

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ BİÇİMLENDİRME İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE KİŞİ-
İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**

**HAZIRLAYAN
FATMA GÜLİN ÖZYİĞİT**

DOKTORA TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HAMDULLAH NEJAT BASIM**

ANKARA-2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 18/07/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Fatma Gülin ÖZYİĞİT

Öğrencinin Numarası: 21510159

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora Programı

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

Tez Başlığı: İş Biçimlendirme ile İş Performansı İlişkisinde Kişi-iş Uyumunun
Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 92 sayfalık kısmına ilişkin, 09 / 07 / 2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16'dır. 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: 18 / 07 / 2022

Öğrenci Danışmanı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez çalışmam s¼recinde, desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a sonsuz teőekk¼r ederim.

Doktora eğitim s¼recinde her zaman desteklerini g¼rd¼đ¼m değerli hocalarım Prof. Dr. Kadir VAROĞLU'na, Prof. Dr. G¼ray K¼¼KKOAOĐLU'na, Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU'na, Prof. Dr. Ünsal SIĞRI'ya, Prof. Dr. Cenk SÖZEN'e, Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR'a teőekk¼r ederim. Tez çalışmamın veri analizlerinde bana elinden gelen her t¼rl¼ desteği veren Dr. Öğr. Üyesi Erkan YILDIZ'a teőekk¼r ederim. Doktora eğitimi başlangıcından itibaren her daim yanımda olan ve bana sabır gösteren sevgili arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Aysun DOĞAN'a teőekk¼r ederim. Ayrıca veri toplama s¼recinde bana destek olan t¼m katılımcılara da katkılarından dolayı teőekk¼r ederim.

Son olarak, yoğun doktora eğitimim ve tez çalışmam s¼recinde desteklerini esirgemeyen ve b¼y¼k bir sabır gösteren aileme teőekk¼rlerimi sunuyorum.

ÖZET

Fatma Gülin ÖZYİĞİT, İş Biçimlendirme ile İş Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı

Bu araştırmanın amacı; iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek ve işgörenlerin iş biçimlendirme davranışlarının, iş performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmaya yönelik yapılan kuramsal taramalar çerçevesinde bağımlı değişken iş performansı, bağımsız değişken iş biçimlendirme ve aracı değişken kişi-iş uyumunu içeren bir araştırma modeli oluşturulmuş ve bahsi geçen değişkenler ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezler, iş biçimlendirme ile iş performansı ve iş performansının alt boyutları arasındaki ilişkileri; kişi-iş uyumu ile iş performansı ve alt boyutları ile olan ilişkileri ve son olarak iş biçimlendirmenin iş performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olup olmadığının analiz edilmesi hususlarını içermektedir. Araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla bu çalışmada, araştırma yaklaşımlarından nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 402 kişiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırmada, verilerin değerlendirilmesinde SPSS 28.0, SmartPLS 3.2.8. istatistik programları kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda iş biçimlendirme ile iş performansı arasında aynı yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle bir örgütte çalışanların iş biçimlendirme davranışları geliştikçe iş performansları da artmaktadır. Buna ek olarak iş biçimlendirmenin, iş performansı alt boyutlarından rol içi performans ve rol dışı performans ile olan ilişkisinde de aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla bir kurum ya da kuruluştaki işgörenlerin iş biçimlendirme davranışları geliştikçe hem rol içi performansları hem de rol dışı performansları da aynı yönde gelişmektedir. Bu hususun tam tersi de söz konusu olabilmektedir. Bir örgütte iş biçimlendirme yetenekleri azaldıkça iş performansları, rol içi ve rol dışı performanslarının da azaldığı görülmektedir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri de iş biçimlendirme ile kişi-

iş uyumu arasında aynı yönlü bir ilişki olduğudur. İşgörenlerin iş biçimlendirme davranışları geliştikçe kişi-iş uyumu da aynı paralellikte artmaktadır. Tüm bunlara ek olarak kişi-iş uyumu ile iş performansı alt boyutlarından biri olan rol dışı performans ile olan ilişkisinde de ters yönlü bir etkileşim ortaya çıkmıştır. Ancak kişi-iş uyumunun rol içi performans ile olan ilişkisinde aynı yönlü bir etkileşim tespit edilmemiştir. Aracılık etki analizleri sonucunda ise iş biçimlendirme ile rol içi performans arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, iş biçimlendirme ile rol dışı performans arasında kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun kısmi aracılık rolünden bahsedilebilmektedir. Ek olarak ilgili yazında demografik ve mesleki değişkenlerin araştırma değişkenleri incelendiğinde ise rol içi performansın cinsiyete ve katılımcıların yaşlarına göre; rol dışı performansın ve kişi-iş uyumunun medeni duruma göre; kişi-iş uyumunun ise katılımcıların kurumdaki çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş biçimlendirme, iş performansı, kişi-iş uyumu.

ABSTRACT

Fatma Gülin ÖZYİĞİT, The Mediating Role of Person-Job Fitting In The Relationship Between Job Crafting and Work Performance. Başkent University, Institute of Social Science, Doctorate of Business Administration

The aim of this research examining the relationship between job crafting and work performance and determine the mediating role of person-job fit in the effect of job crafting behaviors of employees on work performance. Within the framework of the theoretical scans made for the research, a research model including dependent variable work performance, independent variable job crafting and mediating variable person-job fit was created and hypotheses related to the mentioned variables were developed. The hypotheses in the research, the relationships between job crafting and work performance and sub-dimensions of work performance; It includes the relationship between person-job fit and work performance and its sub-dimensions, and finally, analyzing whether person-job fit has a mediating role in the effect of job crafting on work performance and its sub-dimensions. In order to test the research model and hypotheses, quantitative research method, one of the research approaches, was used in this study. Data were collected from 402 people working in public and private sector organizations by questionnaire method and research hypotheses were tested. In the research, SPSS 28.0, SmartPLS 3.2.8 statistical programs were used.

As a result of the research, a same-sided relationship has emerged between job crafting and work performance. In other words, as the job crafting behaviors of the employees in an organization improve, their work performance also increases. In addition, a similar relationship was found in the relationship between job crafting and job performance sub-dimensions, in-role performance and extra-role performance. Therefore, as the job crafting behaviors of the employees in an institution or organization develop, both their in-role performances and theiextra-role performances develop in the same direction. The opposite of this may also be the case. It is seen that as job crafting abilities decrease in an organization, work performances, in-role and

extra-role performances also decrease. One of the results of the research is that there is a one-way relationship between job crafting and person-job fit. As the job crafting behaviors of the employees improve, the person-job fit also increases in parallel. In addition to all these, an inverse interaction has emerged in the relationship between person-job fit and extra-role performance, which is one of the sub-dimensions of work performance. However, no one-sided interaction was found in the relationship between person-job fit and in-role performance. As a result of mediation effect analysis, it was determined that person-job fit does not have a mediating role in the relationship between job crafting and in-role performance. In addition, it was revealed that there is a mediating effect of person-job fit between job crafting and extra-role performance. Therefore, the partial mediation role of person-job fit in the relationship between job crafting and work performance can be mentioned. In addition, when the research variables of demographic and occupational variables are examined in the related literature, it is seen that in-role performance according to gender and age of participants; extra-role performance and person-job fit according to marital status; It has been determined that the person-job fit differs according to the working years of the participants in the institution.

Keywords: Job crafting, work performance, person-job fitting.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. İŞ PERFORMANSI.....	3
1.1. İş Performansı Kavramı	3
1.2. İş Performansının Boyutları	10
1.2.1. Rol içi performans (Görev performansı).....	11
1.2.2. Rol dışı performans (Bağlamsal performans).....	13
BÖLÜM 2. İŞ BİÇİMLENDİRME.....	19
2.1. İş Biçimlendirme Kavramı	19
2.2. İş Biçimlendirmenin Boyutları	26
2.2.1. Görev biçimlendirme.....	27
2.2.2. Bilişsel biçimlendirme.....	28
2.2.3. İlişkisel biçimlendirme.....	29
2.3. İş Biçimlendirme ile İş Performansı İlişkisi	30
BÖLÜM 3. KİŞİ-İŞ UYUMU.....	34
3.1 Kişi-İş Uyumu Kavramı	34
3.2. Kişi-İş Uyumunun Boyutları.....	39
3.2.1. Talep-Yetenek Uyumu.....	39
3.2.2. İhtiyaç-Arz Uyumu.....	40
3.3. Kişi-İş Uyumu ile İş Biçimlendirme Arasındaki İlişki	41

3.4. Kişi-İş Uyumu ile İş Performansı Arasındaki İlişki	43
3.5. İş Performansı, İş Biçimlendirme ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi.....	46
BÖLÜM 4. İŞ BİÇİMLENDİRME İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA	49
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
4.3. Araştırma Yöntemi	51
4.3.1. Evren ve örneklem.....	51
4.3.2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları.....	54
4.3.2.1. İş performansı ölçeği.....	55
4.3.2.2. İş biçimlendirme ölçeği.....	57
4.3.2.3. Kişi-iş uyumu ölçeği.....	59
4.3.3. Veri analiz yöntemi.....	62
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	63
5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	63
5.2. Demografik ve Mesleki Değişkenlerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkisi.....	65
5.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçları	72
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
6.1. Araştırmanın Yazına Katkısı.....	86
6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	87
6.3. Araştırmanın Önerileri	88
6.3.1. İşgörenlere öneriler.....	88
6.3.2. İşletmelere, yöneticilere, uygulayıcılara ve insan kaynakları departmanlarına öneriler.....	89
6.3.3. Araştırmacılara öneriler.....	90
KAYNAKLAR.....	92
EKLER.....
EK 1: Anket Formu.....

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Arasındaki Farklar	16
Tablo 2. İş Biçimlendirme Davranışları.....	25
Tablo 3. Evren Büyüklükleri- Örneklem Sayıları.....	52
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
Tablo 5. Doğrusallık (VIF)	54
Tablo 6. İş Performansı Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler, Kodlar, Ortalama ve Faktör Yükleri	56
Tablo 7. İş Performansı Alt Boyutlarına Yönelik CR ve AVE Sonuçları	57
Tablo 8. İş Biçimlendirme Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler, Kodlar, Ortalama ve Faktör Yükleri	58
Tablo 9. İş Biçimlendirme Alt Boyutlarına Yönelik CR ve AVE Sonuçları.....	59
Tablo 10. Kişi-İş Uyumu Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler, Kodlar, Ortalama ve Faktör Yükleri	60
Tablo 11. Kişi-İş Uyumu Alt Boyutlarına Yönelik CR ve AVE Sonuçları.....	60
Tablo 12. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriteri)	61
Tablo 13. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri)	62
Tablo 14. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 15. Cinsiyete Yönelik T Testi Sonuçları	66
Tablo 16. Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları	67
Tablo 17. Yaş Değişkenine Yönelik Anova Sonuçları	67
Tablo 18. Yaş Değişkenine İlişkin Faktör Ortalamaları	68
Tablo 19. Medeni Duruma Göre Anova Sonuçları	68
Tablo 20. Medeni Duruma Göre Faktör Ortalamaları	69
Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları	70
Tablo 22. Meslekteki Çalışma Yıllarına Göre Anova Sonuçları	70
Tablo 23. Kurumdaki Çalışma Yıllarına Yönelik Anova Sonuçları.....	71
Tablo 24. Kurumdaki Çalışma Yıllarına Yönelik Faktör Ortalamaları	71
Tablo 25. Araştırma Modeli Katsayıları	73
Tablo 26. Açıklama Oranı Tablosu.....	76
Tablo 27. Etki Büyüklüğü Tablosu	76
Tablo 28. Araştırma Modeline Ait Hipotez Testi Sonuçları.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma Modeli.....	49
Şekil 2. Ayrıntılı Araştırma Modeli.....	50
Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli.....	73
Şekil 4. İş Biçimlendirme ile İş Performansı İlişkisi.....	74
Şekil 5. İş Biçimlendirme ve İş Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü.....	75

KISALTMALAR

Rdp	: Rol dışı performans
Rip	: Rol içi performans
İb	: İş biçimlendirme
Kiu	: Kişi-iş uyumu
ANOVA	: Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
PLS	: Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler)
PLS-SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
HTMT	: Heterorait – Monotrait Ratio of Correlations (Heterorait-monotrait Korelasyon Oranı).
VIF	: Variance Inflation Factor (Aracı Değişkenler İçin Varyans Etkileme Faktörü)

GİRİŞ

İnsanlar, geçmişten günümüze kadar olan süreçte bir arada yaşamak zorunda kalmışlardır. Bu durum karşısında insanların, bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kendilerince bazı yöntemler geliştirmiş olmaları kaçınılmazdır. Aralarında iş paylaşımı yapmaları, iş kavramının ortaya çıkması, iş karşılığında bir ücret kaynağına sahip olmaları ve aldıkları bu ücret ile fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaları gibi hususlar bahsi geçen yöntemlere örnek verilebilir. Zamanın hızla ilerlemesi ve birbirinden çok farklı alanlarda, farklı iş ortamlarının ortaya çıkması ve günümüzde artan rekabet koşulları nedeniyle işletmelerin insana duydukları ihtiyaç her geçen gün önem kazanmaktadır. Bir işletme için, sahip olduğu personelinin iş gücünden bilgi ve yetenekleri doğrultusunda azami ölçüde faydalanabilmesi, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerindeki en önemli etkenlerden biri çalışanların iş performansları ile ilgilidir. Bireylerin iş performanslarını etkileyebilecek birçok değişkenden bahsedilebilmektedir. Campbell ve Wiernik (2015) araştırmasında iş performansını, bireylerin çalışma ortamında yapmış oldukları davranışların işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamasındaki rolü üzerinden tanımlamaktadır. Bireylerin özellikle iş yaşamlarında, yaptıkları iş ile ilgili kazanmış oldukları davranışlar bir deneyim olarak ilgili süreçte işin nasıl yapılması gerektiğine dair bir yol çizmektedir. Modern düşünceye göre ise yapılan işin doğası belirlenirken yalnızca üst düzey yöneticilerin değil; aynı zamanda astların da bu süreç içerisinde proaktif olarak yer aldığı ifade edilmektedir. Böylece yapılan işin astlar tarafından şekillenmesinin daha anlamlı olduğu söylenmektedir. İş biçimlendirme kavramı ise işgörenlerin günlük iş yaşamlarında kontrolü ele almalarında destekleyici bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Nguyen, Ngo, Nguyen ve Nguyen, 2019). Bir diğer değişken; kişi-iş uyumu da bireyin, niteliklerini ve deneyimini işleriyle eşleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Devadhasan, Meyer, Vetrivel ve Magda, 2021). 2005 yılında Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında, kişi-iş uyumunun sadece işgörenlerin işleri ile ilgili ne hissettikleri ile ilgili olmadığı aynı zamanda işgörenlerin işlerine bağlılıkları ve performansları ile de ilgili olduğundan bahsedilmektedir. Uluslararası literatürde iş performansı, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ile ilgili çalışmalar mevcuttur ancak iş

biçimlendirme kavramının yeni bir kavram olması ve giderek yaygınlaşması, görgül çalışmalar aracılığıyla kavram hakkında daha fazla bilgi sahibi olma isteğini artırmaktadır. Bu çalışmada, iş biçimlendirmenin örgütsel davranış alanı kapsamında iş performansı ve kişi-iş uyumu değişkenleri ile ilişkisi incelendiğinden, bu araştırmanın iş biçimlendirme kavramı ile ilgili bilinmezliğin giderilmesine katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu bağlamda örgütsel davranış araştırmacılarına, örgüt ve kamu kurum kuruluşları yöneticilerine, uygulayıcılarına ve iş yaşamında aktif görev alan işgörenlere iş performansının artırılabilmesi adına iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumunun etkisi ve yönü ile ilgili analizlerin yapılmış olmasının bahsi geçen değişkenler ile ilgili çok yönlü ve farklı bakış açılarını ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, işgörenlerin iş biçimlendirme davranışlarının, iş performansına etkisi ve bu etkide kişi-iş uyumunun rolü tespit edilmeye çalışılmış ve bahsi geçen değişkenlerin birbirleri ile etkileşimleri incelenerek kuramsal çerçeve bazında oluşturulmuş hipotezlerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, iş performansına ilişkin tanımlar yer almaktadır. İş performansı boyutlarından “Rol içi performans” ve “Rol dışı performans” kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümünde iş biçimlendirme ve alt boyutlarına ilişkin tanımlamalara, açıklamalara yer verilmiştir. Bu kapsamda, bölüm sonunda iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiye de değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise kişi-iş uyumu ve alt boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Bölüm sonunda ise kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme davranışları ile iş performansı arasındaki ilişkisinden bahsedilmiştir. Buna ek olarak kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde görgül bir araştırma çerçevesinde araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli ile hipotezleri, araştırma yöntemi, araştırmanın örnekleme süreci, araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile demografik ve mesleki değişkenlere ilişkin analizler yer almaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın bulguları ile ilgili bilgi verilmiştir. Tez, sonuçlar ve önerilerin yer aldığı altıncı bölüm ile tamamlanmıştır.

BÖLÜM 1. İŞ PERFORMANSI

1.1. İş Performansı Kavramı

Performans kelimesi, Fransızca kökenli kelimeler arasında yer almaktadır. Türk Dil Kurumuna göre performans kelimesinin sözlük anlamı “Başarım” olarak ifade edilmektedir. Başarım sözcüğünün kelime anlamı ise “1. Elde edilen bir başarı; 2. Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece, performans; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerlerini ortaya koyarken gösterilen başarı, performans” olarak açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

İş performansının geçmişiyle ilgili araştırmalar incelendiğinde; 1920’li yıllarda iş performansı konusunun, her bir işgörenin üretmiş olduğu çıktının niceliği ve niteliği açısından ele alınmış olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013). İş performansı ile ilgili göze çarpan çalışmalar, 1960’lı yıllardan sonraki araştırmalardır. Steers (1977), Porter ve Lawler (1968), Steers ve Porter (1975), Vroom (1964) gibi araştırmacılar, çağdaş motivasyon teorilerinde iş performansı ile ilgili bazı değişkenleri öne sürmektedirler. Söz konusu değişkenlerden bazılarının motivasyon düzeyi, yetenek ve rol açıklığı olduğu belirtilmektedir. 1978 yılında ise Latham ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir çalışmada iş performansı ile ilgili üç tezden bahsedilmektedir. İlk tez; daha önceden belirlenmiş olan bir hedefin yüksek zorluk derecesinin yüksek bir performansa neden olacağı, ikinci tez; belirlenmiş bir hedefin yüksek performansa neden olacağı ve son tez ise çıktısı standart olan hedeflerin performansı etkilediği üzerinedir.

Geleneksel yaklaşıma göre iş performansını oluşturan davranışlar, işin gerektirdikleri üzerine geliştirilen bölümü esas almaktadır. Diğer bir ifadeyle, geleneksel yaklaşımda bir görev yerine getirilirken gösterilen iş performansı ele alınmaktadır. Buna ek olarak geleneksel yaklaşım, ilerleyen zamanla birlikte asıl görev konusundan kaynaklanmayan iş performansını da incelemiştir. Böylece iş performansı değerlendirmelerine görev performansının yanı sıra içeriksel performans kavramı da eklenmiştir (Yavuz, 2018).

Öte yandan performans ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde; performansın günlük yaşantıda kullanılan tanımı, “Bir hedefe ulaşmada gösterilen çaba” şeklindedir (Kutal ve Büyüksü, 1996). Schuler (1975)’a göre performans en temel ifadeyle, işgörenin yapmış olduğu işinde ne kadar iyi çaba sergilediğini göstermektedir. Planlanan bir işin tamamlanabilme seviyesi, işgörenin davranışı şeklinde ifade edilmektedir. Akal (1998)’a göre performans, belirlenmiş bir zaman sürecinde gerçekleştirilen görevlerin, amaçlara hizmet edebilme düzeyidir. Barutçugil (2002)’e göre performans, bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte görev ve sorumluluklar edinmesi neticesinde, arzu ettiklerini elde edebilmek için emek ve zaman harcamasıdır. Campbell ve Wiernik (2015) ise bir araştırmasında performansı, bireyin çalışma ortamında yapmış olduğu davranışların işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlaması şeklinde tanımlamaktadır.

Morillo (1990) performansı, kişinin yapmış olduğu işi tamamlaması için harcadığı emeklerin karşılığında elde etmiş olduğu başarıdır şeklinde açıklamaktadır. İşgören performansı işgörenin sahip olduğu özelliklere, kabiliyetlere, inanç ve değerlerine bağlıdır ve bu husus aynı okuldan, aynı bölümden mezun olmuş insanların çalışma yaşamlarındaki başarılarının birbirinden farklı olmasının nedenini açıklamaktadır (Bingöl, 2006).

Diğer bir ifadeyle, performans kavramı, işletmeler açısından ele alındığında; “Belirli bir süreç neticesinde elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur” şeklinde tanımlanmakta ve çalışanların yapmış oldukları işlerle ilgili göstermiş oldukları çeşitli davranış ve çıktıların diğer çalışanlara göre ne kadar verimli olduğunun ölçülmesiyle ilgilidir (Babin ve Boles, 1998). Mirvis ve Konter (1991), performansın, belirli bir zaman sürecinde üretilen hizmetlerin ya da ürünlerin tamamını kapsadığını belirtmektedir. Ayrıca, Mirvis ve Konter (1991), üretilen ürün ya da hizmetlerin içeriklerine göre “Etkinlik”, “Verim” ve “Çıktı” kavramlarını da temel alarak, işgörenin becerileri ile motivasyonu arasında etkileşim olduğu hususunu da görüşlerine eklemektedir.

Tüm bunlara ek olarak, iş performansının tanımlanması hususunda literatürde en çok karşılaşılan Rousseau ve McLean (1993) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre iş performansı, “Çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermeleri gereken gayret” şeklinde ifade edilmektedir. En genel düzeyde iş performansı “Çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri tüm davranışlar” şeklinde ifade edilse de bu tanımın biraz zayıf kaldığı belirtilmektedir. İş performansı tanımlanırken işin niteliklerine özgü, kişinin göstermiş olduğu davranışlar olarak değil, kişinin işini nasıl iyi yaptığı ile ilgili olduğu hususunun önemsenmesi gerektiğinden ve örgütler için bir başarı göstergesi olduğundan bahsedilmektedir (Berghe, 2011). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin verimliliğinin ve iş performansının işgörenlerin geliştirilmesiyle önemli ölçüde artırılacağı belirtilmektedir (Saleem, Ahmed ve Farooq, 2014). İşgörenlerin geliştirilmesi sonucunda; çalışanların işlerinden sadece zevk almakla kalmayacakları, aynı zamanda örgütlerine bağlı kalacakları ve örgütün temel amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışacakları dile getirilmektedir. Beğenirbaş ve Turgut (2014), performansı örgütlenmiş bir sistemin iş yapma düzeyi şeklinde tanımlamış, iş yapma düzeyini ise örgütte çalışan bireylerin davranışları, işlerin kontrolü, verimliliğin artırılması ve geleceğe dair tahminlerde bulunmak gibi amaçlar olarak açıklamışlardır. İşte bu amaçların yüksek oranda gerçekleştirilebilmesiyle örgütlerin devamlılıklarının sağlanacağı belirtilmektedir.

Genellikle performans tanımlamalarının oluşturulmasında, performansın örgüt psikolojisi alanında, işe almada, eğitimde, motivasyonda, amaçlara katkıda bulunmada ve benzerleri gibi birçok strateji için kullanılabilir bir içeriğe sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Motowidlo ve Keil, 2013). Bununla beraber 2000’li yıllara gelindiğinde Viswevaran ve Ones (2000) çalışmasında, iş performansını, işgörenlerin yerine getirdiği, örgütsel hedeflerle ilgili ve kendilerine katkı sağlayan, ölçülmesi mümkün her türlü eylem, davranış ve çıktılar şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla, bir örgütün başarılı bir şekilde iş yaşamında kalabilmesi, iyi performans sergilemesine bağlıdır ki bu da ancak işgörenler ile sağlanmaktadır. İşgörenlerin, örgütün kendilerine vermiş olduğu görevleri en iyi performans ile yerine getirmesi durumunda hem örgüt açısından hem de birey açısından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşımın daha kolay olduğu ifade edilmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996).

Öte yandan Daniels ve Harris (2000) çalışmasında iş performansı, “İşgörenlerin örgütlerin amaçlarına ne derece destek verdiğini içeren davranış biçimleridir” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımlama, bize rol performansını bireyin hem kendi işini yaparken gerekli olan her türlü davranışını hem de rolünün dışında olan her türlü davranışını ifade etmektedir. Bireyin rol performansının dışında olan davranışlarına örgütsel vatandaşlık ve ekstra rol davranışları örnek verilebilmektedir. Buna ek olarak, iş arkadaşlarına yardım etmek, işyerindeki olağan durumlardan şikayet etmemek gibi durumlar da yine bu tarz örnekler arasında yer alabilmektedir (Daniels ve Harris, 2000).

Sonuç itibarıyla hem bireysel performansın hem de örgütsel performansın artırılması konularının örgütsel davranış alanında özellikle yöneticiler tarafından oldukça ilgi çektiği belirtilmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2017). Performans kavramı örgüt açısından ele alındığında, örgütün hedefleri ile örgütün başarı kriterlerinin birbirleriyle kıyaslanması şeklinde tanımlanmaktadır (Daft, 1997). Performans, bireysel açıdan ele alındığında ise işgörene önceden bildirilen ve sahip olduğu yeteneklere ve bilgilere göre verilen işi kabul edilebilir nitelikte yapması olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 1996). Bununla birlikte bireysel performansın öncülleri arasında performans kavramının zamanla değişimi ve söz konusu değişim nedenlerinin, bilim insanlarının üzerinde en fazla durdukları ve en fazla araştırdıkları konular arasında yer aldığı belirtilmektedir (McCloy, Campbell ve Cudeck, 1994). Dolayısıyla, işgörenin, kendisine verilen işi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışarak, yüksek performans sergilemesinin kendisine ekonomik ve sosyal yönden bazı kazanımlar getireceğinin bilincinde olduğu dile getirilmektedir. Ayrıca örgütteki her işgören kendisine düşen görevleri yerine getirerek yüksek performans sergilediğinde aynı zamanda örgütün de amaçlarına ulaşmasına imkân sağlamaktadır (Bingöl, 2006). Performans, bu yönüyle bir işgörenin kendisine verilen görevleri belirli bir periyotta yerine getirerek elde ettiği neticeyi ifade etmektedir. Elde edilen sonuç olumlu ise, personelin başarılı olduğu ve yüksek performans sergilediği kabul edilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

Tüm bunların yanı sıra örgütler, işgörenlerinin kişisel arzularını ve gereksinimlerini anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin işgörenlerinin kişisel ihtiyaçları ve isteklerini belirleyerek performanslarının ne düzeyde olduğunu anlayabileceklerini ve böylece örgüt yönetiminin de olumlu bir yaklaşım içerisinde olacakları vurgulanmaktadır (Sweis, Alsayed, Suifan ve Kilani, 2020). Luthans ve Youssef (2007), olumlu yönetim geliştirme yaklaşımlarının iş performanslarını iyileştirmede kritik öneme sahip olduğunu ve örgütlerin, yüksek performanslı iş uygulamaları oluşturarak çalışanların iş performansını etkili bir şekilde artırabileceğini iddia etmişlerdir.

Bununla beraber, motivasyon kavramının kapsam ve süreç kuramlarında yer alan bazı kuramlarda da iş performansından bahsedilmektedir. Kapsam kuramlarında yer alan Alderfer'in ihtiyaçlar kuramında bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda daha yüksek performans göstereceklerinden bahsedilmektedir. İhtiyaçlar kuramında, var olma, ait olma ve gelişme gibi üç temel ihtiyaçtan söz edilmektedir. Bu kuram, Maslow'un hiyerarşisi ile paralellik göstermektedir (Paşahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). Yine motivasyon kuramlarının süreç kuramları arasında yer alan yol amaç belirleme kuramı da yönlendirici bir etkiye sahip olduğundan performansı etkileyebilecek kuramlardan sayılmaktadır. Kuramın yönlendirici etkisi denildiğinde anlatılmak istenen yöneticilerin, işgörenlerine önceden belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda nasıl davranması gerektiğidir. Daha açık ifadeyle, yöneticilerin, işgörenlerinin beklentilerini nasıl karşılayacağı ve nasıl yönlendireceğini içermektedir (Paşahmetoğlu ve Yeloğlu 2017).

İş performansını etkileyebilecek bir diğer kuram "Duygusal Olaylar Kuramı"dır. Bu kuram, işyerinde meydana gelen olay ve durumlar karşısında işgörenlerin vermiş olduğu duygusal tepkiler şeklinde tanımlanmakta ve söz konusu tepkilerin iş performansını etkilediğinden bahsetmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Robbins ve Judge (2013)'in çalışmasında duygusal olaylar kuramına göre işgörenin hissettiği duygular, kişinin duygusal geçmişi ile ilgilidir ve zaman zaman dalgalanma göstermektedir. Bu dalgalanma da iş tatminini ve iş performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

Öte yandan, örgütsel davranış psikolojisinin değişkenlerinden biri olan iş performansının birçok değişkenden etkilendiği ifade edilmektedir. İşgören performansının özellikle bireyin kişisel özelliklerine, zekasına, inanç ve değerlerine bağlı olduğu belirtilmektedir (Diaz-Vilela ve diğerleri, 2015). İşgörenlerin birtakım beklentilerle görevlerine başlaması ve bu beklentilerinin karşılanması sonucunda iş tatmini ve motivasyonunun artacağı ancak tersi durumda, yani beklentilerinin karşılanmaması durumunda da bireyin olumsuz etkileneceği ifade edilmektedir (Uygur, 2007). Buna ek olarak, işgörenlerin iş performanslarının yüksek olmasının örgütler açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda, iş performansı kaynaklarının neler olduğuna dair araştırmaların yapıldığı belirtilmektedir. Bu araştırmaların sonucunda çok çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel faktörün işgörenin iş performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Hunter (1983), beceri, yetenek ve tecrübenin performans üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. İş performansı üzerinde etkili olan değişkenler düşünüldüğünde; bireyin kişisel özelliklerinin, algıladıkları stresin, motivasyonun, iş tatmininin, liderlik davranışlarının, psikolojik sermayenin, örgütsel özdeşleşmenin, tükenmişliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel adaletin, işle bütünleşmenin, işten ayrılma niyetinin, sinizmin, işyeri zorbalığının, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi kavramlarla ilişkilendirildiği ve iş performansının düzeyini etkileyebildiği ifade edilmektedir (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012). Ayrıca bireyin iş deneyiminin, iş alışkanlıklarının, dışa dönüklük, nezaket, dürüstlük gibi kişilik özelliklerinin de bireysel performansı etkilediği ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Şimdiye kadar yapılan tanımlamalara ve açıklamalara ek olarak iş performansı kavramı ile ilgili geçmişten günümüze kadar geçen süreçte birtakım sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. İş performansı, çok boyutlu bir kavram olmasına rağmen araştırmacıların şimdiye kadar yapılan iş performansı ile ilgili çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan iki farklı sınıflandırmaya rastlanmaktadır. Literatürde en yaygın kullanılan modellerden ilki Campbell modelidir. İkincisi ise Borman-Motowidlo'nun çalışmasıdır. (Viswesvaran ve Ones, 2000).

