik çerçevede beklenen tersi düzenleyici etkinin nedenlerinin sorgulanması ve bu durumun açıklanabilmesine yardımcı olabilmesi için değişkenin boyutları çerçevesinde umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile tekrar düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının düzenleyici değişken etkisinin olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte iyimserlik boyutu ile ilgili analiz sonuçları değerlendirildiğinde söz konusu değişkenler arasında öngörülenin tersine bir düzenleyici etkinin varlığı ile karşı karşıya kalınmıştır. Yani analiz sonucuna göre, iyimserlik düzeyinin düzenleyici etkisinin yüksek olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi azalmaktadır. Aksi söz konusu olduğunda düzenleyici etkinin düşük olması durumunda iş biçimlendirmenin işe tutulma etkisi artmaktadır.

Kavramsal çerçevede de açıklandığı gibi, iyimserlik Luthans ve diğer., (2007, s. 87)' e göre psikolojik sermayenin en az anlaşılan bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Açıklamaların geneline bakıldığında iyimserlik, atfetme kuramı ile ilişkili olarak pozitif durumlar için “içsel, kalıcı ve genel sebeplere dayalı” iken negatif durumlar “dışsal, geçici ve belirli durumlara dayalı” atfedilmiştir. Bununla birlikte dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, iyimserlik seviyesi yüksek olanların karşılaşılan bu olayların olumsuz yönlerinin olabileceğini göz ardı etme eğilimlerinin de risk oluşturmasıdır. Bu nedenle daha önce de belirtildiği gibi gerçekçi iyimserlik ile esnek iyimserlik arasındaki denge seviyesinin optimal düzeyde olması yani ve tavsiye edilen, iyimserliğin hem esnek hem de gerçekçi olması gerektiğidir. Yazın araştırmasında iyimserlik ile açıklanan süreçlerin ve ürünlerin birçoğu gerçekçi iyimserlik örneklerini barındırdığı göz önüne alındığında, iş biçimlendirme ile işe tutulma arasındaki ilişkide iyimserliğin düzenleyici etkisinin gerçekçi iyimserlik mi

yoksa esnek iyimserlikten mi kaynaklandığının değerlendirilmesi için ileriki çalışmalara bir yol açmaktadır.

Bu durum bir başka açıdan da değerlendirilebilir. İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü açıklanmaya çalışılırken kavramsal çerçeve de belirtildiği gibi Kaynakların Korunması Kuramı'na göre değerlendirme yapılarak, psikolojik sermayenin boyutları olan umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik kişisel kaynaklar olarak değerlendirilerek bu kaynaklara sahip olma ile işe tutulma (enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma) kaynağına da sahip olunmasını kolaylaştırabileceğidir.

Kaynakların Korunması Kuramı, kişi ile çevre etkileşimini esas alan bir stres bakış açısıyla ortaya çıkmış ve başa çıkma sürecine daha geniş bir bakış açısı katmıştır. Bununla birlikte kuram bireylerin kendi değer verdikleri şeyleri elde etmeye, sürdürmeye, korumaya ve geliştirmeye çaba gösterdiklerini ileri sürmektedir (Çetin, 2019, s. 112). Bu bağlamda çalışmanın kesitsel olması nedeniyle anket çalışmasının yapıldığı tarihler göz önüne alındığında tüm Dünyayı derinden etkileyen COVID-19 pandemi sürecinin başlarına denk gelmektedir. Bu süreç göz önüne alındığında stresle başa çıkmanın önem taşıdığı Kaynakların Korunması Kuramı ve Duygusal Olaylar Teorisi, bireylerin iş çevresindeki duygulanımları ve mizaçlarının çevresel etmenlerden olumsuz etkilenebileceğidir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi iş çevresine ait özellikler ve iş yerinde yaşanan olayların yanı sıra bireyin sahip olduğu bu özelliklerinde duygusal tepkilerde rolü büyüktür (Tanyolaç ve Şenyuva, 2019, s. 323). Bu bağlamda bireyin mizacı iş yerinde yaşanan olayların yaratacağı duygulanıma dayalı tepkiye aracılık etmekte ve birtakım tepkilerin doğmasına sebep olmaktadır (Tanyolaç ve Şenyuva, 2019, s. 324). Dolayısıyla bir anlamda kişinin mizacına etki eden iyimserlik seviyesi iş çevresi koşullarının stres ile başa çıkmada ve araştırmanın örnekleme kapsamında işe tutulmada ters yönlü bir etkiye neden olabilir. Bu durumda da söz konusu değişkenler ile ilgili pandemi sürecini ve daha sonrasını kapsayacak boylamsal çalışmalarla ve farklı örneklem çeşitleri ile bu etkinin değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

