



**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE TUTULMA İLİŞKİSİ: İŞİ
BİÇİMLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ÖZLEM ŞENEL

NİĞDE

Eylül, 2021

T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE TUTULMA İLİŞKİSİ: İŞİ
BİÇİMLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ÖZLEM ŞENEL

Danışman : Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Üye : Doç. Dr. Metin OCAK

Üye : Doç. Dr. Murat GÜLER

NİĞDE

Eylül, 2021

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kişi-İş Uyumu ve İşe Tutulma İlişkisi: İş Biçimlendirmenin Aracılık Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
24/09/2021

Özlem ŞENEL

ÖN SÖZ

İşin stresli ve yoğun olması, etkili iletişim kurabilme becerisine sürekli gereksinim duyulması ve örgüt hayatında çeşitli düzeylerde yaşanan değişimler gibi birtakım unsurlar banka çalışanlarının işlerine karşı tutumlarının değişmesinde etkili olmaktadır. Böylesine dinamik bir çevrede bireylerin iş yaşamında başarılı olabilmeleri ile pozitif tutum ve davranışlar sergileyebilmeleri, çalışma ortamının bireylerin kişisel gelişimlerine destek olabilmesi ve kendilerine sosyal bir kimlik kazandırabilmesi ile mümkündür. Destekleyici bir çalışma ortamı bireylerin işleri ile uyum sağlamalarının önünü açmaktadır. Kişi-iş uyumunun örgütsel ve bireysel çıktıları da olumlu olmaktadır. Bu bağlamda, işleri ile uyum sağlayabilen bireyler örgüte ve kendi geleceklerine karşı iyimser yaklaşabilmekte, kendilerini daha huzurlu ve sağlıklı hissetmekte, işlerini kendi çalışmalarına ve yeteneklerine göre biçimlendirebilmekte, işlerine katkı sağlamaya istekli olmakta ve böylece işlerine yeterince konsantre olabilmektedirler. Tersine, üstlendikleri görev ile yeterince uyum yakalayamayan bireylerin işlerini biçimlendirme eğilimleri ile enerjilerini işlerine yönlendirme düzeyleri azalmakta; sonuçta gerek örgütün gerekse kendilerinin memnuniyetleri, verimlilikleri ve performansları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu anlayışla, çalışmanın temel kavramları olan kişi-iş uyumu, işe tutulma ile işi biçimlendirme, bireylerin iş hayatında başarılı olabilmelerinde ve örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde belirleyici unsurlar olarak kabul edilmektedir.

Öncelikle tez konusunu seçmemde bana yardımcı olan, tecrübesi ve bilgi birikimi ile çalışmamız sürecinde desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Onur KÖKSAL'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez çalışmam sürecinde deneyimini ve bilgi birikimini benimle memnuniyetle paylaşan Prof. Dr. Selen DOĞAN'a ve Doç. Dr. Murat GÜLER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, hayatım boyunca yanımda olan, aldığım kararları her zaman destekleyen, sadece bu çalışma sürecinde değil tüm yaşantım boyunca beni cesaretlendiren annem Serap ŞENEL'e ve babam Sabri ŞENEL'e sonsuz şükranlarımı sunar ve teşekkür ederim.

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE TUTULMA İLİŞKİSİ: İŞİ BİÇİMLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

ŞENEL, Özlem

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Eylül 2021, 136 Sayfa.

Örgütlerdeki insan kaynağının temelini oluşturan çalışanların işleri ile uyumlu olmaları, işi biçimlendirme ve işe tutulma davranışlarını pozitif yönde etkileyebilmektedir. Çalışma ortamında bireylerce sergilenen bu tarz pozitif tutum ve davranışlar hem bireylerin kendileri hem de çalıştıkları örgüt nezdinde değer oluşturmalarına imkân sağlamaktadır. Böylece çalışanları, örgütlerin rekabet gücü kazanma ve yaşamlarını sürdürülebilir kılma noktasında katkı sağlayan birer kaynak olarak görmek mümkündür. Bu çalışmada, Türkiye’de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde iş yaşamlarını sürdüren banka çalışanlarının kişi-iş uyumlarının işe tutulma düzeylerine etkisinin ve bu etkide işi biçimlendirmenin aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır.

Anket yöntemiyle elde edilen veri üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucunda, kişi-iş uyumunun işe tutulma ve işi biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, işi biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Analiz bulguları incelendiğinde, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde hem doğrudan hem de işi biçimlendirme aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, yazında benzer konularda yapılmış diğer araştırma bulguları çerçevesinde tartışılmış, teorik ve pratik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kişi-iş uyumu, işe tutulma, işi biçimlendirme, banka çalışanları.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-JOB FIT AND JOB ENGAGEMENT: THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING

ŞENEL, Özlem

Department of Business Administration

Department of Management and Organization Science

Supervisor: Onur KÖKSAL, PhD.

September 2021, 136 Pages.

The fact that employees who form the basis of human resources in organizations fit with their jobs can positively effect their job crafting and job engagement behaviors. Such positive attitudes and behaviors acted by individuals in the working environment allow them to create value both for themselves and for the organization. Thus, it is possible to see employees as a resource that contributes to the competitiveness of organizations and makes their lives sustainable. In this study, it was aimed to investigate the effect of person-job fit of bank employees who work at various levels in different banks in Turkey on their job engagement levels and the mediating role of job crafting in this effect.

As a result of statistical analyzes conducted on the data obtained by the survey method, it has been determined that person-job fit has a positive effect on job engagement and job crafting. Similarly, it has been observed that job crafting has a positive effect on job engagement. By the analysis results, it has been found that the person-job fit has a direct effect on job engagement and indirect effect on job engagement through job crafting. The findings have been discussed in the context of other research findings on similar topics in the literature, and a number of theoretical and practical suggestions have been made.

Keywords: Person-job fit, job engagement, job crafting, bank employees.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	I
ONAY SAYFASI.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖN SÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ.....	XI

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	2
ÇALIŞMANIN AMACI	3
ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM.....	3
ÇALIŞMANIN PLANI.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİ-İŞ UYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kişi-iş Uyumunun Tanımı	6
2.2. Kişi-İş Uyumu Türleri	7
2.3. Kişi-İş Uyumunun Ölçülmesi	10
2.4. Kişi-İş Uyumu Üzerine Yapılan Çalışmalar	10

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTULMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. İşe Tutulma Kavramı	13
3.2. İşe Tutulma Öncülleri	15
3.2.1. Psikolojik Anlamlılık	16
3.2.2. Psikolojik Güvenlik	18
3.2.3. Psikolojik Uygunluk	19
3.3. İşe Tutulma Boyutları	21

3.4. İşe Tutulmanın Ölçülmesi.....	22
3.5. İşe Tutulmayı Etkileyen Faktörler	23
3.5.1. Kişisel Faktörler.....	24
3.5.2. Psiko-Sosyal Faktörler	27
3.5.3. Örgütsel Faktörler	31
3.6. İşe Tutulma Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	34

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞİ BİÇİMLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1. İş Biçimlendirme Kavramının Tanımı ve Kapsamı	40
4.2. İş Biçimlendirmenin Benzer Kavramlar ile Karşılaştırılması	43
4.3. İş Biçimlendirmenin Boyutları ve Ölçülmesi	46
4.4. İş Talepleri-Kaynakları Modeli	59
4.5. İş Biçimlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN BİRBİRLERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAZINDA YER ALAN DİĞER ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleri ile İlişkisine Yönelik Yazında Yer Alan Diğer Araştırma Bulguları	68
--	----

ALTINCI BÖLÜM

KİŞİ-İŞ UYUMU, İŞE TUTULMA VE İŞİ BİÇİMLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Kısıtları	75
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	75
6.3. Araştırmanın Yöntemi	76
6.3.1. Araştırmanın Katılımcıları	76
6.3.2. Veri Toplama Aracı	78
6.3.2.1. İş Biçimlendirme Ölçeği.....	78
6.3.2.2. İşe Tutulma Ölçeği.....	79
6.3.2.3. Kişi-İş Uyum Ölçeği.....	80
6.3.3. Kullanılan İstatistiksel Analiz Yöntemleri	80
6.4. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi.....	80

6.4.1. İşe Tutulma Ölçeği için Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	81
6.4.2. Kişi-İş Uyumu Ölçeği için Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	82
6.4.3. İş Biçimlendirme Ölçeği için Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	84
6.5. Araştırmanın Bulguları	86
6.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	86
6.5.2. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkilerine Yönelik Bulgular	87
6.5.2.1. Kişi-İş Uyumu ile İşe Tutulma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	89
6.5.2.2. Kişi-İş Uyumu ile İş Biçimlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	91
6.5.2.3. İş Biçimlendirme ile İşe Tutulma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	96
6.5.2.4. Kişi-İş Uyumu ile İşe Tutulma Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirmenin Aracılık Rolüne Yönelik Bulgular	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA.....	111
Ek-1: Anket Formu.....	133
Ek-2: Özgeçmiş	136

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4.1: İşi Biçimlendirme Boyutları	48
Tablo 4.2: Yapısal İş Kaynakları Boyutu Maddeleri	50
Tablo 4.3: Sosyal İş Kaynakları Boyutu Maddeleri.....	50
Tablo 4.4: Zorlayıcı İş Talepleri Boyutu Maddeleri	51
Tablo 4.5: Engelleyici İş Talepleri Boyutu Maddeleri	52
Tablo 4.6: İşi Biçimlendirme Boyutları ve Davranış Örnekleri.....	55
Tablo 6.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları	77
Tablo 6.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler..	78
Tablo 6.3: İşe Tutulma Ölçeğinin KFA Sonuçları.....	81
Tablo 6.4: Kişi-İş Uyumu Ölçeğinin KFA Sonuçları	83
Tablo 6.5: İşi Biçimlendirme Ölçeğinin KFA Sonuçları	85
Tablo 6.6: Araştırmanın Ana Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	86
Tablo 6.7: Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu.....	88
Tablo 6.8: Kişi-İş Uyumunun İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları	90
Tablo 6.9: Kişi-İş Uyumunun İşi Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları	92
Tablo 6.10: Kişi-İş Uyumunun Görev Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları	93
Tablo 6.11: Kişi-İş Uyumunun İlişkisel Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları	94
Tablo 6.12: Kişi-İş Uyumunun Bilişsel Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları	95
Tablo 6.13: İşi Biçimlendirmenin İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları	97
Tablo 6.14: İşi Biçimlendirme Alt Boyutlarının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları.....	98
Tablo 6.15: İşi Biçimlendirmenin Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	100
Tablo 6.16: İşi Biçimlendirmenin Aracılık Rolüne Yönelik Analiz Bulguları.....	101
Tablo 6.17: İşi Biçimlendirme Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	102

Tablo 6.18: İŖi Biçimlendirme Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Analiz Bulguları.....	103
---	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Talep-Yetenek ve Arz-Değer İlişkisi	8
Şekil 4.1: Ek Etkilere Dayalı İş Talep-Kaynak Modeli Tahminleri	61
Şekil 6.1: Araştırma Modeli	76



EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Formu.....	133
Ek-2: Özgeçmiş	135



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışma hayatı, yaşamın devam ettirilebilmesi için psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve kültürel bir kaynak olmasından dolayı bireylerin yaşamlarının büyük ve önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Yaşamın her alanında olduğu gibi birey, hayatındaki merkezi yaşam ilgisi olan çalışma yaşamında mutlu olabilmeyi, kaliteli bir iş ortamını ve işinden tatmin olmayı aramaktadır. Finansal sistemin omurgasını oluşturan banka çalışanları da kalite bir çalışma ortamına ve yaptıkları işten tatmin olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Beklentilerin karşılandığı bir ortamda çalışmalarını yürüten banka çalışanları işleri ile uyumu yakalayabilmektedir. Kişi-iş uyumu, kişi-örgüt bütünleşmesinin önemli bir parçasını oluşturmakta ve böylece bireyler örgüt amaçlarını benimsemekte, işlerinde özerk hareket edebilmekte, işlerini gerektiğinde düzenleyebilmekte ve tamamen işlerine konsantre olabilmektedirler. Ayrıca, çalışanın kişiliği ile örgütün değer sistemi arasındaki uyumu sonucunda çalışanın işe ve örgüte karşı aidiyet duygusu artış gösterebilmektedir (Karadoğan Doruk, 2017: 98). Bireye dair bu tarz pozitif çıktılar, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve başarısında önemli bir tetikleyici role sahiptir.

İşi ile uyumlu olan çalışanların işe tutulma seviyelerinde olumlu değişiklikler gözlemlenmesi muhtemel bir gerçeği yansıtmaktadır. İşe tutulma, bireyin işinden tatmin olması ve işe karşı olumlu yaklaşımı sonucunda işle ilgili olumlu bir ruh hali içerisinde bulunmasıdır. Örgütlerin ilgi odağı olmaya başlayan işe tutulmanın üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar sonucu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve liderlik ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Cai, Cai, Sun ve Ma, 2018). Ayrıca, yüksek düzeyde işe tutulma yalnız bireyin değil; örgütün de başarısını olumlu yönde etkilemektedir. İşi ile uyumlu olan ve işe tutulma düzeyi yüksek olan çalışanların örgütün

misyonu ve vizyonu ile bütünleşmesi ve böylelikle örgütün başarısına ve finansal performansına katkı sağlaması mümkündür.

Kiş-iş uyumunu yakalayan çalışanların iş ortamını değiştirme, üstlendikleri görevleri kendilerine göre geliştirme, genel anlamda işlerini biçimlendirme eğilimlerinin artış göstermesi mümkündür. İşleriyle gerekli uyumu sağlamış ve işi biçimlendirme eğilimi yüksek çalışanların işlerine tutulma düzeylerinde artış olması beklenmektedir. Bu ifadeler çerçevesinde, bu çalışmada, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkiler ve bu ilişkide işi biçimlendirmenin aracılık rolü inceleme konusu yapılmaktadır.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Banka çalışanlarının işleri ile uyumlu olmalarının hem kendilerine hem de örgüte olumlu katkıları mevcuttur. Öyle ki, banka çalışanlarının işleri ile uyum sağlamalarının; işi biçimlendirme, işe tutulma, işten memnuniyet duyma, mevcut becerilerini geliştirebilme fırsatı yakalama, yüksek üretkenlik göstererek kendilerine ve çalıştıkları örgüte değer katma, yaptıkları işleri hevesle gerçekleştirme gibi birçok olumlu sonuca neden olduğunu ifade etmek mümkündür. Bununla beraber, çalışanların kişi-iş uyumunun yüksek olması, işte gösterdikleri eylemleri yeniden tasarlamaları için proaktif adım atmaya, işlerine anlam katmaya, çalışma ortamındaki bireylerle iletişimlerini kuvvetlendirmeye ve yapılan işe karşı bakış açılarını değiştirmeye yol açmaktadır.

Çalışanların işleri ile uyumlu olmaları, işe tutulma düzeylerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların yeteneklerinin iş gereksinimleriyle örtüşmesi, tüm enerjileriyle işlerine konsantre olmalarına ve kendilerini işlerine adanmalarına öncülük etmektedir. Nitekim kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkiye dair birçok çalışma yapılmış ve genel olarak çalışanın işi ile uyumu ne kadar yüksek olursa işe tutulma seviyesinin de o kadar yüksek olacağı sonucuna varılmıştır (Memon, Salleh ve Baharom, 2014). Böylelikle, çalışanların işe tutulma seviyelerinde kişi-iş uyumunun önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, bireyin yeteneği ile iş gereksinimleri uyumu ya da işin bireye sağladığı faydaların bireyin beklentilerine uygunluğu ne kadar yüksekse işe tutulma yanında işi biçimlendirme eğiliminde de artış olacağı düşünülmektedir. İşlerini beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilen

Çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde olumlu çıktılara ulaştığı görülmektedir. Nitekim yazında konuyla ilgili yapılan birçok çalışma bulgusu kişi-iş uyumu, işi biçimlendirme ve işe tutulma arasındaki pozitif yönlü ilişkileri destekler niteliktedir (Teeffelen, 2015; Rastogi ve Chaudhary, 2018). Bireysel düzeyde oluşan bunun gibi olumlu çıktılar örgütlerin çalışanlarından beklentilerini karşılar niteliktedir. Öyle ki olumlu bireysel sonuçlar, örgütlerin sektörel çevreleri nezdinde oluşan çıktılarında da örgüte değer katmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının bu tarz olumlu tutum ve davranışlara sahip olmasını destekleyen bir örgütsel iklim oluşturma çabası içindedirler. Böylesine olumlu bir çevrede, sonuç olarak, kazan-kazan stratejisine uygun olacak şekilde hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşma imkn ortaya çıkmaktadır.

İşe tutulmanın yukarıda ifade edilen önemi dikkate alındığında, bu kavramla ilgili bu çalışmada yer verilen teorik çerçevenin yanı sıra, bu kavramın kişi-iş uyumu ve işi biçimlendirme ile ilişkisinin incelenmesinin yazın ve uygulama bağlamında önemli katkılar sağlayabileceği dşnlmektedir. Bu anlamda, araştırma sonucunda elde edilen bulguların konuyla ilgili yapılabilecek sonraki araştırmalar için bir temel oluşturacağı ve onlara belli ölçüde katkı sağlayacağı kabul edilmektedir. Ayrıca, bu çalışma, banka çalışanlarının iş yaşamlarında başarıya ulaşmalarında izlenen stratejilerin olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya konması ve bankacılık sektöründe gereken düzenlemelerin yapılması için bir örnek oluşturmaktadır. Bu alışma, banka çalışanlarının yaşamlarını sürdürdükleri örgütlerin ve diğer paydaşların duyarlılıklarının artırılması noktasında uygulamaya katkı sunmayı amaçlamaktadır.

ÇALIşMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde iş yaşamlarını sürdüren banka çalışanlarının kişi-iş uyumlarının işe tutulma düzeylerine etkisini belirlemek ve bu etkide işi biçimlendirmenin aracılık rolünü incelemektir.

ÇALIşMADA İZLENEN YÖNTEM

Bu çalışmanın temel kavramları kişi-iş uyumu, işe tutulma ve işi biçimlendirmedir. Çalışma kapsamında bu kavramlara ilişkin kavramsal

çerçevenin ele alındığı teorik kısım ile bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin incelendiği uygulama bölümü bulunmaktadır. Çalışmanın teorik kısmının oluşturulması için ihtiyaç duyulan kaynaklara çoğunlukla internet ortamında ulusal ve uluslararası düzeyde çalışan veri tabanları aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu bağlamda; kitaplar, kitap bölümleri, yüksek lisans ve doktora tezleri, makaleler ve çeşitli internet kaynakları kavramsal çerçevenin ortaya çıkarılmasında başvuru kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan yazın taraması için de faydalanılmış, değişkenler arası ilişkilerin biçimi ve yönüne ilişkin fikir edinilmiş, bu doğrultuda araştırma modeli ile hipotezlerin alt yapısı oluşturulmuştur. Çalışmanın uygulama kısmında ise işe tutulma, kişi-iş uyumu ve işi biçimlendirme kavramlarının birbirleriyle olan ilişkileri kesitsel olarak sahadan toplanan veri ile incelenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede, Türkiye’de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde görev yapan banka çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmış ve çeşitli istatistiksel analizler yapılarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin biçimi, yönü ve şiddeti tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan bulgular raporlanmış ve yorumlanmıştır.

ÇALIŞMANIN PLANI

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; giriş, çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışmanın planı başlıkları yer almaktadır. Sonraki dört bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesini meydana getiren kavramlar belli bir akış sırası izlenerek ele alınmış, son bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir.

İkinci bölümde; öncelikle kişi-iş uyumu kavramının tanımı ve kapsamı, türleri, kişi-iş uyumunun ölçümü ve kavram üzerine yapılan çalışmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, işe tutulma kavramının tanımı ve kapsamı ele alınmış, devamında kavramın öncülleri, boyutları, işe tutulma ölçeği, işe tutulmayı etkileyen faktörler ve son olarak kavram üzerine yapılan çalışmalar başlıkları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, işi biçimlendirme kavramının tanımı, kapsamı, benzer kavramlarla karşılaştırılması, boyutları, ölçümü, İş-Talep Kaynak Modeli ve kavram üzerine gerçekleştirilen çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde, araştırma değişkenlerinin birbirleri ile ilişkisine yönelik yazında yer alan araştırma bulgularına; altıncı bölümde ise Türkiye’de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde görev yapan banka çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen araştırma bölümüne yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın kısıtları, modeli, hipotezleri ile yöntemi ele alınmış ve analiz bulguları raporlanmıştır.

Son olarak, sonuç ve öneriler kısmında, çalışmanın teorik kısmında bahsi geçen kavramsal ifadeler ile araştırma bulgularına dayalı tespit, değerlendirme, yorum ve tartışmalar yer almaktadır. Bunun yanında, ileride yapılacak çalışmalara dair bazı önerilerde bulunulmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİ-İŞ UYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kişi-çevre uyumu teorisinin belirli bir formu olan kişi-iş uyumu, çalışanın işi ile arasındaki ilişkiye anlam yüklemesini ifade etmektedir. Kişi-iş uyumunu ilke edinen örgütler başarılı olma eğilimindedir. Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak kişi-iş uyumu kavramının tanımına, kişi-iş uyumu türlerine ve kişi-iş uyumu üzerine yapılan çalışmalara ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

2.1. Kişi-İş Uyumunun Tanımı

Bireyin içinde bulunduğu toplumda sağlıklı ilişkiler sürdürebilmesi için davranışlarını kişi veya grup standardına uyacak şekilde gerçekleştirmesi en temel unsurlardan biridir. Buradan hareketle, çalışanın işiyle etkileşim içinde olduğunu ifade eden kişi-iş uyumu da bireyin psikolojik olarak kendini iyi hissetmesini sağlamaktadır.

Kariyer seçimi teorilerinin çoğu, çalışanların ilgi alanları ve kişilik özellikleriyle uyuşan meslekleri tercih etmeleri durumunda çalışma çevresine daha fazla uyum gösterdiklerini ileri sürmektedir (Gürlek, 2020: 257). Kristof-Brown, Zimmerman ve John (2005) tarafından yürütülen bir meta-analizde, kişi-çevre uyumunun iş bağlamında beş alt boyutunun olduğu ifade edilmiştir. Bunlar, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-meslek ve kişi-gözetmen uyumudur. Özellikle ilk ikisi araştırmacılar tarafından daha kapsamlı incelenmiştir (Toth, Heinänen ve Blomqvist, 2020). İşe alma, insan kaynakları yönetiminin temel bir işlevidir. Çalışanlar ve iş pozisyonları arasındaki uygunluğu en iyi çözümleyebilen, kişilik tiplerini tanımlayabilen, kişilik tipi ile mesleki çevre arasındaki uyumun iş tatmini ya da işgören devir oranı gibi çıktılarıyla ilişkisini incelemeye yardımcı olan modellerden birinin kişi-iş uyumu teorisi olduğu öne sürülmektedir. Çevrimiçi işe alım pazarlarının patlaması nedeniyle işe alım analizi araştırmacılarının giderek daha fazla ilgisini

eken bu teoriye göre, bireyin kişilik profili iyi tasarlanmış bir envanter anketiyle ölçülmekte ve işe uygunluğu belirlenmektedir (Zhu vd., 2018: 3).

Kişi-iş uyumu Edwards (1991) tarafından “*bireyin yetenekleri ile iş talepleri arasındaki uyum veya işin bireye sağladığı değer ile bireyin arzuları arasındaki uyum*” olarak tanımlanmıştır (Can, 2019: 17). Kristof-Brown (2000: 645) tarafından kişi-iş uyumu, “*kişinin yeteneklerinin iş gereklerine cevap vermesi ya da işin kişinin beklentilerini karşılaması*” olarak ifade edilmiştir. Sekiguchi tarafından “*bir kişinin yetenekleri ile bir işin talepleri arasında veya bir kişinin istekleri ile bir işteki istekler arasında sağlanan uyum*” şeklinde tanımlanan kişi-iş uyumu, Kerse tarafından da “*doğru niteliklere ve becerilere sahip doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilmesi*” olarak tanımlanmıştır (Can ve Kerse, 2020: 2329).

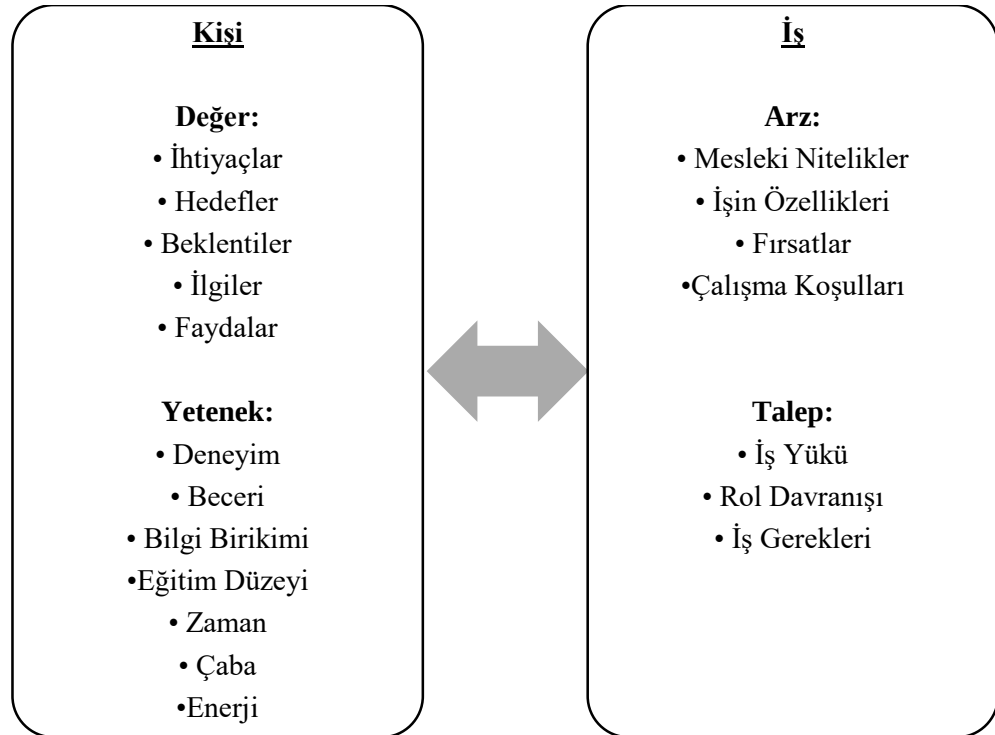
İşle ilgili belirgin bir özelliğin işte bulunma derecesi ve bu özelliği bireyin karşılama derecesi olarak da ifade edilebilen kişi-iş uyumu, bireyin memnuniyeti, kariyer başarısı ve daha yüksek iş performansı göstermesi ile ilişkilendirilmektedir. Böylece, bu teori çalışanların sahip olduğu beceriler ile işin gerekleri arasında bir uyumu ortaya koymaktadır (Yazıcı, 2018: 6; Söylemez ve Tolon, 2019: 47). Sonuç olarak kişi-iş uyumu, çalışanların işlerini daha verimli hale getirmeleri, kendilerini psikolojik olarak daha iyi ve işe hazır hissetmeleri için önemli bir faktördür. Çalışanların işleri ile uyum göstermelerini önemseyen her örgüt için kişi-iş uyumu etkili bir başarı unsuru olarak kabul edilebilir.

2.2. Kişi-İş Uyumu Türleri

alışan ile işin arasındaki uyum derecesini tanımlayan kişi-iş uyumu, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında kapsamlı bir şekilde incelenen konulardan biri olmuştur. Bu sebeple yazında birden çok kişi-iş uyumu sınıflandırması yer almaktadır. Kişi-iş uyumu yazında geniş bir bilgi alanına sahip olan kişi-evre uyumunun alt boyutudur. Çalışanların iş çevreleri ile olan uyumunu ifade eden kişi-evre uyumu, her ne kadar birden fazla boyutu barındırırsa da ulusal ve uluslararası yazında daha çok kişi-iş ve kişi-örgüt uyumlarına odaklanılmaktadır. Kişi-rgt uyumu, çalışan ile örgütsel özellikler arasındaki eşleşmeyi ifade ederken kişi-iş uyumu, işin gerekleri ile çalışanın

yeteneği arasındaki uyumu tanımlamaktadır (Erbaş ve Perçin, 2016: 80; Bağcı, 2018: 310).