İlk model, Campbell'ın "İş performansı modeli" ismiyle anılmaktadır. Campbell, performans kavramını amaç ile ilgili bir davranış olarak tanımlamakta ve performansın belirleyicileri ile ilgili hiyerarşik bir model önermektedir. Görev performansının belirleyicileri olarak işe özgü olan ve olmayan görev yetkinliği, yazılı ve sözlü görev yetkinliği; ortamsal performansın belirleyicileri olarak ise çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, grup ve takım performansını iyileştirme / artırma, gerektiği durumlarda gözetim ve liderlik, yöneticilik ve idarecilik belirleyicilerini önermektedir. (Viswesvaran ve Ones, 2000). Lin ve Lin (2013), Campbell'ın işgören performansını örgütün hedefleri ile bağdaştırarak üç grupta incelediğini belirtmektedir. İlk grubun görev performansı adıyla, ikincisinin bağlamsal vatandaşlık performansı ve sonuncusunun ise uyarlanabilir performans adıyla sınıflandırıldığından bahsetmektedir.

Ayrıca, Viswesvaran ve Ones (2000), iş performansı ile ilgili çok farklı yaklaşımların varlığından ve genel anlamda kabul görmüş olan iki boyuttan bahsetmektedir. Bahsi geçen boyutların iş performansı ile ilgili ikinci model olan Borman ve Motowidlo'nun modelinde yer alan görev performansı ve bağlamsal performans olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada çalışılacak olan, iş boyutları hususunda temel nitelikte bir yaklaşım olarak varsayılan ve kabul gören ikinci model ise Borman ve Motowidlo'nun modelidir. İkinci model incelendiğinde, iki boyutun sıklıkla karşımıza çıktığı anlaşılmaktadır. Boyutlardan ilki "Görev performansı (rol-içi)" ikincisi ise "Bağlamsal performans (rol dışı)" dır. Bu boyutlandırmada sadece görev ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesinin yeterli olmadığı, aynı zamanda görevin sosyal yapısına olumlu yönde katkı sağlayacak faaliyetlerin de gerekli olduğu anlatılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Tüm bunlara ek olarak Viswesvaran ve Ones (2000)'ın çalışmasında, Borman-Motowidlo ve Campbell'ın iş performansı modellerinin dışında Viswesvaran'ın dokuz boyutlu ve Campbell'ın modeli ile uyumlu olan bir iş performansı modelinden daha bahsedilmektedir. Campbell'ın modelinden farkı, örgütlerin sonuç yönlü performanslarının nicel ve nitel faktörler ile ölçülmesinin gerekliliğine dikkati çekmesidir. Viswesvaran'ın dokuz boyutu ise; genel iş performansı, iş performansı ve üretkenlik, iş bilgisi, çaba, idari yetkinlik, iletişim yetkinliği, kişiler arası ilişkilerde

yetkinlik, liderlik, kalite ve kurallara uyum şeklinde ifade edilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000).

Bu çalışmada kullanılacak olan; Borman ve Motowidlo'nun iş performansı modelinde yer alan "Rol içi performans (Görev performansı)" ve "Rol dışı performans (Bağlamsal performans)" boyutları, tanımlamaları ve açıklamalarıyla aşağıda yer almaktadır.

1.2. İş Performansının Boyutları

İş performansı ile ilgili tanımlarda genellikle görev ile ilgili davranışlar temel alınmaktadır. Buna ek olarak görevin sosyal yapısına olumlu yönde katkı sağlayacak faaliyetlere de yer verilmektedir. İş performansının bu yönü bağlamsal performansı ifade etmektedir. Önceki bölümde bahsi geçen iş performansı modelinde yer alan görev ve bağlamsal performans kavramlarının ayırımına ilişkin ilk çalışma 1993 yılında Borman ve Motowidlo tarafından Amerikan Hava Kuvvetlerinde yapılmıştır. Yazarlar, performans koşullarını kapsayan göreve ek olarak "Göreve özgü işgörenlerin davranışlarını" da dahil ederek görev performansının yanında bağlamsal performansın da literatüre girmesini sağlamışlardır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Daha önce de belirtildiği üzere bu araştırmada çalışılacak olan model Borman ve Motowidlo'nun modelidir. Modelin iki boyut içerdiğinden daha önce de bahsedilmişti. Boyutlardan ilki "Rol içi performans (görev performansı)" ikincisi ise "Rol dışı performans (bağlamsal performans)" dır (Borman ve Motowidlo, 1997). Borman ve Motowidlo (1997)'ya göre örgütler, çevresel kaynakları tüketerek ürün üretmektedir ve söz konusu üretimin yapıldığı yer ise örgütün teknik kısmıdır. Örgütün teknik bölümüne doğrudan etki eden ve katkı sağlayan eylemler rol içi performans olarak tanımlanmaktadır. Doğan ve Özdevecioğlu (2009)'na göre tüm teknik faaliyetlerin dışında kalan ve örgütün aktif olabilmesi için oldukça gerekli olan eylemler, rol dışı performans olarak tanımlanmaktadır ve bu boyutlandırma sadece görev ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesinin yeterli olmadığı, aynı zamanda

görevin sosyal yapısına olumlu yönde katkı sağlayacak faaliyetlerin de gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, rol içi performans ile ilgili eylemler, işin içeriğine ve bireyin yeteneğine göre değişmektedir. Rol dışı performans ile ilgili eylemler ise, her iş için aynı olup bireyin kişiliğine ve motivasyonuna göre değişim göstermektedir (Sonnentag ve Frese, 2001). İki boyut arasındaki farklılıklara sonraki bölümde değinilmiştir.

1.2.1. Rol içi performans (Görev performansı)

Rol içi performans, görev ile ilgili önceden belirlenmiş olan tüm kriterleri karşılayabilecek şekilde, görevin tamamlanması ve yine daha önce belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda görev yerine getirildiğinde ortaya çıkan çıktılar şeklinde tanımlanabilmektedir ve böyle bir tanım göreve ilişkin performansın teknik ve uzmanlık yönü ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Jawahar ve Carr, 2007). Rol içi performans, “Yapmakla görevlendirildiniz” şeklinde iş ile ilgili doğrudan bir atıfta bulunmaktadır (Van Knippenberg, 2000). Wann-Yih (2011)’a göre ise rol içi performans öngörülen rolü ifade etmektedir ve her bir iş unvanına özgü işlevleri içermektedir. Rol içi performansın kurallara bağlı olduğu ve biçimsel davranış ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2001). Başka bir tanımda, rol içi performans, mal üretiminin ve hizmet koşullarının nitelikli hale gelmesine katkıda bulunan dolaylı ya da dolaylı olmayan davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Lievens ve diğerleri, 2008).

Öte yandan Çelebi (2019) çalışmasında, rol içi performansın örgütte var olan her iş için geçerli olduğunu belirtmiş ve rol içi performansı işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesine yardımcı olan resmileşmiş neticeler ve davranışlar olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak, rol içi performansta görevler, işin içeriğine göre değişim göstermektedir. Bu yüzden de rol içi performans bir iş için gerekli olan her türlü sorumluluk şeklinde de tanımlanabilmektedir. Rol içi performans, örgütte var olan her türlü iş için önemli bir husustur ve aynı zamanda örgüt ve işgören arasındaki

sözleşme ile düzenlenmiş koşulların yerine getirilmesini içermektedir. Örneğin hammadde temini ve üretilen ürünlerin dağıtımının yapılması, örgütün teknik bölümünün verimli bir şekilde çalışması için planlamanın yapılması, koordinasyon, kontrol gibi eylemlerden bahsedilebilmektedir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014)

Bir diğer tanımda, rol içi performans, çalışanların yerine getirmekle sorumlu oldukları işleri ile ilgili gereksinimleri karşılayarak görevlerini tamamlamaları şeklinde açıklanmaktadır (Chia-Wu, Shu-Ling ve Ruei-Yang, 2011). Borman ve Motowidlo (1993), rol içi performansı, çalışanların örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmaları sürecinde uyum sağlamak zorunda oldukları, örgüt tarafından belirlenmiş roller bütünü olarak ele almaktadır. Buna ek olarak Borman ve Motowidlo (1997), rol içi performansı örgütün teknik tarafındaki temel eylemlerine teknolojik destek ya da kaynak sağlamak, materyal veya hizmet temin ederek ekstra bir değer sağlayan işin gerektirdiği sorumluluklar kapsamında işgörenlerin sergilediği faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca rol içi performansın iki alt bileşeninden bahsedilmektedir. İlki teknik-idari görev performansı diğeri ise liderlik görev performansıdır. Borman ve Motowidlo (1997) aynı zamanda, örgütlerdeki prosedürlerin, rol içi performansın boyutlarına iyi bir örnek teşkil ettiğini ve rol içi performansı tanımlamaya yardımcı olduğunu belirtmektedir. Conway (1999)'e göre ise teknik-idari performans, örgütte üst düzey yönetimde çalışanlar hariç diğer çalışanların yapmış oldukları her türlü iş tanımını içermektedir. Liderlik ise rol içi performansı, motivasyon, yönetme, insanların idare edilmesi, astların değerlendirilmesi gibi insani ilişkileri içermektedir.

Şimdiye kadar rol içi performans ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, rol içi performansın rol dışı performans göre daha bilişsel bir yetenek olduğu ve görev bilgisinin, görev becerisinin ve görev alışkanlığının yardımıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle rol içi performansın öncüllerinin işi yapma yeteneği ve geçmiş deneyimler olduğu öne sürülmektedir (Conway 1999; Pradhan ve Jena, 2017). Rol içi performansın, kişisel iş performansının önemli bir parçası olduğu belirtilmektedir. Rol içi performans aynı zamanda, bireyin işinde göstermiş olduğu performansta işini ne kadar iyi bildiği ve sahip olduğu yeteneğidir. Kişinin, o işe özgü görev becerisi, teknik yeterlilik ya da rol içi performans olarak da

tanımlanabilmektedir. Rol içi performansta bir işin doğru olarak yapılabilmesi için zamanın iyi kullanılmasına, iyi bir planlamaya ve detaylara özen gösterilmesi gerekmektedir (Koopmans ve diğerleri, 2011).

Öte yandan rol içi performansın yapılan iş ile ilgili olduğu düşünüldüğünde daha çok bireyin kontrolünde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda olduğu söylenebilmektedir. Bu kapsamdaki işlerin örgütün girdilerini çıktılarına çevirmesinde ve teknik eylemlerini devam ettirmede oldukça önem arz ettiği ifade edilmektedir. Bir işgörenin görev performansının öncülü olarak kişisel özellikleri ve bilişsel yeteneklerinin aktif rol üstlendiklerine ilişkin araştırmalar sonucunda bilişsel yetenekler ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle bilişsel yetenekleri fazla olan işgörenin görev performansının da yüksek olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca rol içi performansta etkili olan kişilik özelliklerinin de ölçümünün neticesinde işgörenin performansı ile ilgili bir ipucu verebileceği de dile getirilmiştir (Mcshane ve Von Glinow, 2007; Hunthausen, 2000).

Tüm bunlara ek olarak, Ertan (2008)'ın çalışmasında işgören performansının yüksek olup olmadığını değerlendirebilmenin sadece rol içi performansa odaklanarak yeterli olmadığı belirtilmiştir. Rol içi performansının yanı sıra iş performansının bir diğer alt boyutu olan rol dışı performansının da göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun nedeninin ise yüksek görev performansı sergileyen işgörenlerin çalıştıkları ortamlarda olumsuz davranışlar sergiledikleri takdirde, rol dışı performansın olumsuz yönde etkilenebileceği hususu olduğu dile getirilmiştir. Bir sonraki bölümde rol dışı performans ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara yer verilmiştir.

1.2.2. Rol dışı performans (Bağlamsal performans)

Örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında değerlendirilen rol dışı performans, Organ (1998) tarafından “iyi asker sendromu” şeklinde de ifade edilmektedir. İyi bir askerin bağlı bulunduğu birliğin iyiliğini ön planda tutması, işini çok iyi yapması, başkalarına yardım etmesi, yenilik yapma, gönüllülük ve emir

komuta zincirine harfiyen uyması rol dışı performans davranışları olarak nitelendirilmektedir. Bu durum bir askerin yaratıcı düşünmesini ya da özgür davranmasını engelleyici bir husus değil, tam tersi bireyin işini iyi yapmasına ve örgüte bir katma değer yaratarak faydalı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Organ, 1998; Tambe ve Shankar, 2015). Gürbüz (2006) araştırmasında “iyi asker sendromu”nun örgütsel vatandaşlık davranışını içeren çalışmalarda rol üstü – fazladan davranış, kendiliğinden davranış, kurumsal-bağlamsal performans ve prososyal davranış gibi kavramlarla benzer anlamda kullanıldığından bahsetmiştir.

Örgütte görev yapan her işgören rol dışı davranışlar sergilemektedir. Bu kavram, aslında birçok araştırmacının rol içi performans ile işgörenlerin performanslarının tamamını açıklayamamaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de rol dışı performans olarak adlandırılmaktadır. Bağlamsal performans / rol dışı performans, işgörenlerin nasıl çalıştığını doğrudan olarak etkilemeden örgütün etkili bir şekilde çalışmasını arttırdığı ve işgörenin arzusuna, özgür iradesine özgü davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis ve Bakker, 2014; Organ 1998; Viswesvaran ve Ones, 2000).

Rol dışı performans diğer adıyla bağlamsal performans, yapılan iş ile doğrudan ilişkili değildir. Rol dışı performans, işin bir parçasını değil; işgörenlerin gönüllü olarak yaptıkları eylemleri kapsamaktadır (Borman, 2004). Rol dışı performans, işin yerine getirildiği zaman elde edilen çıktı, başarıyı destekleyen içsel bir durum ve sosyal çevre için hızlandırıcı bir etki unsuru şeklinde açıklanmaktadır (Befort ve Hatrup, 2003). Rol dışı performans için, işgörenin örgütünü koruması, örgütün süreçlerini izlemesi, örgütün hedeflerine destek vermesi, örgütün arkasında durması, iş arkadaşlarına yardım etmesi, gerekli olduğunda onlarla iş birliği içerisinde bulunması, işgörenin istekli, kararlı ve fazla çalışması gibi davranışlar örnek verilmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999).

Öte yandan rol dışı performansın en basit anlamda tanımı “Çalışanların birbiri ile olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan eylemlerdir” şeklindedir (Erkoç, 2015). Diğer bir ifadeyle rol dışı performans, görevle doğrudan bağlantısı olmayan davranışlar şeklinde ifade edilmektedir ve örgütün hem psikolojik hem sosyal hem de

kurumsal gelişimi açısından oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Diaz-Viela ve diğerleri, 2015). Van Knippenberg (2000)'e göre rol dışı performans, rol içi performansın yer aldığı örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen “Başkalarına yardım etmek”, “Başkalarının çıkarlarını göz önünde bulundurmamak”, “Diğer örgütlere olumlu bir imaj sunmak” gibi davranışlardır. Bir diğer açıklamada bağlamsal performans kişinin sosyal ve psikolojik çevresine destek sağlayarak örgütün hedeflerine katkıda bulunan davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir (Lievens, De Corte ve Schollaert, 2008). Diğer bir tanıma göre rol dışı performans ana faaliyetlerin dışında kalan ve diğerleriyle yardım ve iş birliği içerisinde temel ilkeler ve prosedürlerle ilgili bilgileri içermektedir (Wann-Yih, 2011).

Tüm bunlara ek olarak Çelebi (2019), rol dışı performans davranışlarının örgütün performansına doğrudan bir katkısı olmayan ancak işletmede sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlar olduğunu söylemektedir. Öte yandan rol dışı performans, bireyin yapmakta olduğu işinin resmi anlamda bir parçası olmayan eylemleri gerçekleştirilmede gönüllü olması, işini başarı ile tamamlayabilmesi için bireyin ekstra bir çaba göstermesi, iş arkadaşlarına yardım etmesi, kişisel olarak bazı hususlarda rahatsızlık hissetse bile örgütsel kurallara uyması, örgütsel hedefleri onaylaması, desteklemesi, savunması gibi örgütsel etkinlik için önem arz eden eylemlerin gerekliliğini vurgulayan bir boyuttur (Bormon ve Motowidlo 1993; Befort ve Hattrup, 2003). Dolayısıyla işgörenlerin örgüte farklı yollarla katkıda bulunabileceği anlaşılmaktadır. Örneğin çatışmaların çözümlenmesi, çalışanlar arası güven oluşturulabilecek davranışların teşviki gibi hususlarda katkıların sağlanabileceği düşünülmektedir (Motowidlo ve Keil, 2013).

Rol dışı performans ile ilgili tanımlamalar ve açıklamaların yanı sıra, Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından yapılan bir çalışmada, rol dışı performans ile ilgili iki boyuttan bahsedilmektedir. Boyutlardan ilki kolaylaştırıcılık, diğeri ise işe adanma şeklinde ifade edilmiştir. Kolaylaştırıcılık; işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkiler kapsamında ele alınan eylemler ve performanslarını destekleyen davranışlar olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışma arkadaşlarının performanslarına yardımcı olma, ortak çalışmaya yatkın, yardımsever, empati ve yardımcı eylemleri içeren davranışlardır. İşe adanma ise, işgörenlerin işlerine motive olmaları, işlerini

içselleştirmeleri ve istenilen hedeflere, amaçlara ulaşmaları için her türlü kuralla uymaları gibi faaliyetler kapsamında disiplinli, örgütsel hedefleri destekleme, çok fazla çalışma, inisiyatif alma ve kuralları takip etme gibi güdüleyici davranışlardır (Çelebi, 2019). Rol dışı performansın kişinin isteğine bağlı ve ilave rol davranışları ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2001).

Sonuç itibarıyla, Borman ve Motowidlo (1993), rol içi ve rol dışı performans arasındaki farkı özetlerken; rol içi performansın işe özgü davranışlar olduğunu, çalışanların yetenek ve iş tecrübelerine bağlı rol içi faaliyetler olduğunu belirtmektedir. Rol dışı performansın ise çalışanların işyerindeki arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin, göstermiş oldukları özverinin diğer ifadeyle iş ile ilgili olmayan davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Buna ek olarak rol içi ve rol dışı performanstaki kişisel farklılıklar da göze çarpmaktadır. Performans alanındaki davranışsal bölümlerin sıklığı ve katma değerinin bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma düzeni tarafından belirlendiği hususu örnek olarak verilmektedir. Bilişsel yeteneğin, rol içi performansı, çalışanların yeteneklerini ve alışkanlıklarını etkilediği, kişilerin özelliklerinin ise rol dışı performansı etkilediğinden bahsedilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Her iki performans ile ilgili şimdiye kadar yapılan açıklamalar kapsamında rol içi performans ile rol dışı performans faaliyetlerinin en az dört şekilde farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Goodman ve Svyantek (1999), rol içi ve rol dışı performans arasındaki farkları aşağıda yer alan Tablo 1’de belirtmektedir.

Tablo 1. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Arasındaki Farklar

ROL İÇİ PERFORMANS	ROL DIŞI PERFORMANS
Görev aktiviteleri, dolaylı ya da dolaysız olarak örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunur.	Bağlamsal aktiviteler rol içi performansının içinde geliştiği psikolojik, sosyal ve örgütsel çevreye destek verir.
Görev aktiviteleri, benzer örgütler içinde değişik işler arasında farklılıklar gösterir.	Bağlamsal aktiviteler, tüm işler için ortaktır.
Görev aktivitelerinin rolleri tanımlıdır ve işgörenin performansının parayla karşılandığı davranışlardır.	Bağlamsal davranışların rol tanımı daha azdır.

Görev aktivitesini tamamlamak için önemli olan insan özellikleri, bilgi, yetenek ve yapabilirliktir.	Bağlamsal performans için, temel kaynak işgörenin eğilimi ve gönüllülüğüdür. Gönüllülük yardımcı olma, devamlılık davranışlarını içerir.
--	--

Kaynak: Goodman A.S. ve Svyantek, S.,K. (1999).Person-organization fit and contextual performance do shared values matter. *Journal of Vocational Behaviour*. 55, 254-275.

Araştırmanın önceki bölümlerinde, yüksek bir işgören performansının, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasına olanak sağladığı hususundan ve buna göre işgörenlerin, örgütlerine rekabet avantajı sağlaması ve bunun sürdürülebilir olabilmesi için iyi bir performans göstermek zorunda olduklarından bahsedilmişti (Macey ve Schneider, 2008; Dessler, 2011; Jose ve Mampilly, 2014). Ancak burada kişisel performans ve örgütsel performans ayrımı hakkında bir kez daha bazı açıklamalara yer verilmiştir. İşletmelerde kişisel performans, bireyin kendisi için belirlenmiş olan özellik ve becerilerine uygun olan görevi ya da işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Özbay, 1996; Benligiray, 2004). Örgütsel performans ise kar, gelirler gibi finansal çıktıları; satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi içinde bulunduğu pazarı; verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim çıktılarını içermektedir (Uysal, 2015). Dolayısıyla, performans ile ilgili günümüze değin yapılan birçok tanımın ortak noktası, performansın kişisel beklenti ile örgütsel amaç arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkan bir husus olduğudur. Performansın daha iyi anlaşılabilmesinde performansı etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesinin önemi vurgulanmıştır. Performansı etkileyebilecek, örgütsel bağlılık, motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi kaynağı ve sınırları yine örgütün kendisi olan unsurların varlığından bahsedilmektedir (Şehirli ve Taşkent, 2016).

Sonuç itibarıyla, iş performansının hem günümüz koşullarında hem de zaman ilerledikçe artan rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için oldukça önemli bir husus olduğunu kabullenmek gerekmektedir. Örgütlerin, kaçınılmaz rekabet dünyasında iş performanslarını mümkün olduğunca yüksek seviyede tutmaları ve performanslarını etkileyebilecek her türlü değişken konusunda bilgi sahibi olmaları, varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından hayati derecede önem arz etmektedir. Performans yönetimi açısından, özellikle de stratejik insan kaynaklarında, insan kaynağı kullanıldığından, rekabetçi üstünlük ancak insan ile sağlanabilmektedir.

Yüksek performans gösterebilen işgörenler örgütün performansını da etkileyeceğinden örgüt için öncelikli olarak göz önünde bulundurması gereken performansın bireysel performans olduğu söylenebilmektedir. Sonrasında ise iş performansının yükselmesinin aynı zamanda kurumsal performansın da yükselmesine neden olacağı düşünüldüğünde; örgütlerin iş performansını optimize etmelerinin örgütlerdeki verimliliği, etkinliği ve etkililiği de arttıracığı düşünülmektedir.

Özetle, bir örgütün sürdürülebilirliği için en önemli kaynak, insan gücüdür. Örgütlerde bireyin kişisel özelliklerine ve yeteneklerine uygun olan işleri yapması diğer bir ifadeyle kendisine en uygun işi yapmasının iş performansını etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin performansını etkileyebilecek değişkenler arasında bir sonraki bölümde tanımlamaları ve açıklamalarına değinilen iş biçimlendirme kavramının da yer aldığı düşünülmektedir.

BÖLÜM 2. İŞ BİÇİMLENDİRME

2.1. İş Biçimlendirme Kavramı

Bir örgütün sahip olduğu en temel kaynağının insan olduğu ve örgütün performansına doğrudan katkı sağladığı bilinmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütte yapmış oldukları işi anlamlı bulması ve kendilerince içselleştirmesi sonucunda; iş tatminini, işyerindeki mutluluğunu olumlu yönde etkileyerek kişisel ve örgütsel performansı da arttıracakları belirtilmektedir (Çekmeceliolu, 2007). Çekmeceliolu (2007), çalışmasında iş yaşamındaki güncel gelişmelerin zaman ilerledikçe, bireylerin yaptıkları işlerini değersiz görebilmelerine neden olduğu ve bu nedenden ötürü işgörenlerin iş tatminlerinde, motivasyonlarında ve performanslarında bir düşüş yaşanabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bireyin yerine getirdiği görevinde ya da birlikte çalıştığı insanlarla ilgili kendi aklında bir anlam oluşturmasının önemi vurgulanmaktadır ve işte bu noktada bir işgören davranışı olan iş biçimlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır.

Katz ve Kahn (1996), işgörenlerin işlerini biçimlendirmek amacıyla kendi kendilerine karar vermelerinin gerekli olduğu düşüncesinin, yıllar önce yapılmış birçok araştırmada bahsi geçen “Rol yenilikçiliği” kavramından günümüze değin tartışıldığını belirtmektedirler. Öte yandan işgörenler tarafından yapılması gerekli olan “Şekil verme” ve “Görev revizyonu” gibi kavramlar da iş biçimlendirme kavramının oluşmasında ilk adımlara örnek olarak verilebilmektedir.

Esas itibarıyla, iş biçimlendirme kavramı, “Academy of Management Review” adlı dergide, Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton tarafından 2001 yılında yayınlanan bir makale neticesinde literatüre kazandırılmıştır. İş biçimlendirme kavramının İngilizcesi olan “Job Crafting” kavramı konu ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalarda “İş zanaatkarlığı”, “İş şekillendirme”, “Bireysel iş yapılandırma” ve “İş becerikliliği” şeklinde de kullanılmıştır (Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir, 2014). Kavrama yönelik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda iş biçimlendirme ile ilgili kullanılan diğer

terimlerde birtakım tercüme ve uyarlamalarda eksiklikler, hatalar olduğu söylenmektedir. Örneğin “bireysel iş yapılandırma” teriminde kullanılan “yapılandırma” kavramı oluşturmak, düzenlemek gibi anlamları içermektedir. Dolayısıyla bu yönüyle terim, iş biçimlendirme kavramının sadece yapılandırma kısmını ifade etmekte ve süreç bakımından yürütme ve değişim gibi yönlerini yansıtmada eksik kaldığı belirtilmektedir. Öte yandan hem “iş becerikliliği” hem de “iş zanaatkarlığı” kavramları iş biçimlendirmede işin tasarımı ile ilgili olmayan ve kişinin sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceri ile ilişkili olduğunu ifade eden terimlerdir. Ayrıca “İş şekillendirme” terimi de nitelik ve kapsayıcılık açısından çok geniş bir ifade değildir. İş biçimlendirmede ki biçim ifadesi şekil ifadesi ile kıyaslandığında; işlerin, görevlerin ve rollerin yapısal, süreçsel ve değişimsel yönleri açısından daha niteliksel ve kapsayıcı bir anlam içerdiği ifade edilmektedir. Tüm bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda kavramın “iş biçimlendirme” olarak yazına kazandırılmasının hem anlam açısından hem de işlevsel bakımdan kullanılabilirlik açısından daha uygun olacağı belirtilmektedir (Çetin, Kibaroglu ve Basım, 2021).

Wrzesniewski ve meslektaşlarının iş biçimlendirme kavramını tanımlama sürecinde ilk defa işgörenin işe uygunluğunun iyileştirilmesi amacıyla işgörenin bizzat göstermiş olduğu çabadan bahsetmesi, kavramın diğer araştırmacıların da dikkatini çekmesine neden olmuştur (Dutton ve Wreniewski, 2001). Dolayısıyla, iş biçimlendirme kavramı, “Bireyin işi ile ilgili görev ve ilişkilerine uygulamak üzere yapmış olduğu fiziksel ve bilişsel değişikliklerdir” şeklinde tanımlanmıştır. Gerçekleştirilen değişikliklerin işgörenlerin, yaptıkları işin özelliklerine uyum sağlamalarına neden olurken aynı zamanda yaptıkları işin özelliklerinin de işgörenler tarafından biçimlendirilmesi ve işin özelliklerine uygun karşılıklar oluşturulmasına da imkân tanıdığı ifade edilmektedir (Kirkendall 2013; Dutton ve Wresniewski, 2001).

Başka bir tanımda, Berg, Dutton ve Wrzesniewski (2013), iş biçimlendirmeyi, işgörenlerin meslekleri ve kendileri ile ilgili edinmiş oldukları bilgileri, yerine getirdikleri görevlerine anlam yükleyebilmek için çalışma hayatlarına etki edebilme becerileri şeklinde açıklamaktadır. Öte yandan, iş biçimlendirme, işin yeniden tasarlanması ile ilgili yöntemin seçilmesi sürecinde; işgörenlerin kişisel gereksinim ve

becerilerine göre sahip oldukları işlerini tasarlamasına imkân veren, işgörenlerin içinde aktif olduğu bir süreçten oluşması gerektiğini savunan ve bu eylem gerçekleşirken de işgörenlerin kendi kendilerine süreci yönetebildikleri bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Rudolph 2017; Kulik, Oldham ve Hackman, 1987). Bir diğer tanımda ise iş biçimlendirme işgörenlerin fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini değiştirmelerini ve kişisel özelliklerine uyumlu hale getirebilmelerini ifade etmektedir (Ingusci, Callea, Chirumbolo ve Urbini, 2016). Ayrıca iş biçimlendirme, işgörenlerin, işlerindeki hedef ve amaçlarına ulaşmalarında güçlü ve becerikli olmalarını sağlayabilecek en iyi uyumu yakalamalarında işlerini nasıl yeniden tasarlayacakları ve yönlendirecekleri hususunda rehber niteliğinde çok boyutlu ve oldukça dinamik bir yaklaşım şeklinde tanımlanmaktadır (Morrow ve Conger, 2018). Diğer bir tanımda, iş biçimlendirme, kişinin yapmış olduğu işiyle ilgili görevsel ve ilişkisel sınırlarına uygulamak üzere gerçekleştirdiği fiziksel ve bilişsel değişikliklere karşılık gelir (Yavuz ve Artan, 2017). Öte yandan, Schachler ve arkadaşları (2019) iş biçimlendirmeyi personelin yapmış oldukları işin, kişisel değerleri ve ilgi alanlarına daha iyi uymalarını sağlamak adına işlerindeki fiziksel, bilişsel ve sosyal yönlerindeki değişikliklerdir şeklinde ifade etmişlerdir.