- “İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır” olarak belirtilen Hipotez 6'de ki söz konusu etkinin var olmadığı gözlemlenmiştir.

Hipotezin sınanması sırasında elde edilen sonuç, çalışanların örgütte iş biçimlendirmelerinin görev performansına etkisinde psikolojik sermayenin teorik çerçeve sunumunda belirtilen şekilde bir düzenleyici etken olabileceği öngörüsünü doğrulanmamıştır. Yapılan yazın taramasında belirlenen düzenleyici etkinin varlığının araştırılmasına ilişkin bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu bağlamda daha önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin, örgüt olumlu çıktılarında olan yüksek görev performansına sebep olabileceği hipotezine götürse de tersi durumun ortaya çıkma nedenin iş biçimlendirme kavramı ve değişkene ilişkin düzenleyici değişken etkisinin daha önce de belirtildiği gibi yazında görece yeni bir kavram olması, örneklem kısıtı ile karşı karşıya kalınması iş biçimlendirmenin işe tutulmaya etkisinde düzenleyici değişkenin kendisini gösterememesi olarak değerlendirilmiştir.

- “İşe tutulmanın görev performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır” olarak belirtilen Hipotez 7’de ki söz konusu etkinin var olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda psikolojik sermayesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktıkça işe tutulmanın görev performansına etkisi de artmaktadır. Dolayısıyla bu örneklem için çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine olanak verilmesi ile örgütte performansın artması ve başarıya ulaşılması mümkün olacaktır.

İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin hangi boyutlar çerçevesinde olduğunun belirlenmesi için analizlere devam edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda umut ve iyimserlik boyutları için düzenleyici etkinin var olduğu görülürken öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutları için böyle bir etkinin olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda iyimserlik ve umut seviyesi düşükten yüksek seviyeye çıktıkça işe tutulmanın görev performansına etkisi de artmaktadır. Dolayısıyla bu örneklem bazında çalışanların iyimserlik ve umut yeteneklerinin daha da geliştirilmesine olanak verilmesi ile örgütte performansın artması ve başarıya ulaşılması sağlanmış olacaktır.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında hipotezlere ilişkin bilgiler Tablo 7.1’te sunulmuştur.

Tablo 7.1 Hipotez sonuçları

Hipotezler		Sonuç
Hipotez 1	İş biçimlendirmenin görev performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2	İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 3	İşe tutulmanın görev performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 4	İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 5	İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 6	İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 7	İşe tutulmanın görev performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde; *Hipotez 1* ve *Hipotez 2* 'nin sonuçları göz önüne alınacak olursa iş biçimlendirmenin görev performansı ve işe tutulmaya olan etkisinin anlamlı ve olumlu yönde olduğudur. *Hipotez 3* 'ün değerlendirilmesi ise işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumlu yöndedir. *Hipotez 4* ' göre ise iş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın kısmı aracı rolü vardır.