Kiři-iř uyumu, kavramın öncüsü Edwards tarafından iki farklı bakış ačíısıyla incelenmiştir. Bunlardan ilki, bireyin yeteneklerinin iřin bireyden taleplerini karşılama derecesini ifade eden talep-yetenek uyumu; ikincisi ise bireyin değerleri ile iřin nitelikleri arasındaki uyumu ifade eden arz-değer uyumudur. Talep-yetenek uyumu, genel anlamda çalışanların bilgi birikimlerinin, eğitim düzeylerinin, zaman, çaba ve enerjilerinin iře dair talepleri karşılama derecesi ile ilgiliyken; arz-değer uyumu, iřin çalışanlar için sunduğu fırsatların bireylerin ihtiyaç duydukları fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik faydaları ne ölçüde karşıladığı ve kişisel gelişimlerine ne tür katkılar sağladığı ile ilgilidir. Edwards (1991) tarafından tanımlanan talep-yetenek ve arz-değer ilişkisi şekil 2.1’de gösterilmektedir. Rynes ve Gerhartile ile Judge ve Ferris ise bu iki türü içeren bir tanımlama yapmışlardır. Onlara göre, çalışan belirli bir iřin gereklerini karşıladığında veya iř bireyin ihtiyaçlarına cevap verdiğinde ortaya çıkan uyum kiři-iř uyumu olarak değerlendirilmiştir (Kristof-Brown, 1996: 8; Yazıcı, 2018: 9; Polatcı, Sobacı ve Kaban, 2020: 17).



şekil 2.1: Talep-Yetenek ve Arz-Değer İlişkisi

Kaynak: Vargün ve Büyükyılmaz’dan (2019) uyarlanmıştır.

Kristof-Brown ve diğerkleri (2005) ise kişi-iş uyumunu algılanan uyum, objektif uyum ve sübjektif uyum olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Buna göre algılanan uyum, bireyin kendisi ve çevresi arasındaki ilişkiye dair algısını ifade ederken, bireyin oluşturduğu kişi-çevre değişkenlerinin kıyaslanması sonucu ortaya çıkan uyum sübjektif kişi-iş uyumu olarak tanımlanmaktadır. Farklı kaynakların ortaya koyduğu kişi-çevre değişkenlerinin karşılaştırılarak değerlendirilmesi ise objektif kişi-iş uyumunu göstermektedir (Çelebi ve Ülker, 2013: 130).

Kişi-iş uyumu türleri bir başka çalışmada bilgi-yetenek-beceri uyumu, mesleki ilgi uyumu, iş karakteristikleri uyumu ve kişilik özellikleri uyumu olarak dört boyutta incelenmiştir. Bilgi-yetenek-beceri uyumu, iş için gerekli olan iş deneyimi, bilgi-eğitim, beceri ve yeteneğin o işi yapacak kişide bulunması olarak tanımlanmaktadır. Mesleki ilgi uyumu, bireyin ilgileri ile meslekteki diğer kişilerin ilgileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. İş karakteristikleri uyumu, kişisel tercih ve isteklerin işin özellikleriyle olan benzerliği olarak ifade edilirken, son boyut olan kişilik özellikleri uyumu ise işi yapmak için gerekli olan kişilik özellikleri ile kişinin sahip olduğu nitelikler arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Çiçek, Evcimen ve Biçer, 2018: 762). Kişi-iş uyumunun son boyutu olarak ifade edilen kişilik özellikleri uyumu, Holland tarafından gerçekteştirilen Kişilik-İş Uyumu Modeline dayandırılabilir. Kişilik-İş Uyumu Modeli mesleki kişilik tiplerini; gerçekteçi, geleneksel, sanatçı, girişimci, sosyal ve araştırmacı kişilik tipi olarak altı farklı kategoride sınıflandırmakta ve bireylerin başarısının içinde bulundukları çevre ile kişilik özellikleri arasındaki uyuma bağlı olduğunu ifade etmektedir (Kamaşak ve Bulutlar, 2010).

Son olarak, çalışanın yetenekleri ile işin gereksinimleri ya da işin sağladığı imkânlar ile kişinin ihtiyaçları/arzulrı arasında bir eşleşme olarak tanımlanan kişi-iş uyumu iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, kişi-iş uyumu ve kişi-iş uyumsuzluğudur. Kişi-iş uyumu, çalışan ihtiyaçları, istekleri ile işin tercihleri ve ödülleri arasındaki uyumu ve iş talepleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki uyumu açıklamaktadır. Kişi-iş uyumsuzluğu ise kendisine veya başkalarına tehlike oluşturmadan işi yapamayan çalışanın durumunu ifade etmektedir. Bireyin nitelikleri veya beklentileri ile iş çevresinin özelliklerinin benzemediği ya da uyuşmadığı koşullarda kişi-iş

uyumsuzluğu ortaya çıkarmakta ve bu da artan stres seviyelerine neden olmaktadır (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2015: 370).

2.3. Kişi-İş Uyumunun Ölçülmesi

Edwards, kişi-iş uyumu yazınına ilişkin yaptığı incelemelerde, konuyla ilgili yapılan araştırmaların önemli bir çoğunluğunun kişinin beklentileri ile işin sunduğu imkânlar arasındaki uyuma odaklandığını görmüştür (Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000).

Örgütsel davranış alanındaki araştırmalara konu olmuş kişi-iş uyumunun ölçülmesine yönelik en yaygın yaklaşım, çalışanın bireysel değerleri ve iş arzına ilişkin yargılarını ayrı değerlendirmek ve bu iki yaklaşım arasındaki puan farkını çeşitli yöntemlerle hesaplamak şeklinde olmuştur (Edwards, 1991). Alternatif bir yaklaşım, bireylerin uygun bir yanıt formatı aracılığıyla kendi öznel hesaplamalarını gerçekleştirdiği doğrudan uyum ölçümlerini kullanmak olmuştur. Bu nedenle, nihai puan, bireyin özellikleri ve işin gerekleri arasındaki uyumun kapsamına ilişkin algılarını temsil etmektedir (Brkich, Jeffs ve Carless, 2002).

Ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla kullanılan kişi-iş uyumu ölçeği Brkich ve diğerleri (2002) tarafından hazırlanmış ve 9 maddeden oluşmuştur. Araştırmacılar bu madde sayısına çeşitli aşamalar sonucunda ulaşmışlardır. İlk aşamada, 14 madde ile sonuçlanan görüşmeler yapılmış, daha sonra faktör analizi yoluyla bazı maddeler ölçekten çıkarılmış ve 9 maddeli nihai ölçek oluşturulmuştur (Mylonas ve Georgiadi, 2004).

2.4. Kişi-İş Uyumuna Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazında bireylerin ve örgütlerin başarısını doğrudan etkileyecek olan kişi-iş uyumunun, örgütsel davranış ve performans ölçütlerini kapsayan birçok kavramla ilişkisinin incelendiği görülmüştür. Çalışmanın bu kısmında konuya dair yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Edwards, kişi-iş uyumunun işe tutulma, iş tatmini, yüksek performans, mutluluk, güven, düşük iş stresi, çalışanın elde tutma kavramlarıyla pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu; işe devamsızlık, personel devir oranı ile ise negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmiştir (Oktay, 2020: 72). Caldwell ve O'Reilly (1990: 651) tarafından üretim denetmenleri üzerinde yapılan bir

Çalışma ise kişi-iş uyumu ile performans arasındaki ilişkinin son derece gl olduğunu göstermiştir. Çalışma sonucu, çalışanların kolay uyum sağladıkları işleri severek yapmaları sonucunda etkili bir performans gösterdiklerini ve dolayısıyla bu olumlu etkinin hem kendilerine hem de örgüte başarı kazandırdığını doğrulamaktadır.

29 Ülkede 34 farklı sektörden 840 çalışanın katılım gösterdiği kişi-iş uyumu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma, kişi-iş uyumunun işe tutulma ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ve çalışanların iş tatmini durumunda kişi-iş uyumlarının kadınlar için nemliyen erkekler için anlamlı olmadığını göstermiştir (Cifre, Vera, Snchez ve Pastor, 2013: 166).

Chen, Yen ve Tsai (2014: 25) tarafından kişi-iş uyumu, işi biçimlendirme ve işe tutulma arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmada, bireysel ve işbirlikçi işi biçimlendirmenin kişi-iş uyumu ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu grlmştir. Yapılan analizler, aynı zamanda çalışmanın diğer bir değişkeni olan işe tutulmanın da kişi-iş uyumu ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve iş stresi arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmada, kişi-iş uyumu ile iş stresi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu grlmştir. Araştırmacılar, aynı zamanda kişi-iş uyumunu ilke edinen örgütlerde iş stresinin önemli ölçüde azaldığını ve çalışanların örgütle uyumlarının stresi ortadan kaldırmak için önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir (Deniz vd., 2015: 375). Demir (2015: 89) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, kişi-iş uyumunun işe kalma niyeti ve iş performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Han, Chiang, McConville ve Chiang (2015: 436) tarafından yapılan bir çalışmada, kişi-iş uyumunun çalışanların psikolojik sahiplik duygusu geliştirmelerine yardımcı olduğu ve dolayısıyla çalışanların iş performanslarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişi-iş uyumu ile karşılaştırıldığında, kişi-örgüt uyumunun psikolojik sahipliğe önemli bir katkısının olmadığı grlmştir. Örgüt için bu durum, çalışanların kendi değerlerine ilişkin algıları ile örgütün algıları arasındaki uyumsuzluğa işaret etmektedir.

in’de kişi-iş uyumu, dönüşümcü liderlik ve işe tutulma arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmada, çalışanların yaptıkları iş ile uyumlu olmaları halinde işe tutulma düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Aynı

zamanda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların kararlara katılım düzeyini yükselttiği görülmüştür. Çalışmada yapılan analizler, örgütlerin hem dönüşümcü liderlere hem de kişi-iş uyumu yüksek çalışanlara sahip olması durumunda kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinin dönüşümcü liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisine kıyasla daha güçlü olduğunu göstermiştir (Bui, Zeng ve Higgs, 2017).

Dhir ve Dutta (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise danışman desteğinin iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun çalışanın iş tatminini artırmada etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak araştırmacılar, insan kaynakları bölümünün seçim ve işe alım kararlarında kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunu dikkate alması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kuzey Hindistan'daki bir üniversitede görev yapan akademisyenler üzerinde yürütülen bir çalışmada kişi-iş uyumu, işe tutulma, kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada işe tutulmanın kişi-iş uyumu ve kariyer bağlılığı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Çalışma sonucunda, kişi-iş uyumunun bireyin iş motivasyonunu artırdığı ve bu durumun kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir (Jyoti, Sharma, Kour ve Kour, 2020).

Özellikle yetişkinler için yaşamın önemli bir kısmının iş yerinde çalışmayla geçirildiği düşünüldüğünde, çalışanın kendisine uygun işi seçmesi ya da işiyle uyum sağlaması gerekliliği neredeyse bir zorunluluk halini almaktadır. Dolayısıyla, iş arama dönemlerinde adayların uyum sağlayabilecekleri ve kendi niteliklerine uygun özelliklerdeki iş tanımlarının yer aldığı ilanlara başvuruda bulunmaları önerilebilir. Böylelikle, çalışanların kişi-iş uyumu sağlanarak hem bireylerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri hem de örgütlerin daha etkili işler yürütmeleri ve kalıcı başarı sağlamaları mümkün olabilmektedir. Konuya dair yapılan çalışmalar, kişi-iş uyumunun genelde çalışanların performansları, işe tutulma düzeyleri, iş tatminleri, işi biçimlendirmeleri, işte kalma niyetleri ve kariyer bağlılıkları gibi birçok olumlu bireysel ve örgütsel çıktıları tetiklediğini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTULMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş gücü piyasasında yeni yetenekleri keşfetmek ve hali hazırda çalışmakta olan üstün yetenekleri elde tutmak konusundaki rekabet gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu noktada çalışanların tüm benliğiyle fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini iş rolü performansına adanması olarak ifade edilen işe tutulma, rekabetin dinamiklerini etkileyen en önemli olgulardan biri olarak görülmektedir (Güler, 2019: 63). Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak işe tutulma kavramına daha sonra işe tutulma öncülleri, boyutları, ölçeği ve işe tutulmayı etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

3.1. İşe Tutulma Kavramı

Ulusal yazında daha çok işe adanma, tutkunluk, angaje olma, bütünleşme şeklinde kullanılan ve İngilizce karşılığı “job engagement” olan kavram bu çalışmada işe tutulma olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda yazında işe tutulma kavramı ilk kez Kahn (1990) tarafından “*örgüt üyelerinin kişisel enerjilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal işlere yönlendirerek tüm benliklerini aktif ve eksiksiz biçimde iş rolü performanslarında kullanmaları*” olarak tanımlanmıştır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 618).

Örgütteki amaçların, değerlerin ve iletişimin kalitesine etki edecek olan işe tutulma, deneysel ve alan çalışmalarında sık kullanılan bir terimdir. Dolayısıyla, yazında işe tutulma ile ilgili pek çok tanımla karşılaşılacaktır. Farklı araştırmacılar tarafından ifade edilen bu tanımlara maddeler şeklinde yer verilmiştir (Diker, 2010: 3; Sardeshmukh, Sharma ve Golden, 2012: 195; Warr ve İncoğlu, 2012: 129; Gül ve Erol, 2016: 55):

❖ Dubin, çalışanın işi veya işiyle ilgili unsurların hayatının merkezinde ne ölçüde yer aldığını işe tutulma olarak tanımlamıştır.

❖ Lodhal ve Kejner'e göre işe tutulma, bireyin çalışmasıyla özdeşleşme derecesi veya çalışmanın yaşamında önemli bir yere sahip olmasıdır.

❖ Lawler ve Hall işe tutulmayı bireyin çalışmayı hayatının önemli bir parçası olarak algılaması ve önemli ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olduğu için yaşamında önemli görmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

❖ Jens'e göre işe tutulma, bireyin mevcut işi veya pozisyonuyla kendini özdeşleştirmesidir.

❖ Kanungo, bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşmesi ile ilgili bilişsel durumunu işe tutulma olarak ifade etmiştir.

❖ Jewell işe tutulmayı, bireyin kendini işine adanması olarak tanımlamıştır.

❖ Dubinsky ve diğerlerine göre işe tutulma, çalışanın ne ölçüde işiyle bütünleştiği ve işine kendini adanmışlığı ile ilgilidir.

❖ Brooke, Russell ve Price, bireyin işiyle psikolojik özdeşleşme kurma derecesini yansıtan bilişsel inancın işe tutulma olduğunu ifade etmişlerdir.

❖ Ingram, Lee ve Lucas çalışanların işleriyle kendilerini ne ölçüde psikolojik olarak özdeşleştirebildiklerini işe tutulma olarak tanımlamışlardır.

❖ Igbaria ve Siegel, bireyin kendisini işiyle psikolojik olarak ne ölçüde tanımlayabildiğini işe tutulma olarak adlandırmışlardır.

❖ Chusmir'e göre işe tutulma en genel anlamda, bireyin işine yönelik olumlu tutumu ve bireyin işi ile bütünleşmesi halidir.

❖ Elloy, Everett ve Flynn'e göre işe tutulma, bireyin göze çarpan ihtiyaçlarıyla ilgili iş tatmini boyutudur.

❖ Eryılmaz ve Doğan, çalışanların işlerini yaparken enerjik ve etkili olmaları ve bunun sonucunda işin gereklerini yerine getirebilmeleri durumunu işe tutulma olarak açıklamışlardır.

❖ Rich, Lepine ve Crawford işe tutulmayı motivasyonel bir kavram olarak nitelendirmişlerdir.

❖ Maslach ve diğerleri işe tutulmayı enerji, katılım ve etkililik ile karakterize etmektedirler.

❖ Schaufeli ve diğerlerine göre işe tutulma, çalışanlarda dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen kalıcı, olumlu duygusal-motivasyonel bir tatmin durumu şeklinde ifade edilmiştir.

İşe tutulmanın temeli ve tarihsel kökünü bireylerin hayati işlevlerini en iyi şekilde yerine getirecek şekilde yaşamasına katkıda bulunmaya yönelik çalışmaları kapsayan pozitif psikoloji oluşturmaktadır. Bu pozitif değer, bireyin daha güçlü bir şekilde harekete geçirilmesi bakımından farklılık göstermektedir. Yapıyı farklı kılan enerji duygusu ve bağlılık coşkusudur. Bu tür olumlu duyguları içeren tutulma kavramı, çalışanın neşeli, hevesli, memnun olmasını sağlamakta ve çalışana coşku ve enerjik deneyimler getirmektedir (Warr ve İnceoğlu, 2012: 130; Ben-Shahar, 2012). Sürdürülebilir örgütsel başarı için yönetsel yapıda insan unsurunun önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bu sebeple, örgütler doğru çalışanların elde tutulmasını ve onların işe tutulma düzeylerini artırmaya katkıda bulunacak çeşitli çalışmalar gerçekleştirmelidirler. İşe tutulma düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütün hedeflerini daha kolay benimsemekte ve bu hedeflere ulaşılmasında çaba göstererek örgütün rekabet gücünün artmasına ve toplum nezdinde değer atfedilmesine katkı sağlamaktadırlar. İnsan kaynağının örgütsel bir kimlik içinde profesyonel olmasını ilke edinen her örgüt, çalışanlarının işe tutulma düzeylerini artıracak stratejiler geliştirmeyi amaç edinmelidir.

3.2. İşe Tutulma Öncülleri

Kahn (1990) bireylerin kendileriyle ilgili deneyimlerinin ve iş ortamlarının işe tutulma ve işten kopmalarını nasıl etkilediğini incelemiş ve inceleme sonucunda bireylerin girdikleri her rol için kendilerine üç temel soru sorduklarını belirtmiştir. Bunlardan ilki, “*Kendimi bu performansa sokmak benim için ne kadar anlamlı?*” sorusu olmuştur. Diğer soru “*Bunu yapmak ne kadar güvenli?*” iken son soru ise “*Bunu yapmak için ne kadar uygunum?*” olmuştur. Kahn (1990) bu sorulardan yola çıkarak bu üç psikolojik durumun çalışanların işe tutulma düzeylerinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Olivier ve Rothmann, 2007: 50). Bireylerin üç soruya verdikleri cevap, üstlenilen role ilişkin psikolojik anlamlılık, güvenlik ve elverişlilik olmak üzere temel inançlarını ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin görevler ve rollerle ilgili örgütsel ve iş faktörlerinin algıları psikolojik anlamlılık; destek ve ilişkilerle ilgili sosyal

sistemlerin algıları psikolojik güvenlik; kendine güven ve öz-bilinçlilik algıları ise psikolojik uygunluk üzerindeki birincil etkenlerdendir (Rich vd., 2010: 619). İşe tutulmanın ilk öncülü olan psikolojik anlamlılık, bireysel olarak etkileşime geçmek için teşvik veya caydırıcı unsurlar yaratan iş öğeleriyle ilişkilendirilmiştir. Psikolojik güvenlik, tehdit oluşturmayan, öngörülebilir ve tutarlı sosyal durumlar yaratan sosyal sistem unsurlarıyla; psikolojik uygunluk ise bireyleri çeşitli derecelerde meşgul eden ve onların rol performanslarına katılmaları için daha fazla veya daha az kaynak bırakan bireysel dikkat dağıtıcılarla ilişkilidir (Kahn, 1990: 703).

3.2.1. Psikolojik Anlamlılık

Yaşamın anlamlılığı genellikle işin anlamlılığı ve psikolojik anlamlılık olarak iki kısma ayrılmaktadır. Bireyin yaptığı işi önemli olarak nitelendirmesi sonucu işin çalışan nezdinde değer kazanması işin anlamlılığı olarak açıklanmaktadır. Araştırmacılar tarafından psikolojik anlamlılık, işyerindeki önemli bir psikolojik durum olarak kabul edilmiştir. Bu manada anlamlılık, bir bireyin kendi idealleri veya standartları ile ilişkili olarak belirlediği iş hedefinin değeridir (May, Gilson ve Harter, 2004: 14). Dahası psikolojik anlamlılık, kişisel ahlaki değerler ve standartlar tarafından oluşturulan iş amacının algılanan değeri ile ilgilidir (Baklaieva, 2016: 13; Seçkin, 2018: 145)

Psikolojik anlamlılık, kendini iş rolüne kaptırmanın algılanan faydalarını ifade etmektedir. Kahn'a (1990: 704) göre çalışanlar kendilerini yararlı ve değerli hissettiklerinde böyle bir anlamlılık yaşamaktadırlar. Bunun aksine, çalışanların işyerinde kendilerini işe yaramaz biri olarak hissetmeleri çalışmalarında anlamsızlık algılamalarına sebep olmaktadır. Psikolojik anlamlılık, iş özelliklerinden etkilenmektedir. Çalışanlar; zorluk ve çeşitlilik sağlayan, özerklik ve yaratıcılığa izin veren, yöntemleri ve hedefleri net bir şekilde tanımlanan işler yaparken daha anlamlı bir deneyim yaşamaktadırlar. Bu deneyim, Hackman ve Oldham (1980) tarafından ileri sürülen iş tanımına dair faktörlerin bireylerin iş motivasyonu ve tutumlarını etkilediğini açıklayan İş Karakteristikleri Modeliyle tutarlılık göstermektedir. Çalışanların içsel iş motivasyonu ve tatminine etki eden bu model bireylerin iş rolü için algıladıkları faydalar ile örtüşmektedir. Ayrıca, Macey ve Schneider de işin bazı özelliklerinin bireyleri içsel olarak motive ettiğini ve bunun da

bireylerin kaynaklarını işe yönlendirmelerinde istekli olmalarını etkilediğini savunmuşlardır (Chen, 2018: 11). Hackman ve Oldham (1980) tarafından oluşturulan İş Karakteristikleri Modelinde beceri çeşitliliği, görevin önemi, görev kimliği, özerklik ve geri bildirim gibi işe dair faktörlerin çalışanların işyerlerinde anlamlılık yaşamalarına yol açabileceği belirtilmiştir. Buradan hareketle Kahn (1990) düşündüren, açıkça tanımlanan, farklı ve kısmen bağımsız olan görevlerin işin anlamlılığının temel öncülleri olduğunu ileri sürmüştür. Buna ek olarak Truss, Alfes, Delbridge, Shantz ve Soane, "iş zorluğu, özerklik, çeşitlilik, geri bildirim, rol, uygunluk, geliştirme fırsatları, ödüller ve tanınma" gibi öncüller oluşturmuşlardır. Shamir ise işin anlamlılığını artırmak için bireylerin benlikleri ile görevlerini uyumlaştırmaları gerektiğini ileri sürmüştür (Baklaieva, 2016: 15).

Görevin anlamlılığı genellikle motivasyon, memnuniyet, sağlık ve bir örgüte bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Görev anlamlılığındaki eksiklik ise işyerinde düşmanlık ve aidiyet algısında azalmaya neden olmaktadır (Baklaieva, 2016: 15). Pozitif psikoloji üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin verimli olabilmeleri için anlamlı bir yaşam sürmekle ilgili temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması gerektiğini göstermiştir. Matuska ve Christiansen ayrıca anlamlı yaşam tarzlarını psikolojik anlamlılıkla ilişkilendirmiştir. Munn, olumlu ve olumsuz iş-aile ve aile-iş etkileşiminin çalışanların işin psikolojik anlamlılığına ilişkin deneyimlerini etkilediğini öne sürmektedir. Munn yaptığı çalışma sonucunda olumlu iş-aile/aile-iş etkileşiminin psikolojik anlamlılığa katkı sağladığını belirtmiştir. Delle-Fave ve diğerlerinin yaptığı bir çalışmada ise aile yaşamının psikolojik anlamlılık deneyimleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu da bireylerin iş ve aile rolleri arasındaki etkileşimin iş yerinde psikolojik anlamlılık deneyimlerini etkilediğini göstermektedir. Hastaneler ve kliniklerde çalışan doktorlar üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada psikolojik anlamlılığın işe tutulma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bir doktorun işini anlamlı bulması ve çevre üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu hissetmesi, işi için daha fazla zaman harcamasına ve olumlu sonuçlar elde etmek için çabalamasına yardımcı olmaktadır (Rothmann ve Baumann, 2014: 519; Purba, Chaterine, Hardjono ve Clarissa, 2019: 235).

3.2.2. Psikolojik Güvenlik

Farklı bağlamlarda yapılan çeşitli deneysel çalışmalardan elde edilen sonuçlar, psikolojik güvenliğin işyeri etkinliğinde hayati bir rol oynadığını göstermektedir. Kahn (1990) gerçekleştirdiği saha çalışmasında, psikolojik güvenliğin bireylerin örgütteki rollerini nasıl üstlendiklerini şekillendiren üç psikolojik durumdan biri olduğunu belirtmiştir. Bireylerin çalışma ortamlarındaki kişilerarası ilişkilerden doğan risklerin sonuçlarına ilişkin algıları psikolojik güvenlik olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güvenlik; bir soru sorarak, geri bildirim arayarak, bir hatayı bildirerek veya yeni bir fikir önererek bireylerin kendilerini tehlikeye atmaları durumunda nasıl tepki verecekleri konusundaki inançlarından oluşmaktadır (Edmondson, 2004: 4).

Psikolojik güvenlik, bireyin imaj, statü veya kariyer açısından olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebilme duygusu ile ilişkilendirilmektedir. Bireyler, işyerinde gerçek benliklerini ifade ettikleri için sıkıntı çekmeyeceklerini algıladıklarında kendilerini güvende hissetmektedirler. Dolayısıyla, güvenli bir ortamda bireyler kabul edilebilir davranışları çevreleyen sınırları daha kolay benimsemekte; güvenli olmayan koşullar ise bireyler için belirsiz, tahmin edilemez ve tehdit edici bir durumu yansıtmaktadır (May vd., 2004: 15). Psikolojik açıdan güvenli bir işyeri, çalışanların birbirlerine güven duyduğu ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkilerin kurulduğu bir ortam olarak görülmekte ve çalışanlara risk almanın güvenli olduğuna dair ortak inançlar sağlamaktadır. Araştırmacılar psikolojik güvenliğin genellikle üst yönetim desteğinin hissedildiği bir örgütte ortaya çıktığını ifade etmişler ve tehdit edici olmayan, destekleyici bir yönetimin psikolojik güvenliğin varlığını belirlemede anahtar bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Yeni fikir önerilerinin dikkate alınmadığı bir ortamda çalışanlar kendilerini güvende hissetmeyerek fikir ve bilgilerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Uğurlu ve Ayas, 2016: 225). Psikolojik güvenlik, bireylerin yakın arkadaş oldukları rahat bir ortam içinde bulunmaları anlamına gelmediği gibi bireylerin içinde bulundukları ortamda herhangi bir baskı veya sorun olmadığı anlamına da gelmemektedir. Psikolojik güvenlik daha ziyade sorunların erken önlenmesini ve ortak hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir örgüt iklimini tanımlamaktadır (Edmondson, 2004: 5).

Güney Kore'de gerçekleştirilen bir çalışmada psikolojik güvenliğin takım performansına etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, psikolojik güvenliğin takım süreçlerini harekete geçirdiği, takım öğrenimini desteklediği, takımın etkinliğini artırdığı ve dolayısıyla takımın performansına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kim, Lee ve Connerton, 2020: 9). Psikolojik güvenlik, psikolojik sözleşme ve işe tutulma arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada destekleyici bir çalışma ortamını teşvik eden yöneticilerin çalışanlarda psikolojik güvenlik duygularını geliştirdiği sonucu elde edilmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların psikolojik güvenlik seviyelerinin düşük olması durumunda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı yüksek bireylerin işlemsel psikolojik sözleşme algısı yüksek bireylere kıyasla işe tutulma düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Analiz sonuçları ayrıca, psikolojik güvenliğin yüksek olması durumunda işlemsel psikolojik sözleşme algısı yüksek bireylerin ilişkisel psikolojik sözleşme algısı yüksek bireylere kıyasla işe tutulma düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgulara dayanarak psikolojik güvenliğin işlemsel psikolojik sözleşme algısı yüksek bireylerin işe tutulma düzeyleri için daha önemli olduğu söylenilebilir (Dunne ve Greenwald, 2014: 19).

Psikolojik güvenlik üzerine yapılan incelemeler ve çalışma bulguları birlikte değerlendirildiğinde psikolojik güvenliği, işle ilgili faktörlerin çalışanın ruh sağlığına zarar verme riskini en aza indirerek çalışanların çalışma ortamlarında risk almalarını, cesaret göstermelerini ve kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmelerini kapsayan duygu ve davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla, psikolojik olarak sağlıklı ve güvenli bir işyeri ortamında çalışanların performans ve işe tutulma düzeylerinin artış göstermesi muhtemeldir.