Tüm bunlara ek olarak, iş biçimlendirmenin bir iş alanında kendiliğinden kontrol altına alınamayan değişiklikler olduğu unutulmamalıdır. Söz konusu değişikliklerin, kişilerin kendilerini tatmin etmek için kendi kendilerine yapmış oldukları değişiklikler ile kişisel gereksinimler ve örgüt için değiştirilmesi çok da gerekli olmayan değişiklikler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Lyons, 2008). Tims ve Bakker (2010), iş biçimlendirme kavramını “İşlerini tasarlayan işgörenlerin bireysel fiili davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda işgörenlerin iş tasarımındaki kişiselleştirme düzeyinin ve işgörenlerin işlerini yeniden tasarlarken göstermiş oldukları proaktif rollerinin önemli olduğu belirtilmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Gupta ve Shifali (2019) iş biçimlendirmeyi, “İş görenlerin sahip oldukları tutkuları, deneyimleri ve motivasyonları desteklemek amacıyla kendi kendilerine yapmış oldukları davranışlarını geliştirme, değiştirme biçimleridir” olarak aktarmaktadır. Kendi kendini geliştirme, değiştirme hususu ise işgörenin işlerindeki tercihlerini ve ilgi alanlarını içermektedir. İş biçimlendirmenin temel amacının

işgörenlerin yeteneklerinin ve davranışlarının değiştirilerek, yenilenerek işyerinde etkili bir enerjiye dönüştürülmesinin sağlanması olduğu ifade edilmektedir.

Öte yandan, Slemp ve Vella-Brodrick (2013), iş biçimlendirmenin bireyin yetenek ve kişiliğinde gerçek değişiklikler yaptığını belirtmektedir. Buna ek olarak, biçimlendirmenin işyerinde grup faaliyetlerini organize etmek, işgörenlerin birbirlerini tanımaları için çaba göstermelerini sağlamak, yeni işgörenlere yardımcı olması için rehber niteliğinde konuşmalar yapmak, inisiyatif kullanmak ve yeni ilişkiler kurmakla ilgili olduğunu açıklamışlardır. İşgörenlerin, etkileşimde buldukları ve ilişki kurdukları işlerini tanımlayabildikleri ve işyerinde ne tür davranışlar sergilediklerinin bilincinde oldukları dile getirilmektedir. İşte bu sebepten ötürü iş biçimlendirmenin mevcut iş senaryolarını değiştirebilecek cesur bir girişim olduğu ifade edilmektedir (Grant ve Parker, 2009; Peeters, Taris ve De Jonge, 2014).

Tüm bunların yanı sıra, iş biçimlendirme davranışlarının bir değişimi içermesi ve bilinçli bir şekilde yapılmasının, özellikle de işgörenlerle yapılan birtakım görüşmelerden sonra, işgörenlerin iş yerlerinde karşılaşmış oldukları sorunlarla ilgili mücadele edebilmek adına rollerinde değişiklik yaptıkları görülmektedir. Örneğin, herhangi bir dönemde ansızın oluşabilecek problemlerle karşılaşıldığında, arz ve taleplerde güncelleme çalışmaları yapmak, esnek çalışma saatleri oluşturmak ya da yeri değiştirmek gibi değişikliklerin olabildiğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, işgörenlerin işleri üzerinde pozitif bir etkisi olabilecek aktif değişim davranışları göstermeleri beklenmektedir. Bu değişim hareketleri iş biçimlendirme şeklinde adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş biçimlendirme işgörenlerin iş yerlerindeki kaynaklar ile talepler arasındaki dengeyi bizzat kurmaları şeklinde ifade edilmektedir (Putri ve Suhariadi, 2019). Ghitulescu (2006), iş biçimlendirmenin en temel özelliğini, “çalışanların karakterleri veya tercihleri doğrultusunda iş görevlerini veya özelliklerini değiştirme girişimidir” şeklinde açıklamaktadır. Kişilerin tercihlerinin kişilerin düşüncelerine dayandığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, bu eylemi yapan işgörenlerin örgütün etkinliğine de bu yönüyle katkıda bulunabileceği görülmektedir.

İş biçimlendirme ile ilgili şimdiye kadar yapılan tanımlamalar incelendiğinde; iş biçimlendirmenin, işin yürütülmesi için algılanan fırsatlar gibi ilişkilerde moderatör olarak anıldığı bazı önemli öncüller ve sonuçlar tanımlanmaktadır. Öncüller arasında

iş biçimlendirmede motivasyon, sonuçlar kategorisinde ise iş tasarımındaki değişiklikler ve anlamlandırma örnek verilebilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş biçimlendirmenin işgörenin kendi ihtiyaç ve değerlerine göre işinde yapmış olduğu değişiklikler olarak anılması nedeniyle işgörenin bir örgüte verebileceğinin en iyisini verdiği belirtilmektedir. Dolayısıyla iş biçimlendirmenin örgütte pozitif ve güçlü dalgalanmaların yaratılmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Gupta ve Shifali, 2019).

Ayrıca iş biçimlendirme kavramının teorik içeriğinin iş tasarımı teorisi ve iş gerekleri-kaynakları modeli çerçevesinde oluşmuş olabileceği ve bu bakış açısına göre “Alternatif iş tasarımı” tekniği olarak ele alınan iş biçimlendirmede aşağıdan yukarı doğru bir yaklaşım benimsenerek, işlerin işgörenler tarafından tasarlanması önerisinin oluşturulduğu belirtilmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Diğer bir ifadeyle iş tasarımı modelinde, belirlenmiş bir iş ya da işlerin hem işgörenlerin tecrübelerini hem de işteki verimliliklerini arttırmak amacı ile işin değiştirilmesi hususu vurgulanmaktadır. İş tasarımı tekniklerinde iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, rotasyon, özerk çalışma grupları, esnek çalışma gibi konular yer almaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims, Bakker ve Derks, 2015; Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017; Uyargil, 2010; Uysal, 2014). İş tasarımı aynı zamanda iki motivasyon teorisiyle de açıklanmaktadır. İlk teoride, iş tasarımının işgören üzerinde proaktif davranışlar oluşmasına neden olduğu ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. İş tasarımı kapsamında yer alan iş genişletme ve iş zenginleştirmenin ise bu proaktif davranışlara sebep olabileceği düşünülmektedir. İkinci teoride ise, iş tasarımının işgörenler açısından bireylerin sosyal ilişkilerini, işlerinin ne olduğunu ve ne kadar önemli olduğunu değiştirmek için öne çıkan bir araç olduğu belirtilmektedir (Herzberg, 1996; Odlham ve Fried, 2016). Öte yandan Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından kurulan iş gerekleri-iş kaynakları modelinde ise iş biçimlendirme kavramı işgörenlerin yapmış oldukları işlerinde “günlük” olarak ne gibi değişiklikler yaptıklarını içermektedir. Her çalışma ortamının kendine özgü özelliklerinin olduğu ve işin gerekleri denildiğinde bir işe özgü duygusal, fiziksel, psikolojik (bilişsel ve duygusal) ve sosyal olarak çaba, yetenek gerektiren ve tüm bunları talep eden yönlerin akla geldiği dile getirilmektedir. İşin kaynakları denildiğinde ise yine bir işte fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgüt açısından çok çeşitli psikolojik yönlerin ve sosyal yönlerin akla geldiği ifade

edilmektedir. Bahsi geçen iş gereklerinin fizyolojik ve psikolojik açıdan maliyet içerdiği belirtilmektedir. Örneğin işgörenin fiziksel açıdan kaldıracabileceğinden daha fazla, ağır bir işin, bireyde kronik yorgunluk, uykusuzluk gibi sağlık problemlerini doğuracağından işgörenin iş performansında da düşüslere neden olabileceği düşünülmektedir. (Bakker ve Demerouti, 2001, 2007).

Sonuç itibarıyla, Wrzesniewski ve Dutton (2001) ampirik olarak test edilen teorik bir iş hazırlama modeli ortaya koymuştur. İş biçimlendirmenin arkasında, işveren tarafından yapılandırılmış olan iş tasarımının, işgören tarafından işin fiziksel, ilişkisel veya bilişsel yönlerinin değiştirilerek esnekleştirilebilme düşüncesinin yattığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla, Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş biçimlendirmenin üç farklı şeklini önermişlerdir. Bunlar; fiziksel ya da bilişsel olarak görev sınırlarını değiştirme veya ilişkisel sınırları etkilemeyi içermektedir. Bu husus, işgörenlerin işlerinde karşılaştıkları biçimlendirme türleri olarak görev, bilişsel ve ilişkisel biçimlendirme şeklinde sınıflandırılmaktadır. Görev biçimlendirme, işin gerektirdiği faaliyet sayılarının ya da tiplerinin değişmesini içermektedir. Bilişsel biçimlendirme, bireylerin işlerindeki anlamlılığı ile ilgili algıladıkları değişiklikler şeklinde tanımlanmaktadır. İlişkisel biçimlendirme ise kişilerin işlerindeki anlamlılığı algılamalarında, işyerindeki sosyal bağlantıların seçiminde, bu ilişkilere harcanan enerji, zaman ve çabalardaki değişimler şeklinde tanımlanmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 2’de işgörenler açısından bu üç iş biçimlendirme davranışı yer almaktadır:

Tablo 2. İş Biçimlendirme Davranışları

Davranış Şekli	Tanım	Örnek	İş'in Anlamına Etkisi
Fiziksel	İşin gerektirdiği görev sayısı, alanı ve türü ile ilgili değişiklikler	Tasarım mühendislerinin bir projenin tamamlanmasına imkân vererek bir ilişkisel görevde bulunması	Proje zamanında bitirildiğinde tasarım mühendislerinin projenin taşıyıcısı olmak için işlerinin anlamını değiştirmesi
Bilişsel	Bilişsel görev sınırlarındaki değişiklikler	Hemşirelerin bir hastanın daha uygun bakım yapmasına imkân verecek her türlü bilgi ve önemsiz işleri üstlenmesi	Hemşirelerin işlerini yüksek kaliteli bakımın yanı sıra hasta savunuculuğu olarak görmeleri
İlişkisel	İş'te karşılaşılan bireylerle etkileşimin kalite ve miktarındaki değişiklikler	Hastanedeki temizlik görevlilerinin aktif olarak hasta ve yakınları ile ilgilenmesi, kendilerini çalıştıkları katın birimleri ile bütünleştirilmesi	Temizlik görevlilerinin hastaların yardımcısı olarak işlerinin anlamını değiştirmesi; kendilerinin de önemli bir parçası oldukları kat birimlerinin işlerini entegre bir bütün olarak görmeleri

Kaynak: Wrzesniewski, A. ve Dutton J., E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 26, 179-201.

Tablo 2'deki ilk örnekte işgörenlerin iş ve görev sayısı ya da kapsamını değiştirdiği; ikinci örnekte, işe bakış açısında değişikliğin gerçekleştiği ve işe verilen anlamda bir biçimlendirme olduğu; üçüncü örnekte ise işgörenlerin işyerinde diğer işgörenlerle etkileşim miktarının bir davranış şekli olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra, Tims, Bakker ve Derks (2012)'in yapmış olduğu bir çalışmada, iş biçimlendirmenin, üç farklı proaktif davranışlar şeklinde kategorize edildiği ifade edilmektedir. Bahsi geçen proaktif davranışların; ilk olarak iş kaynaklarının artırılması, ikinci olarak iş zorluklarının artırılması ve son olarak iş taleplerinin azaltılması şeklinde olduğu belirtilmektedir. Daha önce iş biçimlendirmenin etkilediği davranışlar açısından iş tatmini, yakma ve kinizm gibi davranışlara odaklanıldığı belirtilmişti (Chen, Yen ve Tsai, 2014). İş biçimlendirmenin, iş ile ilgili bazı müdahaleler gerçekleştiğinde, işgörenlerin örgütsel uyumla başa çıkabilmesine de yardımcı olduğu belirtilmektedir. Özellikle de çalışanların, işi yaparken nasıl davranacakları hususunda; iş biçimlendirmede işin sayısını, kapsamını ya da şeklini değiştirebildikleri (fiziksel değişiklikler), işlerini nasıl gördükleri (bilişsel değişiklikler) ve işleri ile ne kadar sıklıkla ve kimlerle etkileşim halinde oldukları (ilişkisel sınırlılık değişiklikleri) şeklinde üç farklı şekilde gruplandırıldığı ifade edilmektedir (Chen ve diğerleri, 2014). Bahsi geçen unsurlardan

herhangi birinin değişmesini sağlayan işgörenin, iş tasarımını ve çalışmış olduğu algısal sosyal çevresini de değiştirmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür davranışların hem iş'in anlamını hem de işgörenin kimliğini değiştirdiği söylenmektedir (Lyons, 2008). İş biçimlendirmenin en baskın ve en önemli özelliğinin işgörenlerin sorumluluklarını değiştirmeleri ve işlerini yaratıcı hale getirmeleri olduğu ifade edilmektedir. İş biçimlendirmenin, işgörenlerin kendi işlerinde aktif bir katılımcı olarak yer alması ve iş statülerini daha ilginç, anlamlı hale getirmeleri için tasarlandığı belirtilmektedir (Oldham ve Fried, 2016).

Öte yandan, iş biçimlendirmenin bireysel ve iş faktörlerinden etkilendiği ifade edilmektedir. Bireysel faktörlerin bilişsel yetenek, proaktif kişilik, öz yeterlilik ve öz düzenlemeden oluştuğu söylenmektedir. İş faktörlerinin ise görev bağımlılığı, özerklik, üst yönetim desteği, sosyal bağlardan oluştuğu ifade edilmektedir. (Chen ve diğerleri, 2014; Tims ve diğerleri, 2012; Lyons, 2008; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Slemp ve Vella-Brodrick 2013). Miller (2015) iş biçimlendirmeyi yine daha önce yapılan benzer araştırmalardaki gibi görev biçimlendirme, bilişsel biçimlendirme ve ilişkisel biçimlendirme şeklinde sınıflandırmaktadır. Miller (2015)'a göre görev biçimlendirme yapılan işlerde gösterilen çabanın miktarını ve zamanı değiştirme eylemlerini; bilişsel biçimlendirme, çalışanların işlerini ve işyeri ilişkilerinin amacını anlamalarını ve yorumlayarak zihinlerinde işlerini yeniden şekillendirmesini ve son olarak ilişkisel biçimlendirme ise çalışanların işyerinde diğer çalışanlarla ilişkiler yaratma, sürdürme ve sona erdirme faaliyetlerini ifade etmektedir.

İş biçimlendirmenin boyutları olan “Görev biçimlendirme”, “Bilişsel biçimlendirme” ve “İlişkisel biçimlendirme” kavramları ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara aşağıdaki bölümde değinilecektir.

2.2. İş Biçimlendirmenin Boyutları

İş biçimlendirme, ilk kez Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından literatüre kazandırılmıştır ve yine ilk kez iş biçimlendirme ile ilgili sınıflandırma kavramsal üç örnek olay üzerinden Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından yapılmıştır. Bahsi

geçen sınıflandırma, fiziksel ya da bilişsel olarak görev sınırlarını değiştirme veya ilişkisel sınırları etkilemeyi içermektedir. İş biçimlendirme kavramının ne olduğu konusunda bilgi verilerek bu konunun öncüllerinin ve sonuçlarının neler olabileceği ile ilgili bir model önerisi geliştirdikleri belirtilmektedir. Her iki yazar da iş biçimlendirmenin en temel belirleyicileri olarak bireysel motivasyonel gereksinimlerin önemli bir husus olduğunu vurgulamaktadır. İşgörenlerin yapmış oldukları iş üzerinde kontrol sahibi olma gereksinimi, olumlu benlik saygısı gereksinimi ve diğerleriyle etkileşimde bulunma gereksiniminin iş biçimlendirmenin öncülleri olabileceğini ifade etmektedirler.

Öte yandan, Slemp ve Vella-Brodrick (2013); Dutton ve Wrzesniewski'yi destekler nitelikte, iş biçimlendirme için ölçek çalışmasında üç boyuttan bahsetmektedir. Bahsi geçen ölçekte yer alan soruların büyük bir çoğunluğu kullanılmış ve ilk ölçeğe bağlı kalınarak görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme olmak üzere 3 boyutta sınıflandırılmıştır. Geliştirilen yeni ölçeğin diğer ölçeklerden farklılıkları olduğu ifade edilmektedir. Özellikle belirli bir gurubu yansıtmak yerine genel olarak tüm işgörenleri temsil edecek şekilde hazırlandığı belirtilmektedir.

2.2.1. Görev biçimlendirme

Görev biçimlendirme; işgörenlerin daha az ya da daha fazla görevler üstlenerek, işlerinin kapsamını değiştirmelerini ve işlerinin istedikleri gibi başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlayacak, kullandıkları araçları değiştirerek işlerine dair görevlerini şekillendirmelerini kapsamaktadır (Berg, 2008; Niessen, Weseler ve Kostova, 2016). Miller için (2015), görev biçimlendirme, işgörenlerin yaptıkları işlerde göstermiş oldukları çabanın miktarı ve zamanı değiştirme eylemleridir. Volman (2011), görev biçimlendirmeyi tanımlarken “Mevcut işi daha zorlayıcı hale getirmek” gibi bir davranış biçimini örnek olarak vermiştir. Slemp ve Vella-Brodrick (2013) ise görev biçimlendirmeyi işte yapılan görevlerin türünün veya kapsamının değiştirilmesi şeklinde dile getirmiştir. Dolayısıyla görev biçimlendirmede mevcut işlerde yapılan değişikliklerin bireyin kabiliyetlerine ve gereksinimlerine uygun hale getirildiği de dile getirilmektedir. Niessen ve arkadaşları (2016), görev biçimlendirmede

işgörenlerin işlerini yaparken belirli görevlere odaklandıklarını belirtmektedir. Mesela müziğe karşı tutkusu olan bir tarih öğretmenin kendi ders programına müzik ile ilgili bir şeyler eklemesi görev biçimlendirmesine örnek verilebilmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2013).

Öte yandan, iş özellikleri kuramında işgörenin görevini daha anlamlı algılamasının çeşitli yolları olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerin yeteneklerini daha yoğun gösterebilecekleri bir işi yapmalarının işgörenlerin işlerini daha anlamlı algılayacaklarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin işlerinde anlamlılığı ya da performanslarını arttırmak adına görev biçimlendirme yaptığı ve böylece iş tanımında yer alan sorumlu olduğu iş miktarını, kapsamını ve türünü değiştirdikleri ifade edilmektedir. (Berg ve diğerleri, 2013; Bilgiç, 2008). Gupta ve Shifali (2019) ise görev biçimlendirmede, işgörenlerin yaptıkları iş'in özelliklerini değiştirerek iş ile ilgili görevleri daha iyi yapabileceklerini ve bu hususun da performansı artırıcı bir etkisi olduğunu belirtmektedirler.

2.2.2. Bilişsel biçimlendirme

Bilişsel biçimlendirme, işgörenin işini nasıl algıladığını değiştirmesi, işini bir bütün şeklinde görüp algılaması ve kabul etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Genel anlamda düşünüldüğünde işgörenin kendi işi ile ilgili sahip olduğu algıyı değiştirebilmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bilişsel biçimlendirmede işin özellikleriyle ilgili fiziksel anlamda herhangi bir değişim yapılmamasına rağmen işgören işi ile ilgili algısını yeniden tanımlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Miller (2015), bilişsel biçimlendirmeyi, “İşgörenlerin işlerinin ve işyeri ilişkilerinin amacını anlamaları, yorumlamaları ve zihinlerinde işlerini yeniden şekillendirmeleri” olarak aktarmaktadır.

Bilişsel biçimlendirme yapan işgörenlerin işlerini kafalarında yeniden boyutlandırarak daha büyük ve farklı bir bakış açısına ulaşmış olduklarından bahsedilmektedir. Daha açık ifadeyle, işgörenin, kendisi ile yapmış olduğu işi bütünleştirerek işinin ne derecede önemli olduğu ve ne ile ilgili olup olmadığı hususlarını sorguladığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu sorgulamaların sonucunda,

işinde kendisine bir kimlik oluşturduğu ve yapmış olduğu işin kişisel anlamını kendisi için farklılaştırdığı söylenmektedir. Bilişsel biçimlendirme, işgörenlere sahip oldukları işlerinin özelliklerini düşündüklerinde doğru işyerinde oldukları hissiyatını yaşamalarına neden olmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Gupta ve Shifali, 2019).

Diğer yandan, bilişsel biçimlendirmede işgörenin yapmış olduğu iş ile ilgili gerçekleştirdiği herhangi bir fiziksel değişimin olmadığı kişinin işine bakış açısını değiştirerek anlamlandırıldığı söylenmektedir. Yapılan anlamlandırmanın işin tamamında ya da bir kısmında gerçekleştirebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca şimdiye kadar yapılan çalışmalar sonucunda işgörenlerin bilişsel olarak yapmış oldukları işlerini farklı görmelerinin, işlerindeki tecrübelerini etkileyebileceği de belirtilmektedir (Ghitulescu, 2006; Crum ve Langer, 2007). Özellikle bilişsel biçimlendirmede, herhangi bir değişiklik söz konusu olduğunda, işgörenin, örgütle duygusal bir bağa sahip olduğu ve işyerinin sorununu kendi sorunu gibi hissettiği ifade edilmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Bilişsel biçimlendirmeye; bir hastanede temizlik işçisi olarak çalışan bireyin işini sadece “Temizlik yapmak” şeklinde düşünmesi yerine hastaların iyileşmesine yardımcı olduğunu düşünmesi ya da müziğe karşı ilgisi olan bir tarih öğretmenin müzik ile uyumlu olan bir öğretim yöntemini sınıfta kullanması gibi davranışlar örnek olarak verilebilmektedir (Berg ve diğerleri, 2013). Diğer bir ifadeyle bilişsel biçimlendirme davranışlarına bireyin yapmış olduğu işinin, yaşamındaki asıl amacına nasıl bir katkı sağladığını göz önünde bulundurduğu örneği verilmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2012). İş biçimlendirme davranışlarına verilen davranış örneklerinden biri de Niessen’in çalışmasında yer alan işgörenlerin yapmış oldukları işlerinde görev ve sorumluluklarında görünenin dışında daha derin bir anlam içerip içermediğini anlamaya çalışmasıdır (Niessen ve diğerleri, 2016).

2.2.3. İlişkisel biçimlendirme

Miller (2015), ilişkisel biçimlendirmeyi, “işgörenlerin, işyerinde diğer işgörenlerle ilişkiler yaratma, sürdürme, değiştirme ve sona erdirmeye faaliyetleridir” şeklinde tanımlamaktadır. Buna ek olarak diğer bir tanımda ilişkisel biçimlendirme,

işgörenin işini yaparken kimlerle ve hangi boyutlarda etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmektedir. İş biçimlendirme davranışlarına işyeri odaklı ilişkilerin miktarının, seviyesinin veya kalitesinin düzenlenmesi örnek verilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Berg ve diğerleri, 2008; Niessen ve diğerleri, 2016). Gupta ve Shifali (2019) ise, ilişkisel biçimlendirmeyi “işgörenlerin sahip oldukları iş ile ilgili kendi karakteristikleri vardır ve işyerinde meslektaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde” şeklinde açıklamışlardır.

İlişkisel biçimlendirmeye; işgörenlerin işlerini yerine getirirken meslektaşlarından yardım ve tavsiye almaları ya da işgörenlerin diğer işgörenlerle iletişimlerini artıracak eylemlere katılmaları gibi örnekler verilebilmektedir (Volman, 2011; Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Öte yandan Niessen ve arkadaşları (2016), ilişkisel biçimlendirmede işgörenlerin iletişimlerinin iyi olmadığını, diğer işgörenlerle geçirdikleri zamanı kısıtladıklarını ve çok gerekli olmadıkça iletişim kurmadıklarını belirtmektedir. Bir işgörenin müşterilerle daha çok / daha az iletişimde bulunabilmesi için işi üzerinde yapmış olduğu değişiklik ya da müziğe tutkusu olan bir tarih öğretmenin, aynı işyerinde çalışan müzik öğretmeni ile iş birliğinde bulunması ilişkisel biçimlendirmeye bir örnek olarak gösterilebilmektedir (Kirkendall, 2013; Berg ve diğerleri, 2013).

Sonuç itibarıyla, iş biçimlendirmede, bahsi geçen üç boyut göz önünde bulundurulduğunda boyutların tanımları gereği işgörenin işini en iyi şekilde yapabilmesi için iş ile ilgili birtakım biçimlendirmeler yaptığı görülmektedir. Bu şekilde davranmakla bireyin yapmış olduğu işinde yüksek performans sergilediği düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle iş biçimlendirme ve iş performansı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Aşağıdaki bölümde bu husus ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.3. İş Biçimlendirme ile İş Performansı İlişkisi

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde bahsi geçen araştırmalarda, iş biçimlendirmede kişisel iş çıktısı olarak iş tatmini, işe adanmışlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık vb. hem işgörene hem de örgüte

olumlu katkılar sağlayacak neticelerin elde edildiği görülmektedir. Buna ek olarak iş biçimlendirmede özellikle işgörenlerin birbirlerine güvenmelerinin ve pozitif yönde etkilendikleri kaliteli etkileşimlerin, işe bağlılık, iş performansının yüksek olması gibi olumlu sonuçların da elde edildiği belirtilmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008).

Daha açık ifadeyle, Sigler ve Pearson (2000), iş (görev) performansını, “bir işi yapan çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek ve motivasyonunu önceden belirlenen bir hedefi gerçekleştirmeye yönelerek harcadığı çabalar” şeklinde açıklamaktadır. İş biçimlendirmede ise görev tanımının dışında yeni görevler eklemek gibi göstermiş olduğu çabaların diğer bir ifadeyle yeni tekniklerin, iş tatmini ve içsel güdülenmeyi artırdığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla, içsel güdülenme ve motivasyonun kişilerin görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba gösterecekleri ve bunun sonucunda da iş performanslarının olumlu yönde etkileneceği belirtilmektedir (Niessen ve diğerleri, 2016).

Tüm bunlara ek olarak, Leana ve arkadaşlarının (2009), yapmış olduğu bir araştırmada, iş biçimlendirme ve iş performansının çeşitli bileşenler arasındaki pozitif ilişkisini istikrarlı bir şekilde ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. İşgörenlerin işlerinde yapmış oldukları farklılıklar neticesinde daha iyi performans göstermeleri sonucunda iş biçimlendirme ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Yavuz (2018)’un araştırmasında iş biçimlendirmenin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ortaya çıkmıştır. Rudolph ve arkadaşlarının (2017), araştırmasında da iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkinin genel olarak pozitif çıktığı belirtilmektedir. Yine aynı şekilde Tims ve arkadaşlarının (2012), yapmış olduğu bir çalışma sonucunda da iş biçimlendirme ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İş biçimlendirmenin özellikle iş bütünleştirme yoluyla rol içi performans üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu öne sürülmüştür. Tims, Bakker ve Derks (2015), üç dalgalı çalışmalarında, işgörenlerin bireysel amaçlarının ve iş bütünleştirmelerinin daha yüksek işe katılım gibi iş biçimlendirme davranışlarını öngördüğünü belirtmiştir. Bu nedenle, işgörenlerin sahip oldukları işlerinde birtakım değişiklikleri yapmaları sonucunda daha iyi performans gösterdikleri ve bu sebepten ötürü de iş biçimlendirme ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Öte yandan Berg ve arkadaşlarının (2008), yapmış olduğu bir çalışmada, iş biçimlendirmenin kişisel gelişim ve becerilerde artışa neden olduğu ve böylece ilerde karşılaşılması muhtemel sorunlarla başa çıkabilme oranının yüksek olacağı gibi olumlu kişisel sonuçlara yol açabileceği belirtilmektedir. İş biçimlendirme neticesinde ortaya çıkan pozitif duygular ile işgörenlerin enerjilerini iş performansına yönlendirecek örgütler için yararlı kaynaklar olarak varlıklarını sürdürecekleri ifade edilmektedir (Berg ve diğerleri, 2008; Steers, Mowday ve Shaphiro, 2004; Tims ve diğerleri, 2015). İş biçimlendirmesi yapan çalışanların işlerini değiştirerek, kendi ilgi, beceri ve amaçlarına daha uygun hale getirdikleri ve dolayısıyla daha iyi bir performans sergiledikleri belirtilmiştir (Tims ve diğerleri, 2015). Demerouti, Bakker ve Gevers (2015)'ın çalışmasında iş biçimlendirmenin bir boyutunun, rol dışı performansı yani diğer adıyla bağlamsal performansı etkilediği anlaşılmıştır. Mamak (2018)'ın çalışmasında ise Tims ve arkadaşlarının (2015) geliştirdikleri iş biçimlendirme modeli kullanılarak iş biçimlendirme ve işgören performansı arasındaki ilişki ölçülmüştür. İş biçimlendirmenin bazı boyutlarının rol içi performansı ile arasında kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Karataş (2019), havacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında ise iş biçimlendirme ve işgören performansı arasında orta seviyede bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra bilişsel biçimlendirme ve ilişkisel biçimlendirme ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu da belirtilmiştir. İnce ve Bozkurt (2019)'un çalışmasında işgörenlerin iş performansları ile iş biçimlendirmenin alt boyutları olan görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme ile arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, işe bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracılık etkisinin olduğu da tespit edilmiştir.