İşletmenin içinde bulunduğu çevrede rekabetin gün geçtikçe artması nedeniyle taklit edilmesi zor olan, işletmeye değer katan ve rekabet üstünlüğü yaratan beşeri sermaye perspektifi ile işletmeler işlerini biçimlendirebilen çalışanları bünyesine barındırmalıdır. Buna göre alan yazında çalışma yapan teorisyenler, örgütlerin kendilerine rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklarının korunması gerektiği ve bu kaynakların uzun dönemde performansı yükselteceğini ileri sürmektedirler (Helfat ve Winter, 2011). Bu bağlamda Yavuz (2018, s. 105) ' e göre birçok stratejik yönetim ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar, “yönetimsel beceriler ve beşeri sermayenin ölçülemeyecek bir değere sahip olduğunu ve stratejik olarak nitelendirilebilmelerini sağlayan taklit ve ikame edilememe, az bulunma ve değer yaratma gibi kriterlere sahip olduğunu” ileri sürmektedirler. Bu anlamda iş biçimlendirme yeteneğine sahip çalışanlar, bireye bağlı kaynak ve yetenekler ile örgütün beşeri sermayesine fayda sağlayan birer bileşen olarak değerlendirilmeli ve bu yetenekleri işletme yönetimlerince geliştirilmelidir. Ayrıca bu çalışanlar yönetimce dikkatli bir şekilde izlenmeli ve işlerinde gerek görev biçimlendirme gerekse diğer boyutlar göz önünde bulundurularak

yaptıkları biçimlendirmelerin, tüm organizasyona yayılmasına ya da diğer örgüt çalışanlarının da faydasına olacak bu biçimlendirme çeşitlerinin kabul görmesi sağlanmalıdır.

Bu çalışma ile iş biçimlendirmenin görev performansı ile işe tutulma üzerindeki etkilerini gösteren daha önce yapılan araştırmalara ek olarak, doğrusal ilişkilerdeki düzenleyici değişkenlerin neler olabileceği ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı gözlemlendiğinden psikolojik sermaye değişkeninin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda yazındaki bu boşluğun açıklanmaya çalışılması ile örgütsel davranış teorisyenlerine, araştırmacılara, yönetici ve uygulayıcılara, yeni bakış açıları kazandırması sağlanmaktadır. Bunun için *Hipotez 5*, *Hipotez 6* ve *Hipotez 7* sonuçları değerlendirildiğinde; teorik tartışmalar, iş biçimlendirme ile işe tutulma arasında psikolojik sermayenin olumlu yönde bir düzenleyici rol olabileceğine götürse de tersine etkinin nedenleri tartışılmıştır. Yine aynı şekilde psikolojik sermayenin görev performansına etkisinde düzenleyici bir rolünün olmadığını nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte işe tutulma ve görev performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolü teorik çerçevede öngörüldüğü gibi gerçekleşmiştir. Tüm bunlar ışığında bundan sonraki çalışmalarda yerel yazında görece olarak yeni bir kavram olan iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye kavramlarının daha sık ele alınması ve etkilerinin derinliğine araştırılması ve görgül çalışmalarda yer verilmesi yazına katkı anlamında umut verici bir gelişme olduğu değerlendirilmektedir.

Belirtilenlere ek olarak yöneticiler, örgütsel başarıya ulaşmak için iş görenlerin psikolojik sermayelerini geliştirici deneyimler sağlamalı ve örgüt içerisinde çalışanların güçlü yönlerinin öne çıkmasına olanak sağlamalıdır.

Bu araştırma kapsamında aşağıda gelecek araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur.

- İş biçimlendirme kavramının yazın için görece yeni bir kavram olması, bu kavramın işletmeler için nasıl algılandığı, iş biçimlendirmenin doğrudan, aracı ve düzenleyici rolünün sonuç değişkenlerinin üzerine olan etkilerinin gerektiği kadar irdelenmemesinin bir eksiklik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için organizasyonları ve çalışanları daha iyi yorumlayabilmemizde önemli açılımlar sunabileceği düşünülen iş biçimlendirme kavramının çok yönlü araştırmalar yoluyla irdelenmesi faydalı olacaktır. Bununla birlikte

iş biçimlendirmenin, işe tutulmanın, psikolojik sermayenin etkilediği düşünülen diğer örgütsel değişkenler de ele alınarak aracı ve düzenleyici roller araştırılabilir.