3.2.3. Psikolojik Uygunluk

Psikolojik uygunluk, bireyin işine yatırım yapmak için yeterli fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynağa sahip olduğunu hissetmek anlamına gelmektedir. Özünde, bir bireyin göreve girmeye hazır olup olmadığı veya yeterli öz-güvene sahip olup olmadığının değerlendirmesi yatmaktadır. Bu kavram, çalışanın yerine getirmesi gereken hangi rol olursa olsun kendini işe bağlı hissetmeye ne kadar hazır ve emin olduğunu ölçmektedir (Kahn, 1990: 714; Singh ve Singh,

2018: 10; Chen, 2018: 16). Psikolojik uygunluk gerçek performanstan ziyade bireyin belirli bir şekilde davranabilmesi için gerekli zihinsel yeteneğe ve motivasyona sahip olduğu inancına odaklanmaktadır. Böylelikle alışmaları için gerekli kaynaklara sahip olmadığına inanan çalışanın stresini azaltması için kapsam ve faaliyetlerini azaltması olası bir davranış olacaktır. Dięer bir deyişle, çalışanın iře tutulma düzeyinin olumsuz etkilenme ihtimali artacaktır (Łaba ve Geldenhuys, 2016: 107). Kahn (1990) tarafından yapılan çalışmada iře tutulma ve psikolojik uygunluk arasındaki ilişki, bireylerin psikolojik olarak daha uygun oldukları durumlarda iře tutulduklarını ve daha az uygun oldukları durumlarda ise işten koptuklarını göstermiştir. Bařka bir çalışma ise çalışanların psikolojik uygunluklarının iře tutulma düzeyleri ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Fadillah ve Salleh, 2016: 9).

İşe tutulmanın önemli bir öncülü olan psikolojik uygunluk, çalışanların diğer yaşam faaliyetlerinde bulunduğu da değerlendirilerek çalışma rollerine katılmaya hazır olup olmadıklarına dair inançlarını incelemektedir. Kahn'a (1990) göre bu tür inançları etkileyebilecek dört faktör mevcuttur. Bunlar; bireyin fiziksel enerjisi, duygusal enerjisi, iş rolü güvensizlikleri ve psikolojik olarak iş rolü performanslarından uzaklaştırma potansiyeline sahip diğer yaşamlarını içeren dış faaliyetlerdir (Kahn, 1990: 714; May vd., 2004: 18). Rich ve diğerleri (2010) ise psikolojik uygunluğu bireylerin belirli bir zamanda kişisel olarak çalışmaya hazır olduklarını göstermek için kullanmışlardır. Böylelikle, bir bireyin psikolojik uygunluğunu artıran önemli bir faktörün kendi yeteneğine olan yüksek güven düzeyi olduğu fark edilmiştir (Jannesari, Wang, McCall ve Zheng, 2017: 3).

Genel manasıyla psikolojik uygunluk, çalışanın işini yapabilmesi için sahip olduğu duygusal ve psikolojik enerjisini içermektedir. Buna ek olarak, çalışanın kendi yeteneklerine ve statüsüne duyduğu güven duygusu ile çalışanın iş hayatının dışındaki diğer yaşamı da psikolojik uygunluk çerçevesinde yer alabilir. Yüksek psikolojik uygunluğa sahip bir çalışanın çalışmalarında daha titiz olması ve çalışırken kolay kolay dikkatinin dağılmaması muhtemel sonuçlardan olacaktır.

3.3. İşe Tutulma Boyutları

İşe tutulma kavramı, bir çalışanın işi için sahip olduğu özümseme ve bağlılık düzeyini ifade etmekte ve aynı zamanda çalışanların tüm benliklerini iş rollerine uygulama derecesini yansıtmaktadır (Owens, Baker, Sumpter ve Cameron, 2016: 12; Asar, 2018: 34). Maslach ve diğerleri işe tutulma kavramını enerji, katılım ve etkililik olarak üç alt boyutta sınıflandırmışlardır. Schaufeli ve diğerleri ise işe tutulmanın enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma boyutlarından oluştuğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, Schaufeli ve diğerleri işe tutulmanın anlık ve belirli bir durum olmadığını, belirli bir nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın etkileyici bilişsel bir durum olduğunu belirtmektedirler (Basikin, 2007: 5; Sardeshmukh vd., 2012: 195).

İşe tutulma bireylerde enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu ve tatmin edici bir ruh halini yansıtmaktadır. Enerjik olma zihinsel direnç, kararlılık ve işe karşı tutarlı bir çaba harcamak anlamına gelmektedir. Bir çalışanın yüksek düzeyde enerji ve zihinsel huzura sahip olması bireyin üstlendiği görevi yerine getirme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. İkinci boyut olan adanma ilham almak, hevesli olmak ve işe son derece dahil olmakla ilgilidir. Adanma, bireyin işine önem atfetmesi, verilen işle ilgili coşkulu ve gururlu hissetmesi ve işten ilham almasını belirtmektedir. Son boyut olan kendini kaptırma, işe çevreden kopma hissi yaşayacak kadar konsantre olma ve işte harcanan zamanın nasıl geçtiğini anlamamayı ifade etmektedir. Kendini kaptırma, bireylerin çalışmalarına tamamen konsantre olmaları ve dalmaları anlamına gelmekte, bu durum zamanın önemini yitirmesine ve işten ayrılmanın onlar için bazı zorluklar yaratmasına neden olmaktadır (Shekari, 2015: 168; Gera, Sharma ve Saini, 2019: 62).

Finney'e göre, işleriyle bağ kurabilen, örgütlerin misyonuna inanan, işlerinden keyif alan ve daha büyük bir amaca yönelik iş katkılarını anlayabilen, disiplinlere ihtiyaç duymayan ve sadece netliğe, iletişime ve tutarlılığa ihtiyaç duyan çalışanlar, olumlu bir tutum, odaklanma, istek, şevk, yaratıcılık ile yeteneklerini her zaman geliştirebilmektedirler. Ayrıca, bireylerin dayanıklı olabilmeleri, birbirlerine güvenebilmeleri, yöneticilerine saygı duyabilmeleri, yöneticilerinin onlara saygı duyduklarını bilmeleri onlar için büyük yeni

fikirlerin kalıcı bir kaynağıdır ve bu durum örgüt başarısı için oldukça önem taşımaktadır (Fitrian ve Anindita, 2019: 43). Kavram üzerine yapılan son araştırmalar, enerjik olma ve adanmanın işe tutulmanın temel boyutlarını oluşturduğunu göstermektedir. İşe tutulma düzeyi yüksek olan bir çalışan işinden ilham ve zevk almaktadır. Bu nedenle, işe tutulma çalışanın örgütsel bağlılığını geliştirmek için önemli bir faktördür. Aynı zamanda, yetki ve sorumluluk verilmiş çalışanlar işlerinden heyecan duydukları gibi kendilerini örgüte de ait hissetmektedirler (Gera vd., 2019: 62; Yıldırım, 2020: 92).

Günümüzde örgütlerin önemle üzerinde durduğu konulardan biri olan işe tutulma, çalışanın işine karşı hissettiği fiziksel, bilişsel, duygusal bağın gücünü belirtmekte ve enerjik olma, adanma, kendini kaptırma boyutlarını kapsamaktadır. İşe tutulma boyutlarına dair yapılan tanımlar göz önüne alındığında kavramın ilk boyutu olan enerjik olma özetle, benlik veya canlılık için mevcut olan enerjiyi tanımlamaktadır. İkinci boyut olan adanma, çalışanın işine katkıda bulunması ve işinde fark yaratabilme fırsatlarına sahip olması olarak ifade edilirken, son boyut olan kendini kaptırma ise çalışanın görevi yerine getirmesine yardımcı olan içsel motivasyonu aracılığıyla işine konsantre olması olarak tanımlanmaktadır.

3.4. İşe Tutulmanın Ölçülmesi

İşe tutulma, çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşe tutulmanın özünde var olan enerji, adanma ve kendini kaptırma, çalışanların potansiyelini ortaya çıkararak onların işe tutulmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, bu enerji, adanma ve kendini kaptırma, temel iş sorumluluklarının kalitesine de etki etmektedir (Leiter ve Bakker, 2010: 5).

İşe tutulmayı ölçmeye yönelik çabaların çoğu bireysel çalışan düzeyinde olmuştur. Bu bireysel düzeydeki ölçümler, örgüt veya çalışma grubu düzeyinde de işe tutulmayı ölçmek için geçerli olabilir. Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından oluşturulan Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES), işe tutulma kavramının ölçümünde sıklıkla başvuru alan üç boyutlu bir ölçektir. Bu boyutlar; enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Attridge, 2009: 386).

İşe tutulma kavramı ile operasyonel hale getirilen Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES), başlangıçta 3 boyut ve 24 madde şeklinde geliştirilmiştir.

Bunlardan; 9 madde enerjik olma boyutunu, 8 madde adanma boyutunu ve 7 madde kendini kaptırma boyutunu ölçmektedir. Psikometrik değerlendirmeler sonucunda; enerjik olma ve adanma boyutlarından 3'er maddenin, kendini kaptırma boyutundan ise 1 maddenin elimine edilmesi ile 17 maddeden oluşan bir ölçek haline getirilmiştir. Ardından, iki sorunlu madde daha çıkarılarak ölçek 15 maddelik (UWES-15) bir versiyon haline indirgenmiştir. Daha sonra, Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından her bir boyutun üç maddeden oluştuğu dokuz maddelik bir kısa versiyon (UWES-9) oluşturulmuştur. Özgün formdan 9 maddeye kısaltılan UWES-9 Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ve Witte (2017) tarafından 3 maddeye kısaltılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmayla 9 maddelik versiyona alternatif olabilecek güvenilir ve geçerli bir işe tutulma ölçeği ortaya koymuşlar ve bu ölçeği UWES-in ultra kısa formu olarak isimlendirmişlerdir. Önceki araştırmalar, iç tutarlılık ve yapı geçerliliği açısından UWES-17 için kabul edilebilir psikometrik özellikler önermiş olsa da UWES-9'un daha güçlü faktöriyel geçerlilik sergilediği bulunmuştur (Siu Man ve Fong, 2012: 391; Köksal, 2020: 721).

3.5. İşe Tutulmayı Etkileyen Faktörler

İşe tutulmanın yapısını inceleyen araştırmacılar kavrama iki farklı bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Birincisi, belirli ihtiyaçlara, değerlere veya kişisel özelliklere sahip olmanın bireyleri işlerine az ya da çok dâhil olmaya yatkın hale getirdiği zaman işe tutulmanın meydana geldiği inancıdır. İkinci bakış açısı ise işe tutulmayı belirli iş durumu özelliklerine bir yanıt olarak görmektedir (Elloy, Everett ve Flynn, 1995: 81). Konuya dair diğer çalışmalarda bazı araştırmacıların işe tutulmanın kişisel bir özellik olduğunu ve örgütsel faktörlerden daha çok kişisel özelliklerden etkilendiğini belirttikleri görülmüştür. Kişisel özellikler ile işe tutulma ilişkisini birlikte ele alan bu çalışmalar çoğunlukla işe tutulma ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik faktörler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Psikolojik özelliklerin göz önüne alındığı birkaç çalışmada ise kontrol odaklılık, başarı güdüsü, içsel motivasyon, iş değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi özelliklerin işe tutulma üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010: 186). Bu bağlamda, işe tutulmayı etkileyen

faktörleri kişisel, psiko-sosyal ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

3.5.1. Kişisel Faktörler

Bireyleri birbirinden farklı kılan onların fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleridir. Psikolojide önemli bir yer işgal eden kişilik, bireyin benzersiz bir varlık olmasını sağlamakta ve bireye kimlik kazandıran dengeli psikolojik ve davranışsal durumları oluşturmaktadır. Kişilik, aynı zamanda fiziksel ve zihinsel yetenekleri kapsamına almaktadır. Bunların yanı sıra; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik özellikler de bireye özgü kişisel faktörlerdir. Bu faktörler, bireylerin tutum ve davranışlarında önemli bir belirleyici konumundadır.

Bireyin yaşı, işe tutulma düzeyine etki eden önemli faktörlerdendir. Sofres tarafından gerçekleştirilen bir çalışma kapsamında 19 bin 840 kişi üzerinde uygulama yapılmış ve uygulama sonucunda yaşın ilerlemesi ile bağlılık düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, bireylerin 18-24 yaş arasında işe tutulma düzeyleri %51 iken 50 yaş ve üzeri kesimde işe tutulma düzeyinin %63 olduğu bulunmuştur (Diker, 2010: 23). Çin'de büyük bir devlet üniversitesi tarafından yürütülen bir çalışmada yaşın iş kaynakları ve işe tutulma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çinli şirketlerin uyguladığı çok çeşitli örgütsel uygulamaları anlamayı amaçlayan bu çalışma, çalışanların yaşlandıkça işe tutulma oranının arttığını göstermiştir. Bu çalışma, aynı zamanda özerkliğin işe tutulma üzerindeki etkisinin gençlere kıyasla yaşlı çalışanlar için daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur (Ning ve Alikaj, 2019). Hindistan'ın Tirupur ilindeki özel sektör bankalarında çalışan kişilere uygulanan bir anket çalışmasında yaş ile işe tutulma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Kalpana ve Dharmaraj, 2018: 114). Almanya'da farklı örgütlerden ve mesleki geçmişlerden gelen hizmet çalışanları arasındaki duygusal emek, yaş, tükenmişlik ve işe tutulma ilişkilerinin araştırıldığı bir başka çalışmada ise yaşın işe tutulma ile pozitif bir ilişkisinin olduğu sonucu tespit edilmiştir (Johnson, Machowski, Holdsworth, Kern ve Zapf, 2017: 210).

Tutulmayı etkileyen bir diğer kişisel faktör kadın ve erkek arasındaki doğal ve biyolojik farklılıkları işaret eden cinsiyettir. Her iki cinsiyete izafe edilen beklentiler, davranış kuralları ve ifade biçimleri farklılık göstermektedir.

Yazında cinsiyetin işe tutulma üzerindeki etkisinin araştırıldığı birçok çalışma mevcuttur. Örneğin, Gulzar ve Teli (2018: 2) akademisyenler üzerinde yürüttükleri çalışmada kadın akademisyenlerin erkek olanlara kıyasla çalışmalarına daha yüksek düzeyde tutulma yaşadıklarını göstermişlerdir. Kong (2009: 66) üç fabrikadaki 248 çalışanın işe tutulma düzeylerini araştırmıştır. Çalışma sonuçları, örgütteki kadın ve erkek çalışanlar arasında işe tutulma açısından farklılıklar olduğunu göstermiştir. Çalışma sonucunda kadın çalışanların işlerine erkeklerden daha çok değer verdiği ve erkek çalışanların kadınlara göre daha enerjik ve kendilerini işe daha çok kaptırdıkları tespit edilmiştir.

Diğer bir çalışmada yapı, kültür ve ideoloji açısından erkeklerin işe tutulmasının kadınlardan daha kolay olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu çalışmada işe tutulmaya yol açan psikolojik anlamlılık, güvenlik ve uygunluğun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Kadınların bu koşulları tecrübe etmek için örgütsel engelleri aşmaları gerektiği ve dolayısıyla erkeklerin işe tutulmalarının kadınlara göre daha kolay gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır (Banihani, Lewis ve Syed, 2013: 145). Güney Afrika Üniversitesi'nde yürütülen bir çalışmada ise hem erkeklerin hem de kadınların işe tutulma düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir (Tshilongamulenzhe ve Takawira, 2015: 116).

Bireyin çalışma hayatına olan bakış açısını etkileyen bir diğer kişisel faktör eğitim düzeyidir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış bireyler ile eğitim düzeyi düşük kalmış bireylerin işe bakış açıları farklılık göstermektedir (Reşat, 2007: 36). Eğitim düzeyi ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik çalışmaların genelinde eğitim düzeyinin yüksek olmasının işe tutulmayı pozitif yönde etkileyen bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, Chadha ve Kaur daha yüksek niteliğe sahip olmayı daha fazla işe tutulma ile ilişkilendirirken, daha fazla bilginin daha fazla işe ilgiye sebep olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların karar mekanizmalarında daha fazla yer almaları sonucunda bu çalışanların işlerine daha fazla tutuldukları ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu, 2005: 59). Kömürcüoğlu (2003) ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki ayrı banka çalışanlarından topladığı verilerde, üniversite mezunu

Çalışanların işlerinden memnun oldukları ve lise mezunlarına göre işe tutulma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir.

Eğitim düzeyi ile işe tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görüşünün aksini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Rabinowitz, Hall ve Goodale eğitim düzeyi ile işe tutulma arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Lodhal ile Kejner ve Orpen ile Pathak tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da eğitim düzeyi ile işe tutulma arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ruh ve White tarafından yapılan başka bir çalışmada ise eğitim ile işe tutulma arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır (Alotaibi, 2000: 219; Diker, 2010).

Diğer bir faktör olan medeni durum ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Japonya'daki hastanelerde görev yapan hemşireler üzerinde yürütülen bir çalışmada evli hemşirelerin %55, bekâr olanların %37,3 ve dul hemşirelerin %7,7 oranında işlerine tutuldukları görülmüştür. Sonuçlar, evli çalışanların işe tutulma düzeylerinin bekar ve dul çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Evli alışanların bakmakla yükümlü oldukları bireylerin olması sebebi ile işe karşı daha tedbirli ve dikkatli yaklaşmaları, işe tutulma düzeylerinin yüksek olmasının sebeplerinden olabilmektedir (Hontake ve Ariyoshi, 2016: 113). Aksine, Kong (2009: 66) tarafından gerçekleştirilen çalışmada enerjik olma ve adanma boyutları itibarıyla bekâr çalışanların evli olanlara kıyasla daha yüksek işe tutulma düzeylerine sahip oldukları bulunmuştur. Diğer bazı çalışmalarda da medeni durum ile işe tutulma arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kalpana ve Dharmaraj, 2018: 114).

Jain, Sharma ve Jain (2018: 5608) tarafından farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel ve kamu işletmeleri üzerinde yürütülen bir çalışmada kadın çalışanların medeni durumlarının işe tutulma düzeylerinde önemli bir farklılığa yol amadığı görülmüştür. Saal ise benzer bulguya erkekler için ulaşmıştır (Diker, 2010: 22). Kömürcüoğlu da yaptığı bir çalışmada, evli çalışanların işe tutulma düzeylerinin diğer çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır (Güner, 2007: 37).

Bir işte uzmanlaşmış, deneyimli ve kıdem sahibi olan çalışanların işe tutulma düzeyleri farklılık göstermektedir. Kıdem, daha uzun süre hizmet etmiş

bir çalışana daha yüksek statü, rütbe veya öncelik getirebilmekte ve genellikle kıdeme sahip çalışanlar aynı işi yapan diğer çalışanlara göre daha fazla çıktı elde edebilmektedirler. Tayland’da gerçekleştirilen bir çalışmada, görev süresi 20 yıldan fazla olan çalışanların görev süresi 10 yıldan az olan çalışanlara göre işe tutulma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışmada özellikle görev süresi olarak isimlendirilmiş kıdemin işe tutulma ile pozitif bir ilişkisinin olduğu belirtilmiştir (Sripur, 2014). Sharma ve Sharma tarafından mühendisler üzerinde yapılan bir çalışmada on yıl kıdemli mühendislerin beş yıl kıdemli mühendislerle nazaran işe tutulma düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Diker, 2010: 25).

Kömürcüoğlu (2003) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanın kıdemi ile işe tutulma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde, Lodhal ve Kejner tarafından yapılan çalışmada da bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Diker, 2010: 25).

İşe tutulma düzeyi çalışanın yaşı, medeni durumu, kıdemi, cinsiyeti ve eğitim düzeyi gibi kişisel faktörden etkilenerek her çalışan için farklı sonuçlar oluşturmaktadır. Konu üzerine yapılan çalışmalarda her kişisel faktör için birbirinden farklı sonuçlar elde edildiğinden bir genelleme yapmak pek mümkün olamamaktadır. Bulguların farklılaşmasındaki en temel etmenin her bireyin kendine özgü davranışlara ve ayırt edici özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

3.5.2. Psiko-Sosyal Faktörler

İşe tutulma düzeyini bireyin kişisel özellikleri kadar çevresel faktörler ve ruhsal açıdan çeşitli evrelere ayrılan yaşamı da etkilemektedir. Bireyin psiko-sosyal faktörleri olarak adlandırılan etmenler bu çalışmada başarı güdüsü, kontrol odağı, işsel motivasyon, merkezi yaşam ilgisi ve çalışma değerleri olarak incelenmektedir.

İşe tutulmayı etkileyen psiko-sosyal faktörlerden ilki, bireyin bir görevi ya da davranışı mükemmellik standartlarına göre gerçekleştirmesini sağlayan başarı güdüsüdür. Murray tarafından ileri sürülen başarı güdüsü kavramı, bireylerin gereksinimlerini sonradan öğrenmeleri ve çevreden edindikleri izlenim doğrultusunda harekete geçmeleri şeklinde ifade edilmiş, daha sonra ise bu kavram McClelland tarafından incelenmiştir (Yemişçigil, 2006: 16).

McClelland, başarı güdüsünü hedonist açıdan ele almakta ve ona göre insanlar zevk alma ve acıdan kaçınma düşüncesiyle hareket etmektedirler. Başarı güdüsü hedonist açıdan ele alındığında, başarılı olma isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu şeklinde iki boyut itibarıyla sınıflandırılmakta ve her ikisinin birleşimi de toplam başarı güdüsünü ifade etmektedir. McClelland başarı güdüsünü bireyin zor işleri başarabilmesi, yüksek düzeyde başarı sağlayabilmesi, karmaşık iş veya görevlerin üstesinden gelme arzusu gösterebilmesi olarak örneklendirmiş ve başarı güdüsü yüksek olan bireylerin girişimci, risk ve sorumluluk alabilen, sabırlı, hareketli ve yeni fırsatları değerlendirebilen özelliklere sahip olduklarını ifade etmiştir (Ay, 2007: 68). Bir iç motivasyon örneği olan başarı güdüsü, bireyin iş yaşamında üstün performans, verimlilik ve başarının önemli bir belirleyicisidir. Örgütler açısından her kademede bu nitelikte çalışanlara sahip olmak iş sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işe alım süreçlerinde başarı güdüsü yüksek olan bireyler hedeflenmektedir. Başarı güdüsü yüksek bireyler gösterdikleri performanslarla yetinmeyip daha fazlasını yapabilmek için çabalamakta, daha hızlı ilerlemekte, yeni mal ve hizmetlere ilişkin daha fazla yeni fikir üretmekte ve çalıştıkları örgütün kalite, verimlilik, satış ve diğer ekonomik göstergelerinde sürekli bir iyileştirme çabası içinde olmaktadırlar. Nitekim Aryee (1994: 327) tarafından Singapur'dan lise öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, başarı güdüsü ile işe tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Başarı güdüsüne sahip olan bireylerin çalışma alanlarındaki zorluklara meydan okuyarak bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilme gayretinde oldukları ve böylelikle işe tutulma düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışan bireylerin örgüte yarar sağlayabilmeleri ve öğrenme performanslarını sürdürebilmeleri için önemli bir rol oynayan kontrol odağı, işe tutulmayı etkileyen bir diğer psiko-sosyal faktörlerdendir. 1966'da Rotter tarafından ortaya atılan bu kavram, bireylerin durumları ve günlük yaşamda sahip oldukları deneyimler üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduklarına olan inançlarını ifade etmektedir (Khushk, 2019: 1). Kontrol odağı, sonuçların, kişisel çabaların veya kontrol edilemeyen çevresel faktörlerin bir çıktısı olarak üretildiğini gösteren bir dizi beklenti içermektedir. Davranışları ile elde edilen sonuçlar arasında bir ilişki olduğunu algılayan bireyler iç kontrol odaklı;

davranışları ile sonuçları arasında bir ilişki olmadığını düşünenler ise dış kontrol odaklı olarak ifade edilmektedirler (Gül ve Beyşenova, 2018: 215). İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir alanıyla ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanmaktadırlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanmaktadırlar (Basım ve Şeşen, 2006: 160). Hindistan'daki imalat ve hizmet endüstrisini temsil eden kamu ve özel sektörden hem erkek hem de kadın yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada, iç kontrol odağı ile işe tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yüksek iç kontrol odağına sahip bireylerin çoğu kez durumun sorumluluğunu kendilerinin üstlenmeye çalıştıklarını ve kendilerini işe dâhil ettiklerini göstermiştir (Sharma ve Sharma, 2015: 10). Spector, iç kontrol odaklı çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ve işte daha uzun süre çalıştıklarını ifade etmiştir. Renn ve Vanderberg tarafından yapılan bir çalışmada ise iç kontrol odağına sahip kişilerin dış kontrol odağına sahip kişilere göre işten ayrılma niyetlerinin ve devamsızlıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Diker, 2010: 28). Bu bulgular ışığında iç kontrol odağına sahip çalışanların işe tutulma oranlarının dış kontrol odağına sahip çalışanlara göre daha yüksek seyir göstereceği tahmin edilebilir.

Bireyin dışsal faktörlerden bağımsız olarak kendini motive edebilmesi olarak tanımlanan içsel motivasyon, çalışanların işe tutulma düzeyini etkileyen önemli bir psiko-sosyal faktördür. İçsel motivasyon, bireyin kendi içsel memnuniyetinin sağlanması için davranışlarını benimsemesine veya değiştirmesine neden olan uyarımı ifade etmektedir (Masvaure, Ruggunan ve Maharaj, 2014: 490). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na dayanan içsel motivasyon, çalışana tanınma, başarı, ilerleme olanakları, sorumluluk ve iş tatmini gibi faydalar sağlamaktadır (Aslan ve Doğan, 2020: 294). Gorn ve Kanungo tarafından yapılan bir çalışmada içsel ve dışsal motivasyonun işe tutulma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları hem içsel hem de dışsal güdülere sahip çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olması durumunda işlerine tutulma düzeylerinin yüksek olduğunu, ancak içsel güdülerini doyuma ulaşan çalışanların işe tutulma düzeylerinin dışsal güdülerini doyuma

ulaşanlardan daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, işsel motivasyonun işe tutulma düzeyini etkileme gücü dışsal motivasyondan daha yüksektir (Diker, 2010: 28). Bunun yanında, Amerika Birleşik Devletleri'nin Midwestern kasabasındaki 17 restoranı kapsayan bir çalışmada işsel motivasyon ile işe tutulmanın enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu grlmştir (Putra, Cho ve Liu, 2015: 9).

Çalışma bulgularına göre, işsel olarak motive olmuş çalışanlar kendilerini mevcut becerilerini geliştirmeye ve şirket başarısını sağlamaya adanmaktadırlar. Bu tür çalışanlar, aynı zamanda daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek iş performansına sahip olma eğilimi gösterebilirler. Verimlilik eğilimi ve gelişim gösterme kapasitesi yüksek olan bu tarz çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkılar sağlamaktadırlar.

İşe tutulmayı etkileyen bir diğer psiko-sosyal faktör *“bir etkinliği gerçekleştirirken belirli bir yerel düzenleme veya durum için ifade edilen tercih”* olarak tanımlanan merkezi yaşam ilgisidir (Mitchell, Baba ve Epps, 1975: 166). İlk kez Dubin tarafından ortaya atılan bu kavram daha sonraları işe ve çalışmaya tutulma araştırmalarında bir çıkış noktası olmuştur. Dubin, merkezi yaşam ilgisinin bireyin çocukluk dönemindeki sosyalleşme sürecinin sonucu olduğunu ve bunun edinilen deneyimler veya toplumdaki sosyalleşmenin etkisiyle yn değiştirebileceğini belirtmiştir (Diker, 2010: 30). Merkezi yaşam ilgisini işe tutulma ile bağdaştıran Lawler ve Hallise kavramı *“bireyin çalışma durumunu yaşamının önemli bir parçası olarak algılaması ve önemli ihtiyaçlarını karşılamak için yaşamın merkezine işini alma derecesi”* olarak ifade etmişlerdir (Saleh ve Hosek, 1976: 214). Yapılan bir çalışmada, merkezi yaşam ilgisi iş ve çalışma olan kişilerin işlerine tutulma düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken, başka bir çalışmada işin ve çalışmanın yaşamlarında önemli bir yer tutmadığını belirten bireylerin işe tutulma düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Güner, 2007: 43).