Ayrıca, Leana ve arkadaşları (2009), yüksek performansa sahip işgörenlerin faaliyetlerini etkileyebilecek faktörün iş biçimlendirme olduğunu belirtmektedirler. İş biçimlendirme yapan işgörenlerin sahip oldukları motivasyonun yüksek olduğu bu nedenle de üretken davranışların ortaya çıktığı dile getirilmektedir (Lichtenthaler ve Fischbach 2018). Putri ve Suhariadi (2019), işgörenlerin daha iyi sonuçlar elde etme amacıyla işlerinde iş biçimlendirme yaparak davranış değişiklikleri göstereceklerini ifade etmiştir. Diğer yandan, Swanson (2001), iş tasarımı ve öğrenimi ve iş tasarımı

ile performans arasındaki ilişkilere, insan kaynakları yönetimi araştırmacıları ve iş tasarımı konusundaki profesyoneller arasındaki ilişkilere yer vermiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel performans ve çalışanların uzmanlıklarının gelişiminin sürdürülebilirliği konusunda sorumlu olduklarını ifade etmiştir. İş biçimlendirmenin bireysel düzeyde işgörenlerin yaptıkları işlerinin geliştirilmesini ya da iyileştirilmesini ifade ettiğini ve işgörenlerin proaktif davranışlarının örgütsel hedeflerle uyumlu olması hususunda yönlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tüm bunların yanı sıra, Wrezeniewski ve Dutton (2001), iş biçimlendirmenin örgütler için iyi veya kötü olmadığını, bunun yerine her iki tarafı keskin bir kılıç olduğunu ifade etmiştir. Genel anlamda iş biçimlendirmenin daha faydalı ve uygun çalışma ortamları yarattığını ve iyi bir performansa yol açtığını düşünmüşlerdir. Wreniewski ve Dutton (2001) aynı zamanda, kötü bir iş biçimlendirmenin çalışanların daha az iş yapmalarına ya da örgütsel hedefler yerine kendi hedeflerini daha ön planda tutmalarına neden olabileceğini de söylemişlerdir. Lee ve Lee (2018) ise iş biçimlendirmenin hem rol içi hem de rol dışı performansla sağlam ve tutarlı korelasyon gösterdiğinden bahsetmektedir.

Buraya kadar ifade edilen kuramsal ve kavramsal gerekçelerden hareketle hipotezler aşağıda oluşturulmuştur.

Hipotez 1: İş biçimlendirme iş performansını aynı yönde etkiler.

H1a: İş biçimlendirme rol içi performansı aynı yönde etkiler.

H1b: İş biçimlendirme rol dışı performansı aynı yönde etkiler.

İşgörenlerin sahip oldukları işlerini biçimlendirirken ne şekilde davrandıkları ve işlerini nasıl biçimlendirdikleri hususunun işgörenlerin bireysel özellikleriyle de ilgisi olduğu düşünülmektedir. Bu noktada karşımıza kişi-iş uyumu kavramı çıkmaktadır. Daha açık ifadeyle, iş biçimlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun da bir etkisi olduğunu düşünülmektedir. Bir sonraki bölümde kişi-iş uyumu ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara yer verilerek bahsi geçen diğer değişkenler ile olan ilişkisinden bahsedilecektir.

BÖLÜM 3. KİŞİ-İŞ UYUMU

3.1 Kişi-İş Uyumu Kavramı

İnsanların bir arada yaşamak zorunda olduğu dönemlerden itibaren, kişiler, bireysel ihtiyaçlarını karşılamak adına işlerini kendi kendilerine gerçekleştirmiş ancak zamanın ilerlemesiyle bu kez kendi aralarında iş paylaşımı yapmak durumunda kalmışlardır. İş kavramı, gerçek anlamıyla düşünüldüğünde, karşılığında bir ücret kaynağına sahip olan ve bireyin, aldığı bu ücret ile fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı bir husus şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle de iş kavramı, “Bireyin yapmış olduğu zihinsel veya bedensel çabalar” şeklinde açıklanmaktadır (Tınar, 1996; Şimşek ve Öge, 2011).

Öte yandan, iş ve işyerinin, bireyin sosyo-psikolojik gereksinimlerini karşılayan aynı zamanda da bireyin kişiliğinin gelişmesine katkı sağlayan unsurlar olduğu; dolayısıyla, bireyin sahip olduğu işine uyum sağlamasının oldukça önemli bir husus olduğu belirtilmektedir (Yazıcı, 1987). Bir örgütün değişen çevre koşullarında verimli ve etkili olabilmesinin sahip olduğu işgörenlerinden ne derecede verimli bir şekilde yararlandığına bağlı olduğu söylenmektedir. İşletmelerin başarılı olmalarında oldukça önemli bir yere sahip olan kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumu kapsamı içerisinde ele alınmaktadır. Geçmiş araştırmalar incelendiğinde, kişi-çevre uyumu uzun yıllardan beri oldukça popüler olan bir kavramdır ve hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan elde edilen çıktıları içermektedir (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016). Uyum teorisine göre, bireylerin içinde buldukları ortama uyum sağlama ve kendi özellikleriyle uyumlu çevreyi araştırıp bulma hususunda, doğdukları andan itibaren bir ihtiyaç içerisinde oldukları ifade edilmektedir. Bu nedenle, bireylerin kendi yaşamlarına ilişkin kontrol sahibi olma ve belirsizlikleri azaltma, ait olma, mutlu olma, huzurlu olma gibi gereksinimleri sebebiyle uyum hususunu oldukça önemsedikleri dile getirilmektedir (Van Vianen, 2018).

Tüm bunların yanı sıra, örgütsel davranış alanında, bireylerin davranışlarının nedenlerini ve kişi-çevre uyumunun açıklanmasına yardımcı olabilecek, daha iyi

anlaşılabilmesini sağlayacak üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. İlk yaklaşımda bireyin davranışlarının, kişisel özelliklerinin ve yetkinliklerinin bir sonucu olduğundan söz edilmektedir. İkinci yaklaşımda bireyin davranışlarının, bireyin içerisinde bulunduğu durum ya da çevreye bağlı olduğu söylenmektedir. Son yaklaşımda ise bireyin davranışlarının tek başına sadece kişiliklerine veya içerisinde buldukları ortamın özelliklerine bağlı olmadığından, her iki unsurun birbirleriyle etkileşiminin sonucuna bağlı olduğundan bahsedilmektedir. Sözü geçen etkileşimin, daha çok kabul gördüğü ve dolayısıyla kişi-çevre uyumunun daha kapsamlı ve bütüncül bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Daha açık ifadeyle, kapsamlı ve karmaşık olan kişi-çevre uyumunun farklı alt bölümlere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu bölümler, kişi-meslek uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-iş uyumu ve kişi-kişi uyumu şeklinde adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında en fazla araştırılan iki boyutun kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu olduğundan bahsedilmektedir. Kişi-iş uyumunun hem insan kaynakları yönetiminde hem de örgütsel davranış alanında çok fazla araştırılmasının altında yatan nedenler hususunda, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti gibi oldukça önemli kavramlarla ilişkili olması bulunmaktadır (Kristof, 1996).

Kişi-iş uyumu, ilk olarak Edwards tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kişi-iş uyumu bir işin gerektirdikleri ve bireyin yetenekleri ya da ihtiyaçları ile çalışanın işten elde ettiği uyum şeklinde tanımlanmaktadır (Edwards, 1991). Diğer bir tanımda ise kişi-iş uyumu; kişinin becerileri ile örgütün yeteneklerinin uyumu, doğru işler için doğru adayları bulma, seçme ve işletme içinde uygun pozisyonlara yerleştirme, doğru iş için doğru çalışanın istihdam edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Afsar, Badir ve Khan, 2015; Çetinkaya ve Afe, 2015; Bayramlık, 2015). Genel anlamda bireyin yaptığı iş ile uyumunu içeren kişi-iş uyumu; Kristof (1996), tarafından bireyin kabiliyetlerinin işin gerektirdiklerine cevap vermesi ya da işin bireyin beklentilerini karşılama, şeklinde tanımlanmaktadır. Chen, Yen ve Tsai (2014), çalışmasında kişi-iş uyumu; “Çalışanın karakter özellikleriyle iş’in özellikleri arasındaki ilişkidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Covella (2017)’ya göre ise kişi-iş uyumu işgörenlerin kişilik özellikleri ve onların yapmış oldukları iş performansları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Kişinin işiyle uyumunun hem birey açısından hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir. Çalışanın yapmış olduğu iş’in, kişiliği ile

uymaması durumunun ise bireyin işini yaparken sıkıntılar yaşamasına ve çevresini de olumsuz etkilemesine neden olacağı dile getirilmektedir. Eğer bireyin kişilik özellikleri ile yaptığı iş arasında uyum var ise iş'ten sağladığı tatminin oldukça yüksek olacağı ve buna bağlı olarak iş'ten ayrılma niyetinin de düşük olacağı belirtilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017). Diğer bir ifadeyle kişi-iş uyumu, bireyin sahip olduğu yetenekleri ile yaptığı işteki beklentileri veya istekleri ile yaptığı işten dolayı kazanımlarının uyumu olarak tanımlanmaktadır. Kişi-iş uyumunun yüksek olması koşulunun, çalışanların yaptıkları ile ilgili gerekli yeteneklere sahip olduklarında sağlanabileceği ifade edilmektedir (Yücel ve Koçak, 2018).

Tüm bunların yanı sıra, Uçanok (2008), kişi-iş uyumunda, işgörenin yapmış olduğu işi ile uyumlu olmasının, o bireyin gösterdiği performans ve o işten önce göstermiş olduğu kariyer başarıları ile alakalı olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir kişinin yetenekleri ile o işin gerekleri arasındaki uyumun varlığı söz konusudur ve bu uyum “Kaynak-değer uyumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Özetle, bir işin gerçekleştirilebilmesi için o işin gerektirdiği becerileri, o işi yapacak olan işgörenin taşıması gerekmektedir. Buna ek olarak, işgörenin işine özgü iş talepleri ve iş kaynaklarının ne düzeyde olduğunun bir neticesi olarak kişi-iş uyumu ya da tam tersi ifadeyle kişi-iş uyumsuzluğu da ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan, kişi-iş uyumunun iki yönünden bahsedilmektedir. İlk olarak kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetinin iş talepleri ile uyumu (talepler-yetenekler uyumu); ikinci olarak ise kişinin istek ve gereksinimleri ile iş'in getirdikleri arasındaki uyum (ihtiyaçlar-destekler uyumu) (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Cable ve De Rue, 2002). Diğer yandan kişi-iş uyumunda işgörenlerin ne yaptığı ne yapabildiği ne istediği, iş'in ne gerektirdiği gibi unsurlar oldukça önem arz etmektedir. İşgörenler açısından talep-yetenek, ihtiyaç-destek dengede olduğu sürece kişinin işine uyumunun artacağı ifade edilmektedir (Tims ve Bakker, 2010).

Kişi-iş uyumu için birtakım kişilik testlerinden faydalanılmaktadır. Örgütlerde yer alan iş ve görevlerin, istenilen etkinlik, verimlilik ve kalitede yapılabilmesi için işgörenin kişilik özellikleri ile yapılan işin birbirleriyle uyumlu olması gerektiği belirtilmekte ve bu hususun daha net bir şekilde anlaşılabilmesi adına bireyin kişilik özelliklerinin doğru değerlendirilmesinin öneminden bahsedilmektedir (Barutçu ve

Öktem, 2003). Kişi- iş uyumunda doğru işler için doğru işgörenler çalıştırılmaktadır. Kişi-iş uyumunun aynı zamanda işgörenlerin örgüt kültürüne uyum sağlamalarını da içerdiği söylenmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticinin örgüt kültürüne ve felsefesine en uyumlu işgöreni seçmesinin örgütün başarısını etkileyebileceği dile getirilmektedir (Shane, 2010). Kişinin sahip olduğu işiyle uyumunun hem bireysel hem de örgütsel çıktılar anlamında önemli olduğu söylenmektedir. Kişinin işine uyum sağlamaması, bireyin mesleki açıdan zorlanmasına ve çevresini de olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda Holland'ın "Kişilik-iş uyumu" kuramında bazı hususların önem kazandığı dile getirilmektedir. Öncelikle bireylerin kariyer ve mesleklerinin birbirinden farklılık göstermesinin normal olduğu, bir bireyin yapmaktan zevk aldığı işi, başka bir işgören yaparken aynı zevki almamasının normal olduğu söylenmektedir. Ayrıca bir işin önemli olduğuna inanan işgörenin o işi yaparken daha üretken olduğu, benzer ilgi ve zevklere sahip işgörenlerin ortak özelliklerinin fazla olması nedeniyle de birlikte çalışmak istediklerinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Holland'ın modelinde altı farklı kişilik tipinden bahsedilmektedir. Bu kişilik tiplerine uygun olan işlerle ilgili uyum durumuna göre işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek ya da düşük, işten ayrılma niyetlerinin düşük ya da yüksek olduğu söylenmektedir (Holland, Gottfredson ve Jones, 1993; Holland, 1997).

Ayrıca, örgütsel psikoloji alanında kişi-iş uyumunun araştırıldığı çalışmalara rastlanıldığı gibi kişi-örgüt uyumu alanında yapılan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Ancak kişi-örgüt alanında yapılan çalışmaların sayısının kişi-iş uyumu alanında yapılan çalışmaların sayısına göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Kişi-iş uyumunun bir örgütte iş performansı için belirleyici faktörü olması nedeniyle, insan sermayesinin bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir varlık olduğunun bilimsel araştırmalar yapılırken göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Lin Yu ve Yi, 2014). Kişi-iş uyumu ile ilgili çalışmalarda öncüllerinin değil de sonuçlarının daha ön planda olduğunun ortaya çıktığı belirtilmektedir. Yapılan bir çalışmada, işin ne gibi özelliklere sahip olduğu konusundaki kişinin sahip olduğu inançların, işgörenin kararlarını etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla iyi bir performans elde etmek isteyen örgütlerin en iyi işgörenleri kendilerine çekmek ve onları ellerinde tutabilmek için işgörenlerin kişi-iş uyumu ile ilgili algılarının ne olduğunu ve nasıl oluştuğunu bilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu

hususla, bireyin bir işin kendisi için uygun olup olmadığına karar verirken kendi kişisel özelliklerini ve aynı zamanda bireysel ilgi alanlarını, algılarını da dikkate aldığı belirtilmektedir (Ehrhart 2006; Ehrhart ve Makransky 2007). Buna ek olarak, kültürel uyum faktörünün de kişi-iş uyumu ile ilgili olduğu söylenmektedir. İşgörenlerin doğru işlerde çalışmalarının, bireylerin çevrelerine uyum sağlamaları ve performansları açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla kültürel uyumun kişi-iş uyumunda önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kişi-iş uyumunda iş için en uygun kişinin belirlenmesinin yapılacak ilk adım olduğu bu nedenle işgörenlerin hangi işte çalışacağı tespit edilirken sahip oldukları inançlar, değerler, yetenekler ve kişiliklerinin değerlendirildiği ifade edilmektedir. Örgütlerin büyük bir çoğunluğunun işgören seçimi sürecinde kişi-iş uyumuna önem verdikleri dile getirilmektedir (Sekiguchi, 2004).

Sonuç itibarıyla, Edwards (1991), kişi-iş uyumu ile işe bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş performansı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Kişi-iş uyumu yüksek olan bireylerin iş performanslarının da yüksek olduğu söylenebilir. Kişi-iş uyumunun aynı zamanda örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile de ilgili olduğunu belirten birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Caldwell ve O'Reilly (1990), araştırmasında kişi-iş uyumu ile performans arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Tüm bunların yanı sıra, Edwards (1991)'in araştırmasında kişi-iş uyumunun iki şekilde kavramsallaştırılarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi-iş uyumunun talep-yetenek uyumu (Needs-Supplies) ve ihtiyaç-arz uyumu (Demands-Abilities) olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir. İhtiyaçlar ve arzular uyumu, bireylerin hedefleri, ihtiyaçları, istekleri, ilgi alanları, tercihleri ve değerleri ile yaptıkları işin özellikleri arasındaki uyum şeklinde tanımlandığı söylenmektedir. Talepler-yetenekler, bir işin gerektirdiklerinin, iş taleplerinin kabul edilebilir bir düzeyde gerçekleştirilmesi ile bireyin sahip olduğu eğitimin, bilginin ve yeteneğin uyumunun talep-yetenek uyumu şeklinde adlandırıldığı belirtilmektedir (Cable ve De Rue, 2002; Sekiguchi, 2004). Bu hususla ilgili yapılan birçok araştırmada kişi-iş uyumunun her iki sınıflandırmasının da hem çalışanların davranışları üzerinde hem de örgütsel tavırlar üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dahası kişi-iş uyumunun iş

memnuniyetini, örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini de azalttığı görülmektedir. Bir örgütün etkililiğinde kişi-iş uyumunun kritik bir rol üstlendiği ifade edilmektedir. (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Chen ve diğerleri, 2014; Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000).

Kişi-iş uyumunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu çalışmada daha önce bahsedilen kişi-iş uyumu boyutlarından talep-yetenek uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara aşağıdaki bölümde yer verilecektir.

3.2. Kişi-İş Uyumunun Boyutları

İşletmelerin artan rekabet ortamında ve değişen çevre koşullarında varlıklarını koruyabilmeleri için işin gerektirdiklerine uygun personel istihdam etmelerinin hayati bir önem taşıdığı belirtilmektedir. Bu nedenle, doğru iş için doğru işgörenin temininin önemli bir süreç olduğundan bahsedilmektedir (Keskin, 2015). Bireyin bir iş sahibi olabilmesi için işin gerektirdikleri kapsamında kabul edilebilir bir düzeyde bilgi birikimine, beceriye ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle bireyin eğitimi, deneyimi, sahip olduğu bilgi ve beceriyi içermektedir (Kılıç ve Yener, 2015). Kişi-iş uyumu hakkında yapılan çalışmalarda, kişi-iş uyumunun işin taleplerini, nitel ve nicel iş miktarını ve işin gerektirdiklerini içerdiği söylenmektedir. İşin gerektirdikleri hususunun bilgi, beceri ve kabiliyetlerden oluştuğu belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle kabiliyetler, eğitim, tecrübe, iş uyumunu içermektedir (Edwards, 1991).

3.2.1. Talep-Yetenek Uyumu

Talep ve yetenek uyumu, işgörenlerin iş ihtiyaçlarını yerine getirebilmek ve görevlerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan iş taleplerini ifade etmektedir. Kişinin, işini başarıyla yerine getirebilmesi için bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır (Supatn, 2011; Kristof, 1996). Başka bir tanımda ise talep-yetenek uyumu, iş ile ilgili görevlerin gerçekleştirilmesi ile bireyin görevini yerine getirebilme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle işgörenin

sahip olduğu işin gerektirdiği özelliklere sahip olması, işgörenin beklentilerini daha iyi karşılayabilmekte ve motivasyonunu artırabilmektedir. Bu durum ise kişi-iş uyumunu ifade etmektedir (Kılıç ve Yener, 2015).

Öte yandan, kişi-iş uyumunun tanımı ile ilgili açıklamalar incelendiğinde, iş ile ilgili talepleri yerine getirmede yeteneği az olan bir işgörenin, işini gerçekleştirirken daha az bir verimle yapabileceği ve bu işgörenden elde edilen çıktılarının kalitesinin ise iyi olmayabileceği belirtilmektedir. Bu örneğin tam tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir. İşgören, bir işin gerektirdiğinden daha fazla bir yeteneğe sahipse, işini kolaylıkla yapabilmektedir ve bu nedenle kendisini zaman içerisinde kayıtsız hissedebilmektedir (Cable ve De Rue, 2002). Ayrıca, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve kabiliyetlerini kullanarak iş ile ilgili talepleri nasıl karşılayacakları hususunun önemli olduğu ve talep-yetenek uyumunun yüksek olmasının performansı da artırdığı söylenmektedir (Ateş, 2018). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin yapmış olduğu iş ile uyumlu özelliklere sahip olmasının iş performansını artırdığı ve işten ayrılma konusunda da isteksiz olmasını sağlamaktadır (Kılıç ve Yener, 2015).

3.2.2. İhtiyaç-Arz Uyumu

İhtiyaç-arz uyumu, işgörenlerin arzularını yerine getirebilmek amacıyla işin sahip olduğu özellikler ile işin kaynakları arasındaki uyum şeklinde tanımlanmaktadır. İstekler ve ihtiyaçlar, işgörenlerin bireysel hedefleri ve çalışanların değerlerini ifade etmektedir. Bu uyuma göre, örgütler, işgörenler tarafından talep edilen iş ile ilgili büyüme imkanlarına ek olarak finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakları da sunmaktadır. Örgüt bu hususları yerine getirdiği takdirde bu uyumun sağlandığı söylenebilmektedir (Supatn, 2011).

Diğer bir tanımda, ihtiyaç- arz uyumu, işgörenlerin ihtiyaçları, arzuları ve tercihleri ile iş için alınan ödüller arasındaki uyum şeklinde açıklanmaktadır. İş görenlerin, iş yaşamına girmelerinin temel nedeni düşünöldüğünde birtakım ihtiyaçlarının karşılanması hususu akla gelmektedir. Bu ihtiyaçların tespit edilip karşılanması durumundaki uyum işgören açısından oldukça önemli bir uygunluk türü sayılabilmektedir (Cable ve De Rue, 2002). Buna ek olarak, ihtiyaç-arz uyumu,

işgörenlerin sahip oldukları işin getirdikleri ile eşleşme düzeyi şeklinde de tanımlanabilmektedir. İşin getirdikleri kapsamında işgörenin elde ettiği ödüller, ücret, terfi olanakları, tanınma gibi unsurlar sayılabilmektedir. Bu unsurlar aynı zamanda işgörenlerin ihtiyaçlarının tamamlayıcıları olarak da görülebilmektedir (Koçak, 2017; Kılıç ve Yener, 2015).

Tüm bunların yanı sıra, ihtiyaçlar-arz uyumunda, bireylerin ihtiyaçları için yapmış oldukları işin ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığının önemi vurgulanmaktadır. Kişilerin beklentileri açıklanırken; örgütten ne gibi çıkarları olduğu, ne gibi hedeflerinin olduğu ve kendilerinin psikolojik ihtiyaçlarının neler olduğu gibi unsurlar düşünülmektedir (Kılıç ve Yener, 2015). Daha önce yapılan çalışmalar hem işgörenlerde hem de örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki kişi-iş uyumunun her iki türünün de etkili olduğunu desteklemektedir.

Sonuç itibarıyla, örgütsel davranış alanında kişi-iş uyumu bir örgütün verimli olmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle alan ile ilgili yapılan araştırmalarda kişi-iş uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, işgören devir hızı, iş biçimlendirme, iş performansı gibi değişkenlerle bir ilgisi olduğundan bahsedilmektedir (Chen ve diğerleri, 2014; Covella, 2017). Bu bağlamda, aşağıdaki bölümde kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme davranışları ile nasıl bir ilgisinin olduğu tartışılmaktadır.

3.3. Kişi-İş Uyumu ile İş Biçimlendirme Arasındaki İlişki

Bir bireyde kişi-iş uyumu yoksa daha net bir ifadeyle işgörenin yaptığı iş, eğitimi, bilgisi, yeteneği, ihtiyaçları ve değerleri ile uyum göstermiyorsa bu husus, bahsi geçen işgörenin sahip olduğu işi biçimlendirmeye başlamasını tetiklemektedir (Tims ve Bakker, 2010). Diğer bir ifadeyle kişi-iş uyumsuzluğu sonrasında bireyin yaşamış olduğu iş tatminsizliği, performans düşüklüğü gibi işte yaşanan olumsuzlukların, kişilerin proaktif bir davranış sergileyerek iş biçimlendirmeye başlamasına neden olduğu belirtilmektedir (Fay ve Frese, 2001). İş biçimlendirmenin kişinin yapmış olduğu işi kendi ihtiyaçları, değerleri ve yetenekleri doğrultusunda uyumlaştırmaya çalışması anlamına geldiğinden daha önce bahsedilmiştir. Yapılan

birçok araştırmada iş biçimlendirme, çalışanların kendi bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini yaptıkları işe uyarlayabilmelerini sağlamaktadır (Leana ve diğerleri, 2009; Tims ve Bakker, 2010). Bir alışan işini ne kadar iyi biçimlendirebilirse işini o kadar iyi anlamlandırabilmekte ve deneyimleyebilmektedir. Dolayısıyla iş biçimlendirme kişi-iş uyumunu artırmaktadır (Tims ve diğerleri, 2012).

Öte yandan, Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch ve Denissen (2017)'in yapmış olduğu deneysel alan çalışmasında, iş biçimlendirme girişimlerinin gerçekten de kişi iş uyumunun artmasına neden olduğu anlaşılmıştır. Ancak aynı etkinin genç iřęörenler arasında olmadığı, yaşlı iřęörenler arasında daha iyi bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Kerse (2018), araştırmasında, kişi-iş uyumunun iş performansını artırdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığını dile getirerek kişi-iş uyumunun artırılmasında iş biçimlendirmenin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle iřęörenlerin yapmış oldukları işi, kişisel beceri ve ilgi alanlarına göre biçimlendirmesiyle iş uyumlarını artırabileceklerini savunmuştur. Kale ve Pektaş (2019), kişi-iş uyumunun hem performansı hem de iřęörenlerin işteki davranışları etkilediğini tespit etmişlerdir.

Tüm bunlara ek olarak, iş biçimlendirmenin iřęörenlerin motivasyonlarının artması, olumlu iş çıktılarının artması ve işin gerektirdiklerinin neden olduğu stres faktörlerinin azalması gibi hususlar için kullanışlı bir araç olduğu söylenmektedir. Ayrıca bir işin özelliklerinin, bireysel farklılıklarının da iş biçimlendirme davranışlarının oluşmasında etken olabileceği belirtilmektedir. Özellikle bir bireyin kendisini işine uyumsuz hissetmesi (person-job misfit) durumunda kişilerin iş biçimlendirmelerini harekete geçirdiği vurgulanmaktadır (Tims ve Bakker, 2010).

Sonuç itibarıyla, Wrzesniewski ve Dutton (2001), tarafından açıklanan iş biçimlendirme tanımını bir kez daha hatırlatmak gerekirse; iş biçimlendirme önceden tanımlanmış iş ile ilgili görevlerin fiziksel, ilişkisel ve bilişsel yönlerinin değiştirilerek daha iyi bir kişi-iş uyumu sağlamak için iřęören tarafından başlatılan bir proaktif çaba şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla, iş biçimlendirmenin aynı zamanda zorlu iş koşullarıyla başa çıkabilmek adına kişi-iş uyumunu arttırmak için bir araç gibi de kullanılabileceği belirtilmektedir (Berg ve diğerleri, 2008). Bunun yanı sıra, Chen ve

arkadaşlarının (2014) yapmış olduğu çalışmada iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasında aynı yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin, sahip oldukları işlerini kendi yeteneklerine, bilgilerine göre uydurmalarına iş biçimlendirme izin vermektedir. Eğer bir işgören iş biçimlendirme yönlü davranış geliştirir ve işini başarılı bir şekilde biçimlendirirse işi anlam kazanmış olur ve kişi-iş uyumu da artmış olur.

Yapılan kuramsal ve kavramsal gerekçeler göz önünde bulundurularak iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu için harekete geçirici bir unsur olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bireyde kişi-iş uyumsuzluğunun, iş biçimlendirme davranışları geliştirmesine neden olması, öte yandan yukarıda bahsedilen; iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasında aynı yönlü ilişkilerin tespit edilmesi üzerine ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: İş biçimlendirme, kişi-iş uyumunu aynı yönde etkiler.

Şimdiye kadar iş performansı, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu kavramları ile ilgili çeşitli tanımlamalar ve açıklamalara yer verilmişti. Bu tanımlamalar ve açıklamalar baz alındığında kişi-iş uyumu ile ilgili bağlantılı olduğu düşünölen kavramlardan birinin de iş performansı olduğu düşünölmektedir. Bu konu aşağıdaki bölümde anlatılacaktır.

3.4. Kişi-İş Uyumu ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Shane (2010) araştırmasında, örgütsel davranış kapsamında yapılan çalışmalarda işgörenlerin doğru işlerde ve doğru örgütlerde çalışmalarının iş performanslarını önemli ölçüde etkilediğini ve dolayısıyla bir örgütteki yöneticilerin işgörenlerine iş verirken onların sahip oldukları zekalarını, becerilerini, değerlerini ve kişilik özelliklerini dikkate almaları gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, bir örgütte bu hususa yeterince önem verilmesinin anlaşılmasıyla, işgörenlerin de işleri ile olan uyumu artırmak için çaba içerisine girdiklerini belirtmektedir Shane (2010).

Bu kapsamda, işletmelerde birbirinden farklı birçok iş pozisyonunun varlığı, işgörenlerin uygun nitelik ve becerilere sahip olmalarının artık bir zorunluluk haline dönüştüğü vurgulamaktadır. Bu husus, işletmelerde doğru işe doğru işgörenin istihdam edilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Çetinkaya ve Kurnaz, 2017). İstihdam edilen personelin becerileri ile işin gerektirdikleri arasında bir uyumun eksikliği işgören açısından işin gereklerinin tam olarak yerine getirilememesi sonucunu doğurmaktadır (Keskin, 2015). Bir işletmede böyle bir durumun ortaya çıkması işgörenleri fiziksel açıdan yorgun düşürebilmekte, moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilmekte ve performansını düşürebilmektedir (Çetinkaya ve Kurnaz, 2017).

Ayrıca, kişi-iş uyumunun sonuçlarından biri olarak işgören seçimi alanında işgören performansı gösterildiğinden; yöneticilerin, bireyleri işe alım sürecinde, bireylerin yetenekleri ve yapılacak işin gerektirdikleri arasındaki uyumu baz aldıkları, bu nedenle daha iyi performans gösterme potansiyeli olan adayları tercih ettikleri ifade edilmektedir. Dolayısıyla, kişi-iş uyumu ve işgören performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır (Farzaneh, Farashah ve Kazemi, 2014). Sekiguchi (2004), çalışmasında, kişi-iş uyumunun yüksek olmasının örgütlerde motivasyonu, işe devamlılığı, işe bağlılığı ve iş tatminini artırdığı yönünde bir tesbite yer vermiştir. Buna göre örgütlerde kişi-iş uyumunun sağlanmasının işgörenlerin motivasyonlarını, işe bağlılıklarını artıracığı, işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini azaltacağı ve böylece iş performanslarını da artıracak şekilde etkilediği anlaşılmaktadır.