- İş biçimlendirmenin öncüllerinin ve sonuçlarının neler olduğu ile ilgili yapılan çalışmalarla birlikte bu etkileşimdeki aracı ve düzenleyici değişkenlerin neler olabileceği ile ilgili çalışmalarında yazında yer alması faydalı olacaktır.

- Özellikle içinde bulunulan pandemi süreci de göz önüne alınarak, çoğu işletmenin esnek çalışma durumuna geçtiği bu dönemde, çalışanların işlerini biçimlendirme yeteneklerinin ne şekilde değiştiğini gözlemleyebilmek adına boylamsal araştırmalar yapılmalıdır. Söz konusu boylamsal araştırmalar ile uzun vadede iş biçimlendirme değişkeni ve bu süreçte çalışanların psikolojik durumları da göz önüne alınarak psikolojik sermaye seviyesinin örgütsel çıktılara etki sürelerinin belirlenmesi ve böyle bir durumda nasıl bir tutum sergilenmesi gerektiği değerlendirilmelidir.

- Bununla birlikte iş biçimlendirmenin tecrübe ile arttığı göz önüne alınırsa, ileride yapılacak olan çalışmaların kesitsel olmakla birlikte aynı zamanda boylamsal çalışmalara da yer verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

- Slep ve diğer. (2015, s. 3)' göre iş biçimlendirme işyerinde psikolojik ihtiyaç memnuniyetini öngördüğü ve bu da refahı sağlamaktadır. Bu bulgular, iş biçimlendirmenin iş görenlere psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile işyeri refahlarını artırmaları için önemli bir yol sağlayabileceğini göstermektedir. Bu anlamda hem niteliksel hem de görgül çalışmalar ile yapılan bu çalışmanın sonuçları değerlendirilmelidir.

- İş biçimlendirme ve psikolojik sermaye ölçeğinin soru sayısının fazla olması ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde de görüldüğü gibi bazı maddelerin çıkarılması ve modifiye edilerek istenen değerlere ulaşılması nedeniyle sonraki çalışmalar için ölçeğin daha kısa versiyonlarının oluşturulması faydalı olacaktır. Böyle bir kısa versiyonun olması anketi cevaplayacak olan katılımcıların sayısının artmasına neden olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R. ve Pulvers, K. M. (2003). Hope in the workplace. R. Giacolone ve C. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* içinde (s. 367–377). New York: Sharpe.
- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç. ve Demir, T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): The validity and reliability study. *The International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 10–15.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28.
- 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.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Badak, A. (2019). *Pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Bakker, A.B. ve Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.

- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. P. Y. Chen ve C. L. Cooper. (Ed.), *Wellbeing: C. III* içinde (s. 1–28). John Wiley & Sons, Inc.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour* içinde (s. 179–200). Wiley.
- Bandura, A. ve Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *The Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *NWSA-Social Sciences*, 7(2), 89–107.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71–98.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. B. J. Dik, Z. S. Byrne ve M. F. Steger (Ed.), *Purpose and Meaning in the Workplace* içinde (s. 81–104). DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M. ve Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work

- and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, (21)5, 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bilkay, S. (2020). *Pozitif psikolojik sermayenin çalışanların ilişki ağı kurma yeteneği üzerindeki etkisinde nomofobinin düzenleyici rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Bipp, T. ve Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631–655.
- 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.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* içinde (s. 71–98). Jossey-Bass.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty first century. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* içinde (s. 1–1426). Oxford University Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. ve Sager, C. E. (1993). A theory of performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* içinde (s. 35–70). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Mchenry, J. ve Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population

- of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–333.
- Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1999). Optimism. C. R. Snyder (Ed.), *Coping the psychology of what works* içinde (s. 182–204). Oxford University Press.
- Christian, M.S., Garza, A.S. ve Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Coleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–51.
- Çelebi, M. A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel-dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performansa etkileri: Konya Ovası projesi bölgesi üniversitelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde
- Çetin, F. (2019). Kaynak esaslı davranış kuramları. Ş. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* içinde (s. 109–131). Ankara: Beta Yayıncılık.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121–137.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, N. H. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31–52.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105–113.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28.
- Çıra, A. ve Çelik, M. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten

- ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11–20.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(9), 35–46.
- DeGrandpre, R. J. (2000). A science of meaning: Can behaviorism bring meaning to psychological science? *American Psychologist*, 55, 721- 739.
- Demerouti, E. Bakker, A. B. ve Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
- Demerouti, E. ve Cropanzano, R. (2010). From Thought to action: Employee work engagement and job performance. Arnold B. Bakker ve L. MP (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde. Psychology Prss.
- Demirci, D. (2019). *Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora Tezi) . İnönü Üniversitesi, Malatya.
- DeNisi, A. S. ve Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14, 129–139.
- DuBois, C. L., Sackett, P. R., Zedeck, S. ve Fogli, L. (1993). Further exploration of typical and maximum performance criteria: Definitional issues, prediction, and white-black differences. *Journal of Applied Psychology*, 78, 205–211.
- Dvorak, K. J. (2014). *The theoretical development and emprical testing of the measure of job crafting (MJC)*. Colorada State University, Colorada
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Fairchild, A. J. ve MacKinnon, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science*, 10(2), 87–99.

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and- build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Pittsburgh, Pittsburgh, ABD.
- Gist, M. E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42, 787–805.
- Gooty, J. M., Gavin, P., Johnson, M. ve Lance, F. D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353–367.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P.M. ve Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4),192–202
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 517–533.
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A. ve Keleş, Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 9(2), 14–36.
- Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2017). Duygusal emek-performans ilişkisinde işe tutulmanın aracılık rolü. *5.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 330–338.
- Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-

- 3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 187–195.
- Gürbüz, S. (2017). Kişi-çevre uyumu, örgütsel sosyalizasyon ve iş dizaynı uygulamaları Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed). *Örgütsel davranış* (4. Baskı) içinde (s. 193-196). Ankara: Beta Yayıncılık
- Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığrı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69–76.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe yöntem analiz* (4. baskı). Ankara: Seçkin Yayınları
- Gygax, M. ve Fitzgerald, S. P. (2011). Enriching the positive organizational behavior framework with wisdom. *International Journal of Business Research*, 11(2), 23–41.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve 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(6), 479–487.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P. ve Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? the role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627.
- Halbesleben JRB. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. Bakker A.B. ve Leiter MP (Ed), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde (s. 102-117). New York: Psychology Press.
- Harju, L. K. Hakanen, J. J. ve Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20.

- Harms, P. D. ve Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589–594.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Haynie, J. J., Mossholder, K. ve Harris, S. G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 889–910.
- Helfat, C. E. ve S. G. Winter (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Hu, L., ve Bentler, M., (1995). Evaluating Model Fit, R.H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications içinde* (s. 76-99). CA: Sage, Thousand Oaks.
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., Colombo, L., Signore, F., Ciavolino, E. ve Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533-551
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649–660.
- Jaccard, J. ve Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression: Quantitative applications in the social sciences*. (2. baskı). California: Thousand Oaks.
- Jawahar, L. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
- Kappagoda, S., Othman, H. ve De Alwis, G. (2014). Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 102–116.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizim üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayii işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 181–202.
- Karataş, M. T. (2019). *İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: Havacılık sektöründeki bir firmada araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New Jersey: Wiley.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *Journal of Business Research Turk*, 9(4), 283–304.
- King, D. D., Newman, A. ve Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782–786.
- Knippenberg, D. V. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 357–371.
- Kooij, D. T. A. M., Nijssen, H., Bal, P. M. ve van der Kruijssen, D. T. (2020). Crafting an interesting job: Stimulating an active role of older workers in enhancing their daily work engagement and job performance. *Work, Aging and Retirement*, 6, 165-174.
- Kooij, D. T. A. M. Tims, M. ve Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4–15.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E. I. (2010). Job involvement and affecting factors: A