İşe tutulmayı etkileyen psiko-sosyal faktörlerden sonuncusu, *“bireylerin işyerinde sergiledikleri rollerinin bir karşılığı olarak tatmin edilmesi gerektiğine inandıkları değerler”* olarak tanımlanan çalışma değerleridir. Kavrama dair çeşitli sınıflandırmalar olmakla birlikte yazında iki temel sınıflandırma üzerinde görüş birliği olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar işin ilgi

çekiciliği, zorlayıcılığı, çeşitliliği ve entelektüel olarak uyarıcılığı gibi çalışmanın doğal psikolojik tatminleri ile ilgili “içsel/bilişsel” değerler ile ücret, yan haklar ve iş güvenliği gibi çalışmanın maddi yönleriyle ilgili olan “dışsal/araçsal” değerlerdir (İlhan, Güler ve Aksaraylı, 2019: 382). İş değerleri üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, dışsal iş değerlerine göre içsel olarak karakterize edilen çalışma ekipleri içindeki bireylerin işe tutulma düzeylerinin daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Bu durum, bireylerin daha kalıcı ve yaygın işle ilgili bir zihin durumuna sahip olduklarını ve böylece enerjilerinin arttığını, kendilerini işlerine adadıklarını ve kaptırdıklarını göstermektedir (Schreurs, Emmerik, Broeck ve Guenter, 2014: 1). Siu (2003: 344) tarafından Hong Kong’daki çalışanlar üzerinde iş değerleri ve iş performansının ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan bir çalışmada, çalışanların iş değerleri ile iş performansının pozitif yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Buradan hareketle, çalışanların iş değerlerinin işe tutulma düzeylerini de artıracığı ifade edilebilir. Bireye örgütün hedefleri doğrultusunda, hangi davranışları sergileyeceklerine yönelik rehberlik eden çalışma değerleri, örgüt içerisinde etkili bir motivasyon sistemi yaratabilmek için gerekli ön koşullardan biridir. Çalışanların değer sistemini öğrenmek, onların motivasyonlarını, performanslarını ve işe tutulma düzeylerini artırmak açısından önemlidir (Jarad, 2015: 23).

3.5.3. Örgütsel Faktörler

Örgütlerin sürdürülebilirliği çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanların işe tutulma düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksekse örgüt de o oranda güçlenmektedir. Bu sebeple örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için çalışanların işe tutulma düzeylerini etkileyecek yollar izlemelidirler. Çalışanın işe tutulma düzeyinin olumlu bir seyir izlemesini bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra örgüt içindeki olanaklar ve koşullar da etkilemektedir. İşe tutulmanın oluşumunda etkili olan örgütsel etmenler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret miktarı, çalışma koşulları ve çalışma saatleri, kariyer olanakları ve yönetim tarzıdır.

İşe tutulma düzeyini etkileyen en temel örgütsel faktörlerden biri örgütün büyüklüğü ve yapısıdır. Niteliksel ve niceliksel ölçütlere göre belirlenen örgüt büyüklüğünü yansıtan en önemli nicel göstergelerden biri

örgütteki çalışan sayısıdır. Büyük örgütlerin çalışanlarına sunduğu imkânların daha fazla olması nedeniyle bu örgütlerdeki çalışanların işe tutulma düzeylerinin küçük örgütlerdeki çalışanlara göre daha yüksek olacağı tahmin edilebilir (Şimşek, 2013: 53). Fakat başka bir açıdan değerlendirildiğinde ise büyük örgütlerdeki bürokratik eğilimler, hiyerarşik yapı ve bu durumun doğal sonucu olarak ortaya çıkan esnek olmayan örgüt yapısı, yönetimin çalışan üzerindeki katı yaptırımları ve tutumları, tepe yönetimden en alt basamağa kadar karşılıklı ilişkiler kurulmasını zor hale getirmektedir. Bu da çalışanların iş başı performanslarını, işe tutulma düzeylerini ve örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların örgüte bağlılık duygusu kazanabilmeleri ve işe tutulma düzeylerinin artması ancak bulundukları örgütün mekanik bir yapıdan ziyade organik yapıyı benimsemesiyle mümkün olabilir (Diker, 2010: 36).

Bir örgütteki ücret yönetiminin üyelerini daha yüksek performans sergileyemeye motive ettiği ve böylelikle işe tutulmanın önemli bir belirleyicisi olduğu savunulmaktadır (Anitha, 2013). Çalışanların örgütten aldığı ücret, sosyal etkileşimi ve daha iyi çalışma ilişkilerini teşvik etmektedir. Örgütün ücret yönetiminden tatmin olan çalışanların işlerine karşı daha enerjik olduklarını, kendilerini işlerine adadıklarını ve kaptırdıklarını söylemek mümkündür. Çalışanların emeklerinin karşılığı olarak hak ettikleri ücret, örgüt düzeyinde önemli bir iş kaynağıdır ve bu tarz kaynaklar işe tutulmayı artırmaktadır. Bu sebeple çalışanın işe fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yatırım yapabilmesi, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve kar elde etmesinde katkı sağlamasını ve böylece örgütün rekabet avantajı elde etmesinde pay sahibi olmasını mümkün kılmaktadır. Nitekim konuya ilişkin yapılan bir çalışmada çalışanın ücret memnuniyeti ile işe tutulma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Olusola ve Nathaniel, 2019: 1083). Malezya'daki petrol ve gaz sektöründe gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, ücret miktarı ile işe tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Memon, Salleh ve Baharom, 2017: 55). Bununla birlikte Demir (2011) tarafından yapılan bir çalışma, işe tutulmayı etkileyen bir örgütsel faktör olan ücretin çalışanların sosyal yaşamlarını sürdürmeleri bakımından önemli bir değer olduğunu ve bu değerın çalışanın işyeri seçimi ve orada kalma düşüncesi üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Sonuçta ücret faktörü, çalışanların hem kendilerine hem

de örgüte karşı duydukları güveninin artmasına yardımcı olan temel faktörlerden biri olarak görülebilir.

İşe tutulmayı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri çalışma koşulları ve çalışma saatleridir. Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar çalışanların fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkilidir. Yetersiz aydınlatma ve havalandırma, aşırı gürültü, renk tasarımı, çevresel kirlilik gibi hususlar örgütün fiziksel koşullarını oluşturmaktadır. Çalışma koşulları, çalışanların işyerinde güdülenmelerini sağlayan önemli etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Çalışanların bu tarz koşullara yönelik adalet algılarının olumlu olması da onların işlerine tutulmalarında örgütsel bir etken olarak görülmekte ve bu yaklaşım yönetsel uygulamaları kolaylaştırabildiği gibi çalışma yaşamında ast-üst ilişkileri ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin de olumlu etkilenmesine neden olabilecek örgütsel davranışlara dönüşebilmektedir. Demir (2011: 460) tarafından yapılan bir çalışma, çalışma koşullarının işte kalma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Buna dayanarak, tatmin edici çalışma koşulları sağlandığında çalışanların işte kalma niyetlerinde meydana gelen artışın işe tutulma düzeylerinde de görülebileceği ifade edilebilir. Diğer taraftan, çalışma saatleri de çalışanın işe tutulma düzeyinin etkilenebileceği örgütsel bir faktördür. Ülkemizde çalışanlar, uzun saatler çalışma konusuna ekonomik bir kazanç olarak baktıkları için bu tür çalışmaları kolay kabul etmektedirler. Oysa uzun dönemde fazla çalışma hem üretimin nitelik ve niceliğini hem de çalışan psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, son yıllarda örgütler verimlilik artışını sağlayabilmek ve çalışanlarının psikolojik sağlıklarını olumsuz etkilememek için esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı, vardiyalı çalışma vb. yöntemleri kullanmaktadırlar (Hayta, 2007: 37).

Bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olan kariyer de işe tutulma düzeyini etkileyen önemli örgütsel faktörlerdendir. Mesleki yaşamda atılan adımlar çalışanların deneyimlerini oluşturarak kariyer başarılarını etkilemektedir. Dolayısıyla örgütler, insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalarıyla çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmakta ve böylece onların çaba ile performanslarının artmasına destek olmaktadır. Bu anlamda örgütler çalışanlarına yükselme imkânı sunmalı, onlar için uygun kariyer olanaklarını

belirlemeli ve çalışanların yetenekleri ile deneyimlerine uygun bir kariyer haritası çıkartmalıdır. Çalışanların ise sahip olduğu özellikler ile olası veya mevcut kariyer olanakları arasında bağ kurması gerekmektedir. Böylelikle çalışanların işe tutulma düzeyleri olumlu etkilenmekte ve çalışanlar kendilerini işe ve çalıştığı örgüte bağlı hissetmektedirler (Güner, 2007: 47).

Son olarak örgütlerin yönetim anlayışları ve yönetime katılım sistemleri de çalışanların işe tutulma düzeylerini etkilemektedir. Örgütteki çalışanların kararlara katılımının sağlanması bireylerin iş tatminlerinin artırılmasına ve örgüt içinde alınmış nihai kararların iyileştirilmesine etki edecektir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19). Kararlara katılan çalışan işine, iş arkadaşlarına, yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve böylelikle çalışanın iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işe tutulma düzeylerinin de olumlu etkilenmesi muhtemel olacaktır. Nitekim Elloy ve diğerlerinin (1995) yapmış olduğu bir çalışmada yöneticilerine dürüst, güvenilir, yenilikçi gibi kişisel özellikler atfedilen örgütlerde çalışanların işe tutulma eğilimlerinin artış gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre; iletişime açık olmayan, çalışma ekibinin arkasında durmayan, en ufak hataya büyük tepkiler gösteren, çalışanlarına değer vermeyip onları takdir etmeyen bir anlayışa sahip yönetim tarzı altında çalışanların işe tutulma düzeylerinin azaldığını söylemek mümkündür. Çalışanların örgüt düzeyinde kendilerini ilgilendiren kararlara katılması da işe tutulma düzeylerine etki etmektedir. Yönetime katılma, çalışanların motive edilmelerinde, çalışanın örgütüyle olan etkileşiminin pekişmesinde ve çalışanların kendilerini geliştirmelerinde yönetimin kullanabileceği etkili bir araçtır (Uyar, 2007: 16).

3.6. İşe Tutulma Üzerine Yapılan Çalışmalar

İşe tutulma, bireylerin çalıştığı örgütün hedeflerinin farkında olarak kendi yaptığı işleri bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeleri ve geliştirmelerini; aynı zamanda değer üretebilmelerini, işlerini en üst seviyede yapmalarını, başkalarının işlerine yardım etmelerini ve daha fazla sorumluluk alma düşüncesi içinde olmalarını öngörmektedir. Bireylerin güvenilir olmaları, işbirliğine olumlu yaklaşımları, iletişime açık olup empati iletişim dilini kullanmaları ve örgüte kendini adanmaları gibi bazı temel kişilik özelliklerine sahip çalışanların işe tutulma düzeyleri olumlu seyir izleyebilmektedir.

Örgütleri başarıya ulaştıran da bu özelliklere sahip olan ve ayrıca, bilgili, nitelikli, tecrübeli ve güçlü çalışanlardır. Bu bağlamda işe tutulma, son dönemlerde yöneticilerin, insan kaynakları uzmanlarının ve hatta çalışanların en çok önem verdiği konulardan biri olmuştur. Mal ve hizmet kalitesinin çalışanların işe tutulma düzeyleri ile ilişkili olduğuna inanan çoğu örgüt, çalışanlarının işe tutulmalarını sağlayabilme ve onları elde tutabilmeye özen göstermektedirler. Çalışmanın bu bölümünde işe tutulmaya dair yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Bir devlet üniversitesinde yapılan bir çalışmada öğretim üyelerinin tecrübeleri, akademik unvanları, eğitim yeterlilikleri ve örgüte olan bağlılıklarının işe tutulma düzeylerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışma, işe tutulmanın bireylerin öğretim etkinliğini pozitif yönde etkilediğini, işlerine bağlılık hisseden öğretim üyelerinin ise öğretim etkinliklerinin arttığını ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, aynı zamanda, bireylerin işlerinden memnun olmaları, değerli olduklarını hissetmeleri, işbirliği ve güven deneyimlemeleri ile birlikte hedeflerine daha kolay ulaşabildikleri ifade edilmiştir (Fernandez, 2021: 11).

İmalat sektöründeki farklı firmalarda görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, algılanan yönetici desteği ile işe tutulma arasındaki ilişkide kariyerle ilgili öz-yeterliliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma bulguları hem algılanan yönetici desteği hem de kariyerle ilgili öz-yeterliliğin çalışanların işe tutulma düzeylerini artırdığını ve yöneticilerinden yeterli destek aldığını düşünen çalışanların kendilerini daha etkili hissettiklerini göstermiştir. Başka bir deyişle, çalışanların yönetici desteği algıları işe tutulma düzeylerini artıran yüksek derecede kariyerle ilgili öz-yeterliliği oluşturmaktadır. Öz-yeterlilik, çalışanların zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında zor görevleri yerine getirmeleri için bir inanç sağlamaktadır. Buna göre, çalışanların kariyerle ilgili öz-yeterlilik algılarının artması onların kariyer hedeflerine ulaşma konusundaki kişisel inançlarının artması anlamına gelmektedir. Bu da çalışanı daha da motive etmekte ve işe tutulma düzeyini artırabilmektedir (Ekmekçioğlu, 2020: 27).

Kamu ve özel hastanelerdeki sağlık personeli üzerinde yapılan bir çalışmada otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarz olarak ifade edilen paternalist liderlik ile işe tutulma

ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, paternalist liderlik ile işe tutulma ve ayrıca, işe tutulma alt boyutları olan enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Köksal, 2011: 105; Nal ve Sevim, 2020: 98). Liderlik ve işe tutulma ilişkisinin incelendiği başka bir çalışmada ise liderin fedakârlık davranışlarının çalışanların işe tutulma düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, iş yeri maneviyatının işe tutulma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bulgusu da elde edilmiştir (Baykal, 2019: 63).

Burke, Koyuncu, Tekinkuş, Bektaş ve Fiksenbaum (2012: 20) tarafından yapılan bir çalışmada Ankara'daki araştırma hastanelerinde görev yapan hemşirelerin işe tutulma düzeyleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, daha yüksek düzeyde enerji gösteren hemşirelerin daha fazla olumlu duygulanım, yaşam doyumu ve daha az yorgunluk, sinizm ve psikosomatik hastalık belirtisi gösterdikleri görülmüştür. Daha yüksek düzeyde adanmışlık belirten hemşirelerde de daha olumlu duygulanım olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, yüksek adanmışlık seviyesi gösteren hemşirelerin işlerinde daha etkili oldukları ve daha fazla iş tatmini yaşadıkları tespit edilmiştir.

İş-yaşam dengesi ile işe tutulma arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada erkeklerin kadınlara göre enerjik olma ve kendini kaptırma oranların daha yüksek; lise mezunu çalışanların iş- yaşam dengesi alt boyutu olan yaşamı ihmal etme yöneliminin lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Banka çalışanları üzerine yapılan bu çalışmada iş-yaşam dengesi ile işe tutulma arasındaki ilişki çalışanların medeni durumları ve çalıştıkları banka türüne göre herhangi bir değişiklik göstermemiştir (Topaloğlu, Sönmez ve Yazgan, 2019: 73).

Güler (2019: 68), temel benlik değerlendirmesinin çalışanların performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolünü incelemiş ve araştırma sonucunda olumlu ve olumsuz temel benlik değerlendirmelerinin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı biçimde etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda, bireyin olumlu temel benlik değerlendirmesi ile iş performansı arasındaki ilişkide işe tutulmanın kısmı aracılığının olduğunu; olumsuz temel benlik etkisinde ise tam aracılık rolünün olduğunu ifade etmiştir.

Yeminli mali müşavirlerden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen çalışmada öz-yeterlilik, işe tutulma ve iş doyumu arasındaki ilişkiler

incelenmiştir. Çalışma bulguları, bu üç kavram arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Yakın ve Erdil, 2012: 376).

Queensland'deki kanser işçileri üzerinde yapılan bir çalışmada, işe tutulma ile iş arkadaşı ve yönetici desteği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma bulguları, işe tutulma ile iş arkadaşı ve yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bireylerin vardiyalı çalışmaları ile işe tutulma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmacılar, bu bulgulara göre, vardiyalı çalışanların meslektaşlarından ve yöneticilerinden yetersiz destek aldıklarını ve böylece işlerine daha az tutulduklarını ifade etmişlerdir (Poulsen, Khan ve Poulsen, 2016: 4).

Örücü ve Hatipoğlu (2018: 110) tarafından Bursa'da faaliyet gösteren sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışma, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile işe tutulmanın alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile işe tutulmanın alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna istinaden araştırmacılar, yöneticilerin, çalışanların güçlendirme algılarını arttıracak faaliyetlere yer vermelerinin önemli olacağını ifade etmişlerdir.

Konuya dair başka bir çalışma, öğretmenlerin işe tutulma düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin işe tutulma düzeylerinin eğitim durumu, medeni durum, yaş, cinsiyet ve uzmanlık alanı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, ancak kıdemleri doğrultusunda işe tutulma düzeylerinin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Buna göre, öğretmenlerin meslek deneyimleri arttıkça işe tutulma düzeylerinin yükseldiği ifade edilebilir (Köse, 2016: 262).

Taipale, Selander, Anttila ve Nätti (2011: 499) tarafından 8 ülkeden katılımcılar üzerinde yapılan bir çalışmada, iş taleplerinin ve iş kaynaklarından özerklik ile sosyal desteğin hizmet sektöründe işe tutulma düzeyini nasıl etkilediğini incelemek amaçlanmıştır. Analiz bulguları, iş taleplerinin Finlandiya, Portekiz, İsveç, Bulgaristan, Macaristan ve Birleşik Krallık'ta yüksek, Hollanda ve Almanya'da ise daha düşük olduğunu göstermiştir. Özerkliğin İsveç ve Portekiz'de yüksek; sosyal desteğin ise tüm ülkelerde aşağı yukarı aynı düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Bulgular,

aynı zamanda, iş taleplerinin işe tutulma düzeyini azalttığını, özerklik ve sosyal desteğin ise işe tutulma düzeyini artırdığını göstermiştir. Böylece bulgular, İş Talepleri/Kaynakları Modelinin ileri sürdüğü varsayımı desteklemiştir.

COVID-19 pandemisi sürecinde iş ve aile yaşamına dair yaşanan olumsuzluklar doğrultusunda tıbbi ilaç mümessillerinin psikolojik sağlıklarını nasıl koruyabileceklerine dair yapılan bir çalışmada, yönetici desteğinin tıbbi ilaç mümessillerinin işe tutulma düzeylerini önemli ölçüde artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, yöneticilerin satış mümessillerini desteklemeleri ve çabalarını takdir etmeleri, onların enerjik olmalarına, ayrıca, işlerine adanma ve kendini kaptırma duygularının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Çalışma bulguları, aynı zamanda, satış mümessillerinin işe tutulma düzeylerini yükseltmede iş arkadaşı desteğinin de önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Darwish, Ahmed ve Pahi, 2020: 1932).

İşe tutulmayı teşvik etmede psikolojik sözleşmenin rolünün incelendiği bir çalışma, ilişkisel ve dengeli sözleşmelerin işe tutulma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu; işlemsel ve geçiş sözleşmelerinin ise işe tutulma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Soares ve Mosquera, 2019: 6).

Küreselleşen dünya ile birlikte değişen yönetim sistemleri, örgütlerin misyon ve vizyonlarını insan odaklı oluşturmalarına sebebiyet vermiştir. Çünkü çalışan bireyler örgütlerde oluşan başarı veya başarısızlığın en önemli kaynaklarıdır. Elde edilen başarının büyük ölçüde insan kaynağına bağlı olduğuna inanan örgütler, doğru yetenek ve bilgiye sahip çalışanlarını elde tutmak için stratejiler geliştirmektedirler. Bunun yanı sıra; enerjisi yüksek, kendini işine adanmış ve kaptırmış insan kaynağının varlığı örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında stratejik bir öneme sahiptir. Bu farkındalığa sahip örgütler, insan kaynağının işleriyle beklenen uyumu yakalamalarına ve işlerine tutulmalarına imkân tanıyan bir örgütsel iklim geliştirme çabasıdadır. Bu anlayışla, özellikle son yıllarda, işe tutulma örgütlerin üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Bununla birlikte, bu kavram birçok bilimsel çalışmaya da konu olmuştur. Bunlardan bazıları yukarıda özetlenmiştir. Toparlamak gerekirse, kavrama dair yapılan çalışmaların önemli bir çoğunluğu, işe tutulmanın iş ve örgüte dair olumlu çıktılarla (iş tatmini vb.) pozitif yönde

ilişkili olduğunu, olumsuz çıktılarla (stres, tükenmişlik vb.) ise negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞİ BİÇİMLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanın bireysel girişimi ile sahip olduğu bilgi ve deneyimlerini işle uyumlu hale getirip iş koşullarını yeniden tasarlaması “iş biçimlendirme” olarak adlandırılmaktadır. Yeniliği, yaratıcılığı ve farklılığı ilke edinen modern çağ örgütlerinin ilgi odağı olan iş biçimlendirme, gelişen dünya düzeni ile son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak iş biçimlendirme kavramı ele alınacak olup daha sonra iş biçimlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi, boyutları, iş-talep kaynak modeli ve son olarak kavram üzerinde yapılan araştırmalar ayrıntılı olarak incelenecektir.

4.1. İş Biçimlendirme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İlk kez Wrzesniewski ve Dutton tarafından tanımlanan ‘job crafting’ yerli yazında ‘iş yapılandırma’, ‘iş becerikliliği’, ‘iş zanaatkârlığı’ ve ‘iş şekillendirme’ olarak dört farklı şekilde ifade edilmektedir (Akçakanat, Uzunbacak ve Acar, 2019: 398). Güler ve diğerleri (2019: 952) tarafından yapılmış bir çalışmada ise kavram iş biçimlendirme olarak ele alınmış ve bu çalışmada da kavram iş biçimlendirme şeklinde kullanılmıştır.

Örgütlerin son yıllarda güncel bir konu olarak görüp değerlendirdiği iş biçimlendirme kavramının tarihi esasında 30 yıl öncesine uzanmaktadır. Şöyle ki Kulik, Oldham ve Hackman (1987) yaptıkları bir çalışmada iş tasarlama sürecine ait yöntem geliştirmektedirler. Kavram bu çalışmada ana hatlarıyla *“kişilerin kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına izin veren kişilerin içinde aktif olarak bulunduğu bir süreçten oluşması gerektiğini ve bunu yaparken kişilerin kendi istekleriyle süreci yönettiği ve yönetici ve/veya örgütünden izin almasının gerekmediği bir strateji”* olarak tanımlanmış ve aslında bugünkü anlamı ‘iş biçimlendirme’ olan kavramın özü ve genel ilkeleri tarif edilmiştir (Sözber, 2019: 17).

“Craft” kelimesi anlam olarak “zanaat”, ustalıkla işlemek şeklinde kullanılmakta olup işletme yazınında değerlendirildiğinde “işe biçim veren faaliyetlerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların sahip oldukları işe anlam yükleyerek yürütmek zorunda oldukları görevleri, ilişkileri ve bilişsel süreçleri bir zanaatçı titizliğinde ‘ustalıkla’ şekillendirerek değiştirmeleri işi biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların üst yönetimin yönlendirdiği geleneksel iş tasarımı içeren davranışlarından farklı olarak işlerini kendilerinin tasarlama işi biçimlendirme kavramının özünü oluşturmaktadır (Yavuz ve İnci, 2019: 97). İş biçimlendirme, çalışanların anlamlı yollarla işlerini yeniden tanımlama ve yeniden tasarlama sürecidir (Berg vd., 2013). Bir diğer ifadeyle, çalışanların bireysel girişimleri ile sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini işleriyle uyumlu hale getirmeleri işlerini biçimlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yazında işi biçimlendirmeyi değişik boyutlarıyla ele alan çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bazı işi biçimlendirme tanımlarına aşağıda yer verilmiştir:

❖ Kavramın öncüleri olan Wrzesniewski ve Dutton’a göre işi biçimlendirme, çalışanların çalıştıkları işin fiziksel sınırları hakkında yeniden bir yorumlama getirmeleriyle ortaya çıkan psikolojik, sosyal ve fiziksel bir eylemdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 181).

❖ Çalışanın işine yüklediği anlamı, işine dair görevleri, ilişkileri ve bilişsel sınırları yeni bir çerçevede sunabilme becerisi işi biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır (Yavuz ve İnci, 2019: 98).

❖ İş biçimlendirme, çalışanların işleriyle ilgili uygulamaları kişisel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirmek amacıyla giriştikleri resmi olmayan bir sürecin sonucudur (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 126).

❖ Bireylerin işlerine yaklaşımlarında aktif bir rol almaları, geleceğe yönelik eylemler başlatmaları ve uygun koşullar oluşturdukları için proaktif bir davranışı yansıtmaları işi biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır (Niessen, Weseler ve Kostova, 2016: 2).

❖ İş biçimlendirme, işteki değişikliğe tepki vermenin aksine; işte değişiklik başlatmayı veya yaratmayı içeren bir kavramdır (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton ve Berg, 2013: 283).

❖ İşi biçimlendirme, işi kişisel tercihlere ve hedeflere göre hizalamayı, işin anlamını ve hedeflerini yükseltmeyi amaçlayarak işte başlatılan değişiklikleri ifade etmektedir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 174).

❖ İşi biçimlendirme değişimin birey tarafından başlatılmasını, öngörülü eylemi ve kişinin çalışma ortamı üzerinde kontrol sahibi olmasını içerdiği için belirli bir proaktif çalışma davranışı biçimini yansıtmaktadır (Parker ve Collins, 2010).

❖ İşi biçimlendirme, bireylerin görevlerinde veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Demerouti, 2014: 238).

❖ Çalışanların öz-benlik duygularının başkaları tarafından onaylanması, işe yabancılaşmalarının azaltılması ve iş ortamında sosyalleşmek için gerçekleştirilen tüm davranışlar işi biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır (Oruç, 2019: 24).

❖ İşi biçimlendirme, ortaya çıkan bir durumu kontrol etmek veya etkilemek için eş zamanlı çabalar içeren proaktif çalışan davranışlarıdır (Cheng ve O-Yang, 2018: 79).

❖ Demerouti ve diğerleri (2001: 501) işi biçimlendirmeyi, iş kaynaklarının iş hedeflerine ulaşmasındaki etkisi ve iş taleplerini azaltabilen işin örgütsel yönleri olarak tanımlamışlardır.

❖ İşlerin sınırlarını değiştiren proaktif davranışların tamamına işi biçimlendirme denir (Rastogi ve Chaudhary, 2018).

❖ Yönetimsel teşhis ve değerlendirmenin temeli olarak hizmet edebilecek tanımlayıcı özellikleri içeren faaliyetler işi biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır (Bruning ve Campion, 2019: 2).

❖ Tims ve diğerleri, çalışanların iş taleplerini ve kaynaklarını şekillendirmek için ne ölçüde ortaklaşa hareket ettiklerini işi biçimlendirme olarak ifade etmişlerdir (Mäkikangas, Bakker ve Schaufeli, 2017: 1).

❖ Leana, Appelbaum ve Sheuchuk ise bir çalışanın çalışma şeklini biçimlendirirken görevinin sınırlarını değiştirmede aktif bir rol oynamasını bireysel işi biçimlendirme; paylaşılan iş hedeflerini gerçekleştirmek için görev sınırlarının nasıl değiştirileceğini belirlemek için bireylerin birlikte çalışmalarını da işbirlikçi işi biçimlendirme olarak tanımlamışlardır (Cheng ve O-Yang, 2018: 79).

❖ İşi biçimlendirme, çalışanların biçimlendirilecek iş için gördüğü fırsatları kendilerince düzenledikleri değişim içerikli bir süreçtir (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010: 158).

❖ İş Talepleri-Kaynakları Modeline göre çalışanların yaptıkları işlerin özelliklerinde meydana getirdikleri günlük değişimler işi biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır (Buluç ve Kart, 2020: 594).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde ortak birtakım hususlar göze çarpmaktadır. Bunlardan biri, kavramın en temel özelliği olan çalışanların işlerinde gerçekleştirmek istedikleri değişikliklerdir. Çalışanlara sunulan çalışma düzeninden ziyade çalışanların işlerini kendilerine göre tasarımları onların daha özgür ve rahat hareket edebilmelerini sağlayabilmektedir. Üzerinde çalışma ortamının düzenine uyma baskısı oluşmayan çalışanların daha etkili ve verimli performans göstermeleri muhtemel olacaktır. Bahsedilen benzerliklerden bir diğeri ise işi biçimlendirmenin proaktif bir yaklaşım gerektirdiğidir. Bu davranış, çalışanın var olan durumu kabul etmeyip daha iyi koşulları sağlayabilmek için işinde olumlu veya olumsuz olabilecek yeni koşullar oluşturmayı ya da mevcut koşulların seyrini değiştirmek için inisiyatif kullanmayı göstermektedir. Bu tanımlar doğrultusunda işi biçimlendirme, çalışanların kendi sınırlarını işleri ile uyumlaştıracak biçimde davranış sergilemeleri olarak tanımlanabilir. Çalışanların bu davranışı, hiyerarşinin hâkim olduğu geleneksel yönetim anlayışına sahip örgütlerden ziyade personel güçlendirmeyi ilke edinen, çalışanlarına her açıdan değer veren ve onları önemseyen felsefeye sahip örgütlerde göstermeleri daha muhtemeldir.