Diğer yandan, Demir (2015) araştırmasında kişi-iş uyumunun iş performansını artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca, Arbak ve Yeşilada (2003) çalışmasında kişi-iş uyumunu, bilgi, beceri ve yeteneklerinin çalışanın yapmış olduğu işin gerektirdikleri ile uygunluğu şeklinde tanımladığı için bu kavramın, işgörenin performansı üzerinde oldukça belirleyici bir rol üstlendiğini ifade etmişlerdir. Li ve Hung (2010) ise, iş performansının kişi-iş uyumu ile doğru orantılı olduğunu belirtmiştir ve iş tatmini, örgütsel kimlik, iş performansı ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Uçanok (2008), kişi-iş uyumunun iş performansı, iş tatmini ve kariyer başarısı ile ilgili olduğunu söylemektedir. Çetinkaya ve Kurnaz (2017), çalışmasında işgörenlerin yapmak istedikleri işi yapmalarının, kendilerine uygun işi yapmalarının, işin kişiliğine ve karakterine uygun olmasının işgörenin performansını doğrudan

etkilediğini ve motive ettiğini tespit etmiştir. Kerse (2018) ise, kişi-iş uyumunun işgörenlerin işe bağlanma, yenilikçi davranış-tutumlar ve iş performansını artırdığını ifade etmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, işgörenlerin becerileri ile işin gerekleri arasındaki uyum olarak ifade edilen kişi-iş uyumu, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlamakta ve böylece performanslarını arttırmaktadır. Kişi-iş uyumu ile performans arasındaki ilişki sonucunda, işgörenler kişisel hedeflerini örgütün hedefleri doğrultusunda gerçekleştirerek örgütlerdeki işlerin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır. Özellikle işgörenlerin bilişsel özellikleri ve kişiliklerinin kişi-iş uyumu ve performans arasındaki ilişkinin ne derecede olduğunu tespit etmede oldukça önemli bir kriter olduğundan bahsedilmektedir (Erdoğan, 1990). Cropanzano ve Greenberg (1997), çalışmalarında kişi-iş uyumu ile performans arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bir işgörenin yapmış olduğu işinden elde ettikleri ile ihtiyaçlarının eşleşmesinin iş tatmini ve performansını artırdığını dile getirmişlerdir.

Ayrıca, Edwards (1991), Statt (1999) ve Shane (2010)'in çalışmalarına göre kişi-iş uyumunun çalışanların iş memnuniyeti, kariyer planlarının gerçekleşmesi, bireysel ve örgütsel açıdan istenilen amaçlara ulaşmasını sağladığını tespit edilmiştir. Bunun tersinin gerçekleştiği bir durumda ise bireylerde işe gitmeme, işten ayrılma ve stres gibi unsurların da ortaya çıktığı görülmüştür. Kişi-iş uyumunun olmadığı durumlarda çalışanların performanslarının düşük olacağı ve performans değerlendirme gibi işlemlere karşı olumsuz bir yaklaşım içerisinde olacakları belirtilmektedir (Özçelik ve Fındıklı, 2014). Edwards (1991), bireyin, işin gereklerine uygun becerilere sahip olduğu takdirde işini daha çok sevdiğini, daha iyi performans gösterdiğini ve işinde kalmaya daha çok istekli olduğunu belirtmiştir. Chen ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada ise iş biçimlendirme ile iş bütünleştirme arasında kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde kişi-iş uyumunun iş performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 3: *Kişi-iş uyumu, iş performansını etkiler.*

H3a: Kişi-iş uyumu, rol içi performansı aynı yönde etkiler.

H3b: Kişi-iş uyumu, rol dışı performansı ters yönde etkiler.

Şimdiye kadar iş performansı, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu kavramları ile ilgili çeşitli tanımlamalar ve açıklamalara yer verilmişti. Bu tanımlamalar ve açıklamalar baz alındığında kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ve iş performansı kavramları ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bu konu aşağıdaki bölümde anlatılacaktır.

3.5. İş Performansı, İş Biçimlendirme ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi

Bu araştırmada, iş biçimlendirmenin hem işgörene hem de örgüte olumlu katkı sağlayan, iş çıktısı niteliği taşıyabilecek iş tatmini, iş performansı, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı vb. kavramlardan bahsedilmiştir. Chiaburu ve Harrison (2008) çalışmasında, iş biçimlendirmede işgörenler arasında birbirlerine duydukları güvenin, aralarındaki etkileşimi olumlu yönde etkilediği ve işe bağlılık, yüksek performans gibi neticelerin elde edildiğini belirtmişlerdir.

Leana ve arkadaşları (2009) yapmış oldukları bir çalışmada, iş biçimlendirme ve iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Daha açık ifadeyle, işgörenlerin işlerinde gerçekleştirmiş oldukları değişiklik sonucunda yüksek performans sergilemektedirler. Yavuz (2018); Rudolph ve arkadaşları (2017); Tims ve arkadaşları (2012, 2015); Berg ve arkadaşları (2007); Steers ve arkadaşları (2004); iş biçimlendirme ile iş performansı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, işgörenler işlerinde iş biçimlendirme davranışları sergilemekte ve işgörenlerde pozitif duygular ortaya çıkmaktadır. Böylece ortaya çıkan bu olumlu enerji iş performansını artırmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, iş biçimlendirmenin ve iş performansının alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Karataş (2019) araştırmasında bilişsel biçimlendirme ve ilişkisel biçimlendirme ile işgören performansı arasında aynı yönlü

ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine İnce ve Bozkurt (2019) yapmış oldukları araştırmada, işgörenlerin iş performansları ile görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme ile arasında zayıf, aynı yönlü bir ilişkinin olduğu çıkmıştır.

Kristof (1996), kişi-iş uyumu kavramının hem insan kaynakları yönetiminde hem de örgütsel davranış kapsamında popüler olmasının nedenlerini; örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, işte ayrılma niyeti gibi oldukça önemli kavramlarla ilişkisi olmasına bağlamaktadır. Sığırı ve Gürbüz (2017) çalışmasında, işgörenin yaptığı işin, bireyin kişiliği ile uymaması durumunda, işgörenin işini yaparken bazı sıkıntılar yaşamasının çevresini de olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle bir işgörenin kişilik özellikleri ile yaptığı iş arasındaki uyumun varlığı neticesinde, işgörenin işinden sağladığı tatminin ve performansının yüksek olacağı düşünülmektedir. Öte yandan bir bireyde kişi-iş uyumunun olmaması işgörenin sahip olduğu işinde iş biçimlendirme davranışlarına başlamasını tetiklemektedir (Tims ve Bakker, 2010). Chen ve arkadaşları (2014), iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Kerse (2018), mobilya imalatı ve tasarımı sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanlarına uyguladığı anket sonucunda iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuştur. Diğer bir ifadeyle bireyin iş biçimlendirme düzeyinin arttıkça kişinin işine daha fazla uyum sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kooij ve arkadaşları (2017), deneysel bir alan çalışması yapmış ve neticesinde iş biçimlendirme davranışlarının kişi-iş uyumunu etkilediğini tespit etmişlerdir. Tims ve arkadaşları (2016) yapmış oldukları çalışmada bireylerin iş taleplerini ve iş kaynaklarını biçimlendirme yoluyla proaktif bir şekilde kişi-iş uyumunu artırabileceklerini tespit etmişlerdir. Huang, Yuan ve Li (2019), bilişim sektöründe çalışan 474 işgörenin katıldığı araştırmasında, kişi-iş uyumunun yenileyici davranış üzerindeki etkisini incelemiş ve kişi-iş uyumunun işgörenlerin işe katılımını artırarak yenileyici davranış etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Literatür taramasında kişi-iş uyumunun daha çok örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkiler ya da kişi-iş uyumu yerine daha kişi-örgüt uyumu incelenmiştir. Bu kapsamda, kişi-iş uyumunun olduğu bir örgütte işten ayrılma

oranının düşük olduğu ve bu nedenle de iş performansı açısından belirleyici bir faktör olduğundan bahsedilmektedir (Bui, Zeng ve Higgs, 2017; Chhabra, 2015; Lin yu ve Yi, 2014). Silva, Caetano ve Silva (2022), yapmış oldukları çalışmada iş biçimlendirmenin alt boyutları ile performans arasındaki ilişkide işin anlamlılığının aracılık etkisini belediye çalışanları üzerinde test etmişlerdir. Çalışmalarının sonucunda iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkide iş anlamlılığının aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Li, Yang, Weng ve Zhu (2021) ise araştırmalarında iş biçimlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi- iş uyumunun rolünü çalışmışlardır. Bahsi geçen çalışmada kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu anlaşılmıştır. Zahid, Bhat ve Rainayee (2017) araştırmasında, işgörenlerin eğitimleri ile iş performansları arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Buna ek olarak, Bui ve arkadaşları (2017), Çin’de yapmış oldukları bir araştırmada işgörenlerin kişi-iş uyumlarının, dönüştürücü liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Sonuç itibarıyla, şimdiye kadar incelenen kuramsal ve kavramsal çerçeve kapsamında iş performansı ile kişi-iş uyumu arasındaki ilişki ve iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasındaki ilişki göz önüne alındığında, iş performansı ve iş biçimlendirme arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 4: *İş biçimlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.*

H4a: İş biçimlendirmenin rol içi performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H4b: İş biçimlendirmenin rol dışı performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

Çalışmanın şimdiye kadar olan bölümlerinde yer alan kuramsal ve kavramsal gerekçeler ışığında oluşturulan hipotezler, bir sonraki bölümde yer alan görgül araştırma ile test edilmiştir.

BÖLÜM 4. İŞ BİÇİMLENDİRME İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

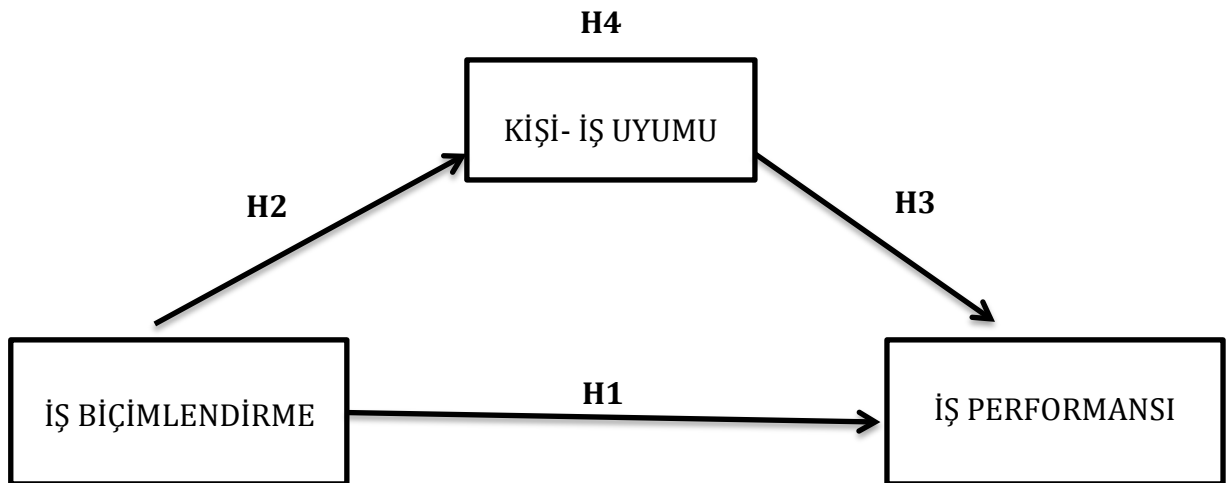
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, iş biçimlendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olup olmadığını bir model çerçevesinde araştırmaktır.

Alanyazında rastlanan çalışmaların çoğunda kişi-iş uyumu ve iş performansı konuları işlenmiştir. Ancak iş biçimlendirme, uluslararası ve ulusal yazında yeni bir kavram olmasından ötürü ilgili çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. İş biçimlendirme kavramının yeni bir kavram oluşu ve bu değişkenin özellikle örgütsel davranış alanında yer alan diğer değişkenlerle olan ilişkisinin araştırılmasının yazın açısından değerli olabileceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, önceki bölümlerde açıklanan kuramsal ve kavramsal çerçeve kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki modelde gösterilmiş ve toplu olarak izlenebilmesi açısından hipotezler bir kez daha sıralanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: İş biçimlendirme iş performansını aynı yönde etkiler.

H1a: İş biçimlendirme rol içi performansı aynı yönde etkiler.

H1b: İş biçimlendirme rol dışı performansı aynı yönde etkiler.

H2: İş biçimlendirme kişi-iş uyumunu aynı yönde etkiler.

H3: Kişi-iş uyumu iş performansını etkiler.

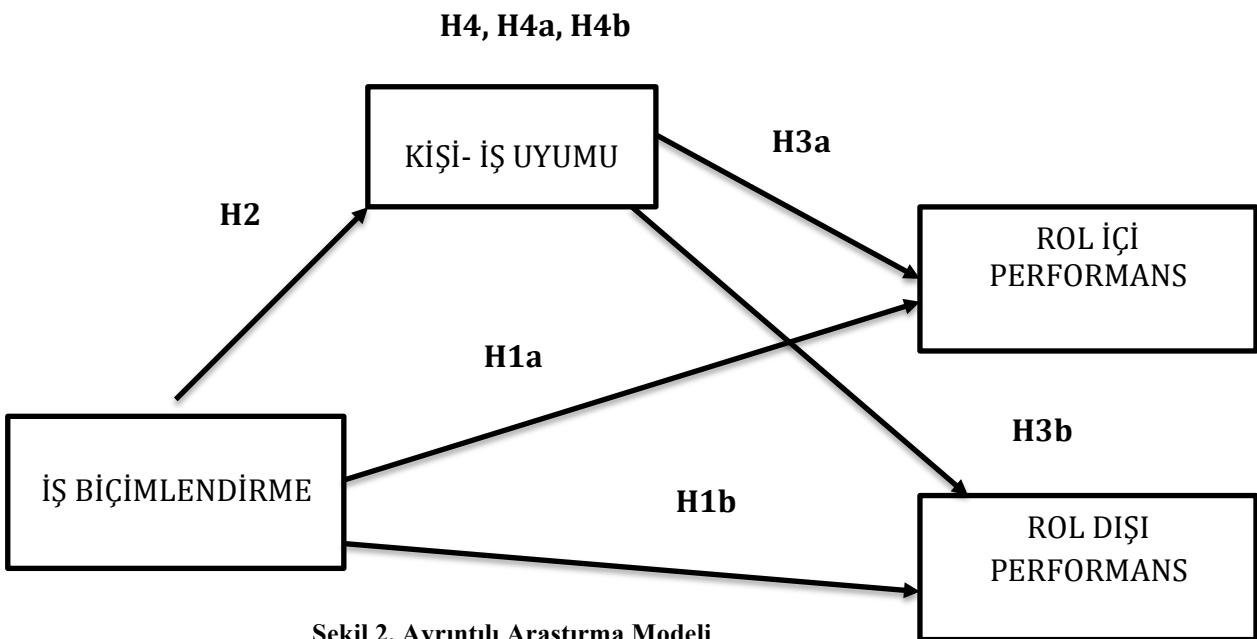
H3a: Kişi-iş uyumu rol içi performansı aynı yönde etkiler.

H3b: Kişi-iş uyumu rol dışı performansı ters yönde etkiler.

H4: İş biçimlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır.

H4a: İş biçimlendirmenin rol içi performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır.

H4b: İş biçimlendirmenin rol dışı performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır.



Şekil 2. Ayrıntılı Araştırma Modeli

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve kullanılan veri analiz yöntemleri anlatılmıştır.

4.3.1. Evren ve örneklem

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya yönelik örneklem, veri toplama aracı, kullanılan ölçekler ve ölçekler ile ilgili yapılan istatistiksel analizlere yer verilmiştir. İş biçimlendirmenin performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelendiği bu araştırmada, %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan “Kolayda örnekleme yöntemi” kullanılarak veriler toplanmıştır. Örneklem olarak, Ankara, İzmir ve Kocaeli illeri seçilmiştir. Veriler özel sektörde ve kamu sektöründe aktif çalışan kişilerden elde edilmiştir. 2020 yılı aralık ayı itibarıyla sosyal güvenlik kapsamında her üç il için, toplam 4.079.424 kişi aktif olarak iş yaşamında yer almaktadır. (<https://veri.sgk.gov.tr>). Bu örneklem grubunun seçilmesinin nedenleri arasında; üç ilde çalışan işgörenlere kolay ulaşılabilirlik imkanı, söz konusu araştırmanın sistematik bir şekilde yürütülebilmesi, zaman açısından tasarruf ve erişilebilirlik gibi hususlar sayılabilmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, kapalı uçlu soruların yer aldığı ve soruların önceden hazırlandığı anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak için kullanılan anket formu ek 1’de yer almaktadır ve “Google forms” aracılığı ile oluşturulmuştur. Anket formlarının bir kısmı katılımcılara elden verilmiş, bir kısmı ise sosyal iletişim ağları ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket, toplamda 485 kişiye gönderilmiştir. Anket formlarına 402 işgörenden geri dönüş gerçekleşmiştir. Toplanan anketlerin tamamı geçerli olup, kayıp veri bulunmamaktadır. Oluşturulan anket formlarında toplam 59 adet 5’li likert tipi soru yer almaktadır. Katılımcılara bu sorulara ek olarak betimleyici değişkenlerden oluşan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılları da sorulmuştur.

Örneklem grubu;

Evrendeki veri sayısını belirleyebilmek için birçok tablo oluşturulmuştur. Ancak bu araştırmada ana evrendeki veri sayısı N ve örneklem sayısı da n olacak şekilde Sekaran (1992) tarafından geliştirilen tablo tercih edilmiştir. Örnek büyüklüğü %95 güven düzeyinde 384 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. Evren Büyüklükleri- Örneklem Sayıları

N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	55	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: Sekaran (1992). Research methods for business: A skill building approach. *New York:* John Wiley.

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere, 402 kişinin 10.000.000'dan fazla kişilik bir evreni temsil edebildiği ve bu nedenle de araştırma örnekleminin yeterli sayıda olduğu söylenebilir.

Aşağıda yer alan Tablo 4'de araştırmadan elde edilen demografik ve mesleki bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Demografik ve Mesleki Özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik ve Mesleki Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	193	48,0	Medeni Durumu	Bekar	149	37,1
	Erkek	209	52,0		Evli	253	62,9
	Toplam	402	100,0		Toplam	402	100,0
Yaş	20-30	46	11,4	Kurumdaki Çalışma Yılı	1 yıldan az	36	9,0
	31-40	149	37,1		1-5 yıl	110	27,4
	41-50	144	35,8		6-10 yıl	82	20,4
	51-60	54	13,4		11-15 yıl	62	15,4
	61 ve üstü	9	2,2		15 yıldan fazla	112	27,9
	Toplam	402	100,0		Toplam	402	100,0
Eğitim	İlköğretim	3	0,7	Meslekteki Çalışma Yılı	1 yıldan az	12	3,0
	Lise	31	7,7		1-5 yıl	41	10,2
	Önlisans	42	10,4		6-10 yıl	68	16,9
	Lisans	176	43,8		11-15 yıl	79	19,7
	Yüksek Lisans	102	25,4		15 yıldan fazla	202	50,2
	Doktora	48	11,9		Toplam	402	100,0
	Toplam	402	100,0				

Tablo 4. incelendiğinde 402 katılımcıdan oluşan örneklemin %48'inin kadın (N=193) ve %52'sinin erkek (N=209) olduğu görülmektedir. Çalışmaya dahil olan katılımcılardan %11,4'ünün 20-30 yaş aralığında (N=46), %37,1'inin 31-40 yaş aralığında (N=149), %35,8'inin 41-50 yaş aralığında (N=144), %13,4'ünün 51-60 yaş aralığında (N=54) ve %2,2'sinin 61 yaş ve üstü (N=9) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %62,9'u evli (N=253) ve %37,1'i bekadır (N=149).

Araştırmaya katılan bireylerin %0,7'si ilköğretim (N=3), %7,7'si lise (31), %10,4'ü ön lisans (N=42), %43,8'i lisans (N=176), %25,4'ü yüksek lisans (N=102) ve %11,9'u ise doktora mezundur. Katılımcıların %27,9'u kurumlarında 15 yıldan fazla (N=112), %50,2'si mesleklerinde 15 yıldan fazla (N=202) deneyime sahiptir.

Katılımcıların an itibarıyla çalıştıkları kurum ya da kuruluşteki çalışma yıllarının dağılımı; %9'u 1 yıldan az (N=36), %27,4'ü 1-5 yıl aralığında (N=110),

%20,4'ü 6-10 yıl aralığında (N=82), %15,4'ü 11-15 yıl aralığında (N=62) ve %27,9'u 15 yıldan fazla (N=112) şeklindedir.

Çalışanların mesleklerindeki çalışma yıllarının dağılımı ise; %3'ü 1 yıldan az (N=12), %10,2'si 1-5 yıl aralığında (N=41), %16,9'u 6-10 yıl aralığında (N=68), %19,7'si 11-15 yıl aralığında (N=79) ve %50,2'si 15 yıldan fazla (N=202) şeklindedir.

4.3.2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

Bu çalışmanın, aktif iş hayatı olan işgörenlerde; iş biçimlendirme, iş performansı ilişkisinde, kişi-iş uyumunun aracılık rolünü inceleyen nicel bir araştırma olduğundan daha önce bahsedilmiştir. Nicel nitelik taşıyan bu araştırmada veriler anket tekniği ile elde edilmiş ve veriler SPSS 28.0 ve SmartPLS 3.2.8. istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için ölçüm modeli oluşturulmuştur.

Ölçüm modelinde kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon test edilerek doğrusallık probleminin olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 5). Doğrusallığı test etmek için iki değer olan “tolerans” ve “VIF” değerlerinin kullanıldığı bilinmektedir. Bu araştırmada “VIF” değeri kullanılmıştır. Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2017)'e göre $VIF \geq 5$ ise sorun oluşturacak doğrusallık değerlerini ifade etmektedir. Bu duruma göre Tablo 5 incelendiğinde değişkenler arasında bir doğrusallık problemi tespit edilmemiştir. Bu bulgular ışığında ölçüm modelinin yeterli uyum değerlerine sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 5. Doğrusallık (VIF)

	Kişi-İş Uyumu	Rol Dışı Performans	Rol İçi Performans	İş Biçimlendirme
Kişi-İş Uyumu		1,594	1,594	
Rol Dışı Performans				
Rol İçi Performans				
İş Biçimlendirme	1,000	1,594	1,594	

Oluşturulan ölçüm modeli ile ölçeklerin; iç tutarlık güvenilirliği, birleşme ve ayrışma geçerliği test edilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları hesaplanmıştır. Birleşme geçerliğinin araştırılmasında ise, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin $\geq 0,70$; Cronbach's Alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$; AVE değerinin de $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006; Hair ve diğerleri, 2017). Yazarlar, faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini öne sürmektedir. Faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ve CR değerlerinin eşik değerin üzerinde olduğu durumlarda ifadelerin ölçüm modelinde kalması gerektiğini belirtmektedirler.

4.3.2.1. İş performansı ölçeği

Katılımcıların iş performansı rol içi ve rol dışı performans olmak üzere iki boyut altında ölçülmüştür. Rol içi performans boyutunu ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)'in Kirkman ve Rosen (1999)'in çalışmasından istifade ederek geliştirdiği 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünün (a) kısmında 1, 2, 3 ve 4'üncü maddeler katılımcıların rol içi performansını ölçmektedir. Rol dışı performans boyutunun ölçümünde ise Fox ve Spector'un geliştirdiği 20 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği içerisinde rol dışı performans boyutunu ifade eden ve seçilmiş 10 madde kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünün (b) kısmında yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10'uncu maddeleri katılımcıların rol dışı performansını ölçmektedir. İş performansı ölçeğinin rol içi performans ve rol dışı performans boyutlarından oluşan yapısı Çelebi (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Rol içi ve rol dışı performansın ölçümünde 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Mevcut araştırmada SmartPLS analiz programında, iş performansı değişkeninin iç tutarlılığı için birleşik güvenilirlik (CR = Composite Reliability) katsayıları hesaplanmıştır. Hair ve arkadaşlarına (2006) göre Faktör yüklerinin $\geq 0,708$; Cronbach's Alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$; AVE değerinin de $\geq 0,50$ olarak

gerçekleşmesi beklenmektedir. Yazarlar, faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini öne sürmektedir (Hair ve diğerleri, 2017). Bu nedenle, iş performansının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde rol dışı performans boyutundan 6. soru anketten çıkarılmıştır. Rol dışı performans boyutu 9 soru ile analizlere dahil edilmiştir. İş performansı ölçeği ile ilgili maddelerin faktör yükleri Tablo 6'da ve CR / AVE sonuçları da Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 6. İş Performansı Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler, Kodlar, Ortalama ve Faktör Yükleri

İş Performansı Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler	Kod	Ortalama	Faktör Yükleri
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	rip1	4,60	0,775
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	rip2	4,31	0,851
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	rip3	4,36	0,827
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	rip4	4,46	0,746
Çalışma arkadaşımın işiyle ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam	rdp1	4,58	0,712
Çalışma arkadaşımın kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam	rdp2	4,45	0,711
Çalışma arkadaşımın ihtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm	rdp3	3,97	0,709
Çalışma arkadaşımın işten erken çıkması durumunda kalan işleri bitiririm	rdp4	3,92	0,710
Çalışma arkadaşımın ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığında ona yardım ederim	rdp5	4,60	0,714
Çalışma arkadaşımın olmadığı veya meşgul olduğu zaman telefonlarına bakarım.	rdp6	2,40	0,382
Çalışma arkadaşımın yeni beceriler öğrenmesinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum	rdp7	4,19	0,764
Çalışma arkadaşım için yüklediği zorlu proje ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum	rdp8	4,60	0,767
Çalışma arkadaşım için cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım	rdp9	4,54	0,787
Çalışma arkadaşım için diğer arkadaşlar veya yöneticiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum	rdp10	4,37	0,785

Faktör yüklerinin $\geq 0,708$ olması beklenmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere iş performansı ile ilgili her madde beklenen değerin üzerindedir. Birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR) $\geq 0,70$ olarak hesaplanması beklenmektedir. Güvenilirlik katsayıları iş performansının rol içi performans için 0,877 ve rol dışı performans için 0,901 olarak bulunmuştur. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerinin de (AVE) $\geq 0,50$ olması ise birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7. İş performansı Alt Boyutlarına Yönelik CR ve AVE Sonuçları

	CR	AVE
Rol İç Performans	0,877	0,641
Rol Dışı Performans	0,901	0,505

Tablo 7’de yer alan birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR) $\geq 0,70$ olması iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını ifade etmektedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerinin de (AVE) $\geq 0,50$ olması ise birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

4.3.2.2. İş biçimlendirme ölçeği

Katılımcıların iş biçimlendirme düzeylerini ölçmek amacıyla Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Kerse (2017) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 19 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümündeki 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7’inci maddeler görev becerikliliğini, 8, 9, 10, 11 ve 12’inci maddeler bilişsel becerikliliği ve 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19’uncu maddeler ilişkisel becerikliliği ölçmektedir. Görev becerikliliğini ölçmek amacıyla “İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım” ve “İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm” gibi ifadeler kullanılmıştır. Bilişsel becerikliliği ölçmek amacıyla “İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm” ve “Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım” gibi ifadeler kullanılmıştır. İlişkisel becerikliliği ölçmek amacıyla “Kurumda diğerleriyle iletişimi artıracak faaliyetlere katılırım” ve “Kurumda insanları tanımaya gayret ederim” gibi ifadeler kullanılmıştır. Her bir maddeyi ölçmek amacıyla 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Mevcut araştırmada iş biçimlendirmenin iç tutarlılığı için birleşik güvenilirlik (CR = Composiste Reliability) katsayıları hesaplanmıştır. Hair ve arkadaşlarına (2006) göre faktör yüklerinin $\geq 0,708$ gerçekleşmesi beklenmektedir. Yazarlar, faktör yükleri 0,40’ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini öne

sürmektedir (Hair ve diğerleri, 2017). Bu nedenle, iş biçimlendirmenin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde 5. soru anketten çıkarılmıştır. İş biçimlendirme değişkeni toplam 18 soru ile analizlere dahil edilmiştir. İş biçimlendirme ölçeği ile ilgili maddelerin faktör yükleri Tablo 8’de ve CR / AVE sonuçları da Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 8. İş Biçimlendirme Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler, Kodlar, Ortalama ve Faktör Yükleri

İş Biçimlendirme Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler	Kod	Ortalama	Faktör Yükleri
İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar / bakış açıları sunarım	ib1	4,47	0,712
İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm	ib2	3,92	0,706
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım	ib3	3,79	0,788
Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim	ib4	4,12	0,711
Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	ib5	2,42	0,316
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım	ib6	4,09	0,799
Üretken olmadığımı düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm	ib7	4,13	0,721
İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm	ib8	4,35	0,777
Yaptığım işin örgütün başarısındaki önemini farkındayım	ib9	4,39	0,704
Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım	ib10	4,23	0,765
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm	ib11	4,28	0,857
İşimin genel anlamda refahımda / mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm	ib12	4,60	0,774
İşletmemde diğerleriyle iletişimi artıracak faaliyetlere katılımım	ib13	4,54	0,814
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim	ib14	4,37	0,807
İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi, vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılımım	ib15	4,14	0,729
İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım	ib16	4,21	0,731
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım	ib17	3,79	0,726
Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum	ib18	3,79	0,714
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım	ib19	4,03	0,710

Faktör yüklerinin $\geq 0,708$ olması beklenmektedir. Yukarıda görülen Tablo 8’de iş biçimlendirme ile ilgili bütün maddelerinin, bu değeri karşılamış olduğu görülmektedir. Tablo 9’da yer alan iş performansı boyutlarının CR ve AVE değerleri yer almaktadır. Birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR) $\geq 0,70$ olarak hesaplanması

beklenmektedir. Güvenilirlik katsayıları iş biçimlendirmenin görev biçimlendirme için 0,863, bilişsel biçimlendirme için 0,883 ve ilişkisel biçimlendirme için 0,891 hesaplanmıştır.