- comparative analysis of manufacturing and service industries. *Bilig*, 53, 183–198.
- Kurz, R. S., Mueller, J. J., Gibbons, J. L. ve DiCataldo, F. (1989). Faculty performance : suggestions for the refinement of the concept and its measurement. *The Journal of Higher Education*, 60(1), 43–58.
- Lam, S. S. K. ve Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445–457.
- Latham, G., Mitchell, T. ve Dossett, D. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 163–171.
- Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
- Lichtenthaler, P. W. ve Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 6(1), 57–71.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291–307.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- 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. ve Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304–322.
- Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. USA: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. USA: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. USA: Oxford University Press.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 25–36.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Macinati, M. S., Bozzi, S. ve Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance:

- The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120, 1017–1028.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the produce and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. ve Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772–790.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Manhattan: Harper and Brothers.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: resilience in development*. New York: Guilford Publications.
- Masten, A. S. ve Obradovic, J. (2006). Competence and resilience in development. *New York Academy of Sciences*, 1094, 13–27.
- Masten, A. S. ve Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* içinde (s. 74–88). Oxford University Press.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2009). *Human resource management*. (13. baskı). Mason, OH: South- Western Cengage Learning.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41–52.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Motowidlo, S. J. ve Scotter, J. R. V. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. ve Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1), 16–32.
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1–27.
- Nielsen, K. ve Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384.
- Norrish, J. M. ve Vella-Brodrick, D. A. (2009). Positive psychology and adolescents: Where are we now? Where to from here? *Australian Psychologist*, 44(4), 270–278.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(5), 85–97.
- Özbay, T. (1996). *İşletmelerde performans yönetim sisteminin kullanılma amaçları ve performans yönetim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, Y. ve Turan, M. F. (2019). İş şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki: İlaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerinde yapılan bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1346–1357.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55.
- Peterson, C. ve Sten, T. A. (2002). Optimistic explanatory style. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* içinde (s. 244–256). University Press.
- Peterson, S. J., ve Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results

- from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.
- Peterson, S. J. ve Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: a positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153–167.
- Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480.
- Piotrowski, C. (2005). The interdisciplinary nature of the field of crisis management: a call for research collaboration. *Organization Development Journal*, 28(3), 87–93.
- Radstaak, M. ve Hennes, A. (2017). Leader – member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1–12.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Florida Üniversitesi, Florida.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-35.
- Rotundo, M., Sackett, P. ve Smith, C. (2002). Performance to global ratings of job performance : a policy-capturing approach. *Organization*, 87(1), 66–80.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102(314), 112–138.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, ve E. Soane (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice* içinde (s. 1-37). London: Routledge.

- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve 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 WB, Taris T, Le Blanc P, Peeters M, Bakker A.B. ve De Jonge J (2001) Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Can work produce health? The quest for the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422–428.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56(3), 250–263.
- Scott, W. R. (1981). Trends in theoretical models. *American Behavioral Scientist*, 24(3), 407–422.
- Seçkin, Ş. N. (2019). İç denetim odağı, iş becerikliliği ve işin anlamlılığı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 15(3), 889–904.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. (4. baskı). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. NY: Pocket Books (Simon&Schuster Inc.).
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C. R. Snyder ve S. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* içinde (s. 3–9). NY: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism. How to changed your mind and your life*. New York: Vintage Books.

- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
- Sen, C. ve Dulara, S. (2017). Job Characteristics and Performance: The Mediating Role of Job Crafting. *The International Journal of Indian Psychology*, 5(1), 66-74.
- Sheldon, K. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216–217.
- Shortell, S. M. ve Kaluzny, A. D. (1983). *Health care management: a text in organization theory and behavior*. S. M. Shortell ve A. D. Kaluzny (Ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(5), 27–52.
- Sink, D. S. ve Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. IE Press.
- Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Slemp, G. R., Kern, M. L. ve Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: the role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5(7), 1–17.
- Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.

- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. ve Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585.
- Snyder, C. R., Irving, L. M. ve Anderson, J. R. (1991). Hope and health. C. R. ve S. ve D. R. Forsyth (Ed.), *In Pergamon general psychology series, Vol. 162. Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* içinde (s. 285–305). US: Pergamon Press.
- Snyder, C. R., Rand, L. K. ve Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: a member of the positive psychology family. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *The Handbook Of Positive Psychology* içinde. UK: Oxford University Press.
- Sonnetag, S., Volmer, J. ve Spsychala, A. (2008). Job performance. J. Barling ve C. L. Cooper (Ed.), *The Sage handbook of organizational behavior, Volume 1: Micro approaches* içinde (s. 427–447). Los Angeles: Sage.
- Sözber, S. ve Ergenli, A. (2019). Dışsal prestij, iş becerikliliğinin ve kişi-örgüt uyumunun iş-aile çatışması ile ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3404–3420.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans., F. (1998a). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approach. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998b). Self-efficacy and work-related performance: a meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. (1997). Fostering children’s resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21–31.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87–110.

- Şen, C. (2018). *Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri: Örgüt kültürü içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Tanyolaç, C. ve Şenyuva, Z. (2019). Duygusal olaylar teorisi. Ş. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları* içinde (s. 313–341). Ankra: Beta Yayıncılık.
- Taylor, M. (2000). Communities in the lead: Power, organisational capacity and social capital. *Urban Studies*, 37(5–6), 1019–1035.
- Tims, M. ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156–171.
- Travaglianti, F., Babic, A. ve Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–14.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

- Uysal, B. (2014). *Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler çerçevesinde iş dizaynı ve iş özelliklerinin proaktif iş davranışına etkisi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., ve Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–14.
- Veninga, R. L. (2000). Managing hope in the workplace: Five simple strategies can help transform organizations. *Health Progress*, 81(2), 22–24.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. ve Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. ve Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353–362.
- Walden, J., Jung, E. H. ve Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 73–89.
- Whetten, D., Felin, T. ve King, B. (2009). The practice of theory borrowing in organization studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35, 537–563.
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570–581.
- Wingerden, J. Van Derks, D. ve Bakker, A. B. (2017). The impact of personel resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.

- Wolf, H. (2004). Capital. G. Ritzer (Ed.), *Encyclopedia Of Social Theory* içinde. Sage Publication.
- Wright, T. A. (2003). 2003. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology* içinde (s. 281–302). Emerald Group Publishing Limited.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve 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.
- Xanthopoulou, D., Heuven, E., Demerouti, E., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-56.
- Yang, R., Ming, Y. Ma, J. ve Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality*, 45(11), 1815–1828.
- Yavuz, M. (2018). *İş zanaatkârlığı ile bireysel performans çıktuları arasındaki ilişkide çalışanların dışsal prestij ve kurum destek algılarının rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, M. ve Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkârlığı (Job Crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkarlığı ölçeği'nin geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95–125.
- 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.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and*

Health, 31(3), 180–188.

Zhang, T. ve Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(2), 1–9.

Zhang, C. ve Liu, L. (2020). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–10.

Zhong, L., Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 823–844.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Bircan GÜNER'in Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı'nda yürüttüğü tez çalışması için hazırlanmıştır. Kısa sürede doldurabileceğiniz maddelerden oluşmaktadır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. **Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür.** Sorulara cevap verirken **“olması gerektiğini düşündüğünüzü”** değil, **“olanı” belirtmeniz** doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için **lütfen tüm maddeleri doldurunuz.** Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, **ankete kimlik bilgisi yazmanız istenmemektedir.** Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz lütfen aşağıdaki e-posta adresine bir e-posta gönderiniz. Araştırmanın sonuçları tarafınıza iletilecektir.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Bircan GÜNER - Prof. Dr. Nejat BASIM

Bitirdiğiniz

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: E () K ()

Çalışma yaşamındaki toplam çalışma süreniz

(yıl olarak ve eğer çalışma süreniz 1 yılın altında ise 1 yıl olarak belirtiniz):