4.2. İş Biçimlendirmenin Benzer Kavramlar ile Karşılaştırılması

İşi biçimlendirme kavramı yazında, bireylerin işlerini nasıl deneyimlediklerini anlamak için merkezi bir çerçeve oluşturmuştur. Özellikle son yıllarda yazında daha sık yer almaya başlayan işi biçimlendirme, kendinden önce veya sonra ortaya çıkan bazı kavramlarla benzer özellikler taşımakta ve bu sebeple birbirleriyle karıştırılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde benzer kavramlara sırasıyla yer verilmiştir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 187; Yavuz, 2018: 17).

İş biçimlendirme kavramını yazına kazandıran Wrzesniewski ve Dutton (2001: 187) yukarıdan aşağıya olarak tanımlanan geleneksel çalışma yönteminin çalışanları işlerinin pasif alıcıları haline getirmesine karşılık geliştirdikleri iş biçimlendirme kavramını Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Karakteristikleri Modeli ile açıklamışlardır. Bu modele göre görevler, çalışanların niteliğine ve iş tecrübelerine uygun değişimler yaparak motivasyonlarını artıracak birtakım hususlarla dizayn edilmektedir (Kaşlı, 2007: 160). Bu hususlar arasında; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş basitleştirme, esnek çalışma koşulları ve kendi kendini yöneten takımlar gibi alternatif çalışma koşulları yer almakta ve bu uygulamalar çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır (Balıkçı, 2016: 33). Bireylerin tatmin olmalarında ise beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim gibi işe dair özelliklerin bulunması faydalı olmaktadır (Kaşlı, 2007: 162). Wrzesniewski ve Dutton çalışanların kendi iş deneyimlerini şekillendirmedeki aktif rolünü vurgulamış ve iş biçimlendirmenin teorik perspektifini geleneksel iş tasarımı teorilerine makul ve gelecek vaat eden bir alternatif olarak konumlandırmışlardır (Buluç, 2020: 15; Devotto, Freitas ve Wechsler, 2020: 3).

Yazında iş biçimlendirme ile karıştırılması muhtemel olan kavramlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır. İş biçimlendirme, kendiliğinden başlatılan bir değişikliği kapsamaması ve bir otokontrol aracı olması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilebilir. Fakat bu iki kavram kapsamaları bakımından farklılık gösterdiği için deneysel olarak da birbirinden ayrılmaktadır. İş biçimlendirme, iş koşullarını iyileştirmek için işin yönlerini yeniden şekillendirmeyi amaçlarken örgütsel vatandaşlık davranışının amacı çalışma arkadaşlarına veya örgüte gönüllü olarak yardım etmektir (Theeuwes, 2016: 5). İnisiyatif alma, iş biçimlendirme ile benzerlik gösteren bir diğer kavramdır. İnisiyatif alma, çalışanların resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçmek için kendi kendine başlattıkları yaklaşımları benimsedikleri bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İnisiyatif alan kişiler tıpkı iş biçimlendirme davranışını gösteren çalışanlar gibi işlerini çalışma hedeflerini içerecek şekilde yeniden tanımlamaktadırlar. Fakat inisiyatif alma, örgütlerde işin nasıl yürütüldüğünü geliştiren sorumluluk alma davranışları ile ön plana çıkması ve daha çok işin problem çözebilme boyutuna odaklanması nedeniyle işi

biçimlendirme kavramından farklılaşmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 189).

Çalışanların görevlerle ilgili ana öncülleri yeniden tanımlamak için yaptığı ve ardından rol alanların çoğunluğu tarafından takip edilen davranışlar rol yeniliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların daha iyi bir uyum yaratabilmesi için işe göre hareket edebilecekleri varsayımı nedeniyle işi biçimlendirme ile benzetilmektedir. Rol yeniliği davranışının reaktif olması ve alanını problem çözebilme eylemi ile sınırlaması işi biçimlendirme ile farklılık gösteren özellikleri arasındadır (Maanen ve Schein, 1979; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 188). Görev revizyonu ise işteki belirli hatalı prosedürlere, işlevsiz bir rol belirtisine veya yanlış iş tanımlarına karşı dirençle ilgili olduğu için karşı bir rol davranış biçimi olarak algılanmaktadır. Kavram, çalışanın işine yönelik yaptığı değişiklikler açısından işi biçimlendirme ile benzerlik gösterirken; odaklandığı noktanın daha çok işin gerekleri olması yönüyle de işi biçimlendirme kavramı ile farklılık göstermektedir (Tims ve Bakker, 2009: 2; Yavuz, 2018: 18).

İş biçimlendirme ile karıştırılan kavramlardan bir diğeri bireye özgü işlerdir. Bu kavram çalışanın yetenekleri ve/veya tercihleri ile eşleşen resmileştirilmiş işler olarak tanımlanmaktadır. Kendine özgü işlerde, işin çalışan tarafından başlatılması işi biçimlendirme ile ortak bir davranışı oluşturmaktadır. Fakat kendine özgü işler, çalışma koşulları ve görevlerdeki değişiklik hakkında resmi anlaşma gerektirirken, işi biçimlendirme kavramında işin resmi yönlerinde bir değişiklik söz konusu değildir ve bu fark kavramları birbirinden ayırmaktadır (Miner ve Akınanmi, 2016: 71). Bazı araştırmacıların bir davranış, bazılarının ise bir yetenek olarak tanımladığı uyumcul performans, çalışanların değişen ortamlara uyum sağlamaları için bilişsel yapısını ve davranışlarını değiştirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Uyumcul performans tıpkı işi biçimlendirme gibi işin özellikleriyle uyum içerisinde çalışmayı kapsamaktadır. İş biçimlendirmeden ayrılan özelliği ise kişisel becerilerin ön planda tutulması ve reaktif bir davranışı yansıtmasıdır (Yavuz, 2018: 18; Park, Lim, Kim ve Kang, 2020: 5).

Bir başka performans türü olan yaratıcı performans, çalışanların bilgiyi daha esnek kavramaları, yeni fikir ve süreçlerin oluşumunu sağlamaları ve daha yüksek iç motivasyona sahip olmaları özellikleri ile işi biçimlendirme

davranışıyla benzerlik göstermektedir. Fakat yaratıcılığın bir kişilik özelliği olması ve bu performansın daha çok örgütün belirlediği hedefleri karşılamaya yönelik olması kavramı işi biçimlendirmeden farklı kılmaktadır (Yavuz, 2018: 18; Zhang, Wang ve Das, 2020). Çalışanın görevleri üzerinde değişiklik yapması yönünden işi biçimlendirme ile karıştırılan rol yapma çalışmanın bu bölümü için incelenen son kavramdır. Davranışı gösteren çalışanın her şeyden önce görevini başarıyla tamamlama isteğinin olması kavramı işi biçimlendirmeden ayırmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 190).

Tüm bu kavramlarla karıştırılan işi biçimlendirme, çalışanların, işin özellikleri ile kendi ihtiyaçları, yetenekleri ve tercihleri arasındaki uyumu iyileştirmek için işlerinin yönlerini bağımsız olarak değiştirmeleri olarak ifade edilmektedir. Çalışanın işini sanat haline getirmesi, çalıştığı yerde yönetimin şartlarını kabullenmekten ziyade kendi şartlarını benimsetmesi, kariyerlerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmesi ve yaptığı işe anlam yüklemesi işi biçimlendirmeyi benzer kavramlardan ayıran en temel özelliklerdir (Tims, Bakker ve Derks, 2013: 231; Yavuz, 2018: 20).

4.3. İş Biçimlendirmenin Boyutları ve Ölçülmesi

Her davranışın, olayın, olgunun veya modelin içerdiği unsurlar kavramın bütününe oluşturmaktadır. İş biçimlendirme davranışı da farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarla incelenmiş ve kavram bütünsel olarak değerlendirilmiştir.

Wrzesniewski ve Dutton tarafından gerçekleştirilen “*çalışanın işini fiziksel, ilişkisel ve bilişsel olarak değiştirmesi*” tanımı işi biçimlendirmenin, üç ayrı boyutta incelendiğini göstermektedir. Çalışanların işe dair görevlerinin fiziksel ve zamansal sınırlarını değiştirebilmesi iş biçimlendirmenin ‘görev’ ya da bir başka ifadeyle ‘fiziksel’ boyutunu oluşturmaktadır. **Görev biçimlendirme**, çalışanın işe dair görevlerine ekleme veya çıkarma yapmayı, çeşitli görevler için zaman harcamayı ve çabalamayı; genel bir deyişle görevlerin yönlerini yeniden tasarlamayı içeren bir işi biçimlendirme boyutudur. Görev biçimlendirme, çalışanların başka birinin iş deneyimleri üzerinde kontrol uygulayarak işlerini kendilerine ait hale getirmeyi içermektedir. Çalışanların işlerine karşı sahip olabileceği olumsuz duyguları en aza indirmesi sebebiyle kişinin işini kontrol etmesi oldukça

önemlidir (Wrzesniewski vd., 2013: 283; Kerse, 2018: 943; Geldenhuys, Bakker ve Demerouti, 2020: 2).

İşlerini yerine getiren çalışanların diğer çalışanlarla olan etkileşimini **ilişkisel biçimlendirme** tanımlamaktadır. Bu biçimlendirme türünde çalışan işyerindeki diğer çalışanlarla ilişkiler yaratma, bu ilişkileri sürdürme, değiştirme ve sona erdirmeye faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Çalışanların başkalarıyla sosyal ilişki kurma ve bağlantı kurma gereksinimlerinin karşılandığı ilişkisel biçimlendirmede çalışanlar, farklı meslektaşlarıyla ne ölçüde ve nasıl çalışacaklarını, onlara nasıl yaklaşacaklarını ve sosyal faaliyetlere ne ölçüde katılacaklarını aktif olarak seçmektedirler (Kerse, 2017: 286; Geldenhuys vd., 2020: 3).

Kavramın üçüncü boyutu olan **bilişsel biçimlendirme** ise işin sosyal amacını çalışanın tutkusuyla uyumlu hale getirmesini içermektedir. Çalışan görevlerini ve ilişkilerini anlamlandırıp yorumlayarak işi zihninde yeniden tasarlamaktadır. Böylelikle çalışanlar işlerine ilişkin algılarını yeniden yapılandırmakta ve işin bilişsel temsilini değiştirmektedirler. Çalışanın mesleki rolünü, görevlerini ve iş sınırlarını yeniden tanımlamayı veya yeniden çerçevelendirmeyi içeren bilişsel biçimlendirme boyutu, çalışanın işini daha geniş bir bağlamda görüntülemesine veya kişisel olarak anlamlı yönlerle odaklanmasına yardımcı olmaktadır (Oetelaar, 2011: 22; Kerse, 2017: 286; Hornung, 2019: 2).

Wrzesniewski ve Dutton tarafından yapılan bir çalışmada işi biçimlendirmenin boyutlarını içeren işlerin çalışanlar tarafından nasıl değiştirildiği belirlenmiştir. Buna dair örnekler Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: İşi Biçimlendirme Boyutları

İşi Biçimlendirme Boyutu	Tanım	Örnek	İşin Anlamına Etkisi
Görev Biçimlendirme	İş görevlerinin sayısı, alanı ve tiplerini değiştirme	Tasarım mühendislerinin bir projenin tamamlanmasına olanak sağlayacak bir görevde bulunması	Proje zamanında tamamlandığında; tasarım mühendislerinin projenin taşıyıcısı olmak için işlerinin anlamını değiştirmesi
İlişkisel Biçimlendirme	İşte karşılaşılan kişilerle etkileşimin kalite ve miktarının değiştirilmesi	Hastanedeki temizlikçilerin aktif olarak hasta ve onların yakınlarıyla ilgilenmesi, kendilerini çalıştıkları katın birimleri ile bütünleştirmesi	Temizlikçilerin hastaların yardımcısı olarak işlerinin anlamını değiştirmesi; kendilerinin de önemli bir parçası oldukları kat birimlerinin işlerini bir bütün olarak görmeleri
Bilişsel Biçimlendirme	Bilişsel görev sınırlarının değiştirilmesi	Hemşirelerin bir hastaya daha uygun bakım yapmasına olanak sağlayacak tüm bilgi ve görevleri üstlenmesi	Hemşirelerin işlerini yüksek kaliteli teknik bakımın yanı sıra hasta savunuculuğu olarak görmeleri

Kaynak: Turan'dan (2019) uyarlanmıştır.

İşi biçimlendirmenin üç farklı boyutunun ele alındığı bu tabloda çalışanın görev tanımı, tanıma uygun somut bir örneği ve işini anlamlandırmadaki etkisi açıklanmıştır. Çalışanın tamamen işine yönelik bir etki alanı oluşturması iş biçimlendirmenin görev boyutunu içermektedir. İkinci boyut olan ilişkisel biçimlendirme, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişim gücünü kapsamaktadır. Çalışanların kişisel ve ilişkisel hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları iletişimin kalitesini artırabilmesi ilişkisel biçimlendirme ile ilişkilidir. Çalışanın işini anlaması, algılaması, farkında olması ve işe olan bakış açısını değiştirmesi ise iş biçimlendirmenin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır.

Wrzesniewski ve Dutton tarafından oluşturulan işi biçimlendirme boyutlarını tek bir olay üzerinden değerlendirmek gerekirse uzmanlık alanı tarih olan bir öğretmenin müziğe olan tutkusu bu duruma örnek gösterilebilir. Müziğe karşı ilgisi olan bir tarih öğretmenin kendi ders programına müziği eklemesi görevsel biçimlendirme, müzik alanında görevli olan çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapması ilişkisel biçimlendirme, müzik ile uyumlu olacak şekilde bir öğretim tekniği kullanması ise bilişsel biçimlendirmeyi kapsamaktadır. Müziği kendi alanı ile uyumlaştırıp iş hayatına dâhil eden tarih öğretmeni böylece işini biçimlendirerek daha anlamlı hale getirmiştir. Tarih öğretmeni üzerinden verilen bu örnek farklı meslek grupları ve olaylar üzerinden de çeşitlendirilebilir (Sözber, 2019: 21).

İş biçimlendirme kavramının geliştirilmesinde İş Talepleri-Kaynakları Modeli faydalı olmuştur (Buluç ve Kart, 2020: 594). Modelin temelini her mesleğin kendine özgü risk faktörlerinin olabileceği varsayımı oluşturmakta ve bazı araştırmacılar işi biçimlendirmeyi bu model çerçevesinde tanımlamaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2007: 312). Tims ve Bakker'in "*çalışanların iş talepleri ve iş kaynakları ile ilgili yapabilecekleri değişiklikler*" olarak tanımladığı işi biçimlendirme, İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde ifade edilmiş örneklerinden birini oluşturmaktadır (Sharma ve Nambudiri, 2020).

İş Talepleri-Kaynakları Modelini çerçeve olarak kullanan Tims ve Bakker (2009: 3), başlangıçta işi biçimlendirmeyi üç farklı boyutta ifade etmişlerdir. İlki, çalışanların işlerinin taleplerini karşılamak için harekete geçirebilecekleri kaynakları ifade eden "*artan iş kaynakları*"dır. İkinci boyut olan "*artan zorlu iş talepleri*" çalışanların, işlerinin kendilerine tüm yetenek ve uzmanlıklarını kullanmak için yeterli fırsatları sağlamadığını düşündüklerinde yapabilecekleri değişikliklerle ilgilidir. Son olarak çalışanın talep ettiği düşünülen görevleri azaltma veya olumlu sonuçları engelleme girişiminde bulunması da işi biçimlendirmenin "*engelleyici iş taleplerini azaltma*" boyutunu oluşturmaktadır. Tims ve Bakker daha sonra artan iş kaynaklarının yapısal ve sosyal iş kaynakları olarak iki iş türünden oluştuğunu ifade etmiş ve modeli dört boyut üzerinden tanımlamışlardır (Letona-Ibañez, Carrasco, Martinez-Rodriguez, Amillano ve Ortiz-Marques, 2019).

İş biçimlendirmenin ortaya çıkması için çalışanların yapısal iş kaynaklarını artırmaları beklenmektedir (Buluç ve Kart, 2020: 597). **Yapısal iş kaynakları**, çalışanın beceri çeşitliliğini, çalışanı motive edebilecek unsurları ve işin özerkliğini artırmayı amaçladığı davranışları oluşturmaktadır (Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017: 8). Tims ve Bakker tarafından oluşturulan boyutlar, yazında sık kullanılan bir iş biçimlendirme ölçeğinin temelini oluşturmaktadır. İş biçimlendirme ölçeği için kullanılan yapısal iş kaynaklarını artırma maddeleri Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Yapısal İş Kaynakları Boyutu Maddeleri

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Yeteneklerimi geliştirmeye çalışırım.-Kendimi profesyonel olarak geliştirmeye çalışırım.-İş yerinde yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.-Kapasitelerimi sonuna kadar kullandığımdan emin olurum.-İşleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm. |
|---|

Kaynak: Tims, Bakker ve Derks’ten (2012) uyarlanmıştır.

Çalışanların sosyal destek, denetim koçluğu ve geri bildirim gibi temelinde sosyal ilişkilerin var olduğu davranışlara ihtiyaç duyması iş biçimlendirmenin **sosyal iş kaynakları** düzeyini artırma boyutunu oluşturmaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2014: 7). Sosyal iş kaynakları artırmanın, işin sosyal bileşenlerini içermesi Wrzesniewski ve Dutton tarafından öne sürülen boyutun ilişkisel biçimlendirme ile benzerlik göstermektedir (Turan, 2019: 26). İş biçimlendirme ölçeği için kullanılan sosyal iş kaynaklarını artırma maddeleri Tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Sosyal İş Kaynakları Boyutu Maddeleri

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Yöneticimden bana koçluk yapmasını istiyorum.-Yöneticimin işimden memnun olup olmadığını sorarım.-İlham almak için şefime bakarım.-Başkalarından iş performansım hakkında geribildirim isterim.-Meslektaşlarımdan tavsiye isterim. |
|---|

Kaynak: Tims, Bakker ve Derks’ten (2012) uyarlanmıştır.

İş biçimlendirmenin üçüncü boyutu, çalışanların fiilen yaptıkları işlerinden daha yüksek düzeyde iş talepleri yaratmalarını içermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların farklı projelerde yer alması veya daha fazla görev ve

sorumluluk almak istemesi **zorlayıcı iş taleplerini** artırma boyutunu oluşturmaktadır. İşi biçimlendirme yeteneği güçlü olanlar meydan okuyucu iş taleplerinin daha fazla olmasına ihtiyaç duymaktadırlar (Tims ve Bakker, 2009: 4; Turan, 2019: 27). İşi biçimlendirme ölçeği için kullanılan zorlayıcı iş taleplerini artırma maddeleri Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4: Zorlayıcı İş Talepleri Boyutu Maddeleri

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">-İlginç bir proje ortaya çıktığında kendimi proaktif olarak proje arkadaşı olarak sunuyorum.-Yeni gelişmeler varsa onları ilk öğrenen ve deneyenlerden biriyim.-İşte yapacak çok şey olmadığında kendimi yeni projelere başlama şansı olarak görüyorum.-Ekstra maaş almadığım halde düzenli olarak ekstra görevler alıyorum.-İşimin yönleri arasındaki temel ilişkileri inceleyerek işimi daha zor hale getirmeye çalışıyorum. |
|--|

Kaynak: Tims, Bakker ve Derks'ten (2012) uyarlanmıştır.

Son boyut olan **engellenen iş taleplerinin** azaltılması, iş yükünü ve iş-aile çatışmasını azaltmak gibi fiziksel, bilişsel ve duygusal talepleri en aza indirmeyi amaçlayan davranışları içermektedir. Bu davranış, çalışanın meslektaşlarından kendisine yardım etmelerini istemesi veya müşteriler ya da meslektaşları ile kurdukları etkileşimlerin sayısını azaltması ile oluşmaktadır. Davranış sonucu çalışan, ruh sağlığı olarak kendini daha iyi hissetmekte ve iş hedeflerine çok fazla çaba harcamadan ulaşabilmektedir (Tims ve Bakker, 2009: 3; Rudolph vd., 2017: 8). İşi biçimlendirme ölçeği için kullanılan engellenen iş taleplerinin azaltılması maddeleri Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.5: Engelleyici İş Talepleri Boyutu Maddeleri

- İşimin zihinsel olarak daha az yoğun olmasını sağlarım.
- İşimin duygusal olarak daha az yoğun olmasını sağlamaya çalışırım.
- İşimi, sorunları beni duygusal olarak etkileyen insanlarla teması en aza indirmeye çalışacak şekilde yönetirim.
- Beklentileri gerçekçi olmayan insanlarla teması en aza indirecek şekilde işimi organize ederim.
- İş yerinde pek çok zor kararlar vermek zorunda kalmamayı sağlamaya çalışırım.
- Çalışmamı, aynı anda çok uzun bir süre konsantre olmak zorunda kalmayacağımdan emin olacak şekilde organize ediyorum.

Kaynak: Tims, Bakker ve Derks'ten (2012) uyarlanmıştır.

Tims ve Bakker tarafından ele alınan işi biçimlendirme boyutlarının maddeleri göz önüne alındığında yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunun çalışanın kendini nasıl daha iyi geliştireceği ve işlerini nasıl en iyi şekilde planlayıp gerçekleştireceği konusunda etkili olduğu görülmektedir. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunda çalışanın işini daha verimli gerçekleştirebilmesi için meslektaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerini geliştirmek ve onlardan sosyal destek almak için çabaladığı görülmektedir. Zorlayıcı iş taleplerinin artırılması boyutu, çalışanın var olan işi haricinde ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınmadığını göstermektedir. İş biçimlendirmenin son boyutu olan engelleyen iş taleplerinin azaltılması ise çalışanın işini negatif etkileyecek her türlü zihinsel ve duygusal davranıştan imtina ettiğini ifade etmektedir.

Berg, Johnson ve Grant yaptıkları bir çalışmada kavramı, iş esnasında beceriklilik ve iş dışı zamanlardaki beceriklilik olmak üzere iki ayrı boyutta incelemişlerdir. **İş esnasında biçimlendirme** boyutu için iş genişletme, göreve odaklılık ve rolü yeniden çerçevelendirme olarak üç alt boyut oluşturulmuştur. Belirli görevler için daha fazla çaba, enerji ve zaman harcamak veya daha önce belirlenmiş bir görevde değişiklikler yapmak göreve odaklılık boyutu olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir işin görevlerini artırarak bir işi yeniden tasarlama stratejisi işi genişletme boyutunu oluşturmaktadır. Son olarak yeniden çerçevelendirme, işin geleneksel sosyal amacıyla bilişsel bir bağlantı kurulması

şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramın ikinci boyutu olan **iş dışı zamanlarındaki biçimlendirme** ise bireyin başkalarının deneyimlerinden dolaylı olarak faydalanmayı ve kendine ait hobiler edinip onlarla zaman geçirmeyi kapsamaktadır (Sözber, 2019: 22).

Tims ve diğerlerinin geliştirdiği ölçeği yetersiz bulan Nielsen ve Abildgaard (2012: 5), mavi yakalı çalışanlar üzerine yaptıkları bir çalışmada yeni bir ölçek tasarlamışlar ve onların geliştirmiş olduğu modele bir yenisini daha ekleyerek iş biçimlendirmenin beş boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Nielsen ve Abildgaard tarafından geliştirilen işi biçimlendirme boyutları zorlayıcı iş taleplerini artırmak, sosyal iş taleplerini azaltmak, sosyal iş kaynaklarını artırmak, nicel iş taleplerini artırmak ve engelleyici iş taleplerini azaltmaktır.

Tims ve diğerlerinin geliştirdiği boyutlandırmadan farklı olarak sosyal iş taleplerini azaltma boyutunu oluşturan Nielsen ve Abildgaard bu boyutu çalışanların meslektaşları veya müşterileriyle oluşturdukları iletişimde kendilerini duygusal olarak zorlayacak durumlardan kaçındıkları davranış olarak ifade etmişlerdir. Geliştirilen ölçekte bu boyutla ilgili 3 madde yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Nielsen ve Abildgaard, 2012: 8):

- ❖ Müşterilerimle yaşayabileceğim duygusal açıdan zorlu durumlardan kaçınmaya çalışırım.
- ❖ Meslektaşlarımla, sorunları beni duygusal olarak mümkün olduğunca az etkileyecek şekilde iletişim kurarak işimi yönetiyorum.
- ❖ Müşterilerimle, sorunları beni duygusal olarak mümkün olduğunca az etkileyecek şekilde iletişim kurarak işimi yönetiyorum şeklindedir.

Petrou ve diğerleri (2012: 1122) tarafından yapılan bir çalışmada işi biçimlendirme davranışı kaynak arayışı, zorlayıcı iş arayışı ve talepleri azaltma olarak sınıflandırılmıştır. **Kaynak arayışı**, çalışanların bilgi öğrenmek için fırsat aramayı, yöneticileri veya çalışma arkadaşlarından iş hakkında bilgi edinmelerini ve onlardan performansları hakkında geri bildirim istemelerini içermektedir. **Zorlayıcı iş arayışı**, çalışanın işini bitirmesi durumunda kendine yeni görevler araması ve daha fazla sorumluluk üstlenmeyi içermektedir. Araştırmacılar, son boyut olan **talepleri azaltma** için işçiliğin işlevsiz bir yönünü ortaya çıkaracak bir boyut olabileceğini ifade etmişlerdir. Talepleri

azaltma boyutu, çalışanın fiziksel, duygusal veya zihinsel olarak yorulduğu eylemleri en aza indirmeyi, çalışan üzerindeki zaman baskısını azaltmayı hedefleyen davranışları içermektedir.

Lichtenthaler ve Fischbach (2016: 478) tarafından yapılan bir çalışmada İş Talepleri-Kaynakları modeli temel alınarak işi biçimlendirme **Terfi Odaklı Biçimlendirme** ve **Önleme Odaklı Biçimlendirme** olarak iki gruba ayrılmıştır. Temel alınan modeldeki yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma ile zorlayıcı iş taleplerini artırma terfi odaklı iş oluşturma türleri olarak tanımlanırken engelleyen iş taleplerini azaltmak, önleme odaklı iş biçimlendirmeye dahil edilmiştir. Yapılan çalışmada terfi odaklı işi biçimlendirmenin çalışan sağlığına olumlu etki ettiği ve çalışmanın diğer değişkeni olan tükenmişlikle negatif yönde ilişki gösterdiği görülürken; önleme odaklı işi biçimlendirmenin çalışan sağlığına zararlı olduğu ve tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, terfi odaklı işi biçimlendirmenin çalışanları motive ettiği ve onların ilgisini çektiğini, önleme odaklı işi biçimlendirmenin ise tam aksine çalışanların motivasyonunu düşürdüğü ve onlardan uzaklaştırdığı sonucuna varılmıştır.

Yazında işi biçimlendirmenin boyutları için birçok araştırmacının katkı sağladığı görülmektedir. Fakat yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde işi biçimlendirme için en sık kullanılan ölçeğin Wrzesniewski ve Dutton ile Tims ve diğerleri tarafından sunulan modelin olduğu görülmüştür. Boyutların geniş çapta kabul görmesi ve üzerinde çalışılan teorik modelle doğrudan eşleşmesi ölçeğin yazında sık kullanılmasına sebebiyet vermiştir (Rudolph vd., 2017: 8).

İş biçimlendirme yazını genellikle Tims ve diğerleri tarafından sunulan modele odaklansa da yazında birçok araştırmacının konuyu farklı açılardan ele alarak işi biçimlendirme için çeşitli boyutlar ve ölçekler geliştirdiği görülmektedir. Geliştirilen bu işi biçimlendirme boyutlarına ve davranış örneklerine Tablo 4.6'da detaylı şekilde yer verilmiştir.

Tablo 4.6: İşi Biçimlendirme Boyutları ve Davranış Örnekleri

Araştırmacılar	İşi Biçimlendirme Boyutları	İşi Biçimlendirme Davranış Örnekleri
Wrzesniewski ve Dutton (2001)	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme	“İş görevleri üzerinde kontrolü ele almak; miktarda veya kalitede değişiklikler yapmak.” “İşyeri odaklı ilişkilerin miktarını veya kalitesini düzenlemek.” “İş özellikleriyle ilgili psikolojik olarak yeni bir tanım yapılması.”
Ghitulescu (2006)	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme	“Matematik derslerinde bazı öğrenciler için daha kullanışlı olan kavramları ne sıklıkla öğretiyorsunuz?” “Bir ayda ortalama olarak yöneticilerinizle matematik eğitimi hakkında kaç kere konuşuyorsunuz?” “Oldukça önemli bir işe sahibim ve işimin sonuçları diğer insanların yaşamlarını ve refahını önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir.”
Leana vd. (2009)	Kişisel İş Biçimlendirme İşbirlikçi İş Biçimlendirme	“Sınıfta kendi başınıza işinizi iyileştirmek adına yeni yaklaşımları ne sıklıkla tanıtıyorsunuz?” “Üretkenlik sağlamayan belirli prosedürlerde küçük değişiklikler yapmaya iş arkadaşlarınız ile beraber ne sıklıkta karar veriyorsunuz?”