Tablo 9. İş Biçimlendirme Alt Boyutlarına Yönelik CR ve AVE Sonuçları

	CR	AVE
Görev Biçimlendirme	0,863	0,514
Bilişsel Biçimlendirme	0,883	0,603
İlişkisel Biçimlendirme	0,891	0,540

Tablo 9’da yer alan birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR) $\geq 0,70$ olması iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını ifade etmektedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerinin de (AVE) $\geq 0,50$ olması ise birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

4.3.2.3. Kişi-iş uyumu ölçeği

Katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerini ölçmek amacıyla Cable ve De Rue (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Behram ve Dinç (2014) ve Büyükyılmaz (2019) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 6 maddeden ve iki boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun dördüncü bölümündeki 1, 2 ve 3’üncü maddeler ihtiyaç arz uyumunu; 4, 5 ve 6’ıncı maddeler talep yetenek uyumunu ölçmektedir. Her bir maddeyi ölçmek amacıyla 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Mevcut araştırmada kişi-iş uyumunun iç tutarlılığı için birleşik güvenilirlik (CR = Compositte Reliability) katsayıları hesaplanmıştır. Kişi-iş uyumunun geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde ankettten herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Kişi-iş uyumu ölçeği ile ilgili maddelerin faktör yükleri Tablo 10’da ve CR / AVE sonuçları da Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 10. Kişi-İş Uyumu Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler, Kodlar, Ortalama ve Faktör Yükleri

İfadeler	Kod	Ortalama	Faktör Yükleri
Mevcut işim, bir işten istediğim hemen hemen her şeyi bana vermektedir.	kiu1	3,52	0,928
İşimin bana sunduklarıyla benim bir işte aradıklarım arasında iyi bir uyum vardır	kiu2	3,63	0,940
Mevcut işim, bir işte aradığım özellikleri fazlasıyla karşılamaktadır.	kiu3	3,46	0,935
Yeteneklerim ve mesleki eğitimim işimin gereklilikleri ile iyi bir uyum içerisindedir.	kiu4	3,87	0,915
Kişisel yeteneklerim ve aldığım eğitimim; işimin benden talep ettikleri ile iyi bir şekilde örtüşmektedir.	kiu5	3,90	0,936
İşimin benden talep ettikleriyle kişisel yeteneklerim arasındaki eşleşme oldukça iyidir.	kiu6	3,91	0,919

Faktör yüklerinin $\geq 0,708$ olması beklenmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi her bir madde istenilen değerlerdedir.

Tablo 11. Kişi-iş Uyumu Alt Boyutlarına Yönelik CR ve AVE Sonuçları

	CR	AVE
İhtiyaç-Arz Uyumu	0,954	0,873
Talep-Yetenek Uyumu	0,945	0,852

Tablo 11’de yer alan birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR) $\geq 0,70$ olması iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını ifade etmektedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerinin de (AVE) $\geq 0,50$ olması ise birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Sonuç itibarıyla ölçüm modelinde faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında hesaplanan iş biçimlendirme değişkeninde 5 numaralı “Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim” ve rol dışı performans boyutunun 6 numaralı “Çalışma arkadaşımın olmadığı veya meşgul olduğu zaman telefonlarına bakarım” ifadeleri değişkenlerin AVE katsayılarının eşik değerinin altında hesaplanmış olması nedeniyle ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Yapıların, Cronbach’s Alpha katsayılarının 0,809 ile 0,927 arasında; CR katsayılarının da 0,863 ile 0,954 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Yapıların, faktör yüklerinin 0,610 ile 0,940 arasında; AVE katsayılarının da 0,505 ile 0,873 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir.

Ayrıştırma geçerliğinin tespitinde; çapraz yükler, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen HTMT ölçütü kullanılmıştır. Çapraz yükler tablosu kontrol edildiğinde, araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binişik madde olmadığı tespit edilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) sonuçları Tablo 12’de, HTMT katsayıları da Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Ayrıştırma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriteri)

	Bilişsel Beceriklilik	Görev Becerikliliği	İlişkisel Beceriklilik	Rol Dışı Performans	Rol İçi Performans	Talep Yetenek Uyumu	İhtiyaç Arz Uyumu
Bilişsel Beceriklilik	(0,777)						
Görev Becerikliliği	0,593	(0,717)					
İlişkisel Beceriklilik	0,578	0,595	(0,735)				
Rol Dışı Performans	0,460	0,557	0,546	(0,711)			
Rol İçi Performans	0,365	0,416	0,414	0,502	(0,801)		
Talep Yetenek Uyumu	0,465	0,437	0,468	0,281	0,355	(0,923)	
İhtiyaç Arz Uyumu	0,529	0,490	0,503	0,300	0,309	0,712	(0,934)

Fornell ve Larcker (1981)’e göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo 12’teki parantez içindeki katsayılar AVE’nin karekök, diğer katsayılar ise korelasyon değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde, her bir yapının AVE karekök katsayılarının, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

	Bilişsel Beceriklilik	Görev Becerikliliği	İlişkisel Beceriklilik	Rol Dışı Performans	Rol İçi Performans	Talep Yetenek Uyumu	İhtiyaç Arz Uyumu
Bilişsel Beceriklilik							
Görev Becerikliliği	0,711						
İlişkisel Beceriklilik	0,677	0,710					
Rol Dışı Performans	0,512	0,642	0,616				
Rol İçi Performans	0,439	0,503	0,495	0,588			
Talep Yetenek Uyumu	0,527	0,502	0,527	0,298	0,399		
İhtiyaç Arz Uyumu	0,592	0,561	0,562	0,316	0,346	0,775	

Henseler ve diğerlerinin (2015) kriterine göre HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Yazarlar HTMT değerinin; teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 13'teki HTMT katsayılarının eşik değerin altında olduğu görülmektedir.

Çapraz yükler, Fornell-Larcker kriteri ve HTMT ölçütüne göre ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

4.3.3. Veri analiz yöntemi

Bu çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS 28 istatistik programı ve SmartPLS_SEM 3.2.8 yapısal eşitlik programı ile analiz edilmiştir. Analizde değişkenler arası ilişkiler ve yapısal eşitlik modelleri incelenmiştir.

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları bölümünde verilerden elde edilen tanımlayıcı istatistiklere, araştırmanın yapısal eşitlik modeline ve testine yönelik tespitlere yer verilmiştir.

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın amacı çerçevesinde değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon ilişkileri Tablo 14’de incelenmiştir. Değişkenlerin ortalama puan değerleri incelendiğinde rol içi performans ortalamasının 4,43, rol dışı performans ortalamasının 4,36, iş biçimlendirmenin 4,15 ve kişi-iş uyumunun 3,71 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenleri 5’li likert değerlendirmesi puan ortalaması 2,5 üzerinden değerlendirildiğinde; rol içi performans, rol dışı performans, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu puan değerlerinin genel ortalama değerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 14. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Rol İçi Performans	Rol Dışı Performans	İş Biçimlendirme	Kişi-İş Uyumu
Rol İçi Performans	1			
Rol Dışı Performans	0,494**	1		
İş Biçimlendirme	0,465**	0,568**	1	
Kişi-iş uyumu	0,349**	0,283**	0,605**	1
Ortalama	4,43	4,36	4,15	3,71
Standart Sapma	0,59	0,61	0,58	1,00

N=402, ** 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi için SPSS 28 Programı kullanılarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İş biçimlendirme, iş performansı ve kişi-iş uyumunun alt boyutları arasındaki ilişkilere ilişkin öncelikle çok boyutlu birinci düzey bir model kurulmuş ve pilot bir çalışma ile test edilmiştir. Ancak yapılan pilot çalışmada iş biçimlendirmenin alt boyutları ve kişi-iş uyumunun alt boyutları ile ilgili faktör yükü problemleri nedeniyle iş biçimlendirmenin ve kişi-iş uyumunun alt boyutlarını ölçen maddelerin büyük bir çoğunluğu analizden çıkarılmıştır. Buna ek olarak ön çalışmada yapılan analizler sonucunda iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu alt boyutları arasında doğrusallık problemi olduğu tespit edilmiştir. Yıldız (2020), araştırma değişkenleri arasında doğrusallık problemi olduğunda üst düzey modellemenin yapılmasını önermektedir. Bu nedenle iş biçimlendirme değişkeninin alt boyutları olan görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik boyutları iş biçimlendirme gizil yapısının altında; kişi-iş uyumunun alt boyutları olan talep-yetenek uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu kişi-iş uyumu gizil yapısı altında ikinci düzey model olarak kullanılmıştır. Daha açık ifadeyle, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumunun alt boyutları, alt hipotezlerde kullanılmadığı için modelde, çok boyutlu birinci düzey yapı yerine tek boyutlu ikinci düzey yapı kullanılmış ve analizler gerçekleştirilmiştir. İş performansı ve alt boyutları ile ilgili faktör yükü ve doğrusallık problemleri tespit edilmemiştir. Bu nedenle iş performansı, çok boyutlu birinci düzey model çerçevesinde araştırmada yerini almıştır. Değişkenler arası ilişkiler için Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre rol içi performansın iş biçimlendirme ile arasında $r= 0,465$ düzeyinde aynı yönde anlamlı ilişki, kişi-iş uyumu ile arasında $r=0,349$ düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişki, rol dışı performansın iş biçimlendirme ile arasında $r=0,568$ düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişki, kişi iş uyumu ile arasında $r=0,283$ düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna ek olarak iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu ile arasında $r=0,605$ düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguların araştırmanın kuramsal bölümünde beklenen ilişkiler ile uyumlu olduğu görülmektedir.

5.2. Demografik ve Mesleki Değişkenlerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkisi

Demografik ve mesleki değişkenlerin, çalışmanın değişkenleri üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çalışılmıştır. Parametrik bir test olan ANOVA analizi araştırmacılara grupların birbirinden farklı olup olmadığı bilgisini vermektedir, ancak hangi grupların birbirinden farklı olduğu bilgisini vermemektedir. İki'den fazla bağımsız grup arasında farklılık varsa hangi grupların birbirinden farklı olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testleri (Post-hoc tests) kullanılmaktadır. (Karagöz, 2019). Bu araştırmanın temel amacı iş biçimlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda model kurulmuş ve hipotezler oluşturulmuştur. Buna ek olarak demografik ve mesleki değişkenleri içeren hipotezler bu çalışmada yer almamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada demografik ve mesleki değişkenlerin araştırma değişkenleri üzerindeki etkisinde sadece çalışmada yer alan grupların hangilerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda cinsiyet için t-testi; yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı değişkenleri için ANOVA analizi yapılmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerinin araştırmanın değişkenleri üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonuçları Tablo 15'de yer almaktadır. Tablo 15 incelendiğinde araştırma değişkenlerinden rol içi performans hariç diğer değişkenlerin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Rol içi performans, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 15. Cinsiyete Yönelik T Testi Sonuçları

		Levene Varyans Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi ($\alpha=0,05$)			
		F	Anlamlılık	T	Serbestlik derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
Rol İçi Performans	Eşit varyans varsayımı	1,742	0,188	2,074	400	0,039	0,494
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,065	387,343	0,040	0,494
Rol Dışı Performans	Eşit varyans varsayımı	1,323	0,251	1,462	400	0,145	0,883
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,463	398,424	0,144	0,883
İş Biçimlendirme	Eşit varyans varsayımı	0,310	0,578	1,818	400	0,070	2,131
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,813	391,701	0,071	2,131
Kişi-iş Uyumu	Eşit varyans varsayımı	0,327	0,568	1,235	400	0,218	0,742
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,232	392,036	0,219	0,742

Cinsiyet değişkenine yönelik faktör ortalamalarına ilişkin veriler ise Tablo 16'da yer almaktadır. Rol içi performans, cinsiyet değişkeni ortalamalarına bakıldığında kadınların (17,98) erkeklere (17,48) göre daha yüksek ortalamaya sahip

oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre daha yüksek rol içi performans sergilemektedir.

Tablo 16. Cinsiyete göre faktör ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Rol içi performans	Kadın	209	17,98	2,265
	Erkek	193	17,48	2,508

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı hususunu ölçmek için ANOVA analizi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 17’de yer almaktadır. Analiz yapılmadan önce varyansların homojenliği (Levene F testi) yapılmıştır. Grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir. Tablo 17’de görüldüğü üzere araştırma değişkenlerinden sadece rol içi performans, katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 17. Yaş Değişkenine Yönelik ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Rol içi performans	Gruplar arası	413,424	46	8,987	1,691	0,005
	Grup içi	1887,186	356	5,316		
	Toplam	2300,609	402			
Rol dışı performans	Gruplar arası	2057,249	46	44,723	1,253	0,135
	Grup içi	12671,669	356	35,695		
	Toplam	14728,918	402			
İş biçimlendirme	Gruplar arası	6829,485	46	48,467	1,080	0,341
	Grup içi	48784,933	356	137,422		
	Toplam	55614,418	402			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	1682,291	46	36,572	1,009	0,461
	Grup içi	12864,953	356	36,239		
	Toplam	14547,244	402			

Tablo 18’de, rol içi performans puan ortalamasında 61 yaş ve üstü, kurumda çalışan katılımcıların puan ortalamalarının (17,91) ile en yüksek olduğu görülmektedir. Daha açık ifadeyle, bir örgütte ya da kurumda aktif çalışma yaşamlarını sürdüren deneyimli işgörenlerin yüksek rol içi performans sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 18. Yaş Değişkenine İlişkin Faktör Ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Rol içi performans	20-30	46	17,36	1,539
	31-40	149	17,66	2,164
	41-50	143	17,75	2,090
	51-60	55	17,83	1,915
	61 ve üstü	9	17,91	0,589
Toplam		402	17,70	1,659

Araştırmada, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını gösteren ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 19’da yer verilmiştir. Analiz yapılmadan önce varyansların homojenliği (Levene F testi) yapılmıştır. Grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi yapılarak gruplar arasındaki farklılıklar belirlenmiştir.

Tablo 19. Medeni Duruma Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Rol içi performans	Gruplar arası	10,885	3	5,443	0,948	0,388
	Grup içi	2289,724	399	5,739		
	Toplam	2300,609	402			
Rol dışı performans	Gruplar arası	238,615	3	119,308		0,038
	Grup içi	14490,302	399	36,317		
	Toplam	14728,918	402			
İş biçimlendirme	Gruplar arası	377,079	3	188,539	1,362	0,257
	Grup içi	55237,339	399	138,439		
	Toplam	55614,418	402			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	489,379	3	244,689	6,945	0,001
	Grup içi	14057,865	399	35,233		
	Toplam	14547,244	402			

Tablo 19 incelendiğinde araştırma değişkenlerinden rol dışı performansın ve kişi-iş uyumunun, medeni duruma göre farklılaştığı görülmektedir. Tablo 20’de ise kişi-iş uyumu ve medeni durum ortalamalarına bakıldığında evlilerin (22,66), bekarlara (22,33) oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu; rol dışı performans ve medeni durum ortalamaları incelendiğinde evlilerin (44,22), bekarlara (43,59) oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Medeni duruma göre faktör ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Kişi-iş uyumu	Evli	253	22,66	6,012
	Bekar	132	22,33	5,630
	Diğer	17	17,11	7,052
Toplam		402	22,31	6,02
Rol Dışı Performans	Evli	253	44,22	5,706
	Bekar	132	43,59	6,190
	Diğer	17	40,70	8,889
Toplam		402	43,85	6,060

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek için ANOVA analizi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 21’de gösterilmiştir. Analiz öncesinde varyansların homojenliği (Levene F testi) yapılmıştır. Grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu tabloya göre bahsi geçen değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ($p < 0,05$) koşulunu sağlamadığından rol içi performansın, rol dışı performansın, iş biçimlendirmenin ve kişi-iş uyumunun eğitim durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Rol içi performans	Gruplar arası	63,229	7	10,538	1,860	0,086
	Grup içi	2237,781	395	5,664		
	Toplam	2300,609	402			
Rol dışı performans	Gruplar arası	384,022	7	64,004	1,762	0,106
	Grup içi	14344,896	395	36,316		
	Toplam	14728,918	402			
İş biçimlendirme	Gruplar arası	1154,648	7	192,441	1,396	0,215
	Grup içi	54459,769	395	137,873		
	Toplam	55614,418	402			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	322,404	7	53,734	1,492	0,179
	Grup içi	14224,839	395	36,012		
	Toplam	14547,244	402			

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların meslekteki çalışma yıllarına göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek için ANOVA analizi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 22’de gösterilmiştir. Analiz öncesinde varyansların homojenliği (Levene F testi) yapılmıştır. Grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu tabloya göre bahsi geçen değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ($p < 0,05$) koşulunu sağlamadığından rol içi performansın, rol dışı performansın, iş biçimlendirmenin ve kişi-iş uyumunun meslekteki çalışma yıllarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 22. Meslekteki Çalışma Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Rol içi performans	Gruplar arası	215,216	42	5,249	0,906	0,638
	Grup içi	2085,394	360	5,793		
	Toplam	2300,609	402			
Rol dışı performans	Gruplar arası	1201,344	42	29,301	0,780	0,834
	Grup içi	13527,574	360	37,577		
	Toplam	14728,918	402			
İş biçimlendirme	Gruplar arası	5384,555	42	131,331	0,941	0,577
	Grup içi	50229,863	360	139,527		
	Toplam	55614,418	402			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	1453,314	42	35,447	0,975	0,519
	Grup içi	13093,930	360	36,372		
	Toplam	14547,244	402			

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların kurumdaki çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek için ANOVA analizinden önce varyansların homojen dağılımı ölçülmüştür. Grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin katılımcıların kurumdaki çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren ANOVA analizi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. Kurumdaki Çalışma Yıllarına Yönelik ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Rol içi performans	Gruplar arası	219,988	39	5,641	0,981	0,506
	Grup içi	2080,622	363	5,748		
	Toplam	2300,609	402	40,217		
Rol dışı performans	Gruplar arası	1568,453	39	36,355	1,106	0,311
	Grup içi	13160,465	363			
	Toplam	14728,918	402			
İş biçimlendirme	Gruplar arası	6516,346	39	167,086	1,232	0,168
	Grup içi	49098,072	363	135,630		
	Toplam	55614,418	402			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	2393,625	39	61,375	1,828	0,003
	Grup içi	12153,618	363	33,574		
	Toplam	14547,244	402			

Tablo 23 incelendiğinde araştırma değişkenlerinden sadece kişi-iş uyumunun, kurumdaki çalışma yıllarına göre farklılaştığı görülmektedir. Kurumdaki kişi-iş uyumu, kurumdaki çalışma yıllarına yönelik faktör ortalamaları Tablo 24’de gösterilmektedir.

Tablo 24. Kurumdaki çalışma yıllarına yönelik faktör ortalamaları

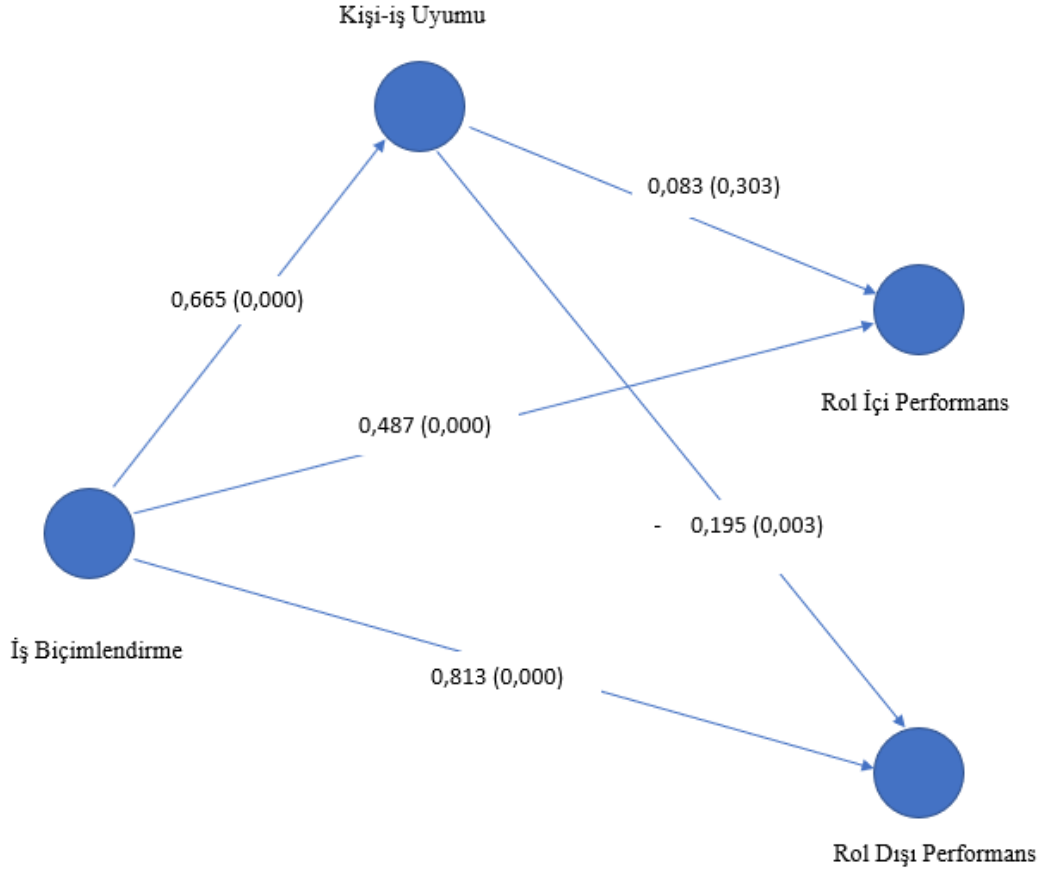
	Kurumdaki Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma
Kişi-iş Uyumu	1-10	228	22,68	4,49
	11-20	105	21,20	5,31
	21-30	65	23,12	5,71
	31-40	13	21,27	0,30
	41 ve üzeri	1		.
Toplam		402	79,28	3,61

Tablo 24’de, kişi-iş uyumu puan ortalamasında 21-30 yıl arası, kurumda çalışan katılımcıların puan ortalamalarının (23,12) ile en yüksek olduğu görölmektedir.

5.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçları

Bu araştırmada, iş biçimlendirmenin, iş performansının ve kişi-iş uyumunun alt boyutları ile arasındaki ilişkilere ilişkin hipotezler test edilmek istenmiş ve bu nedenle öncelikle çok boyutlu birinci düzey model kullanılmıştır. Kurulan model ve hipotezler, pilot bir çalışma ile test edilmiştir. Yapılan pilot çalışmada iş biçimlendirmenin alt boyutları ve kişi-iş uyumunun alt boyutları ile ilgili faktör yükü problemleri ortaya çıkmıştır. İş biçimlendirmenin ve kişi-iş uyumunun alt boyutlarını ölçen maddelerin büyük bir çoğunluğunda faktör yükü değerinin 0,40’ın altında bir değere sahip olması nedeniyle maddelerin bir kısmı ölçekten çıkarılmıştır. Buna ek olarak yapılan ön çalışmada yer alan analizler sonucunda araştırma değişkenleri arasında doğrusallık problemi olduğu tespit edilmiştir. Yıldız (2020), araştırma değişkenleri arasında doğrusallık problemi olduğunda üst düzey modellemenin yapılmasını önermektedir. Bu nedenle iş biçimlendirme değişkeninin alt boyutları olan görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik boyutları iş biçimlendirme gizil yapısının altında; kişi-iş uyumunun alt boyutları olan talep-yetenek uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu kişi-iş uyumu gizil yapısı altında ikinci düzey model olarak kullanılmıştır. Daha açık ifadeyle, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumunun alt boyutları, alt hipotezlerde kullanılmadığı için modelde, çok boyutlu birinci düzey yapı yerine tek boyutlu ikinci düzey yapı kullanılmış ve analizler gerçekteştirilmiştir. Sonuç itibarıyla, araştırma kapsamında üst düzey modelleme ile oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkiler SmartPLS 3.2.8. istatistik programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma modeline yönelik; yol katsayıları ve R^2 ’yi hesaplamak için PLS algoritması kullanılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklem 5000 alt örneklem alınmıştır ve t değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modeline yönelik sonuçlar Tablo 25’te yer almaktadır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 3’te gösterilmiştir.

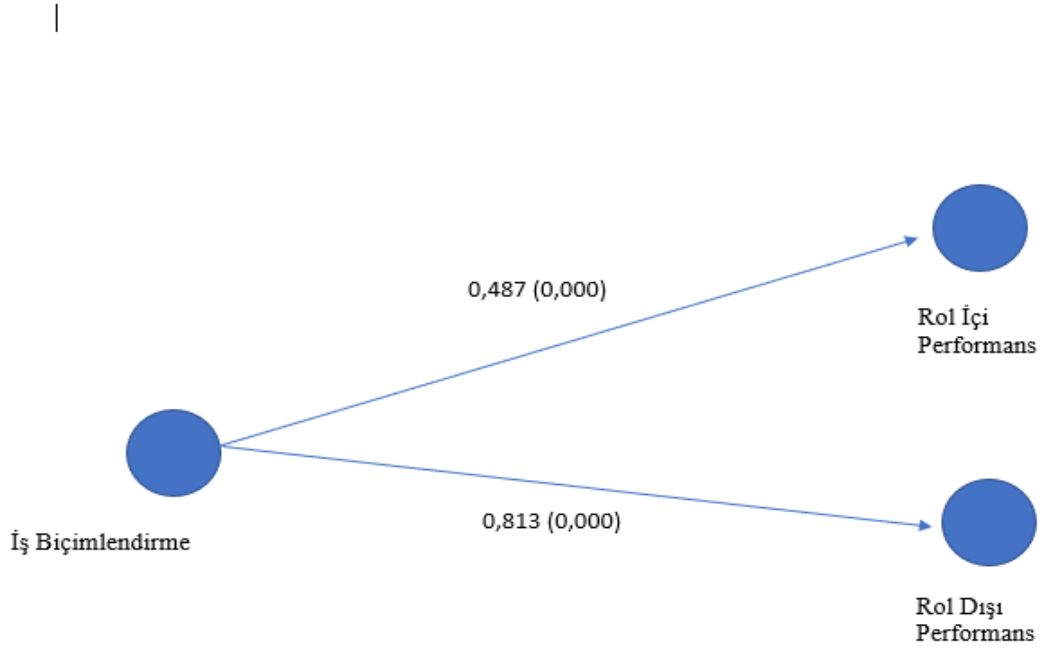


Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 25. Araştırma Modeli Katsayıları

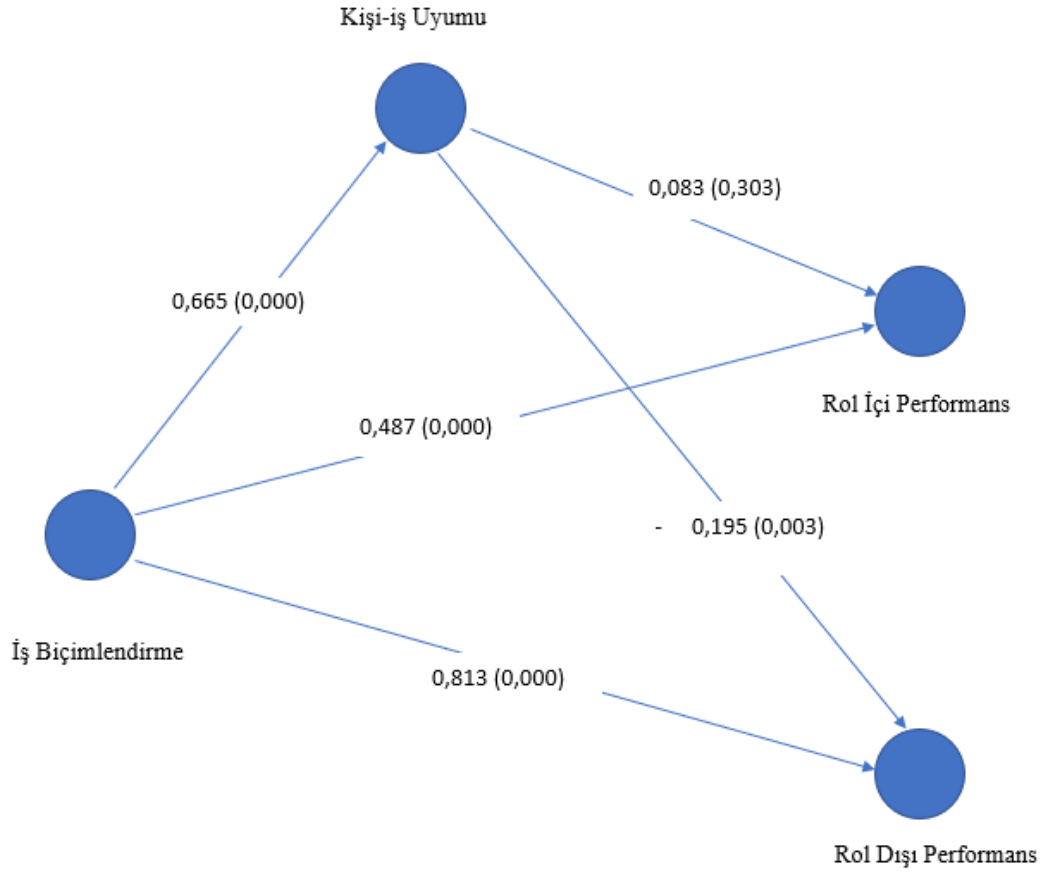
Değişkenler		Standardize β	Standart Hata	t Değeri	p	
İş Biçimlendirme	Rol İçi Performans	0,487	0,104	4,711	0,000	
	Rol Dışı Performans	0,813	0,067	12,047	0,000	
İş Biçimlendirme	Kişi-iş Uyumu	0,665	0,031	21,183	0,000	
Kişi-iş Uyumu	Rol İçi Performans	0,083	0,080	1,029	0,303	
	Rol Dışı Performans	- 0,195	0,063	2,998	0,003	
İş Biçimlendirme	Kişi-iş Uyumu	Rol İçi Performans	0,055	0,055	0,996	0,319
		Rol Dışı Performans	- 0,130	0,046	2,732	0,006

Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken araştırma modelinden çıkarılarak yol katsayılarının anlamlı olup olmadığı şekil 4’de tespit edilmiştir. İş biçimlendirmenin, rol içi performansı ($\beta=0,487$; $p<0,01$); rol dışı performansı ($\beta=0,813$; $p<0,01$) aynı yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Şekil 5’te ise iş biçimlendirmenin, kişi-iş uyumunu ($\beta=0,665$; $p<0,01$) aynı yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucunda araştırmanın H1, H1a, H1b ve H2 hipotezleri desteklenmiştir.