Eğitim durumunuz: İlköğretim ()

Lise ()

Ön Lisans ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

Kurumda çalıştığınız süre (yıl olarak):

Kurumda çalıştığınız birim

Merkez Teşkilatı (Genel Müdürlük): ()

Taşra Teşkilatı (Büro Çalışanı): ()

Taşra Teşkilatı (Gişe Çalışanı): ()

Taşra Teşkilatı (Dağıtım Çalışanı): ()

Md. No	MADDE	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.					
2	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
3	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
4	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
5	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
6	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.					
7	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
8	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim					
9	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
10	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.					
11	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
12	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					
13	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
14	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
15	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
16	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.					
17	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
18	Şirket stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
19	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
20	Şirket dışındaki kişilerle (müşteriler, tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
21	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					

Md. No	MADDE	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
22	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
23	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
24	İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
25	İşim bana çalışma şevki verir.					
26	Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim.					
27	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					

Md. No	MADDE	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
28	İşimi kendi adıma ilgi çekici hale getirebilmek için görevlerimin içerik ve/ veya kapsamını değiştiririm.					
29	İlginç bulduğum projeler/işler üzerinde çalışabilmek için zaman yaratırım.					
30	Becerilerime ve ilgi alanlarıma daha iyi uyacağımı düşündüğüm yeni görevlere talip olurum.					
31	Görevlerimi, becerilerime daha iyi uyacak biçimde şekillendiririm.					
32	İşimi geliştirmek için yeni yöntemlerden faydalanırım.					
33	İş yükümü azaltmak için yeni yöntemler keşfetmeye çalışırım.					
34	Mesleki bilgimi arttırmak için çaba gösteririm.					
35	Bana yeni bir görev verildiğinde kolaylıkla adapte olurum.					
36	Görevlerimi, ihtiyaç ve isteklerimle uyumlu hale getirmeye çalışırım.					
37	İşimle ilgili sosyal faaliyetlere, kişisel bağlantılarımı geliştirmek için katılırım.					
38	İşyerinde yeni insanlarla bir arada bulunabilmek için fırsat yaratırım.					
39	İşyerinde diğerleriyle etkileşim kurmak için seçtiğim yöntemler işime değer katar.					
40	İşyerinde diğerleriyle daha yakın ilişki kurmam gerektiğinde kullandığım iletişim yöntemini değiştiririm (Örn. E-posta göndermek yerine yüz yüze görüşmeye çalışırım).					
41	Meslektaşlarımla / iş arkadaşlarımla olan yakın ilişkiler, işimi daha değerli algılamama sağlar.					
42	İşyerindeki insanları iyi tanıyabilmek için çaba gösteririm.					
43	İşyerinde özel etkinlikler düzenlerim (örn: birinin terfi veya doğumünü kutlaması vb.).					
44	Çalışırken verdiğim molaları genellikle ilişkilerimi geliştirmek amacıyla başkalarıyla birlikte geçiririm.					
45	İş performansıyla ilgili üstlerimden ve/veya iş arkadaşlarımdan geri bildirim almaya çalışırım.					
46	Çalışmamın amacının ne olduğunu farkındayım.					
47	Çalışmalarımın, kurumumun başarısı ile ilgililenenler üzerindeki etkisini düşünürüm.					
48	Yaptığım iş, kişisel değerlerimle uyumludur.					
49	Yaptığım işin, kurumumun başarısı üzerindeki önemi hep aklımdadır.					
50	Yaptığım işin, kurumum dışındaki farklı çevreler/topluluklar için olan öneminin farkındayım.					
51	İşimin hayatımı olumlu yönde etkilediğini düşünürüm.					
52	İşteki görev ve sorumluluklarımın görüldüğünden daha derin bir anlam taşıdığının farkındayım.					
53	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.					
54	Yaptığım işin erbabı (ustası) olmayı hedeflerim.					

Md. No	MADDE	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
55	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
56	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
57	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
58	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					