Tims ve Bakker (2010)	İş Taleplerini Artırma İş Taleplerini Azaltma İş Kaynaklarını Artırma	“İşteki görevlerini artırmak; dikkat çekici proje grupları için gönüllü katılım sağlamak ve yönetici tarafından verilen görevleri üstlenmek.” “İş arkadaşlarına görevlerinde yardımcı olmayı teklif etmek, müşteriler ve iş arkadaşlarıyla etkileşimi azaltmak.” “Sosyal destek aramak, iş özerkliğini artırmak.”
Berg vd. (2010)	İş Esnasında Biçimlendirme İş Dışı Zamanlardaki Biçimlendirme	“Göreve odaklılık (belirlenmiş görevleri vurgulama); İş Genişletme (iş için yeni görevler üstlenme vs.); Rolü Yeniden Çerçvelendirmek (role yüklenen algıları değiştirmek gibi).” “Hobilerle uğraşmak.” “Başkasının deneyimlerinden faydalanmak.”
Volman (2011)	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme	“Mevcut işi daha zorlayıcı hale getirmek.” “Mevcut işteki zorlukların üstesinden gelebilmek için iş arkadaşlarından tavsiye almak.”
Tims vd. (2012)	Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	“Yeteneklerimi geliştirmeye çalışıyorum.” “Yöneticimin bana rehberlik yapmasını istiyorum.” “İlgi çekici bir proje ortaya çıktığı zaman projede çalışmaya gönüllü olurum.” “İş yerinde birçok zorlu karar vermek zorunda kalmamayı sağlama çalışıyorum.”

Nielsen ve Abildgaard (2012)	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırmak Sosyal İş Taleplerini Azaltmak Sosyal İş Kaynaklarını Artırmak Nicel İş Taleplerini Artırmak Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak	“Yapılması gereken yeni bir görev ortaya çıktığında ben gönüllü olurum.” “Müşterilerimle yaşayabileceğim duygusal açıdan zorlu durumlardan kaçınmaya çalışırım.” “Müşterilerden performansım ile ilgili geri bildirim istiyorum.” “Yapacak çok fazla işim olmadığında çalışma arkadaşlarıma yardım etmeyi teklif ederim.” “İşimin en az derecede yorucu olmasını sağlarım.”
Petrou vd. (2012)	Kaynak Arayışı Zorlayıcı Görev Talepleri Azaltma	“İşte performansım hakkında geri bildirim alabilmek için diğer kişilere başvuruyorum.” “İşte mevcut görev tamamlandığında yeni veya daha fazla görev almak için gönüllü olurum.” “İşimin daha az duygusal yoğunluk içermesini sağlamaya çalışıyorum.”
Slemp ve VellaBrodrick (2013)	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme	“İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.” “Örgütümde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.” “İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.”

Niessen vd. (2016)	Görev Biçimlendirme İlişkisel Biçimlendirme Bilişsel Biçimlendirme	“İşimi yaparken belirli görevlere odaklanıyorum.” “Genellikle iyi anlaşılmadığım insanlarla geçirdiğim zamanı sınırlandırıyorum ve sadece çok gerekli olduğu durumlar dışında onlarla iletişim kurmuyorum.” “İşimdeki görev ve sorumluluklarımda görüldüğünün dışında daha derin bir anlam içerip içermediğini anlamaya çalışırım.”
Lichtenthaler ve Fischbach (2016)	Yükselme Odaklı Biçimlendirme Önleme Odaklı Biçimlendirme	“Tims vd.’nin (2012) belirlediği yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutları.”

Kaynak: Sözbir’den (2019) uyarlanmıştır.

Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen işi biçimlendirme boyutlarının temelini çalışanın kendini geliştirebilme, işinde değişiklikler yapabilme, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilme, iş arkadaşlarından veya yöneticilerinden sosyal destek alabilme ve işi haricinde yeni görevler edinme isteğinde bulunma davranışları oluşturmaktadır. Çalışanların işi biçimlendirebilmeleri için iş yerinde sergiledikleri bu davranışlar kavramın özünü tanımlamaktadır.

Tims ve diğerleri (2012) tarafından İş Talepleri-Kaynakları Modeli temel alınarak geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir, (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan bu ölçeğin İş Talepleri-Kaynakları Modeli varsayımlarının kabul edildiği çalışmalarda kullanılabileceği düşünülmüştür. Bununla beraber, kavramı teorik olarak geliştiren Wrzesniewski ve Dutton işi biçimlendirmenin görev, ilişkisel ve bilişsel biçimlendirme olarak üç boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Yavuz ve Artan (2019) Wrzesniewski ve Dutton’un (2001) modelini temel alarak yeni bir Türkçe İş Biçimlendirme Ölçeği geliştirmişlerdir. Yavuz ve Artan (2019) tarafından geliştirilen bu ölçek mevcut çalışmada da kullanılmıştır.

4.4. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Çağdaş bir toplumda bireyin en önemli gelişim görevlerinden biri hayatının önemli bir alanını kapsayacak mesleğini seçme sürecidir. Ancak toplumda kişisel ve benzersiz bir değer sağlamak için edinilen her meslek, bireyde iş taleplerini ve kaynaklarını içeren kararsız duygular yaratmaktadır. Bu sebeple, bireylerin gerçekleştirecekleri görevlerde zorlanmaları ile ilişkili bazı özel risk faktörlerini içeren İş Talepleri-Kaynakları Modeli ileri sürülmüştür (Kanten vd., 2019: 30). İş Talepleri-Kaynakları Modeli, Demerouti ve diğerleri (2001) tarafından tanıtılan teorik bir modeldir. Her mesleğin iş stresi veya tükenmişlikle ilişkili kendine özgü risk faktörlerine sahip olabileceği varsayımını savunan bu model temelde iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki ayrı gruptan oluşmaktadır (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005: 170; Demerouti, 2018: 7).

İş talepleri, *“işin, psikolojik ve bilişsel çaba gerektiren ve ciddi sağlık sorunlarıyla sonuçlanabilen fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini”* ifade etmektedir. İş kaynakları ise *“işin hedeflerine ulaşabilme ve kişisel gelişimi kolaylaştıran fiziksel, sosyal veya örgütsel yönler”* olarak tanımlanmaktadır. İş talepleri, işyerinde “kötü şeyler” olarak adlandırılmakta ve aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, iş güvensizliği gibi problemlerin oluşmasına yol açmaktadır. İş kaynakları ise örgütsel desteği, iş kontrolünü, geribildirimi ve özerkliği temsil eden “iyi şeyler” olarak nitelendirilmektedir (Kanten vd., 2019: 30).

İş talepleri, belirli bir süre içerisinde çalışan sağlığını ve enerjisini azaltan, çalışanın ciddi ruhsal bozukluklarına sebep olan ve sonunda düşük çalışan performansına neden olan faktörlerden oluşmaktadır. Ek iş yükü, zaman baskısı ve iş-yaşam dengesizliği, çalışanların refahını ciddi şekilde tehdit edebilecek bir tükenmişlik durumu yaratmaktadır. Çalışanlar, öngörülen süre içinde iş yüklerini etkin ve verimli bir şekilde yönetmede başarısız kalmaları halinde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Diğer bir deyişle, tükenmişlik durumu genellikle daha yüksek iş talepleri ve çalışanlara yetersiz iş kaynakları nedeniyle gözlenmektedir. Bu da iş taleplerinin tükenmişlikle pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Adil ve Baig, 2018: 120). İş kaynakları ise iş taleplerinin aksine yönetim desteği, amirlerin geri bildirimi, beceri geliştirme,

özerklik, amirler ve meslektaşlarla etkili iletişim kurabilme, rol netliği, görevde ilerleme, ücretlendirme ve çalışanın motivasyonunu artırma gibi faktörleri içermektedir. İş ortamında geliştirilen bu davranışlar çalışanda psikolojik anlamlılık ve güven yaratmakta, böylece çalışanın örgüte olan bağlılığı, iş tatmin düzeyi, iş verimi ve motivasyonunda olumlu etki gözlemlenmektedir (Taştan, 2014: 155; Adil ve Baig, 2018: 121).

İşin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eden iş kaynakları, iş taleplerinin yanı sıra ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltmaktadır. İş kaynakları, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarında işlevsel bir rol üstlenmekte ve aynı zamanda çalışanda kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmektedir. Dolayısıyla, kaynaklar yalnızca iş talepleriyle başa çıkmak ve işleri halletmek için gerekli değildir, aynı zamanda kendi başlarına da oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296). İş kaynakları, çalışanların öğrenme ve gelişmesini teşvik ettiği için içsel bir motivasyon rolü oynamaktadır. İlk olarak iş kaynakları, çalışanların özerklik, yeterlik ve ilişki kurma gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çalışanların sosyal destek almaları ya da kararlara aktif katılım için desteklenmeleri iş kaynaklarına örnek gösterilebilir. İş kaynakları, aynı zamanda dışsal bir motivasyon rolü oynamaktadır, çünkü birçok kaynak sunan çalışma ortamları, çalışanın çabalarını ve yeteneklerini çalışma görevine adanma arzusunu beslemektedir. Bu tür ortamlarda çalışanın görevini başarıyla tamamlaması ve iş hedefine ulaşması muhtemeldir. Örneğin, destekleyici meslektaşlar ve performans geri bildirimi, çalışanın iş hedeflerine ulaşmada başarılı olma olasılığını artırmaktadır. Gerek çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekse çalışanın iş hedeflerinin gerçekleştirilmesi olsun her iki durumda da çalışanda olumlu sonuçlar görülmektedir (Bakker, Veldhoven ve Xanthopoulou, 2010: 4).

Deneyisel kanıtlar birlikte ele alındığında iş taleplerinin ve kaynakların iki farklı süreçten sorumlu olduğu fikri desteklenmektedir. Buna göre, iş talepleri enerji eksikliği, çeşitli sağlık sorunları, stres ve tükenmişlik gibi güç durumlarla; iş kaynakları da işe dahil olma, işe bağlılık gibi motivasyon faktörleriyle ilişkilidir. İş Talepleri-Kaynakları Modelinin işe tutulma gibi pozitif çıktıları açıklamada kullanılması, bireylerin üstlendikleri görevlerin

işleyiş sürecinde yaşadıkları hazzın Akış Teorisiyle açıklanmasıyla benzerlik göstermektedir (Çeşmeci, 2018). İş Talepleri-Kaynakları Modeli ile Akış Teorisi birlikte ele alındığında işe dair pozitif çıktıları gerekçelendirmek kolaylaşmaktadır. Bu noktada Şekil 4.1 referans alınabilir.

Kaynaklar	Yüksek	Düşük zorlanma Yüksek motivasyon	Yüksek zorlanma Yüksek motivasyon
	Düşük	Düşük zorlanma Düşük motivasyon	Yüksek zorlanma Düşük motivasyon
		Düşük	Yüksek
		Talepler	

Şekil 4.1: Ek Etkilere Dayalı İş Talep-Kaynak Modeli Tahminleri
Kaynak: Bakker ve Demerouti'den (2007) uyarlanmıştır.

Şekil 4.1'e göre çalışanların yüksek taleplere ve düşük kaynaklara sahip olması, onları yüksek zorlama ve düşük motivasyonla karşılamaktayken düşük taleplere ve yüksek kaynaklara sahip olması ise çalışanları düşük zorlanma ve yüksek motivasyon ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca, çalışanların düşük taleplere ve düşük kaynaklara olan sahipliği onları düşük zorlanma ve düşük motivasyonla karşılamaktayken yüksek talep ve yüksek kaynaklara sahip çalışanların yüksek zorlanma ve yüksek motivasyon ile karşılaşması söz konusudur. Bu alanda birey, iş gerekleri için yeterli yeteneğe sahip olduğuna inanmakta ve böylece görevi yerine getirme sürecinde pozitif deneyimler yaşamaktadır. Özetle, taleplerin ve kaynakların nasıl etkileşime girdiğini belirten ve önemli örgütsel çıktıları tahmin eden İş Talep-Kaynak Modeli teorik olarak iki süreçten oluşmaktadır. İlk süreç, yüksek iş taleplerinin çalışan enerjisini tükettiği bir yıpranma sürecini oluştururken; ikinci süreç ise eksik kaynakların yüksek iş talepleriyle etkili bir şekilde başa çıkmayı engellediği ve

zihinsel geri çekilme veya kopmayı teşvik ettiği motivasyonel süreci oluşturmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296; Taştan, 2014: 155).

Günümüzde İş Talep-Kaynak Modeli altı önermeyle karakterize edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2018). Önerme 1, tüm iş özelliklerinin iş talepleri veya iş kaynakları olarak iki ayrı grupta sınıflandırılabilceğini iddia etmektedir. Önerme 2, iş taleplerinin ve kaynaklarının, çalışan refahı üzerinde benzersiz ve bağımsız etkilerinin olduğunu ifade etmektedir. 3. önerme, iş kaynaklarının iş taleplerinin olumsuz zorlanma üzerindeki etkisini tamponlayabilme iddiasıdır. Bu durum, iş talepleri ve iş kaynaklarının açık ve bağımsız ana etkileri olsa dahi aynı zamanda uyum içinde çalışabileceklerini göstermektedir. Önerme 4, modeli bir adım daha ileri götürmektedir çünkü bu önerme iş kaynaklarının özellikle iş talepleri yüksek olduğunda motivasyonu ve işe bağlılığı etkilediğini öne sürmektedir. Bu nedenle, iş talepleri çok zor olduğunda beceri çeşitliliği, özerklik, görev kimliği ve performans geri bildirimi özellikle önemli hale gelmektedir. Modelin 5. önermesi, iyimserlik ve öz-yeterlik gibi kişisel kaynakların, iş kaynakları ile benzer bir rol oynamasını içermektedir. Son olarak 6. önerme, motivasyonun iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu; iş gerginliğinin ise iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir. Tüm bu önermeler ışığında modelin çalışan refahı, bağımsızlığı, motivasyonu ve işe bağlılığı gibi faktörlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu unsurların karşılanacağı bir ortam oluşturulduğunda çalışanın iş tatmini ile performansının artış göstermesi muhtemel olacaktır.

İş Talep-Kaynak Modeli, iş talepleri ve kaynaklarının önerilen ana etkilerinin yanı sıra modeli oluşturan temel iki unsur arasındaki etkileşimin iş gerginliği ve motivasyonunun gelişimi için önemli olduğunu önermektedir. İş kaynakları tanımının doğasında, bu kaynakların -tükenmişlik de dahil olmak üzere- iş taleplerinin iş yükü üzerindeki etkisini tamponlayabileceği varsayımı mevcuttur ve bu tamponlama rolü, Talep-Kontrol Modeli ve Çaba-Ödül Dengesizlik Modeli ile tutarlıdır. Talep-Kontrol Modeli, görevlerin yürütülmesi üzerindeki kontrolün aşırı iş yükünün iş stresi üzerindeki etkisini tamponlayabileceğini belirtirken; Çaba-Ödül Dengesizlik Modeli, bireylerin çalışma yaşamlarında gösterdikleri çaba ile çabalarının karşılığı olarak aldıkları

ödüllerin dengeli olmaması durumunu ifade etmektedir (Tükenmez, 2019: 15). İş Talep-Kaynak Modeli ise bu görüşleri genişletmekte ve farklı türdeki iş talep ve kaynaklarının iş yükünün tahmininde etkileşime girebileceğini ifade etmektedir (Demerouti ve Bakker, 2011: 2).

Tims ve Bakker (2009: 4) tarafından gerçekleştirilen bir kavramsal çalışmada İş Talep-Kaynak Modeli oluşturulmuş ve çalışanların kendi yeteneklerini tercihleri ile uyumlu hale getirmeleri için iş taleplerini ve iş kaynaklarını değiştirebilecekleri savunulmuştur. Araştırmacılar bu model ışığında çalışanların işi biçimlendirme davranışlarını işyerindeki mevcut olan iş kaynaklarının seviyesini artırabilmeleri, iş taleplerinin seviyesini artırabilmeleri ve iş taleplerini azaltabilmeleri olarak üç ayrı grupta sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar, yüksek iş kaynağına sahip çalışanların kaynağı az olan çalışanlara kıyasla daha az stres yaşadıklarını ve böylece işe tutulma düzeylerinin arttığını ifade etmişlerdir. İş taleplerinin artırılması, bazı çalışanlarda memnuniyet oluştururken bazılarında zorluk yaratıp bireylerin motivasyonlarını düşürmektedir. Çalışanların kullanabilecekleri üçüncü işi biçimlendirme davranışı ise yeteneklerini aştığında iş taleplerinin düzeyini düşürmeleridir. Böylelikle, çalışanlar iş hedeflerine çok fazla çaba harcamadan ve daha sağlıklı bir şekilde ulaşabilirler. Bazı çalışanlar için ise bu davranış, değerli hedeflere ulaşmayı engellemekte ve rol belirsizliği, iş güvensizliği gibi olumsuz çıktılara yol açmaktadır.

Schaufeli ve Bakker tarafından yapılan bir çalışmada İş Talep-Kaynak Modeli aracılığıyla tükenmişlik ve işe tutulma kavramları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda iş kaynaklarının işe tutulma ile pozitif, tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu görülmüş ve bu sebeple iş kaynaklarını artırmak yerine iş taleplerini azaltmanın daha işlevsel olabileceği ileri sürülmüştür (Turgut, Oktuğ ve Ünal, 2019). Modelin incelendiği bir başka çalışmada, iş taleplerinin oluşturduğu olumsuz etkilere karşı güçlü ve dayanıklı olan çalışanların daha fazla bireysel kaynağa sahip oldukları görülmüş ve elde edilen sonuca göre çalışanların bireysel kaynaklarının artırılmasına dair çalışmaların yapılması önerilmiştir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007: 122). İş Talep-Kaynak Modeli için yapılan çoğu araştırma, iş kaynaklarının iş talepleri üzerindeki tamponlama etkisini desteklemekte fakat bu test edilen tüm iş

kaynakları ve iş talepleri için geçerli olmamaktadır. Örneğin Bakker ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada sosyal desteğin, amirle ilişki kalitesinin, özerkliğin ve performans geri bildiriminin, iş yükü taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini bağımsız olarak tamponladığı, fakat bu iş kaynaklarının hiçbirinin duygusal taleplerin tükenmişlik üzerindeki etkisini tamponlamadığı görülmüştür. Daha yakın tarihli gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkide zayıf bir düzenleyicilik etkisin bulunduğu, fakat bu etkinin mavi yakalı çalışanlarda değil, yalnızca sağlık uzmanlarında mevcut olduğu görülmüştür (Heckenberg, Hale, Kent ve Wright, 2020).

4.5. İşi Biçimlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar

İşi biçimlendirme, ilk kez Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından yapılan bir çalışmada tanıtılmış ve daha sonrasında diğer araştırmacıların çalışmalarıyla kavramın anlamı ve boyutları zenginleştirilmiştir. Çalışmanın bu kısmında geçmişten bugüne kadar yapılan iş biçimlendirme araştırmalarına yer verilmektedir.

Ghitulescu (2006: 117) tarafından gerçekleştirilen deneysel bir çalışmada, iki farklı sektördeki çalışanların işi biçimlendirme davranışlarının incelenmesi hedeflenmiştir. Bunlardan ilki zanaatı esas alan otomobil endüstrisindeki montaj işçileri diğeri ise özel eğitim öğretmenlerinin profesyonel çalışmalarını kullanan birkaç hizmet kuruluşudur. Çalışma sonucu, her iki sektördeki çalışanların işi biçimlendirme davranışlarına sahip olduklarını ve bunun da çalışanların performanslarını daha etkili bir hale dönüştürdüğünü göstermiştir.

Lyons (2008: 31) tarafından yapılan deneysel bir çalışmada işi biçimlendirme, bireyin işine yönelik kontrol algısı, bilişsel yeteneği, kişisel imajı ve değişime hazır olma durumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda işi biçimlendirmenin kontrol algısı, kişisel imaj ve değişime hazır olma durumu ile pozitif, bilişsel yetenek ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Leana, Appelbaum ve Sheuchuk (2009: 1181) çocuk bakıcılarının işi biçimlendirme davranışlarını temel alarak yaptıkları çalışmada bireysel iş

biçimlendirmeden ziyade işbirlikçi işi biçimlendirmenin, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütte kalma niyetini artırdığı sonucu elde edilmiştir.

Laurence tarafından işkoliklik ile işi biçimlendirme ilişkisine dair yapılan bir çalışmada işkolikliğin işi biçimlendirmeyi pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkide kişisel yetenek ve niteliklerin aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır (Yavuz, 2018: 29).

Tims ve diğerleri (2012: 182) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada çalışanların işi biçimlendirme davranışlarını nicel olarak ölçmek için kullanılabilecek genel bir ölçek geliştirilmiş ve yapı geçerliliği test edilmiştir. Çalışma, işi biçimlendirmenin yapısal iş kaynaklarının artırılması, sosyal iş kaynaklarının artırılması, zorlu iş taleplerinin artırılması boyutları, kişisel inisiyatif ve proaktif kişilik ile pozitif, sinizm ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Petrou ve diğerleri (2012: 1135) gerçekleştirdikleri çalışmada günlük seviyelerde işi biçimlendirmenin kaynak arama, zorluk arama ve talepleri azaltma olarak üç farklı davranıştan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Çalışma sonucunda, günlük düzeydeki zorluklar ve kaynaklar ile günlük düzeydeki işe tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki, günlük düzeydeki azalan talepler ile günlük düzeydeki işe tutulma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür.

Tims ve diğerleri (2014: 500) bilgi teknolojisi sektöründen 47 çalışanın katıldığı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, çalışanın öz-yeterlilik inancının yüksek olduğu günlerde işi biçimlendirme davranışının olumlu sonuçlar verdiği ve buna bağlı olarak o günlerde çalışmaktan duyulan keyfin ve performansın da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Bipp ve Demerouti (2015: 636) tarafından yapılan çalışmada kişisel özelliklerin işi biçimlendirme davranışı üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Çalışmada incelenen değişkenler arasında yalnızca yaş tutarlı bir etki göstermiş ve daha yaşlı çalışanların işi biçimlendirme davranışlarının daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Mansoura Üniversitesi'ne bağlı 9 hastane ve tıp merkezinde çalışan 412 kişinin katıldığı bir anket çalışmasında, işlerini biçimlendirme imkânına sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışma, görev ve ilişkisel biçimlendirmenin nezaketin

ana açıklayıcı değişkenleri olduğunu doğrulaması nedeniyle, çalışanların başkalarının haklarına saygı duymasını, iş arkadaşlarıyla aralarında oluşacak sorunlardan kaçınmaya çalışmasını ve bu sorunları önlemek için adımlar atması sonuçlarını da beraberinde getirmiştir (Shusha, 2014: 147).

Vogt ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, işi biçimlendirme ile işe tutulma arasında bir ilişki olduğunu öne süren diğer çalışmalarla benzer şekilde işi biçimlendirmenin zaman içinde işe tutulmayı öngördüğü sonucuna varılmıştır. Çalışanların işlerini biçimlendirerek daha fazla özerklik, sosyal ilişki ve yeterlilik yaşayabildiği, bunun sonucunda da işe tutulmanın oluştuğu belirlenmiştir.

Wang ve diğerleri (2017: 19) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlerin çalışanların uyum yeteneklerini artırarak işlerini biçimlendirmelerini nasıl teşvik ettikleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, işi biçimlendirme boyutlarından kaynak arama ve zorlayıcı iş taleplerinin dönüşümcü liderlik tarzından pozitif yönde etkilendikleri; talepleri azaltma boyutunun ise dönüşümcü liderlikle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Aynı zamanda, talepleri azaltma boyutunun çalışanların uyum yetenekleri ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

İşe tutulma, işi biçimlendirme, insan kaynakları uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada, işi biçimlendirmenin işe tutulmadan ziyade çalışan performansı ile daha güçlü bir ilişkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Aynı zamanda, işi biçimlendirmenin hem çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye hem de insan kaynakları uygulamaları, işe tutulma ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya çıkmıştır (Guan ve Frenkel, 2017: 599).

Hollanda'nın posta hizmetleri şirketi için çalışan 402 katılımcıdan oluşan bir çalışmada, lider-üye etkileşimi, işe tutulma ve işi biçimlendirme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada, yöneticilerle kurulan yüksek kalite ilişki düzeyinin çalışanları proaktif iş biçimlendirmeye motive ettiği ve bu durumun işe tutulmaya yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ile işe tutulma arasındaki ilişkide işi biçimlendirmenin sosyal iş olanaklarını artırmak ve zorlu iş gereklerini artırmak boyutlarının aracılık rolü olduğu belirlenmiştir (Radstaak ve Hennes, 2017: 5; Yavuz, 2018: 37).

Shin ve diğerkleri (2018: 16) Asyalı alışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, işe tutulmanın işi biçimlendirme ve iş performansı arasında önemli bir bağlantı mekanizması olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan bu çalışma sonuçları da işi biçimlendirmenin işe tutulma ve iş performansıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Qi, Zhang, Fu, Zhao ve Wang (2019: 5) tarafından yapılan bir çalışmada lider-ye etkileşiminin işi biçimlendirme ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Yani, yöneticisiyle olumlu düzeyde ilişki içinde olan çalışanların işi biçimlendirme davranışı gerçekleştirme olasılıklarının daha yüksek olduğu sylenabilir.

İşi biçimlendirme için yapılan birçok çalışmada kavramın öz-yeterlilik, işe tutulma, örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş ıktıları ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. İşi biçimlendirme yazınındaki çalışmaları genel bir çerçevede değerlendirmek gerektiğinde her araştırmacının kavramı farklı değişkenlerle ilişkilendirmesi, işi biçimlendirmenin önemini artırmış ve aynı zamanda kavrama farklı bakış açıları getirmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN BİRBİRLERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAZINDA YER ALAN DİĞER ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleri ile İlişkisine Yönelik Yazında Yer Alan Diğer Araştırma Bulguları

Örgütler, kendi değerleri ve içinde bulundukları toplumun olumlu eylemler oluşturabilmesine katkı sağlayabilmek için çalışanlarının psikolojik olarak iyi olmalarına her geçen gün daha fazla önem vermektedirler. Bu bağlamda örgütler, mesleki psikoloji anlayışının önemini daha iyi kavrayarak çalışanlarının işe dair motivasyonlarını artırabilmeyi, işleri ile uyum içerisinde olabilmelerini ve işlerinde proaktif adımlar atabilmelerini sağlayacak ortamı oluşturmaya özen göstermektedirler.

İnsan sermayesinin her geçen gün değer kazandığı günümüz örgütlerinde, çalışan ile iş arasındaki ilişki örgütlerin sürdürülebilirliği ve çalışanların sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kişilik özelliklerinin ve yeteneklerinin görevleriyle uyum sağlaması onları mutlu etmektedir. Çalışanların kendi inisiyatifleriyle işlerinde yaptıkları değişiklikler, kendilerinin kişisel ihtiyaçları ve yetenekleriyle uyumlu olduğunda çalışanlar işleriyle uyum sağlamaktadırlar. Doğru kişilerin doğru işe, doğru niteliklere ve becerilere sahip olarak işe yerleştirilmesi kişi-iş uyumunun öncülü olarak ortaya çıkmaktadır (Chen vd., 2014: 22; Tims, Derks ve Bakker, 2016: 45). Edwards'a göre kişi-iş uyumu, bir çalışanın kişiliği, kapasitesi ve iş ihtiyaçları arasındaki uyumu oluşturmakta ve bu uyum iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. İlk uyum türü, çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin talepleri arasındaki uyumu ifade eden talep-yetenek uyumu; ikinci tip uyum ise işin çalışanın ihtiyaçlarını ve tercihlerini ne ölçüde karşıladığını ifade eden ihtiyaç-kaynak uyumudur (Obakan ve Erkuş, 2020: 238).

Kişi-iş uyumu üzerine yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, birey ile yaptığı iş arasındaki uyumun iş tatmini, iş yaşamının kalitesi, kariyer başarısı, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu tutum ve davranışlarla pozitif yönde; endişe, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz tutum ve davranışlarla negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Farzaneh, Farashah ve Kazemi, 2014: 675; Ünal, 2019: 162). Kişi-iş uyumunun bireyin iyi oluşu ve iş performansı üzerinde pozitif etkisinin görüldüğü bir çalışmada, bireylerin iş gereksinimlerini karşılamaları durumunda psikolojik tatmin yaşadıkları ve böylece işle uyum düzeylerinin arttığı belirtilmiştir. Tersine, eğer bireyler işin gereklerini yerine getiremezlerse, işin kendileri için uygun olmadığını düşünmektedirler. Bu durum, bireylerin iyi oluş düzeylerinin azalmasına yol açmaktadır. Bu bulgular ışığında, kişisel özelliklerine, ihtiyaçlarına, beklentilerine ve işin gereklerine uygun bir ortamda çalışan bireylerin kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissettiklerini ve işe dair daha olumlu deneyimler yaşadıklarını söylemek mümkündür (Lin, Yu ve Yi, 2014: 1545).