Şekil 4. İş Biçimlendirme ile İş Performansı İlişkisi

İkinci aşamada “kişi-iş uyumu” aracı değişkeni modele dahil edilmiştir. Aracı değişkenin de modele dahil olmasıyla yol katsayılarının anlamlı olup olmadığı hususu tekrar test edilerek Şekil 5’te gösterilmiştir. Kişi- iş uyumunun rol içi performansı ($\beta=0,083$; $p >0,01$) etkilemediği; rol dışı performansı ise ($\beta= - 0,195$; $p<0,01$) ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. H3a desteklenmemiştir. Bu sonuçlar kapsamında araştırmanın H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Son olarak H3b hipotezi ise desteklenmiştir. İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerinden rol içi performansı ($\beta=0,055$; $p>0,01$) etkilemediği; rol dışı performansı ise ($\beta= -0,130$; $p<0,01$) dolaylı yönde etkilediği anlaşılmıştır. H4a hipotezi desteklenmemiştir. H4b hipotezi ise desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.



Şekil 5. İş Biçimlendirme ve İş performansı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü

R^2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne kadar açıkladığını gösteren bir katsayıdır. R^2 'nin 0.25 ve üzeri olması zayıf; 0.50 ve üzeri olması orta; 0.75 ve üzeri olması ise güçlü bir açıklama oranı olarak değerlendirilmektedir (Henseler ve diğerleri, 2015; Hair ve diğerleri, 2011). Ancak örgütsel davranış disiplinde %50 ve üzerindeki katsayılar güçlü olarak yorumlanabilmektedir. Bazı bilimsel araştırmalarda bu oran %10 olarak da hesaplanabilmektedir (Yıldız, 2020). Tablo 26'a göre iş biçimlendirme değişkeni kişi-iş uyumunu %37; Rol içi performansı %23 ve son olarak rol dışı performansı %38 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 26. Açıklama Oranı Tablosu

	R ²	R ² Düzeltmiş
Kişi-iş Uyumu	0,373	0,371
Rol İçi Performans	0,229	0,225
Rol Dışı Performans	0,385	0,381

Etki büyüklüğü katsayısı ise f2 ile ifade edilmektedir. Her bir bağımsız değişken için hesaplanmaktadır. Etki büyüklüğü katsayısı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerin açıklanma oranlarındaki paylarını ifade etmektedir. Etki büyüklüğü katsayısının 0.02 ve üzeri olması düşük; 0.15 ve üzeri olması orta; 0.35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir. Değerin 0.02'nin altında olduğu durumlarda ise herhangi bir etkiden söz edilememektedir (Yıldız, 2020). Bu araştırmada Tablo 27 incelendiğinde kişi-iş uyumunun rol dışı ve rol içi performans üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna ek olarak iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu ve rol dışı performans üzerindeki etkisi oldukça yüksek, rol içi performans üzerindeki etkisi ise düşüktür.

Tablo 27. Etki Büyüklüğü Tablosu

	Kişi-iş Uyumu	Rol Dışı Performans	Rol İçi Performans	İş Biçimlendirme
Kişi-iş Uyumu		0,011	0,010	
Rol Dışı Performans				
Rol İçi Performans				
İş Biçimlendirme	0,594	0,468	0,132	

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, iş biçimlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık etkisini incelemek amacıyla 402 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde değişkenler ile ilgili tanımlayıcı analizler, demografik ve mesleki değişkenlerin etkileri, değişkenler arası ilişkilere yönelik elde edilen sonuçlar ve aracılık rolü ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Demografik ve mesleki değişkenler ve bu değişkenlerin araştırma değişkenleri üzerindeki etkisi ile ilgili SPSS 28. Programı ile t-testi ve ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya katılanların %52'si erkek ve %48'i kadındır. Cinsiyet değişkenine yönelik faktör ortalamalarında kadınlar (17,98) erkeklere (17,48) göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Buna ek olarak araştırma değişkenlerinden sadece rol içi performans cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Daha açık ifadeyle kadınların rol içi performansları erkeklere göre daha yüksektir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 31-40 yaş arasındadır. Araştırma değişkenlerinden sadece rol içi performans, katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. 61 yaş ve üstü katılımcılar (17,91) diğer yaş aralığında yer alan katılımcılara göre daha yüksek rol içi performans sergilemektedir. Buna ek olarak katılımcıların çoğu evlidir. Araştırma değişkenlerinden rol dışı performans ve kişi-iş uyumu medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Daha açık ifadeyle, evliler (44,22) bekarlara (43,59) göre daha yüksek bir rol dışı performans sergilemektedir. Ayrıca yine evliler (22,66) bekarlara (22,33) göre daha yüksek kişi-iş uyumuna sahiptir.

Eğitim kategorisinde katılımcıların %43,8'i lisans mezunudur. İş biçimlendirme, rol içi performans, rol dışı performans ve kişi-iş uyumunun katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Meslekteki çalışma yılı açısından ise en yüksek orana sahip süre aralığı 15 yıl ve 15 yıldan daha fazla deneyime sahip olan işgörenlerdir. Analiz sonucunda iş biçimlendirme, rol içi performans, rol dışı performans ve kişi-iş uyumu meslekteki çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır.

Demografik ve mesleki değişkenlerden son olarak kurumdaki çalışma yılları açısından en yüksek orana sahip süre aralığı 15 yıldan fazla deneyime sahip işgörenlerdir. Araştırma değişkenlerinden sadece kişi-iş uyumu kurumdaki çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır. Daha açık ifadeyle, 21-30 yılları arasında kurumda çalışan işgörenler (23,12) diğer işgörelere göre daha yüksek kişi-iş uyumuna sahiptir.

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların rol içi performans boyutunun genel ortalamasının ortalaması 4.43 olup, en yüksek değer 4.60 ile “Görevlerimi zamanında tamamlarım” ifadesinde gerçekleşmiştir. Rol içi performans, işgörenin yapmış olduğu iş, görev ile ilgilidir. Rol içi performans, bir örgütte önceden belirlenmiş olan görev ile ilgili kriterleri karşılayabilecek şekilde örgütün amaçları doğrultusunda işgörenin görevini yerine getirmesiyle ortaya çıkmaktadır. (Jawahar ve Carr, 2007). Rol içi performansın aynı zamanda kişisel iş performansının önemli bir parçası olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bir işgören için o işin tamamlanabilmesi adına kontrol kendisindedir ve gerekli olan her türlü sorumluluk yerine getirilmelidir.

Rol dışı performans boyutunda ortalama 4.36 olup, en yüksek değer 4.60 ile “Çalışma arkadaşlarımla en ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığımda ona yardım ederim” ve “Çalışma arkadaşım için yüklendiği zorlu proje ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum” ifadelerindedir. Rol dışı performans, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan eylemlerdir. Örgütte yapılan görev ile ilgisi olmayıp daha çok örgütün psikolojik, sosyal ve kurumsal gelişimi açısından önem arz etmektedir. Rol dışı performansın aslında iş performansını doğrudan etkileyici bir husus olmadığı ancak görevin yerine getirilmesi ile ilgili hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Borman, 2004; Erkoç 2015). Bu yönü ile örgütte psikolojik ve sosyal ortamı desteklemektedir. Psikolojik ve sosyal ortam denildiğinde ise rol dışı performansın tanımı göz önünde bulundurularak ilgili eylemlere çalışma arkadaşlarına yardım etme, onların performanslarına yardımcı olma, ortak çalışmaya yatkın, yardımsever, empati kurma gibi hususlar örnek verilebilir. Dolayısıyla bir işgören için rol dışı davranışlar sergilemenin, doğrudan etkili olmasa da dolaylı yoldan iş arkadaşlarının performansına yardımcı olduğu ve performansını etkilediği söylenebilir.

İş biçimlendirme değişkeninin ortalaması ise 4.10 olup en yüksek değer 4.35 ile “Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlık kurarım” ifadesinde gerçekleşmiştir. İş biçimlendirme “Bireyin işi ile ilgili görev ve ilişkilerinde uyguladığı fiziksel ve bilişsel değişikliklerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Dutton ve Wrzesniewski, 2011). İşgörenler bir örgütte iş biçimlendirme davranışları sergilemesinin nedenlerinden birinin örgütte ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözüm üretmek ve mücadele etmek olduğunu söylemektedir (Putri ve Suhariadi, 2019). İşgörenler bu durumlarda, çalışma arkadaşlarını tanımak için çaba göstermekte, grup faaliyetlerini organize etmekte, yeni iş arkadaşlarına yardımcı olsun diye yol gösterici konuşmalar yapmakta, inisiyatif kullanmakta ve yeni ilişkiler kurmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Böylece örgüte ve işlerine olan uyumu iyi bir şekilde sağlayarak iş performansına katkı sağlamaktadırlar.

Kişi iş uyumu değişkeni için genel ortalama 3,71 olarak çıkmıştır ve en yüksek değer 3,91 ile “İşimin benden talep ettikleriyle kişisel yeteneklerim arasındaki eşleşme oldukça iyidir” ifadesindedir. Kişi-iş uyumunun tanımında bir işin gerektirdikleri ve bireyin yetenekleri ya da ihtiyaçları ile çalışanın işten elde ettiği uyumdan bahsedilmektedir. Örgütlerde birbirinden çok farklı birçok pozisyonun varlığı ise o işin işgörenin nitelikleri ve becerileri ile uyumlu olmasının sağlanmasını zorlaştırabilmektedir. Bu ince nokta bir örgütte doğru iş için doğru işgörenin seçimini zorunlu kılmaktadır (Çetinkaya ve Kurnaz, 2017). Covella (2017), kişi-iş uyumunun aynı zamanda, işgörenlerin kişilik özellikleri ve onların yapmış oldukları iş performansı arasındaki ilişkiyi ifade ettiğini de belirtmektedir. Ayrıca, Farzaneh ve arkadaşlarına (2014) göre kişi-iş uyumunun sonuçlarından birinin işgören seçimi alanında işgören performansınıdır. Dolayısıyla bir işin gerektirdikleri hususu ile kişisel yetenekler arasındaki eşleşmenin iş performansını etkilediği söylenebilmektedir.

Bu çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık rolüne ilişkin test edilen hipotezlere ilişkin bilgilere ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28. Araştırma Modeline Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H₁ : İş biçimlendirme iş performansını aynı yönde etkiler.	Desteklenmiştir
H_{1a} : İş biçimlendirme rol içi performansı aynı yönde etkiler.	Desteklenmiştir
H_{1b} : İş biçimlendirme rol dışı performansı aynı yönde etkiler.	Desteklenmiştir
H₂ : İş biçimlendirme kişi-iş uyumunu aynı yönde etkiler.	Desteklenmiştir
H₃ : Kişi-iş uyumu iş performansını etkiler.	Kısmen Desteklenmiştir
H_{3a} : Kişi-iş uyumu rol içi performansı aynı yönde etkiler.	Desteklenmemiştir
H_{3b} : Kişi-iş uyumu rol dışı performansı ters yönde etkiler.	Desteklenmiştir
H₄ : İş biçimlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
H_{4a} : İş biçimlendirmenin rol içi performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{4b} : İş biçimlendirmenin rol dışı performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir

Bu araştırmada, “İş biçimlendirme iş performansını aynı yönde etkiler” şeklinde oluşturulan Hipotez 1 desteklenmektedir. Buna ek olarak Hipotez 1 kapsamında oluşturulan Hipotez 1a ve 1b de desteklenmektedir. İş biçimlendirme, iş performansını ve iş performansının alt boyutları olan rol içi performans ile rol dışı performansı pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgütte işgörenlerin iş biçimlendirme davranışları geliştikçe iş performansları, rol içi ve rol dışı performansları da yükselmektedir. Bu hususun tam tersi de söz konusu olabilmektedir; bir örgütte işgörenlerin iş biçimlendirme yetenekleri azaldıkça, iş performanslarının, rol içi ve rol dışı performanslarının da düştüğü görülmektedir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda iş biçimlendirme incelendiğinde bireysel anlamda iş çıktısı olarak iş tatmini, işe adanmışlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık gibi hem işgörene hem de örgüte olumlu katkılar sağlayan sonuçların elde edildiği görülmüştür (Chiaburu ve Harrison, 2008). Bu çalışmada; bir örgütte iş biçimlendirme davranışlarının geliştikçe iş performansını ve iş performansının alt boyutları olan rol içi ve rol dışı performansı artırdığı tespit edilmiştir. Bu hususu destekleyen daha önce yapılan bazı çalışmalar mevcuttur. Chiaburu ve Harrison (2008) çalışmalarında, iş biçimlendirmede özellikle işgörenlerin birbirlerine güvenmelerinin ve birbirleriyle olan olumlu yöndeki etkileşimlerinin işe bağlılığı ve iş performansını artırdığını tespit etmişlerdir. Sigler ve Pearson (2000), iş performansının bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve motivasyonuna bağlı olduğunu ve bu hususların

ise iş biçimlendirme davranışları ile örtüştüğünü söylemektedir. Niessen ve arkadaşları (2016), iş biçimlendirmenin iş tatmini ve içsel güdülenmeyi artırdığını bu hususların da iş performansını olumlu yönde etkileyeceğini tespit etmişlerdir. Rudolf ve arkadaşlarının (2017) yapmış olduğu bir çalışmada iş performansı ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, iş biçimlendirme davranışlarının iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Bakker ve arkadaşları (2012) ile Tims, Bakker ve Derks (2015) çalışmalarında da aynı sonuca ulaşmışlardır. Berg, Dutton ve Wresniewski (2007) Steers, Mowday ve Shapiro (2004), Turan (2019) yapmış oldukları çalışmalarında iş biçimlendirme sonucunda işgörenlerde oluşan olumlu duyguların işgörenlerin enerjilerini iş performansına yönlendireceği ve böylece performansın artmasını sağlayarak kurum ya da kuruluşların varlıklarını sürdürebilecekleri yönünde veriler elde etmişlerdir. Demerouti ve arkadaşlarının (2015), yapmış olduğu bir çalışmada ise iş biçimlendirmenin alt boyutlarından birinin iş performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Mamak (2018)'in çalışmasında iş biçimlendirmenin alt boyutları ile rol içi performans arasında kısmi aracılık olduğu tespit edilmiştir. Lee ve Lee (2018) ile Leana ve arkadaşlarının (2009) yapmış oldukları çalışmada iş biçimlendirmenin hem rol içi hem de rol dışı performansla sağlam ve tutarlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak Dulara ve Sen (2017), Cheng ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları çalışmalarda da iş biçimlendirme ve iş performansı arasında aynı yönde bir ilişki olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir ve böylece bu araştırmaların elde edilen sonuçlar açısından birbirlerini doğruladığı söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, “İş biçimlendime kişi-iş uyumunu aynı yönde etkiler” şeklinde oluşturulan Hipotez 2'nin desteklenmesidir. İş biçimlendirme, kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin iş biçimlendirme yetenekleri arttıkça kişi-iş uyumları da artmaktadır. Bunun tam tersi bir durumda ise işgörenlerin iş biçimlendirme yetenekleri azaldıkça kişi-iş uyumları da azalmaktadır. İş biçimlendirmenin bireyin yapmış olduğu kendi ihtiyaçları, değerleri ve yetenekleri doğrultusunda uyumlaştırmaya çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Tanım kapsamında düşünüldüğünde birey işini ne kadar iyi biçimlendirirse, işini o kadar iyi anlamlandırdığı ve deneyimlediği söylenebilir. Dolayısıyla iş

biçimlendirme davranışları kişi-iş uyumunu artırmaktadır. İş biçimlendirme davranışlarının kişi-iş uyumunu etkilediği hususunu destekleyen daha önce yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Tims ve Bakker (2010)'ın yapmış olduğu bir çalışmada, işgörenin yapmış olduğu iş ile işgörenin bilgisi, yeteneği, ihtiyaçları ve değerleri ile uyum sağlamaması durumunda, işgörenin sahip olduğu işi biçimlendirme davranışları içerisine girdiğini tespit etmiştir. Buna ek olarak, Fay ve Frese (2001)'in çalışmasında da kişi-iş uyumsuzluğunun olmasının iş performansının düşmesine yol açtığı ve işgörenin yaşamış olduğu iş tatminsizliği nedeniyle proaktif bir davranış sergileyerek iş biçimlendirme davranışlarına başlamadığı ortaya çıkmıştır. Kooij ve arkadaşlarının (2017) yapmış olduğu deneysel bir çalışmada iş biçimlendirme davranışlarının kişi-iş uyumunun artmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Kale ve Pektaş (2019) yapmış oldukları çalışmada kişi-iş uyumunun iş performansını ve işgörenlerin işteki davranışlarını etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Öte yandan Chen, Yen ve Tsai (2014) ile Leana ve arkadaşlarının (2009) araştırmalarında da iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasında aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada, “Kişi-iş uyumu, iş performansını etkiler” şeklinde oluşturulan Hipotez 3 kısmen desteklenmiştir. Buna ek olarak Hipotez 3 kapsamında oluşturulan Hipotez 3a desteklenmemiş ancak Hipotez 3b desteklenmiştir. Kişi-iş uyumu, iş performansını kısmen desteklemektedir. İş performansının alt boyutları ile kişi-iş uyumu arasındaki ilişki incelendiğinde kişi-iş uyumunun rol içi performansını etkilemediği; rol dışı performansı ise ters yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Kişi-iş uyumunun rol içi performansı etkilememesi işgörenin işi ile ilgili memnun olduğunu ve dolayısıyla görevlerini zamanında tamamladığı, hedeflerine ulaştığı, yaptığı işten emin olduğu, herhangi bir problem karşısında çözüm bulabildiği anlamına gelmektedir. Öte yandan kişi-iş uyumu yüksek olan işgörenlerin rol dışı performansları düşük çıkmıştır. Daha açık ifadeyle, işgörenin yaptığı işin kişilik özelliklerine uyumlu olması işgörenin rol dışı performansını düşürmektedir çünkü yaptığı iş onu mutlu etmektedir; işgören kendi halindedir, iş arkadaşları ile etkileşime girme, yardım etme, sosyal aktivitelerde bulunma, iş arkadaşlarına kendini tanıtmaya gibi rol dışı performans sergileme ihtiyacı hissetmemektedir. Dolayısıyla kişi-iş uyumu iş performansının alt boyutlarından sadece rol dışı performansı etkilediğinden kişi-iş uyumu iş performansını kısmen etkilemektedir. Kişi-iş uyumu ilk olarak

Edwards (1991) tarafından ele alınmıştır. Tanımı gereği bir işgörenin yetenekleri ya da ihtiyaçları yapmış olduğu işin gerektirdiklerine ne kadar uyumluysa o bireyin gösterdiği performans o kadar yüksek olmaktadır. Kişi-iş uyumunun sonuçlarından birinin işgören seçimi alanında işgören performansı olduğu düşünüldüğünde kişinin işiyle uyumunun hem birey açısından hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağı aşıkardır. Bu nedenledir ki mesleki ilgi bireyin kişiliğinin bir parçası durumuna gelmiştir. Buna ek olarak iş ve örgüt psikolojisi alanında yapılan birçok araştırmada değişkenler arasında kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin etkili olduğu belirtilmiştir (Selengil 2004). Kişi-iş uyumunun iş performansını etkilediği hususunu destekleyen çalışmalara göz atıldığında Edwards (1991) kişi-iş uyumunun bireysel ve örgütsel açıdan istenilen amaçlara ulaşmayı sağladığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca işgörenin işin gereklerine uygun becerilere sahip olduğunda işini daha severek yaptığını ve böylece de performansının arttığını tespit etmiştir. Caldwell ve O'Reilly (1990), araştırmasında kişi-iş uyumu ile performans arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Chen ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada, kişi-iş uyumunun iş memnuniyetini, örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini de azalttığını tespit etmişlerdir. Ateş (2018) işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve kabiliyetlerini kullanarak iş ile ilgili talepleri nasıl karşılayacakları hususunun önemli olduğunu ve talep-yetenek uyumunun yüksek olmasının performansı da artırdığını ortaya çıkarmıştır. Kılıç ve Yener (2015) ise işgörenlerin yapmış olduğu iş ile uyumlu özelliklere sahip olmasının performansını artırdığını tespit etmiştir. Tüm bunlara ek olarak Kerse (2018) araştırmasında, kişi-iş uyumunun iş performansını artırdığını tespit etmiş ve kişi-iş uyumunun artırılmasında iş biçimlendirmenin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Kale ve Peltaş (2019) yapmış oldukları çalışmalarında kişi-iş uyumunun hem performansı hem de işgörenlerin işteki davranışları etkilediğini tespit etmişlerdir. Farzaneh ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında da kişi-iş uyumu ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Demir (2015) ile Li ve Hung (2010) araştırmasında da kişi-iş uyumunun iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Rajper ve arkadaşlarının (2020) kamu çalışanları ile yapmış olduğu çalışmada kişi-iş uyumu ile kişi-örgüt uyumu arasında ve kişi-iş uyumu ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Parel ve Geldenhuys (2020)'ın çalışmasında kişilik

özelliklerinin bir aracı olarak iş yaratma yoluyla iş performansını dolaylı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmada, “İş biçimlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi vardır” şeklinde oluşturulan Hipotez 4’teki aracılık rolünün kısmi olarak gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu anlamda iş biçimlendirmenin iş performansı üzerinde etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle iş biçimlendirme yetenekleri yüksek olan işgörenlerin iş performanslarının yüksek olduğu ve kişi-iş uyumunun da bu hususu olumlu yönde etkilediğinden söz etmek mümkündür. Buna ek olarak Hipotez 4 kapsamında oluşturulan hipotezler kapsamında Hipotez 4a desteklenmemiş ve Hipotez 4b desteklenmiştir. İş performansının alt boyutları hususunda; iş biçimlendirmenin rol içi performans üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracı bir rolünün olmadığı görülmektedir. Ancak iş biçimlendirmenin rol dışı performans boyutu üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracı bir rolünün olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerinden sadece rol içi performansı etkilemekte, rol dışı performansı etkilememektedir. Bu nedenle iş biçimlendirme kişi-iş uyumu üzerinden iş performansını kısmen desteklemektedir sonucu elde edilmiştir. Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda; işgörenlerin başarısını etkileyebilecek bir kavram olan kişi-iş uyumunun örgütsel davranış ve performans konularını içeren birçok araştırmada yer almasının yanı sıra aracılık rolünü üstlenerek yer aldığı çalışma sayısı oldukça azdır. Örneğin, Hindistan’da eğitim enstitülerinde yapılan 550 kişilik tam zamanlı çalışan akademisyenlerin katıldığı bir araştırmada kişi-iş uyumunun, iş yaşam dengesi uygulamalarının kişilerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ters yönlü ve kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Devadhasan ve diğerleri, 2021). Köksal ve Şenel (2022)’in çalışmasında ise bankalarda çalışan 370 kişi ile yapılan araştırma sonucunda iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde kişi-iş uyumu aracılığı ile dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pakistan’da fakülte üyelerinin katıldığı diğer bir araştırmada kişi-iş uyumunun kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Saufi, Mansor, Kakar ve Singh, 2020). Yine üniversite çalışanlarının katılımı ile yapılan bir çalışmada örgütsel adalet algısının kişi-iş uyumu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve kişi-iş uyumunun ise sapkın davranışlar üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Hakimi, 2018). Hizmet

sektöründe kişi-iş uyumu konusunda yapılan bir araştırmada kişi-iş uyumunun bütünsel hizmet alanı algıları ile bağlılık düzeyleri; iş tatmini ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (Kaminakis, 2016). Bir diğer araştırmada kamu bankaları ve özel bankalarda görev yapan çalışanların katılımıyla elde edilen verilere göre algılanan örgütsel desteğin işe gömülmürlük ve alt boyutları üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (Mazıoğlu, 2020). Buna ek olarak Şenel'in (2021) yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında ise kişi iş uyumunun işe tutulma üzerinde hem doğrudan hem de iş biçimlendirme aracılığı ile dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bunların yanı sıra Choi, Tran ve Kang (2017)'in Vietnam'da bir telekomünikasyon firmasında çalışan 207 işgörenin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kişi-iş uyumunun kapsayıcı liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada işgörenlerin refah seviyelerinin artırılması için aracılık ilişkisi sonucunda yönetimsel bazı çıkarımlar da önerilmiştir. Li ve Hung (2010)'ın araştırmasında ise kişi iş uyumu, iş performansı ile bilgi okuryazarlığı arasındaki ilişkiye kısmi olarak aracılık etmektedir. Bu araştırmada bir örgütte kişi iş uyumunun varlığının iş performansının nasıl olacağı hususunda ipucu verdiği belirtilmektedir. Bankacılık sektöründe yapılan diğer bir çalışmada birey düzeyinde kişi-iş uyumunun dönüşümcü liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır (Chi ve Pan, 2012). Abdalla, Elsetouhi, Negm ve Abdou (2018)'nin Mansoura Üniversitesi Tıp Merkezinden 850 kişinin katılımı ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada kişi-iş uyumu ile kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu arasında pozitif; işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma arasındaki ilişkiye kişi iş uyumu kısmen aracılık etmektedir. Bhat ve Rainayee (2017)'nin yapmış olduğu çalışmada ise işgörenin eğitimi ile iş performansı arasında kişi-iş uyumunun önemli kısmi bir aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak Sengupta, Yavaş ve Babakus (2015)'un çalışmasında kişi-iş uyumunun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Öte yandan Hint endüstrisinde; genç, orta ve üst düzey çalışanların katıldığı bir araştırmada işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kişi-iş

uyumunun aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyer uyumluluğu ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada da kişi-iş uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Yen, Cheng ve Hsu, 2019). Bangkok ve Tayland ülkelerinde yer alan fabrikalarda yapılan bir araştırmada ise işyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kişi iş uyumunun kısmi aracılık etkisinin olduğu ancak iş performansı ile arasındaki ilişkide ise tam aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (Pattanawit ve Charoensukmongkol, 2022). Guo ve Hou (2022)'nın Çin'deki 331 tur operatörünün katılımıyla yapmış olduğu araştırmada kişi-iş uyumunun işe bağlılık ve işin anlamlılığı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kişi-iş uyumu değişkeni; duygusal emek, tükenmişlik sendromu, çatışma, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık, öz yeterlilik, işe gömülmürlük, kariyer bağlılığı, işten ayrılma ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle daha çok ikili ya da üçlü araştırmalarda yer almıştır. Kişi-iş uyumunun işe tutulma, iş tatmini, iş performansı, düşük iş stresi gibi kavramlarla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu; işe devamsızlık, personel devir-oranı gibi kavramlarla da negatif yönlü bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Oktay, 2020). Sonuç itibarıyla, bir örgütte işgörenin iş biçimlendirme davranışları ne kadar iyi gelişirse iş performansının olumlu yönde etkileneceği ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi de bireyin yetenekleri ile işin gerektirdikleri arasındaki uyumun hem dolaylı olarak hem de doğrudan etkileyebildiği söylenebilir.

6.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

İş performansı, özellikle örgütler açısından önemsenmesi gereken bir kavramdır. Bir örgüt için işgörenlerinin iş performansının yüksek olması, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasını ve günümüz rekabet koşullarında varlığını sürdürmesini sağlamaktadır. Örgütsel davranış alanında iş performansını etkileyebilecek birçok değişken vardır. İşte bu araştırmada iş performansını etkilediği düşünülen iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu kavramları ve birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır. Daha açık ifadeyle bu çalışmada iş performansı ile iş biçimlendirme arasındaki ilişki ve bu ilişkideki kişi-iş uyumunun aracılık rolü araştırılmıştır.

Uluslararası ve ulusal yazın incelendiğinde iş performansı, kişi-iş uyumu kavramlarını içeren birçok çalışma mevcuttur. Ancak iş biçimlendirme kavramı diğer kavramlara nispeten literatüre daha geç kazandırılmıştır. Dolayısıyla, özellikle bu değişkenin diğer değişkenler ile olan ilişkisinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın yazında yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, örgütlerde sürdürülebilirlik açısından işgörenlerin yüksek performans göstermelerinde etkili olan unsurların neler olduğunun yöneticiler ve uygulamacılar tarafından bilinmesi ayrıca önemli bir konudur. Yöneticilerin ve uygulamacıların iş performansının yükselmesi için işgörenlerin iş biçimlendirme davranışlarını geliştirmelerini teşvik etmesi amacıyla örgüt yapısında birtakım tedbirler alması ve bu hususun özellikle de örgütlerin insan kaynakları departmanları tarafından ele alınmasının sağlanması açısından bu çalışmanın yardımcı olacağı düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın özgünlüğüne ve sağladığı katkılara rağmen birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma bulgularının sayıca daha fazla şehri içeren örneklem gruplarıyla test edilmemiş olması, sadece Ankara, İzmir ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren kamu kurum kuruluşları ve özel sektörde aktif bir iş yaşamına sahip işgörenlerle sınırlı olması, buna ek olarak örneklemin birbirinden çok farklı hizmet alanlarında ve sektörlerde çalışan bireylerden oluşması nedeniyle farklı örneklem gruplarında farklı sonuçların ortaya çıkabileceği hususu göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışmanın diğer bir kısıtı ise, ortak yöntem varyans sınırlılığıdır. Diğer bir ifadeyle anket sorularını yanıtlama sürecinde katılımcıların samimi, gerçekçi ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılmış olmasıdır. Bu husus, araştırma açısından sınırlayıcı bir unsur olarak ele alınabilmektedir.