Çalışanların yeteneklerinin iş gereksinimlerine uygun olması ya da ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir çalışma ortamında bulunmaları işe tutulma düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Tersine, kişi-iş uyumunun sağlanamaması çalışanların işlerine yeterince tutulamamalarını beraberinde getirmektedir (Memon vd., 2014: 315). Nitekim kişi-iş uyumunun işe tutulma ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmada, kişi-iş uyumu daha yüksek olan çalışanların daha fazla enerjik oldukları, daha fazla adanmışlık yaşadıkları ve kendilerini işe daha fazla kaptırdıkları görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, bireylerin işleri ile uyum sağlamaları durumunda üstlendikleri görevlere daha fazla anlam yüklediklerini ve kendilerini işe daha fazla bağlı hissettiklerini göstermektedir (Obakan ve Erkuş, 2020: 243). Diğer bir çalışmada ise kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme ile iş tatmini ve işe tutulma arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Teeffelen, 2015: 54).

Örgütsel düzeyde eğitim yoluyla çalışanların görev sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli becerilerle donatılması sonucunda oluşan kişi-iş uyumunun olumlu çıktıları arasında çalışanların örgütsel bağlılıkları da mevcuttur. Örneğin, Iqbal (2016: 847) tarafından MCB Bank'ın çeşitli şubelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışma, kişi-iş uyumu, işi

biçimlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma bulguları, işi biçimlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve kişi-iş uyumunun bu ilişkiyi belirli bir düzeyde düzenlediğini ortaya koymuştur.

Kişi-iş uyumu, çalışanları yaptıkları işle ve çalıştıkları örgütle uyumlaştırmaya çalışan insan kaynakları yönetimi için önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün değer ve özelliklerinin yanı sıra talep ve beklentilerini çalışanlara tutarlı bir şekilde ileterek ve çalışanların performanslarını artırmak için kaynaklar sağlayarak kişi-örgüt ve kişi-iş uyum düzeyini artırabilmektedir. Bu doğrultuda, Boon, Hartog, Boselie ve Paauwe (2011: 149) çalışanlara tutarlı bir insan kaynakları uygulamaları seti sunmanın çalışanların iş ve örgütleriyle daha fazla uyum sağlamalarına neden olacağını savunarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarının kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve kişi-iş uyumunun insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Eğitim, finans ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan katılımcılar üzerinde yürütülen bir çalışmada anlam ihtiyacı ve kişi-iş uyumu ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kişi ile iş arasındaki uyum anlam ihtiyacı temelinde ne kadar yüksek ise bireyin diğerleri ile bir olmak, diğerlerine hizmet etmek, gizil gücün dışa vurumu, içsel benlik gelişimi, gerçeklik, ilham, gerilimi dengelemek gibi durumları deneyimlemesinin de o derece yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Ünal, 2019: 174).

Araştırmacıların günümüzde olumlu bir iş kültürü ve üretken bir iş gücü oluşturmak için gerekli gördüğü konulardan olan işe tutulma, bireyin işine karşı enerjik olması, kendini işe adanması ve kaptırması yeteneğini ifade etmektedir. İşe tutulma düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendilerini daha büyük bir amacın parçası gibi hissettikleri için kendilerinden beklenilenin üstünde bir performans göstermeleri mümkündür. İşe tutulma düzeyleri yüksek olan çalışanların üretkenlikleri, müşteri odaklılıkları, sadakat duyguları ve performanslarının artış göstermesi muhtemel sonuçlar olacaktır. Bu anlayışla, işe tutulma düzeyi yüksek çalışanlar örgütlerine de katkı sağlamaktadırlar. Bu tür çalışanları örgütün gönüllü elçileri kabul etmek mümkündür. Örgüt içerisinde işe tutulma

düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olmak örgütün verimliliğinin ve hizmet kalitesinin gelişmesine destek olmaktadır. Sonuçta, örgütün kârlılığı, satış hacmi gibi performans göstergeleri de olumlu etkilenmektedir. Örneğin Schaufeli (2012: 5), işe tutulma düzeyi düşük olan çalışanlarla karşılaştırıldığında işe tutulma düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte daha fazla bağlılık duyduklarını, işte daha az devamsızlık yaptıklarını ve örgütü terk etme niyetlerinin olmadığını ifade etmektedir. Ayrıca, bu çalışanların kişisel inisiyatif sergilediklerini ve öğrenmek için güçlü bir motivasyona sahip olduklarını söylemek de mümkündür. Tüm bu çıktılar ele alındığında, işe tutulma düzeyi yüksek olan çalışanların işlerine karşı fazladan bir adım atmaya yetenekli ve istekli göründüklerini söylemek mümkündür.

İşe tutulmaya dair birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve bunlardan bazıları İş Talepleri/Kaynakları Modeline uygun olarak işi biçimlendirmenin zaman içinde işe tutulmayı tetiklediğini göstermiştir. Örneğin, yapılan bir çalışmada işi biçimlendirmenin yapısal ve sosyal iş kaynakları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bunun da işe tutulma düzeyini artırdığı sonucu elde edilmiştir. İş Talepleri/Kaynakları Modeli temelinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise iş taleplerinin işe tutulma üzerinde negatif bir etkisinin olmadığı, fakat çalışanların iyi oluşunu kesinlikle olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır (Radic, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han ve Law, 2020: 5). Öte yandan, bazı çalışmalar işe tutulmanın işi biçimlendirme davranışını öngördüğünü ileri sürmüştür. Örneğin, bir çalışmada işe tutulmanın artan iş kaynakları ve zorlu iş taleplerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Mäkikangas, 2018: 11).

Bakker, işe tutulma düzeyi yüksek çalışanların kendi çalışma ortamlarını oluşturabildiklerini ve bunun sonucunda işleriyle olan uyumlarını artırabildiklerini öne sürmüştür. İşe tutulma düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş gereksinimlerini daha etkili bir şekilde karşılamak için işte kullanılan yeteneklerin çeşitliliğini artırmayı öğrenebilirler. Bu çalışanlar, aynı zamanda daha yüksek performans düzeylerine ulaşabilmek için yöneticilerinden veya meslektaşlarından geri bildirim alma eğiliminde olabilirler. Bu da çalışanların daha yüksek psikolojik ve finansal ödüllere sahip olmalarını sağlayabilmektedir (Lu, Wang, Lu , Du ve Bakker, 2014: 143).

Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum (2006: 307) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir Türk bankasında çalışan yönetsel ve profesyonel kadınlardan

oluşan geniş bir örnekleme işe tutulmanın potansiyel öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Araştırma bulguları, işe tutulmanın olumlu iş ve bireysel iyi oluş sonuçları ile ilişkili olduğunu ve örgütsel deneyimlerin işe tutulma düzeylerine önemli bir katkıda bulunduğunu göstermiştir. Banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise memnuniyet ve bağlılığın iş performansını ve işten ayrılma niyetini etkilediği, bu ilişkide ana mekanizmanın işe tutulma olduğu görülmüştür (Yalabik, Popaitoon, Chowne ve Rayton, 2013: 2816). Örnekleme banka çalışanları olan diğer bir çalışma ise otantik liderlik, işe tutulma ve kişilerarası güven ilişkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, otantik liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve bu ilişkide kişilerarası güvenin aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgu, liderlerin şeffaf olarak görüldüğü, benimsenen değerlere göre hareket ettikleri ve kendilerini koruyucu davranışlar sergilemedikleri bir çalışma ortamında çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki geliştirdikleri ve bunun sonucunda çalışanların işe tutulmaları gibi olumlu çıktılara katkıda bulunduğunu göstermektedir (Hassan ve Ahmed, 2011: 168).

Örgütlerde son yıllarda giderek daha fazla önem kazanan işi biçimlendirme, çalışanların mevcut işlerinin yönlerini değiştirmeleri ve kendilerine uyumlu hale getirebilmeleri için gösterdikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir. İş tasarımının bir uzantısı olarak ifade edilen işi biçimlendirme, çalışanların işlerini kendi tercihleri, güdülleri ve tutkuları ile uyumlu hale getirmek amacıyla kendi kendilerine başlattıkları değişim davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış, işteki değişime basitçe tepki vermeyi hatta çalışanlar açısından bir tür proaktif yaklaşımı oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle işi biçimlendirme, işlerin fiziksel, ilişkisel ve bilişsel sınırlarını değiştirmek için gösterilen proaktif bir davranış ifade etmektedir. İş biçimlendirme davranışıyla birlikte çalışanlar, enerjilerini işlerine yönlendirebilmekte ve böylece çalışanlarda öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi kaynaklar oluşabilecektir. Daha fazla olumlu kaynağın oluşması da çalışanların performansında ve işe tutulma düzeylerinde yükselme meydana getirebilecektir (Rastogi ve Chaudhary, 2018).

Rastogi ve Chaudhary (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada yukarıdaki ifadeleri destekleyecek sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmada, artan iş

kaynaklarının ve iş taleplerinin azalmasının işe tutulmaya yol açtığı ve bunun da iş-aile zenginleşmesini etkilediği görülmüştür. İş biçimlendirmenin çalışanları öğrenmeye, ek beceriler edinmeye ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik ederek karmaşık ve zorlu iş görevlerinin üstesinden gelmek için daha fazla kaynak sağladığını ifade eden araştırmacılar, bu kaynakların aynı zamanda aileden gelen talepler ve bu konuda yaşanan zorluklarla başa çıkabilmeleri için çalışanlara daha fazla kaynak sağlayarak aile yaşamlarını zenginleştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre iş biçimlendirme, daha olumlu iş ve aile çıktıları için etkili bir çalışan stratejisi olarak görünmektedir.

Gerçekleştirilen bir başka çalışmada, iş biçimlendirmenin yüksek iş performansı ve kişisel gelişim gibi olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayan mekanizmalardan biri olduğu görülmüştür. Özellikle iş biçimlendirme boyutlarından “yapısal iş kaynaklarının artırılması” ve “zorlu iş taleplerinin artırılması” çalışanların olumlu kişisel ve iş çıktıları elde edebileceği en verimli iş biçimlendirme mekanizmaları olarak görünmektedir. Bu çalışmada ayrıca, iş biçimlendirmenin işe tutulma ve kişisel gelişim arasında kısmen aracılık ettiği, işe tutulma ve iş performansı arasında ise tamamen aracılık ettiği sonucu elde edilmiştir (Robledo, Zappalà ve Topa, 2019: 11).

Ogbuanya ve Chukwuedo (2017: 7) gerçekleştirdikleri çalışmada, etkili iş biçimlendirmenin çalışanların işe tutulma ve işe bağlanma düzeyleri üzerinde pozitif etki gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca, iş biçimlendirmenin çalışan memnuniyetini doğrudan etkilediğini ve böylelikle iş tatmini üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

İş biçimlendirmenin çalışanlar üzerindeki olumlu çıktıları arasında kabul edilen kavramlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Konu üzerine gerçekleştirilen bir çalışma, çalışanların günlük iş biçimlendirme davranışlarının iş kaynaklarını artırarak ve iş taleplerini zorlayarak bireylerin günlük örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, aynı zamanda İş Kaynakları/Talepleri Modeli’nin ileri sürdüğü varsayımlar doğrultusunda iş kaynaklarının ve zorlu iş taleplerinin çalışanlara olumlu iş deneyimleri getirdiğini ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğunu savunmaktadırlar (Shin ve Hur, 2019: 7).

İş biçimlendirmenin yaptığı değişiklikler temel olarak kişi-iş uyumunu ve iş motivasyonunu iyileştirmeyi amaçlamaktadır. İş biçimlendirme davranışı gösteren çalışanlar, işlerini tercihlerine, ihtiyaçlarına ve değerlerine uyacak şekilde aktif olarak şekillendirmektedirler. Böylelikle iş biçimlendirme, çalışanların işlerine anlam yüklemelerine ve işleriyle uyumlarını iyileştirmelerine imkân tanımaktadır. Konu üzerine gerçekleştirilen bir çalışma, iş biçimlendirmenin tüm boyutlarının kişi-iş uyumu ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Teeffelen, 2015: 17).

Kişi-iş uyumu, işe tutulma ve iş biçimlendirme üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin başarısında önemli bir yere sahip olan çalışanların işleriyle uyumlarının yüksek olması durumunda üstlendikleri görevlerin yapısında değişime gitme niyetinde oldukları, kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissettikleri, işlerinden tatmin oldukları, iş performanslarının artış gösterdiği, işe tutulma ve örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir.

ALTINCI BÖLÜM

KİŞİ-İŞ UYUMU, İŞE TUTULMA VE İŞİ BİÇİMLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinde işi biçimlendirme davranışının aracılık rolünü tespit etmeye yönelik bir saha araştırmasına yer verilmiştir. Bu anlamda, araştırmanın kısıtları, modeli, hipotezleri, yöntemi ve bulguları bu bölümde incelenmiştir.

6.1. Araştırmanın Kısıtları

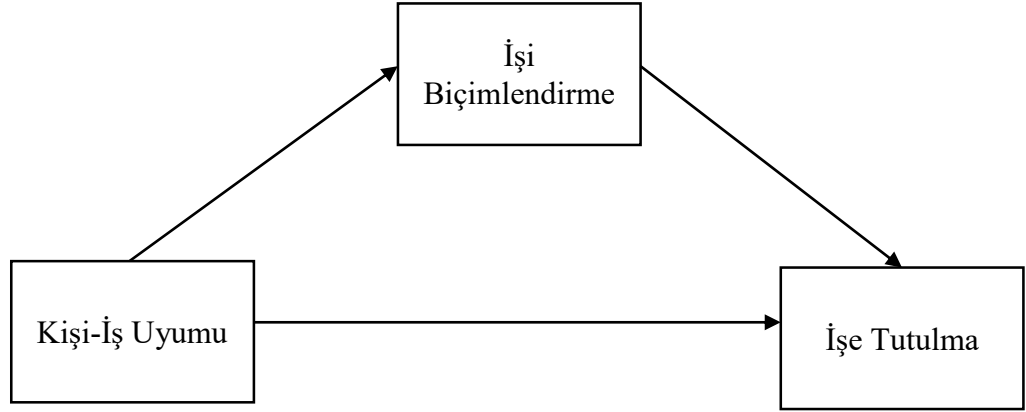
Araştırmanın ilk kısıtı veri toplama yöntemi kaynaklıdır. Anket aracılığıyla yapılan bu çalışmada verinin tek bir kaynaktan toplanması yanlılığa yol açabilmektedir. Bu durumda öznel ölçümler söz konusu olabilmektedir. Bunun sonucunda, analiz bulguları doğrultusunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğü artabilmektedir (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff, 2003).

Araştırmanın bir diğer kısıtı, bu araştırmanın aslında kesitsel bir araştırma olmasıdır. Kesitsel araştırmalar belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen alan araştırmalarıdır. Bu durum, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin güvenilirliğinin azalmasına öncülük edebilir.

Son olarak, katılımcı grubun yalnızca banka çalışanları içinden belirlenmesi bir diğer kısıt olarak göze çarpmaktadır. Bu kısıt nedeniyle, araştırma bulgularının genelleştirilebilmesi pek mümkün görünmemektedir.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Gerek kavramsal çerçevede yer alan hususlar, gerekse benzer konularda önceki araştırma bulguları çerçevesinde kurulan araştırma modeli Şekil 6.1’de yer almaktadır.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

Araştırma modeline uygun olarak oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Kişi-iş uyumu işe tutulmayı pozitif yönde etkiler.

H₂: Kişi-iş uyumu işi biçimlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

H₃: İş biçimlendirme işe tutulmayı pozitif yönde etkiler.

H₄: Kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracılık rolü vardır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde; araştırmanın katılımcıları, veri toplama aracı ve kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

6.3.1. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları, Türkiye’de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde görev yapan banka çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların tespitinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu anlamda, 500 katılımcıya gerek e-posta gerekse bizzat araştırmacı aracılığıyla anketler ulaştırılmıştır. Bunlardan 390’ı geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 20’si eksik ya da tutarsız veri içerdiğinden kapsam dışı tutulmuştur. Katılımcılardan bazılarının eksik kodladığı az sayıda veri değişkenin medyan değeri ile tamamlanmıştır. Toplamda 370 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. 370 katılımcıya ait demografik özelliklerin dağılımı Tablo 6.1’de yer almaktadır.

Tablo 6.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet		
Kadın	166	44,9
Erkek	204	55,1
Medeni Durum		
Evli	155	41,9
Bekâr	203	54,9
Diğer	12	3,2
Eğitim Durumu		
Lise	24	6,5
Yüksekokul	20	5,4
Üniversite	250	67,6
Yüksek Lisans	70	18,9
Doktora	6	1,6
Pozisyon		
Yönetici	99	26,8
Çalışan	271	73,2

Tablo 6.1 incelendiğinde katılımcıların 166'sı (%44,9) kadın, 204'ü (%55,1) erkektir. Medeni durum itibariyle 155 (%41,9) katılımcının evli, 203'ünün (%54,9) bekâr ve 12'sinin (%3,2) de diğer hal durumunda olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcılardan 24'ünün (%6,5) lise, 20'sinin (%5,4) yüksekokul, 250'sinin (%67,6) üniversite, 70'inin (%18,9) yüksek lisans ve 6'sının (%1,6) da doktora eğitimini tamamladıkları görülmüştür. Katılımcıların 99'u (%26,8) yönetici, 271'i (73,2) ise yönetici pozisyonunda olmayan çalışandır. Katılımcıların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 6.2'de yer almaktadır.

Tablo 6.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Ort.</i>	<i>s.s</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Yaş	370	17	77	32.737	8.451	1.490	3.150
Cinsiyet	370	1	2	1.551	.498	-.207	-1.968
Medeni Durum	370	1	3	1.613	.550	.129	-.897
Eğitim Durumu	370	1	5	3.037	.753	-.750	1.985
Pozisyon	370	1	2	1.732	.443	-1.054	-.893
Çalışma Süresi	370	1	37	8.338	7.773	1.839	3.426

Tablo 6.2 incelendiğinde, katılımcıların en az 17 en fazla 77 yaşında oldukları ve yaş ortalamalarının 32.73 yıl ($s.s=8.45$) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerinin ise 1 yıl ile 37 yıl arasında değiştiği ve ortalamanın 8.33 yıl ($s.s=7.77$) olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve değerlerin -1.05 ile 3.42 aralığında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Cinsiyet değişkeni 1: Kadın, 2: Erkek şeklinde; medeni durum değişkeni 1: Evli, 2: Bekâr, 3: Diğer; eğitim durumu değişkeni 1: Lise, 2: Yüksekokul, 3: Üniversite, 4: Yüksek Lisans, 5: Doktora şeklinde; pozisyon değişkeni ise 1: Yönetici, 2: Çalışan şeklinde kodlanmıştır.

6.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan temel veri toplama aracı ankettir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların işi biçimlendirme düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler; ikinci bölümde katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler; üçüncü bölümde katılımcıların kişi-iş uyum düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler; dördüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. İlgili bölümlerde kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

6.3.2.1. İş Biçimlendirme Ölçeği

Katılımcıların işi biçimlendirme düzeylerinin ölçümünde Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) işi biçimlendirme boyutları temel alınarak

ve diğeri İşi Biçimlendirme ölçeklerinde yer alan ifadeler kullanılarak Yavuz ve Artan (2019) tarafından geliştirilen Türkçe İş Zanaatkarlığı Ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek; görev, ilişkisel ve bilişsel biçimlendirme olmak üzere üç boyuttan ve toplam 27 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden bazıları “İş yükümü azaltmak için yeni yöntemler keşfetmeye çalışırım”, “İşyerindeki insanları iyi tanıyabilmek için çaba gösteririm”, “Yaptığım işi anlamlı buluyorum” şeklindedir. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanan 5’li Likert Ölçeğine göre değerlendirme yapmışlardır. Orijinal çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısı tüm ölçek ve alt boyutlar için .81 ile .92 arasında; bu çalışmada tüm ölçek ve alt boyutlar için .87 ile .94 arasında değerler aldığı hesaplanmıştır.

6.3.2.2. İşe Tutulma Ölçeği

Katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçmek için Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale) kullanılmıştır. İşe Tutulma Ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışmaları Eryılmaz ve Doğan (2012), Özkalp ve Meydan (2015) ile Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek; enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma olmak üzere 3 boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Güler ve diğerleri (2019) Türkiye’de yapılacak çalışmalarda 6 ifadelik versiyonun 3 ve 9 ifadelik versiyonlara kıyasla daha iyi uyum istatistikleri ve ölçüm değerlerine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ölçekte bulunan ifadelerden bazıları “İşimde kendimi enerji dolu hissederim”, “İşime karşı istekli ve hevesliyim”, “Çalışırken kendimi işe kaptırırım” şeklindedir. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanan 5’li Likert Ölçeğine göre değerlendirme yapmışlardır. Güler ve diğerleri (2019) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının tüm ölçek ve alt boyutlar için .93 ile .94 arasında, bu çalışmada ise .89 ile .92 arasında değerler aldığı görülmüştür.

6.3.2.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği

Katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerini ölçmek için Brkich ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Kişi-İş Uyumu Ölçeği (Person-Job Fit Scale) kullanılmıştır. Birçok ulusal çalışmada bu ölçekten faydalanılmıştır (Uçanok, 2008; Kerse, 2018; Kızıl, 2020). Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan 4'ü olumsuz, 5'i olumlu ifadeleri içermektedir. Uçanok (2008) çalışmasında 4 olumsuz ifadenin işin bireyin beklentilerini karşılamaması durumunda ortaya çıkan uyumsuzluğu, 5 olumlu ifadenin ise bireyin işiyle uyumluluk durumunu yansıttığını ortaya koymuştur. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları “Bu iş her anlamda bana uygun.”, “Mevcut işim beni motive ediyor.”, “Başka bir işin bana çok daha uygun olduğuna eminim.” şeklindedir. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerle “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde hazırlanan 5’li Likert Ölçeğine göre değerlendirme yapmışlardır. Uçanok’un (2008) çalışmasında Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısı olumlu ifadelerin yer aldığı uyumluluk için .86, olumsuz ifadelerin yer aldığı uyumsuzluk için .84; bu çalışmada ise uyumluluk için .89, uyumsuzluk için .88 olarak bulunmuştur.

6.3.3. Kullanılan İstatistiksel Analiz Yöntemleri

Banka çalışanlarından elde edilen veri; keşfedici faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve Hayes (2013) tarafından geliştirilen IBM SPSS programı üzerinde regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 3.0 işlemi ile incelenmiştir.

6.4. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Ölçüm araçlarının kuramsal altyapısının tespiti için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanırken, ölçüm araçlarının kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini göstermek için Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

6.4.1. İşe Tutulma Ölçeği için Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale) kullanılmıştır. Bu ölçek; enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma olmak üzere 3 boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla Temel Bileşenler (principal component) Analizi ve Varimaks Eksen Döndürmesi Tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .82 olarak hesaplandığı ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [$\chi^2(15)=1967.824$, $p<.001$] ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da Özdeğerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmaktadır. KFA analizi sonucunda tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. KFA sonucunda, 6 ifadelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %71.342’sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin .60’ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin KFA bulguları Tablo 6.3’te gösterilmiştir.

Tablo 6.3: İşe Tutulma Ölçeğinin KFA Sonuçları

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>Faktör Yükleri</i>
Enerji2	.901
Adanma3	.901
Enerji1	.870
Adanma4	.867
Ken. Kapt.6	.760
Ken. Kapt.5	.755
Özdeğerler	4.281
Açıklanan varyans yüzdesi %	71.34
Toplam açıklanan varyans yüzdesi %	71.34

Tablo 6.3'teki bulgular işe tutulma ölçeğinin 6 ifadeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Her ne kadar Utrecht İşe Tutulma Ölçeği-6'nin orijinali 3 faktörlü bir yapı şeklinde geliştirilmiş olsa da bu çalışma kapsamında yapılan KFA bulgularına göre faktörler ayrıışmamış ve ölçek tek faktör olarak ortaya çıkmıştır.

İşe Tutulma Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı nezdinde incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının $\alpha=.91$ olduğu görülmüştür. Sosyal Bilimler alanında yapılan araştırmalarda $\alpha=.70$ ve üzerinde hesaplanan güvenilirlik katsayısının yeterli görüldüğü (Gürbüz ve Şahin, 2017) dikkate alındığında, işe tutulma ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

6.4.2. Kişi-İş Uyumu Ölçeği için Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerini ölçmek için Brkich ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Kişi-İş Uyumu Ölçeği (Person-Job Fit Scale) kullanılmıştır. Bu ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan 5'i bireyin işiyle uyumluluk durumunu, 4'ü ise uyumsuzluk durumunu temsil etmektedir.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla Temel Bileşenler (principal component) Analizi ve Varimaks Eksen Döndürmesi Tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .86 olarak hesaplandığı ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [$\chi^2(36)=2087.946$, $p<.001$] ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA'da Özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmaktadır. KFA analizi sonucunda olumlu ifadelerin bir faktör altında, olumsuz ifadelerin de yine ayrı bir faktör altında yüklendiği görülmüştür. KFA sonucunda, 9 ifadelik ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %72.881'ini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin .60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin KFA bulguları Tablo 6.4'te gösterilmiştir.

Tablo 6.4: Kişi-İş Uyumu Ölçeğinin KFA Sonuçları

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>Kişi-İş Uyumu</i>	<i>Kişi-İş Uyumsuzluğu</i>
Kişi-İş Uyumu6	.870	
Kişi-İş Uyumu5	.847	
Kişi-İş Uyumu7	.828	
Kişi-İş Uyumu9	.793	
Kişi-İş Uyumu3	.734	
Kişi-İş Uyums.2		.868
Kişi-İş Uyums.1		.865
Kişi-İş Uyums.8		.823
Kişi-İş Uyums.4		.817
Özdeğerler	3.480	3.079
Açıklanan varyans yüzdesi %	38.667	34.214
Toplam açıklanan varyans yüzdesi %		72.88

Tablo 6.4'te görüldüğü üzere, döndürme işleminden sonra olumlu ifadelerin yer aldığı uyumluluk faktörü %38.667, olumsuz ifadelerin yer aldığı uyumsuzluk faktörü ise %34.214 oranında varyansı açıklamaktadır. Faktörler altında yüklenen ifadeler ve kuramsal beklentiden yola çıkarak bu faktörler kişi-iş uyumu ve kişi-iş uyumsuzluğu şeklinde isimlendirilmiştir. Bu bulgular ilgili ölçeğin 9 ifadeden oluşan iki faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Çalışmanın ana değişkeni kişi-iş uyumu olduğuna göre analizlerin bundan sonraki kısmı için kişi-iş uyumuna ilişkin hesaplamalarda beş olumlu ifadenin yer aldığı kişi-iş uyumu faktörü dikkate alınacaktır.

Kişi-İş Uyumu Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı nezdinde incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının kişi-iş uyumu için $\alpha=.89$, kişi-iş uyumsuzluğu için $\alpha=.88$ olduğu görülmüştür. Buna göre, ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

6.4.3. İşi Biçimlendirme Ölçeği için Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Katılımcıların işi biçimlendirme düzeylerini ölçmek amacıyla Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) işi biçimlendirme boyutları temel alınarak Yavuz ve Artan (2019) tarafından geliştirilen Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme olmak üzere 3 alt boyut ve toplam 27 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla Temel Bileşenler (principal component) Analizi ve Varimaks Eksen Döndürmesi Tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .94 olarak hesaplandığı ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [$\chi^2(351)=6528.976$, $p<.001$] ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA'da Özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmaktadır. KFA analizi sonucunda dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Yamaç Serpinti Grafiği ile faktörlerin açıkladığı varyanslar dikkate alınarak üç faktörlü yapının daha uygun olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, üç ifade (10. 17. ve 18. ifadeler) öngörülenden farklı yeni bir faktör oluşturduğu ve bir ifade (20. ifade) çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği gerekçesiyle toplamda dört ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, her ne kadar orijinal ölçekte 8. ve 9. ifadeler ilişkisel biçimlendirme boyutu altında toplanmış olsa da yapılan analizler neticesinde görev biçimlendirme boyutu altında yüklendiği gözlemlenmiştir. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 23 ifadelik ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %61.875'ini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin .50'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin KFA bulguları Tablo 6.5'te gösterilmiştir.