Ayrıca, araştırmada yer alan değişkenler incelendiğinde birbirleri ile olan ilişkilerinin daha iyi bir şekilde tespit edilebilmesi açısından nitel araştırma yöntemleri yerine nicel araştırma yöntemlerinin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle de nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yöntem olarak sadece nicel araştırma yönteminin tercih edilmesi ve verilerin kesitsel olması çalışmadan elde edilen bulguların genellenebilirliği bakımından bir sınırlılık arz etmektedir.

6.3. Araştırmanın nerileri

İş biçimlendirme değişkeninin yeni bir kavram oluşu nedeniyle bahsi geçen kavramın örgütlerde, kamu kurum ve kuruluşlarında işgörenler tarafından nasıl bilindiğinin, işgörenler tarafından iş biçimlendirme davranışlarının uygulanıp uygulanmadığının, iş biçimlendirme davranışları ile iş performansı arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelendiği bu araştırma ile bahsi geçen değişkenler ile ilgilenen işgörenlere, örgütlere, işverenlere, araştırmacılara farklı bakış açıları kazandırılabilceği düşünülmektedir. Bu kapsamda işgörenlere, işletmelere, uygulayıcılara, yöneticilere, insan kaynakları departmanlarına ve son olarak araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

6.3.1. İşgörenlere neriler

İşgörenlerin yaptıkları iş, kişilik özelliklerine uymadığı durumlarda iş biçimlendirme davranışlarının tetiklendiğinden daha önce bahsedilmişti. Wrzesniewski ve Dutton (2001) alışmasında örgütten ya da yöneticilerden gelen desteğin işgörenlerin iş biçimlendirme davranışları sergilemelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle işgörenlere, yöneticilerinden hizmet içi eğitim programı hazırladıkları dönemde “iş biçimlendirme” ile ilgili bir seminer ya da eğitimi programa dahil etmeleri yönünde bir talepte bulunmaları önerilmektedir. Böylece iş biçimlendirme davranışları hakkında daha fazla bilgi sahibi olarak bunu, sahip oldukları iş’e uygulayabilecekleri düşünülmektedir.

6.3.2. İşletmelere, Yöneticilere, Uygulayıcılara ve İnsan Kaynakları Departmanlarına Öneriler

İş performansının yükselmesi için iş biçimlendirme davranışlarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla örgütlerin kendi yapılarında birtakım tedbirler alması ve bu hususun özellikle de örgütlerin insan kaynakları departmanları tarafından ele alınması gerektiği önerilmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının işe alım süreçlerinde kişi-iş uyumu için birtakım kişilik testlerinden faydalanmaları yerinde olacaktır. Böylece örgütlerde ya da kurumlarda var olan iş ve görevlerin, istenilen kalitede ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için işgörenin kişilik özellikleri ile yapılan işin uyumlu olması gerektiği anlaşıldığından bireyin kişilik özelliklerinin doğru değerlendirilerek doğru işe yerleştirilmesi örgütün devamlılığı için önem arz etmektedir. Öte yandan insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi sürecinde de bir örgütteki yöneticilerin işgörelere iş verirken onların sahip oldukları kişilik özelliklerini, zekalarını, becerilerini ve değerlerini dikkate almaları önerilmektedir. Böylece doğru iş'te doğru işgören çalışacaktır ve iş performansı önemli ölçüde yükselecektir. Tüm bunlara ek olarak, örgütlerin işgöreleri için hazırlamış oldukları “Yıllık Eğitim Planı”nda iş biçimlendirme davranışları hakkında bilgi veren seminer düzenlemesinin işgörelere açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, günümüzde kurum ve kuruluşların stratejik eylem planları kapsamında yapılan iç kontrol çalışmaları mevcuttur. İç kontrol çalışmalarında yer alan görev tanımlarının, iş akış şemalarının, yaptırımların açık bir şekilde belirlenmesi ve tüm işgörelere, yöneticilere paylaşılması önerilmektedir. Böylece, işgörelere bu tarz çalışmalarda yer alan örgütsel davranış kapsamındaki değişkenler ile ilgili soruları daha net bir bakış açısıyla ve daha anlaşılır bir ifadeyle cevaplayabilecekleri düşünülmektedir.

6.3.3. Araştırmacılara Öneriler

Araştırma takviminin iyi ayarlanması açısından ülkenin içerisinde bulunduğu koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu araştırma sürecinde; verilerin elde edildiği dönemde tüm dünyanın ve ülkemizin de etkilendiği Covid-19 salgının yoğunluğu nedeniyle iřėörenler ve örgütler ile ilgili birtakım sıkıntılar yaşanmıştır. Salgın hastalık sebebiyle alınan tedbirler kapsamında örgütlerde, iřėörenlerin bir kısmının ya da tamamının işten çıkarılması, iş yükünün azaltılması, örgütün mevcut iş alanında değişikliklere giderek alan ya da sektör değiştirmesi, esnek çalışma saatleri uygulamasına geçilmesi gibi hususlar gündeme gelmiştir. Tüm bu nedenlerden ötürü iřėörenlerin ruh hallerinin etkilenmiş olma ihtimali dşnlmelidir. Böyle bir durumun ortaya çıkması ise bireyin iş biçimlendirme davranışlarını ve iş performanslarını etkilemektedir. Elde edilen veriler değerlendirilirken bu hususlar dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, ileride böyle bir araştırma yapacak olan araştırmacılara çalışma takvimlerini iyi ayarlamaları önerilmektedir.

Ayrıca, oluşturulan ölçüm modelinde iç tutarlık ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için iş biçimlendirme değişkeninden ve rol dışı performans boyutundan toplamda iki madde çıkarılmıştır. Model modifiye edilerek istenilen değerlere ulaşılmıştır. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalar için özellikle iş biçimlendirme için kullanılacak lğin daha anlaşılır olması ve kısa tutulması önerilmektedir. İş biçimlendirme kavramının yeni tartışılmaya başlanılan bir kavram oluşu, iřėörenlerin ve yöneticilerin nezdinde, iş yaşamında nasıl kullanılması gerektiğine dair bazı çekinceleri beraberinde getirmektedir. Buna ek olarak iş biçimlendirme ile ilgili çalışmaların çoğunlukla iřėörenler açısından araştırıldığı görülmüştür. Bahsi geçen kavramın yöneticiler tarafından da ne şekilde algılandığı, teşvik edilip edilmediği gibi hususlar çerçevesinde incelenerek ele alınması önerilmektedir.

Sonuç itibarıyla, örgütlerin varlıklarını srdrebilmelerindeki en önemli kaynak insandır. Özellikle günümüzde artan rekabet koşulları, hızla değişen ve gelişen iş yaşamında bir örgüt için insan kaynağının yüksek performans sergilemesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu ihtiyacın gün geçtikçe önem kazanması bir işletme için iřėreninin bilgisi ve yeteneklerinden azami ölçüde faydalanabilmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Dolayısıyla, bu araştırma, örgütsel davranış alanındaki iş performansı, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan etkileşimleri, işgörenlerin işlerini nasıl algıladıkları hakkında bir fikir sunmuştur. Önemli olan ise elde edilen bilgilerin, doğru yorumlanarak örgütte uygulanabilmesidir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. ve Abdou, H. (2018). Perceived person organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*. Volume 47, Issue 4. SSN: 0048-3486.
- Afsar, B., Badir, Y. ve Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Akal, Z., (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, s.17.
- 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.
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: hangi kişiler ne tür örgütleri çekici bulur? *IKU Güncesi Sosyal Bilimler ve Sanat Dergisi*, 1(4).
- Ardıç, K. ve Gündoğmuş E., (2016). Bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algısına etkisi. *İş te Davranış Dergisi* 1(1):1-1
- Asiedu-Appiah, F., ve Addai, H. (2014). An Investigation into the Causal Relationship Between Employees’ Locus of Control and Contextual Performan. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 26(2): 94-118.
- Ateş, M., (2018), Çalışanların kariyer uyum yeteneği, birey iş uyumu, işe bağlanma ve yaşam tatmini ilişkisinin incelenmesi: antalya’daki konaklama işletmelerinde bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Babin, B., J. ve Boles, J., B., (1998). Employee behaviour in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*. 62 (April), pp77-91.
- Bakker, A. B. ve E. Demerouti (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22.3, 309-328.
- Barutçu E. ve Öktem, S. (2003). İş- işgören uyumu açısından kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi: bir uygulama. Kongre Kitapçığı, 41-49.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015). Kişi- örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: ankara ilinde iş makineleri sektörü iş görenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.
- Befort, N. ve Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8 (1), 17-32.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. “İşGüç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, Cilt: 16, Sayı: 3, Sayfa: 131-149
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014), Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), ss.115-124.
- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Berg, J.M., Dutton, J.E., ve Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? from the center of positive organizational scholarship of university of michigan ross school of business.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *American Psychological Association*, 81-104.
- Berghe, J.V. (2011). Job satisfaction and job performance at the work place. *Deegree Thesis, International Business*. 24.
- Bhat, A., A., A. ve Rainayee, R., A. (2017). Examining the mediating role of person–job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective. *Global Business Review*. 20 (4).
- Bilgiç, R., (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), p. 66–77.
- Bingöl, D., (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Bası). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Borman, W., 2004. The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), pp. 238-241
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, 10(2), 99-109.
- Bui, H., Zeng, Q. ve Higgs, M. (2017). The role of person-environment fit in the relationship between transformational leader and job engagement amongst chinese knowledge workers. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.32. Issue:5, pp 373-386.

- Bui, H.T.M., Zeng, Y. ve Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32 No. 5, pp. 373-386.
- Büyükyılmaz, B., (2019). Muhasebe meslek mensuplarının kişi-iş uyumu ve etik tutum algıları arasındaki ilişki: batı karadeniz bölgesi'nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi.
- Cable, D. M., ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), p. 875-884.
- Caldwell, D., F. ve O'Reilly, C. (1990). Measuring person–job fit using a profile comparison process. December. *Journal of Applied Psychology*. 75(6):648-657.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. ve Wise, L. L. (1997). Modeling job performance in a populations 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.
- Chhabra, B. (2015). Person-job fit: Mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 50, No:4. Pp 638-651.
- Chi, N., W. ve Pan, S. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*. Volume 27, pages 43–56.

- Chiaburu, D. ve Harrison, D., (2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, Attitudes, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp. 1082-1103.
- Chia-Wu, L., Shu-Ling, C., ve Rwei-Yang, W. (2011). Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 165-175.
- Chen, C., Yen, C. ve Tsai F. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal Of Hospitality Management*. 37. Elsevier. 21-28.
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y. ve Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29.
- Choi, S., B., Tran, T., B., H., ve Kang S. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness*. Studies volume 18, pages1877–1901.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3– 13
- Covella, G. A. (2017). Person-job fit and person-organization fit influence on turnover intention: A mixed model approach. Trident University International, Doktora Tezi.
- Cropanzano, R. and J. Greenberg (1997), Progress in organizational justice: Tunneling through the maze, in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley, 317-72.

- Crum, A. ve Langer, E., (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18(2), pp. 165-171.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- 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. Niğde Ömer Halis Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi, Niğde.
- Çetin, F., Kibaroğlu, G., G. ve Basım, H., N. (2021). İş biçimlendirme (job crafting) ölçeği'nin tükçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*. Ekim. Sayı:8 (2). Ss: 257-271.
- Çetinkaya, A. S. ve Afe, C. E. I. (2015). İnsan kaynağı temini ve seçimi yöntemlerinin doğru işe doğru çalışan belirlenmesine etkisi. Beşinci ulusal verimlilik kongresi, 6-7 Ekim 2015 Bilkent Otel Konferans Merkezi, Ankara. s. 82-96.
- Çetinkaya, A.Ş. ve Kurnaz, G. (2017). Kişi-iş uyumunun performans değerlemeye etkisi: konya tekstil işletmeleri araştırması. *Business and Management Studies: An International Journal*. Vol:5, Issue:3, 747-764.
- Daft, R., L. (1997), Management, 4. Edition, The Dryden Press.
- Daniels, K. ve Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50 (5), 304-309.
- 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, 87-9.

- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I. ve Bakker, B. A. (2014). Disentangling task and contextual performance. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 13 (2): 59–69.
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.
- Dessler, G. (2011). Fundamentals of human resource management. Pearson Higher Ed.
- Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C. ve Magda, R., (2021). The mediating role of person - job fit between work - life balance (wlb) practices and academic turnover intentions in india's higher educational institutions. *Publisher of Open Access Journals. Sustainability* 2021, 13, 10497.
- Diaz-Vilela, L. F., Rodriguez, N. D., Isla-Diaz, R., Diaz-Cabrera, D., Hernandez-Fernaud, E., ve Rosales-Sanchez, C. (2015). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any? *Pls One*, 10(10), 1-13.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1(18): 165-190.
- Dulara, S. ve Sen C., (2017). The role of job characteristics, job crafting and work engagement on job performance: A study on service industry. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. Volume 22, Issue 7, Ver. 17 (July. 2017) PP 36-42
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, pp. 283-357

- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal Of Business and Psychology*, 21(2), 193-226.
- Ehrhart, K.H. ve Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of personvocation and person-job fit, *Journal of Career assessment*, 15(2), 206-226.
- Erdoğan, İ. (1990). İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik, İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 243*.
- Erkoç, İ., Ç., (2015). Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı arasındaki ilişki: antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, ss.3-44.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., ve Kazemi, M. (2014). The Impact of person-job fit and person-organization fit on ocb, *Personnel Review*, 43(5), 672-691.
- Fay, D., ve Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), s.39-50.
- Ghitulescu, B., (2006). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

- Grant, A. M., ve Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Goodman, A.S. ve Svyantek, J.D. (1999). Person-organization fit and contextual performance do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Guo, Y. ve Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume 34, Issue 5. ISSN: 0959-6119
- Gupta, S. ve Shifali, A., (2019). Validation of job crafting scale in indian context. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. ISSN:2278-3075. Volume 8, Issue 11.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017). *Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Hatrup, K., O'Connell, M. ve Wingate, P., 1998. Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305-319.

- Hambleton, A.J., Kalliath, T. ve Taylor, P., (2000). Criterion-related validity of a measure of person-job and person-organization fit. *New Zealand Journal of Psychology*. 29 (2), 80–85.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115-135.
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature Of Man*. Cleveland: World.
- Holland, J.L., (1997). *Making vocational choices: A theory of careers*. 3rd edition, Odessa, *Psychological Assessment Resources, Inc.*
- Holland, J. L., Gottfredson, G.D. ve Jones, E.M. (1993). Personality and vocational interests: The relation of Holland's six interest dimensions to five robust dimensions of personality. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 518–524.
- Huang, W., Yuan, C. ve Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behaviour: roles of job involvement and career commitment. *Organizational Psychology*. May.
- Hunter, J., E., (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisory ratings. *Performance measurement and theory* (pp. 257–266). Hillsdale, NJ: Erlbau
- Hunthausen, J., (2000). Predictors of task and contextual performance: Frame-of reference effects and applicant reaction effects on selection system validity. Portland: Portland State University.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. ve Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4): 675-687.

- İnce, M. ve Bozkurt, O., B. (2019). İşe bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide iş zanaatkarlığının aracılık rolü: Zanaatkarlar üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kosbed, 38: 69-84.
- Jankingthong, K., ve Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: A review of literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115-127.
- Jawahar, I., M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. May. *Journal of Managerial Psychology* 22(4):330-349.
- Jose, G. ve Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation, *Global Business Review*, 15(1): 93-104.
- Kale, E., ve Pektaş. F., (2019). Person-job fit and innovative work behavior: the mediating role of job engagement. *Tourism and Development Studies*. 205-222.
- Kaminakis, K., Papastathopoulos, A., Boukis A., ve Kostopoulos I., (2016). The impact of servicescapes on front-line employee extra-role performance: the mediating role of person-job fit. *2nd International Conference on Organization and Management*, Abu Dhabi, UAE.
- Karataş, M., T., (2019). İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: havacılık sektöründeki bir firmada araştırma. Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2019). Spss Amos Meta uygulamalı istatistiksel analizler. *Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık*. Güncellenmiş 2. Basım, Ekim.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley and Sons, New York.

- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği ölçeğini türkçeye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *Journal Of Business Research Turk.* 332.
- Kerse, G. (2018). İş becerikliliğinin kişi-iş uyumuna etkisi: işimle uyumluyum, çünkü işimde değişim yapabiliyorum. *Journal of Economics and Administrative Sciences.* ISSN: 1300-4646 (print), 2147-7582 (online).
- Keskin, O. (2015). Yıldırmanın (Mobbing) örgütsel bağlılık ve kişi- iş uyumu üzerindeki etkisi. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Ç.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kirkendall, C. D. (2013). Job crafting: The pursuit of happiness at work. (Doctor Of Philosophy), Wright State University Graduate School, Wright State University.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74
- Kristof, A. L. (1996). Person- organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. ve Denissen, J. J. A. (2017). Job Crafting towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person–job Fit and the Role of Age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
- Koopmans, L., Bernaards, M. C., Hildebrandt, H. V., Schaufeli, B. W., De Vet, C. W. H. ve Van Der Beek, J.A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance (a systematic review). *American College of Occupational and Environmental Medicine (JOEM)*. 53 (8), 856-866.
- Köksal O. ve Şenel Ö. (2022) İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *The Journal of Human and Work*. April Volume-Issue 9 (1), pp 73-86.
- Kulik, C.T., Oldham, G.R. ve Hackman, J.R. (1987) Work Design as An Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Kutal, G. ve Büyükuşlu, A., R., (1996). Endüstri ilişkileri boyutunda çokuluslu şirketler ve insan kaynağı yönetimi teori ve uygulama, *Der Yayınları*, İstanbul.
- Latham, Gary P., Mitchell, Terence R. ve Dossett Dennis L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2), 163-171
- Lauver, K.J. ve Kristof-Brown, A., (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior* 59 (3), 454–470.
- 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.

- Lee J.Y. ve Lee Y. (2018). Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development. *Integrative Literature Reviews. Human resource development review journals*. 1-37.
- Lichtenthaler, P., W. ve Fischbach A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership and Organization Development Journal*. 39(5):620-632.
- Lievens, F., De Corte, W., ve Schollaert, E. (2008). A closer look at the frame-of-reference effect in personality scale scores and validity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 268-279.
- Li, C., ve Hung, C. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*. ISSN: 1366-5626.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q. ve Zhu L. (2021). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology*. October.
- Lin, P. ve Lin, P., (2013). Organizational culture and job performance: A case study of the smes in the northern taiwan. *10th International Conference on Service Systems and Service Management*, 818-821.
- Lin, Y., Yu, C. ve Yi, C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*. Vol. 42, 1537-1548.
- Luthans, F., Youssef, C., M. ve Avolio, B., J., (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, UK: 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.
- Mamak, Y., (2018). Proaktif kişiliğin iş becerikliliği iş performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mazıoğlu, V., (2020). Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerine etkisi: kişi-iş uyumunun aracılık rolü. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., ve Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493–505.
- Mcshane, S. L. ve Von Glinow, M. A., (2007). *Organizational Behavior (essentials)*. NewYork: McGraw Hill.
- Miller, M.L. (2015). Relationships between job design, job crafting, idiosyncratic deals, and psychological empowerment. (Doktora Tezi.). Walden University, College of Management and Technology: Minneapolis.
- Mirvis, P., H., ve Konter, D., H., (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*. 30. 25-68.
- Morillo, C.R. (1990). The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy*, Vol. 87, No.4, 169-186.
- Morrow, D. L., ve Conger, S. (2018). Conceptualizing job crafting: Deconstructing two streams of job crafting research. *European Academy of Management*, 1-31.

- Motowidlo, S. J., ve Keil, H. J. (2013). Job performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, ve I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 82–103). John Wiley and Sons, Inc.
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., ve Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201.
- Niessen, C., D. Weseler ve P. Kostova (2016). When and why do individuals craft their jobs? the role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*. 69.6, 1287-1313.
- Oktay, R., (2020). Kişi-iş uyumu ve dnşmc liderliğin alışanların z-yeterlilik algısı üzerindeki etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezler.
- Oldham, G. R. ve Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Organ, D., (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome. S. C. Currall (Review by), *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 331-333, Sage Publications.
- zbay, T., (1996). İşletmelerde performans yönetim sisteminin kullanılma amaları ve performans yönetim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- zelik, G. ve Fındıklı, M. A. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.

- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, *Nobel Yayınları*, Adana.
- Paşaaahmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H., O., (2017). Motivasyon. *Örgütsel Davranış İçinde*. Beta Yayınları, İstanbul, 134-174
- Parel, S. ve Geldenhuys, M. (2020). The indirect relationship between personality and performance through job crafting behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*. ISSN: (Online) 2071-0763, (Print) 0258-5200.
- Pattanawit, P. ve Charoensukmongkol, P. (2022). Benefits of workplace spirituality on real estate agents' work outcomes: the mediating role of person-Job fit. *Management Research Review*, ISSN 2040-8269.
- Peeters, M. C. W., Taris, A. W. ve De Jonge, J. (2014). An introduction to contemporary work psychology. Introduction: People At Work. Chichester: Wiley-Blackwell. 3-30.
- Pradhan, R. K. ve Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69.
- Porter, L.W., ve Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance, *Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey*.
- Putri, A. ve Suhariadi, F., (2019). The effect of job crafting against productive behaviour. *Russian Journal of Agricultural and socio-economic sciences*. May., Vol. 89, no. 5, pp. 198 – 201
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A. ve Mangi, R. A., (2020). The impact of person job fit and person organization fit on employee job performance: A study among employees of services sector. *Abasyn Journal of Social Sciences*.

- Robbins, S., P., ve Judge, T., (2013). Organizational behavior. copyright by pearson education, Inc., *Publishing as Prentice Hall*, 15th ed.
- Rousseau, D., M. ve Mclean P. J. (1993), The contracts of individuals and organizations, (ed.), Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, s.1-43.
- 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*, 112–138.
- Saleem, K., Ahmed, S. ve Farooq, S., (2014). Impact of overinvestment and underinvestment on corporate performance: evidence from Singapore stock market. *SSRN Electronic Journal*. January.
- Saufi, R., A., Mansor, N., N., A., Kakar, A., S., ve Singh H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*. 12, 8189.
- Schachler, V., Epple, S.D., Clauss, E., Hoppe, A., Slemp, G.R., ve Ziegler M. (2019). Measuring job crafting across cultures: lessons learned from comparing a german and an australian sample. *Frontiers in Psychology*. 1-3.
- Schuler, R., S., (1975). Determinants of job involvement, Individual vs. Organizational an extension of the literature. *Academy of management*.
- Selengil, T.S. (2004), “Motivasyon yönelimleri ve rol uyumsuzluğu değişenlerinin kişilik ile iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki etkileri”, Yayınlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sekaran, U. (1992). Research methods for business: A skill building approach. New York: John Wiley.

- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sengupta, A., S., Yavaş, U. ve Babakuş E. (2015). Interactive effects of personal and organizational resources on frontline bank employees' job outcomes: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Bank Marketing*. Volume 33, Issue 7. ISSN: 0265-2323.
- Shane, S. (2010). Born entrepreneurs, born leaders: How your genes affect your work life. North carolina: Oxford University Press.
- Sonnentag, S., ve Frese, M., (2001). Performance concepts and performance theory. psychological management of individual performance.
- Sıgı, Ü., ve Gürbüz, S. (2017). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sigler, T. H. ve C. M. Pearson (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*. 5.1, 27-52.
- Silva, A., J, Silva, S. ve Caetano, A. (2022). Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. *SN Business and Economics*. Article number: 31, March.
- 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.
- Statt, D.A. (1999). Concise dictionary of business management. Londra: Routledge.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shaphiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: the future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*. 29 (3): 379.
- Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1975). Motivation and work behaviour. *Journal of Industrial Relations. McGraw Hill Series in Management*, New York, June, pp 585.
- Supatn, N. (2011). A role of socialization tactics on the perceived person job fit of new employees. *In Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*.
- Swanson L., (2001). Linking maintenance strategies to performance, *International Journal of Production Economics*, vol. 70, 237–244.
- Sweis, R. J., Alsayyed, N. M., Suifan, T. S. ve Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169-190.
- Şenel, Ö., (2021). Kişi-iş uyumu ve işe tutulma ilişkisi: işi biçimlendirmenin aracılık rolü. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Şehirli, M., Taşkent, Z. (2016). Is there a linear relationship between individual happiness and individual business performance? *Turkish Journal of Marketing*. Vol. 1 No. 3
- Şimşek, Ş. ve Öge S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi.
- Tambe, S. ve Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73.

- Tınar, M. (1996). Çalışma Psikolojisi. Necdet Bukey A.S, Izmir
- 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. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Tims, M., A. B. Bakker ve D. Derks (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology*. 64.4, 727-753.
- 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 Behaviour*. 92:44-53.
- Uçanok, B. (2008). The effects of work values, work centrality and person-job fit on organizational citizenship behavior. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Uyargil, C. (2010). İş analizi ve iş tasarımı. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 47- 82.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1: 71-85.

- Uysal, B. (2014). Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler çerçevesinde iş tasarımı ve iş özelliklerinin proaktif iş davranışına etkisi üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Uysal, Şener (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5 (2), 32-39.
- Wann-Yih, W. (2011). The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting*. 12-16 July. Taipei, Taiwan. 1-9.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology*, 49, 357–371.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J., (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101
- Viswesvaran, C. ve Ones, D.S., (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 216-226.
- Volman, M. (2011). Putting The context back in job crafting research: causes of job crafting behavior. (*Master's Thesis*), Tilburg University.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation, John Wiley and Sons, NewYork.

Yavuz, M. ve Artan, İ.E. (2017). İş zanaatkarlığı kavramı: birey ve örgüt açısından önemi. Alanya Aladdin Keykubat Üniversitesi, 2. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu Özet Kitapçığı, 997.

Yavuz, M. (2018). İş zanaatkârlığı ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkide çalışanların dışsal prestij ve kurum destek algılarının rolü. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, 44-93.

Yazıcı, R. (1987). İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi. Ankara.

Yen, H., Cheng, J. ve Hsu, C. (2019). How career adaptability can enhance career satisfaction: Exploring the mediating role of person–job fit. *Journal of Management and Organization*. November.

Yıldız, E. (2020). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yücel İ. ve Koçak, D., (2018). Özyeterlilik ile duygusal emek ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracı etkisinin incelenmesi: otel çalışanları üzerinde bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 10 (2), 73-89.

15 Mart 2020 tarihinde www.tdk.gov.tr adresinden erişildi.

05 Şubat 2021 tarihinde <https://veri.sgk.gov.tr> adresinden erişildi.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bir doktora tez çalışması için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle yanıt vermeniz araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Soruları lütfen mevcut durumunuzu düşünerek yanıtlayınız.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

F. Gülin ÖZYİĞİT

Başkent Üniversitesi

İşletme Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Nejat BASIM

Bitirdiğiniz Yaşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

Medeni Durumunuz : Evli () Bekar () Diğer ()

Eğitim Durumunuz : İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans ()

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Kurumdaki Çalışma Yılıınız:

Meslekteki Çalışma Yılıınız:

İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ MADDELER						
	Aşağıdaki ifadeler iş performansı ile ilgili düşüncelerinize işaret etmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz	1 – KESİNLİKLE KATILMIYORUM 5 – KESİNLİKLE KATILYORUM				
Rol İçi Performansı Ölçen Maddeler						
		1	2	3	4	5
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm					

	üretim					
Rol Dışı Peformansı Ölçen Maddeler						
5	Çalışma arkadaşımın işiyle ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam					
6	Çalışma arkadaşımın kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam					
7	Çalışma arkadaşımın ihtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm					
8	Çalışma arkadaşımın işten erken çıkması durumunda kalan işleri bitiririm					
9	Çalışma arkadaşımın ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığında ona yardım ederim.					
10	Çalışma arkadaşımın olmadığı veya meşgul olduğu zaman telefonlarına bakarım.					
11	Çalışma arkadaşımın yeni beceriler öğrenmesinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum.					
12	Çalışma arkadaşım için yüklendiği zorlu proje ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum					
13	Çalışma arkadaşım için cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım					
14	Çalışma arkadaşım için diğer arkadaşlar veya yöneticiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum.					

İŞ BİÇİMLENDİRME İLE İLGİLİ MADDELER						
	Aşağıdaki ifadeler iş biçimlendirme ile ilgili düşüncelerinize işaret etmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz	1 – KESİNLİKLE KATILMIYORUM 5 – KESİNLİKLE KATILIYORUM				
		1	2	3	4	5
1	İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar /bakış açıları sunarım					
2	İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm					
3	Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım					
4	Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.					
5	Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.					
6	İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım					
7	Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.					
8	İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm					

9	Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım					
10	Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım					
11	İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm					
12	İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm					
13	İşletmemde diğerleriyle iletişimi artıracak faaliyetlere katılırım					
14	İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim					
15	İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, serg, vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım					
16	İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım					
17	Tanımadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım					
18	Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum					
19	Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.					

KİŞİ-İŞ UYUMU İLE İLGİLİ MADDELER						
	Aşağıdaki ifadeler kişi – iş uyumu ile ilgili düşüncelerinize işaret etmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz	1 – KESİNLİKLE KATILMIYORUM 5 – KESİNLİKLE KATILIYORUM				
		1	2	3	4	5
1	Mevcut işim, bir işten istediğim hemen hemen her şeyi bana vermektedir					
2	İşimin bana sunduklarıyla benim bir işte aradıklarım arasında iyi bir uyum vardır					
3	Mevcut işim, bir işte aradığım özellikleri fazlasıyla karşılamaktadır.					
4	Yeteneklerim ve mesleki eğitimim işimin gereklilikleri ile iyi bir uyum içerisindedir					
5	Kişisel yeteneklerim ve aldığım eğitimim; işimin benden talep ettikleri ile iyi bir şekilde örtüşmektedir.					
6	İşimin benden talep ettikleriyle kişisel yeteneklerim arasındaki eşleşme oldukça iyidir.					