Tablo 6.5: İşi Biçimlendirme Ölçeğinin KFA Sonuçları

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>Görev Biçim.</i>	<i>Bilişsel Biçim.</i>	<i>İlişkisel Biçim.</i>
GörevB4	.777		
GörevB3	.752		
GörevB5	.735		
GörevB2	.722		
GörevB6	.711		
İlişkiselB9	.703		
GörevB7	.688		
GörevB1	.653		
İlişkisel B8	.591		
BilişselB26		.812	
BilişselB25		.803	
BilişselB24		.777	
BilişselB22		.731	
BilişselB23		.693	
BilişselB21		.675	
BilişselB27		.594	
BilişselB19		.542	
İlişkiselB15			.734
İlişkiselB13			.719
İlişkiselB16			.710
İlişkiselB14			.708
İlişkiselB11			.685
İlişkiselB12			.677
Özdeğerler	5.538	4.745	3.948
Açıklanan varyans yüzdesi %	24.078	20.632	17.166
Toplam açıklanan varyans yüzdesi %		61.875	

Tablo 6.5'te görüldüğü üzere, döndürme işleminden sonra görev biçimlendirme faktörü %24.078, bilişsel biçimlendirme faktörü %20.632 ve ilişkisel biçimlendirme faktörü %17.166 oranında varyansı açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işi biçimlendirme ölçeğinin 23 ifadeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

İş Biçimlendirme Ölçeğinin güvenirliği Cronbach Alfa katsayısı nezdinde incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, üç boyutu içeren iş biçimlendirme ölçeğinin Cronbach Alfa cinsinden güvenirlik katsayısının $\alpha=.94$ olduğu görülmüştür. İş biçimlendirme ölçeğini oluşturan alt boyutların Cronbach Alfa cinsinden güvenirlik katsayıları görev biçimlendirme için $\alpha=.90$, bilişsel biçimlendirme için $\alpha=.91$, ilişkisel biçimlendirme için $\alpha=.87$ olarak bulunmuştur. Buna göre, iş biçimlendirme ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

6.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde; araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere, araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerine ve hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

6.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın ana değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 6.6'da sunulmuştur.

Tablo 6.6: Araştırmanın Ana Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Ort.</i>	<i>s.s</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Görev Biçim.	370	1	5	3.870	.778	-1.372	2.779
İlişkisel Biçim.	370	1	5	3.802	.818	-.886	1.021
Bilişsel Biçim.	370	1	5	3.978	.774	-1.433	2.779
İş Biçim.(Genel)	370	1	5	3.883	.679	-1.464	3.355
Kiş-iş Uyumu	370	1	5	3.656	.847	-.593	.219
Kiş-iş Uyumsuz.	370	1	5	2.643	1.051	.272	-.732
İşe Tutulma	370	1	5	3.782	.831	-.996	1.309

Tablo 6.6 incelendiğinde, görev biçimlendirme boyutu ortalamasının 3.87, ilişkisel biçimlendirme boyutu ortalamasının 3.80, bilişsel biçimlendirme boyutu ortalamasının 3.97, genel iş biçimlendirme değişkeni ortalamasının 3.88 olarak hesaplandığı görülmüştür. Kiş-iş uyumu ortalaması 3.65, kiş-iş uyumsuzluğu ortalaması 2.64 olarak hesaplanmıştır. İşe tutulma değişkenine ait ortalama ise 3.78 olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın ana değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve Tablo 6.6’da görüldüğü üzere değerlerin -1.46 ile 3.35 aralığında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Buna göre, araştırma değişkenlerine ait gözlemlenen değerlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kline, 2011: 63). Hayes’e göre (2013: 70) normal dağılım varsayımı ihlali ancak örneklem sayısının az olduğu durumlarda regresyon bulgularının geçerliliğini etkilemektedir. Regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS işlemi 5000 ya da üzeri önyükleme (bootstrap) örnekleme ile analiz yapılmasına imkân tanıdığından normallik sayıltısının ihlal edildiği durumlarda dahi güvenilir bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir.

6.5.2. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkilerine Yönelik Bulgular

Değişkenlerin birbiriyle ilişkilerini genel olarak görebilmek için değişkenler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmış ve aşağıda Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7: Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.Yaş	1												
2.Cinsiyet	.129*	1											
3.Medeni Durumu	-.480**	.028	1										
4.Eğitim Durumu	-.107	.038	.153**	1									
5.Pozisyon	-.331**	-.214**	.197**	-.172**	1								
6.Çalışma Süresi	.583**	.200**	-.267**	.059	-.453**	1							
7.Görev Biçimlendirme	.001	.005	.060	.026	-.081	.079	1						
8.İlişki Biçimlendirme	-.017	-.086	-.007	-.019	-.158**	.104*	.599**	1					
9.Bilişsel Biçimlendirme	.016	-.092	.029	-.044	-.077	-.023	.599**	.627**	1				
10.İşi Biçim.(Genel)	.000	-.068	.031	-.015	-.124*	-.064	.850**	.868**	.860**	1			
11.Uyum	-.016	-.022	.083	.066	-.118*	.005	.417**	.369**	.650**	.554**	1		
12.Uyumsuzluk	.003	.053	-.047	-.044	.141**	-.071	-.250**	-.122*	-.332**	-.271**	-.440**	1	
13.İşe Tutulma	.009	-.066	.013	-.025	-.075	-.108*	.505**	.460**	.726**	.653**	.711**	-.347**	1

*p<.05, **p<.01

Tablo 6.7'ye göre, demografik değişkenlerden pozisyonun diğer değişkenlerle arasındaki ilişkisi incelendiğinde; ilişkisel biçimlendirme ile ($r = -.158$, $p < .01$), işi biçimlendirme ile ($r = -.124$, $p < .05$), kişi-iş uyumu ile ($r = -.118$, $p < .05$) negatif yönde, kişi-iş uyumsuzluğu ile ($r = .141$, $p < .01$) pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise ilişkisel biçimlendirme ile ($r = .104$, $p < .05$) ve işe tutulma ile ($r = .108$, $p < .05$) pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 6.7 incelendiğinde kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme ile ($r = .554$, $p < .01$) pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde, görev biçimlendirme ile ($r = .417$, $p < .01$), ilişkisel biçimlendirme ile ($r = .369$, $p < .01$) ve bilişsel biçimlendirme ile ($r = .650$, $p < .01$) pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, kişi-iş uyumunun işe tutulma ile ($r = .711$, $p < .01$) pozitif bir ilişkisinin olduğu da görülmektedir. Diğer yandan, kişi-iş uyumsuzluğunun işi biçimlendirme ile ($r = -.271$, $p < .01$) ve işi biçimlendirme alt boyutları olan görev biçimlendirme ile ($r = -.250$, $p < .01$), ilişkisel biçimlendirme ile ($r = -.122$, $p < .05$), bilişsel biçimlendirme ile ($r = -.332$, $p < .01$) negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu bulguları elde edilmiştir. Ayrıca, kişi iş uyumsuzluğu ile işe tutulma ($r = -.347$, $p < .01$) arasında negatif yönde bir ilişki mevcuttur.

İşe tutulmanın işi biçimlendirme ile ($r = .653$, $p < .01$) ve işi biçimlendirme alt boyutlarından görev biçimlendirme ile ($r = .505$, $p < .01$), ilişkisel biçimlendirme ile ($r = .460$, $p < .01$), bilişsel biçimlendirme ile ($r = .726$, $p < .01$) pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

6.5.2.1. Kişi-İş Uyumu ile İşe Tutulma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Hipotez testine geçmeden önce değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi (multi collinearity) olup olmadığını incelemek uygun olacaktır. Bunun için hiyerarşik regresyon analizinde yer alan modellerin son sütunlarındaki VIF ve Tolerance değerlerini incelemek gerekmektedir. Birinci modelde kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler regresyona girilmiş, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler olan kişi-iş uyumu ve kişi-iş uyumsuzluğu değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Bağımlı

değişken ise işe tutulmadır. İkinci model için Tolerance değerlerinin karşılaştırıldığı kritik değer $1-R^2=1-.532=.468$ 'dir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin Tolerance değerleri (uyum için .792, uyumsuzluk için .783) bu kritik değerden büyüktür. Bu çerçevede, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çalışmada ilk olarak, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren H_1 hipotezi test edilmiştir. Bunun için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 6.8'de sunulmuştur.

Tablo 6.8: Kişi-İş Uyumunun İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>İşe Tutulma</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.013	.007	-.010	.005
Cinsiyet	-.177*	.090	-.092	.063
Medeni Durum	.034	.092	-.071	.064
Eğitim Durumu	-.073	.061	-.101*	.043
Pozisyon	-.110	.112	.099	.079
Çalışma Süresi	.020	.007	.020	.005
<i>Temel Etkiler</i>				
Kişi-İş Uyumunu			.684***	.040
Kişi-İş Uyumsuzluğu			-.033	.032
F	2184*		49968***	
ΔF			186434***	
R^2	.036		.532	
ΔR^2			.497	
Düzeltilmiş R^2	.019		.522	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 6.8 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağladıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=2.184$, $p<.05$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .019'dur. Buna göre, işe tutulma varyansının %1.9'u demografik değişkenler tarafından açıklanmaktadır. İkinci aşamada analize dahil edilen kişi-iş uyumu ile kişi-iş

uyumsuzluğu değişkenleri regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(8,351)}=49.968, p<.001$] ve R^2 değerini .019'dan .522 değerine çıkararak .503 ($p<.001$) oranında artırmış ve bu değişkenlerin regresyona girilmesi işe tutulmadaki %50.3'lük ilave varyansı açıklamıştır. Kişi-iş uyumu regresyon modeline girildiğinde işe tutulma ($b=.684, p<.001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu; bir diğer bağımsız değişken olan kişi-iş uyumsuzluğu modele girildiğinde ise işe tutulma ($b=-.033, p=.310$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren H_1 hipotezi desteklenmiştir.

6.5.2.2. Kişi-İş Uyumu ile İşi Biçimlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Hipotez testine geçmeden önce değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi (multi collinearity) olup olmadığını incelemek uygun olacaktır. Bunun için hiyerarşik regresyon analizinde yer alan modellerin son sütunlarındaki VIF ve Tolerance değerlerini incelemek gerekmektedir. Birinci modelde kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler regresyona girilmiş, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler olan kişi-iş uyumu ve kişi-iş uyumsuzluğu değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Bağımlı değişken ise işi biçimlendirmedir. İkinci model için Tolerance değerlerinin karşılaştırıldığı kritik değer $1-R^2=1-.315=.685$ 'dir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin Tolerance değerleri (uyum için .792, uyumsuzluk için .783) bu kritik değerden büyüktür. Bu çerçevede, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren H_2 hipotezi test edilmiştir. Bunun için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 6.9'da sunulmuştur.

Tablo 6.9: Kişi-İş Uyumunun İşi Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>İşi Biçimlendirme</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.009	.006	-.007	.005
Cinsiyet	-.160*	.071	-.109	.061
Medeni Durum	.060	.073	-.003	.062
Eğitim Durumu	-.078	.049	-.095*	.041
Pozisyon	-.224*	.089	-.100	.077
Çalışma Süresi	.009	.006	.009	.005
<i>Temel Etkiler</i>				
Kişi-İş Uyumunu			.401***	.039
Kişi-İş Uyumsuzluğu			-.025	.031
F	2608*		20189***	
ΔF			69877***	
R^2	.042		.315	
ΔR^2			.273	
Düzeltilmiş R^2	.026		.300	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.9 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağladıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=2.608$, $p<.05$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .026'dır. Buna göre, işi biçimlendirme varyansının %2.6'sı demografik değişkenler tarafından açıklanmaktadır. İkinci aşamada analize dahil edilen kişi-iş uyumu ile kişi-iş uyumsuzluğu değişkenleri regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(8,351)}=20.189$, $p<.001$] ve R^2 değerini .026'dan .300 değerine çıkararak .274 ($p<.001$) oranında artırmış ve bu değişkenlerin regresyona girilmesi işi biçimlendirmedeki %27.4'lük ilave varyansı açıklamıştır. Kişi-iş uyumu regresyon modeline girildiğinde işi biçimlendirme ($b=.401$, $p<.001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu; bir diğer bağımsız değişken olan kişi-iş uyumsuzluğu modele girildiğinde ise işi biçimlendirme ($b=-.025$, $p=.428$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre, kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme alt boyutları üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Görev biçimlendirmenin bağımlı değişken, kişi-iş uyumunun bağımsız değişken olarak işleme alındığı analizde, ilk aşamada kontrol değişkeni olarak demografik değişkenler, ikinci aşamada ise bağımsız değişken olan kişi-iş uyumu analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.10’da sunulmuştur.

Tablo 6.10: Kişi-İş Uyumunun Görev Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>Görev Biçimlendirme</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.009	.007	-.008	.006
Cinsiyet	-.060	.084	-.008	.078
Medeni Durum	.091	.086	.033	.079
Eğitim Durumu	-.028	.057	-.042	.053
Pozisyon	-.112	.105	.005	.098
Çalışma Süresi	.013	.007	.013*	.006
<i>Temel Etkiler</i>				
Kişi-İş Uyumunu			.318***	.049
Kişi-İş Uyumsuzluğu			-.066	.039
F	1369		9383***	
ΔF			32687***	
R^2	.023		.176	
ΔR^2			.153	
Düzeltilmiş R^2	.006		.157	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.10 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağlamadıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=1.369$, $p=.226$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .006’dır. İkinci aşamada analize dahil edilen kişi-iş uyumu ile kişi-iş uyumsuzluğu değişkenleri regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(8,351)}=9.383$, $p<.001$] ve R^2 değerini .006’dan .157 değerine çıkararak .151 ($p<.001$) oranında artırmış ve bu değişkenlerin regresyona girilmesi görev biçimlendirmedeki %15.1’lik ilave varyansı açıklamıştır. Kişi-iş uyumu regresyon modeline girildiğinde görev biçimlendirme ($b=.318$, $p<.001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin

olduğu; bir diğer bağımsız değişken olan kişi-iş uyumsuzluğu modele girildiğinde ise görev biçimlendirme ($b=-.066$, $p=.094$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, kişi-iş uyumunun görev biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir.

İlişkisel biçimlendirmenin bağımlı değişken, kişi-iş uyumunun bağımsız değişken olarak işleme alındığı analizde, ilk aşamada kontrol değişkeni olarak demografik değişkenler, ikinci aşamada ise bağımsız değişken olan kişi-iş uyumu analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.11’de sunulmuştur.

Tablo 6.11: Kişi-İş Uyumunun İlişkisel Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>İlişkisel Biçimlendirme</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.016*	.007	-.015*	.007
Cinsiyet	-.225**	.086	-.198*	.081
Medeni Durum	.009	.088	-.034	.083
Eğitim Durumu	-.108	.058	-.120*	.055
Pozisyon	-.333**	.107	-.254*	.102
Çalışma Süresi	.016*	.007	.016*	.007
<i>Temel Etkiler</i>				
Kişi-İş Uyumu			.339***	.052
Kişi-İş Uyumsuzluğu			.047	.042
F	4184***		9321***	
ΔF			23156***	
R^2	.066		.175	
ΔR^2			.109	
Düzeltilmiş R^2	.051		.156	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 6.11 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağladıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=4.184$, $p<.001$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .051’dir. İkinci aşamada analize dahil edilen kişi-iş uyumu ile kişi-iş uyumsuzluğu değişkenleri regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(8,351)}=9.321$, $p<.001$] ve R^2 değerini .051’den .156 değerine çıkararak .105 ($p<.001$) oranında artırmış ve bu değişkenlerin regresyona girilmesi ilişkisel biçimlendirmedeki %10.5’lik ilave

varyansı açıklamıştır. Kişi-iş uyumu regresyon modeline girildiğinde ilişkisel biçimlendirme ($b=.339$, $p<.001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu; bir diğer bağımsız değişken olan kişi-iş uyumsuzluğu modele girildiğinde ise ilişkisel biçimlendirme ($b=.047$, $p=.258$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, kişi-iş uyumunun ilişkisel biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir.

Bilişsel biçimlendirmenin bağımlı değişken, kişi-iş uyumunun bağımsız değişken olarak işleme alındığı analizde, ilk aşamada kontrol değişkeni olarak demografik değişkenler, ikinci aşamada ise bağımsız değişken olan kişi-iş uyumu analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.12’de sunulmuştur.

Tablo 6.12: Kişi-İş Uyumunun Bilişsel Biçimlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>Bilişsel Biçimlendirme</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.001	.007	.001	.005
Cinsiyet	-.194	.082	-.120	.064
Medeni Durum	.081	.084	-.008	.065
Eğitim Durumu	-.099	.056	-.122**	.043
Pozisyon	-.227	.103	-.050	.080
Çalışma Süresi	-.003	.007	-.003	.005
<i>Temel Etkiler</i>				
Kişi-İş Uyumunu			.544***	.041
Kişi-İş Uyumsuzluğu			-.054	.032
F	1926		33315***	
ΔF			123474***	
R^2	.032		.432	
ΔR^2			.400	
Düzeltilmiş R^2	.015		.419	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 6.12 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağlamadıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=1.926$, $p=.076$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .015’dir. İkinci aşamada analize dahil edilen kişi-iş uyumu ile kişi-iş uyumsuzluğu değişkenleri regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(8,351)}=33.315$, $p<.001$] ve R^2

değerini .015’den .419 değerine çıkararak .404 ($p<.001$) oranında artırmış ve bu değişkenlerin regresyona girilmesi bilişsel biçimlendirmedeki %40.4’lük ilave varyansı açıklamıştır. Kişi-iş uyumu regresyon modeline girildiğinde bilişsel biçimlendirme ($b=.544$, $p<.001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu; bir diğer bağımsız değişken olan kişi-iş uyumsuzluğu modele girildiğinde ise bilişsel biçimlendirme ($b=-.054$, $p=.096$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, kişi-iş uyumunun bilişsel biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir.

6.5.2.3. İşi Biçimlendirme ile İşe Tutulma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Hipotez testine geçmeden önce değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi (multi collinearity) olup olmadığını incelemek uygun olacaktır. Bunun için hiyerarşik regresyon analizinde yer alan modellerin son sütunlarındaki VIF ve Tolerance değerlerini incelemek gerekmektedir. Birinci modelde kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler regresyona girilmiş, ikinci modelde ise bağımsız değişken olan işi biçimlendirme değişkeni modele dâhil edilmiştir. Bağımlı değişken ise işe tutulmadır. İkinci model için Tolerance değerlerinin karşılaştırıldığı kritik değer $1-R^2=1-.449=.551$ ’dir. Modelde yer alan bağımsız değişkenin Tolerance değeri (.958) bu kritik değerden büyüktür. Bu çerçevede, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

İşi biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren H_3 hipotezi test edilmiştir. Bunun için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 6.13’te sunulmuştur.

Tablo 6.13: İşi Biçimlendirmenin İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>İşe Tutulma</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.013	.007	-.005	.006
Cinsiyet	-.177*	.090	-.045	.068
Medeni Durum	.034	.092	-.015	.070
Eğitim Durumu	-.073	.061	-.009	.046
Pozisyon	-.110	.112	.075	.086
Çalışma Süresi	.020	.007	.012*	.006
<i>Temel Etkiler</i>				
İşi Biçimlendirme			.824***	.051
F	2184*		41027***	
ΔF			264303***	
R^2	.036		.449	
ΔR^2			.413	
Düzeltilmiş R^2	.019		.438	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 6.13 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağladıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=2.184$, $p < .05$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .019'dur. Buna göre, işe tutulma varyansının %1.9'u demografik değişkenler tarafından açıklanmaktadır. İkinci aşamada analize dahil edilen işi biçimlendirme değişkeni regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(7,352)}=41.027$, $p < .001$] ve R^2 değerini .019'dan .438 değerine çıkararak .419 ($p < .001$) oranında artırmış ve bu değişkenin regresyona girilmesi işe tutulmadaki %41.9'luk ilave varyansı açıklamıştır. İşi biçimlendirme regresyon modeline girildiğinde işe tutulma ($b=.824$, $p < .001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, işi biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren H_3 hipotezi desteklenmiştir.

İşi biçimlendirme alt boyutlarının işe tutulma üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. İşe tutulmanın bağımlı değişken, görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirmenin bağımsız değişken olarak işleme alındığı analizde, ilk aşamada kontrol

değişkeni olarak demografik değişkenler, ikinci aşamada ise bağımsız değişkenler analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.14’te sunulmuştur.

Tablo 6.14: İşi Biçimlendirme Alt Boyutlarının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>İşe Tutulma</i>			
	<i>1. Aşama</i>		<i>2. Aşama</i>	
	<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>	
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
Yaş	-.013	.007	-.011*	.005
Cinsiyet	-.177*	.090	-.034	.061
Medeni Durum	.034	.092	-.039	.062
Eğitim Durumu	-.073	.061	-.000	.041
Pozisyon	-.110	.112	.060	.076
Çalışma Süresi	.020	.007	.021	.005
<i>Temel Etkiler</i>				
Görev Biçimlendirme			.134**	.050
İlişkisel Biçimlendirme			-.056	.050
Bilişsel Biçimlendirme			.763***	.052
F	2184*		51949***	
ΔF			146090***	
R^2	.036		.572	
ΔR^2			.536	
Düzeltilmiş R^2	.019		.561	

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.14 incelendiğinde, birinci aşamada analize dâhil edilen demografik değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı sağladıkları görülmüştür [$F_{(6,353)}=2.184$, $p<.05$]. Düzeltilmiş R^2 değeri .019’dur. İkinci aşamada analize dahil edilen işi biçimlendirme alt boyutları regresyon modeline anlamlı katkı sağlamış [$F_{(9,350)}=51.949$, $p<.001$] ve R^2 değerini .019’dan .561 değerine çıkararak .542 ($p<.001$) oranında artırmış ve bu değişkenlerin regresyona girilmesi işe tutulmadaki %54.2’lik ilave varyansı açıklamıştır. İşi biçimlendirme alt boyutları regresyon modeline girildiğinde, görev biçimlendirme ($b=.134$, $p<.01$) ile bilişsel biçimlendirmenin ($b=.763$, $p<.001$) işe tutulma üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu, ilişkisel

biçimlendirmenin ($b=-.056$, $p=.0264$) ise işe tutulma üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çoklu eş doğrusallık probleminin olup olmadığını incelemek için hiyerarşik regresyon analizinde yer alan modellerin son sütunlarındaki VIF ve Tolerance değerlerine bakmak gerekmektedir. Birinci modelde kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler regresyona girilmiş, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler olan işi biçimlendirme alt boyutları modele dâhil edilmiştir. Bağımlı değişken ise işe tutulmadır. İkinci model için Tolerance değerlerinin karşılaştırıldığı kritik değer $1-R^2=1-.572=.428$ 'dir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin Tolerance değerleri (görev biçimlendirme için .574, ilişkisel biçimlendirme için .525 ve bilişsel biçimlendirme için .542) bu kritik değerden büyüktür. Bu çerçevede, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

6.5.2.4. Kişi-İş Uyumu ile İşe Tutulma Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirmenin Aracılık Rolüne Yönelik Bulgular

Değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olup olmadığını incelemek için hiyerarşik regresyon analizinde yer alan modellerin son sütunlarındaki VIF ve Tolerance değerlerine bakmak gerekmektedir. Birinci modelde kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler regresyona girilmiş, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler olan kişi-iş uyumu, kişi-iş uyumsuzluğu ve işi biçimlendirme modele dâhil edilmiştir. Bağımlı değişken ise işe tutulmadır. İkinci model için Tolerance değerlerinin karşılaştırıldığı kritik değer $1-R^2=1-.632=.368$ 'dir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin Tolerance değerleri (kişi-iş uyumu için .607, kişi-iş uyumsuzluğu için .782 ve işi biçimlendirme için .685) bu kritik değerden büyüktür. Bu çerçevede, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çalışmada, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkide işi biçimlendirmenin aracılık rolü olduğunu öneren H_4 hipotezini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında oluşturulan birinci modelde kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme üzerindeki etkisi (H_2), ikinci modelde kişi-iş uyumunun işe tutulma (H_1) üzerindeki etkisi, üçüncü ve son

modelde ise kişi-iş uyumu ile işi biçimlendirmenin bir araya gelerek işe tutulma üzerindeki etkileri (H₄) incelenmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 6.15'te yer almaktadır.

Tablo 6.15: İşi Biçimlendirmenin Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		
	İşi Biçimlendirme	İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 3
	b	b	b
Sabit	3.294***	1.925***	.349
Yaş	-.007	-.010	-.006
Cinsiyet	-.109	-.092	-.040
Medeni Durum	-.003	-.071	-.070
Eğitim Durumu	-.095*	-.101*	-.056
Pozisyon	-.100	.099	.147*
Çalışma Süresi	.009	.020	.016
Kişi-iş Uyumu	.401***	.684***	.492***
Kişi-iş	-.025	-.033	-.021
Uyumsuzluğu			
İşi Biçimlendirme	-	-	.479***
R ²	.315	.532	.632

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.15'e göre aracı değişken olan işi biçimlendirmenin üçüncü model kapsamında regresyon analizine dâhil edilmesiyle kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinin b=.684'den b=.492 değerine düştüğü görülmüştür. Bu bulgu, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkide işi biçimlendirmenin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu etkinin anlamlılığı için, özellikle dolaylı etki temelinde ortaya çıkan aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verebilmek için yanlılığı düzeltilmiş %95 güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt ve üst sınır katsayıları incelenmiştir. İncelenen etkinin anlamlı olabilmesi, alt ve üst sınır değerlerinin sıfır değerini içermemesi koşuluna bağlıdır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Bu kapsamda Hayes'in (2013) önerdiği IBM SPSS programı üzerinde regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 3.0 işlemi uygulanmıştır. 5000 önyükleme (bootstrap) örnekleme ile yapılan analizlerin sonucu Tablo 6.16'da sunulmuştur.

Tablo 6.16: İşi Biçimlendirmenin Aracılık Rolüne Yönelik Analiz Bulguları

İncelenen Etki	b	S.H.	YD %95 GA	
			Alt	Üst
Kişi-İş uyumu - - - -> İşe Tutulma				
Doğrudan Etki (c')	.4825****	.0416	.4006	.5643
Dolaylı Etki (axb)	.1975****	.0406	.1218	.2803
(Aracı: İşİ Biçimlendirme)				

Not: n=370 (5000 Bootstrap örnekleme), b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, YD %95 GA=Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı, a=Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, b=Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, c'=Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.16 incelendiğinde, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde doğrudan etkisinin [b=.4825, .4006<YD %95 GA>.5643] yanında, işi biçimlendirme aracılığıyla dolaylı etkisinin [b=.1975, .1218<YD %95 GA>.2803] anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkide işi biçimlendirmenin aracılık rolü olduğunu öneren H₄ hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir.

Kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkide işi biçimlendirme alt boyutlarının aracılık rolünü belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan birinci, ikinci ve üçüncü modelde kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme alt boyutları üzerindeki etkisi, dördüncü modelde kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisi, beşinci ve son modelde ise kişi-iş uyumu ile işi biçimlendirme alt boyutlarının bir araya gelerek işe tutulma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 6.17'de yer almaktadır.

Değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olup olmadığını incelemek için hiyerarşik regresyon analizinde yer alan modellerin son sütunlarındaki VIF ve Tolerance değerlerine bakmak gerekmektedir. Birinci modelde kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler regresyona girilmiş, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler olan kişi-iş uyumu, kişi-iş uyumsuzluğu ve işi biçimlendirme alt boyutları modele dâhil edilmiştir. Bağımlı değişken ise işe tutulmadır. İkinci model için Tolerance değerlerinin karşılaştırıldığı kritik değer $1-R^2=1-.666=.334$ 'dir. Modelde yer alan bağımsız

değişkenlerin Tolerance değerleri (kişi-iş uyumu için .522, kişi-iş uyumsuzluğu için .756, görev biçimlendirme için .565, ilişkisel biçimlendirme için .508 ve bilişsel biçimlendirme için .378) bu kritik değerden büyüktür. Bu çerçevede, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 6.17: İşi Biçimlendirme Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler				
	Görev B.	İlişkisel B.	Bilişsel B.	İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	b	b	b	b	b
Sabit	3.115***	3.983***	2.785***	1.925***	.346
Yaş	-.008	-.015*	.001	-.010	-.010*
Cinsiyet	-.008	-.198*	-.120	-.092	-.038
Medeni Durum	.033	-.034	-.008	-.071	-.072
Eğitim Durumu	-.042	-.120*	-.122**	-.101*	-.041
Pozisyon	.005	-.254*	-.050	.099	.118
Çalışma Süresi	.013*	.016*	-.003	.020	.020
Uyum	.318***	.339***	.544***	.684***	.400***
Uyumsuzluk	-.066	.047	-.054	-.033	.001
Görev Biçimlendirme	-	-	-	-	.108*
İlişkisel Biçimlendirme	-	-	-	-	-.015
Bilişsel Biçimlendirme	-	-	-	-	.468***
R ²	.176	.175	.432	.532	.666

b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.17'ye göre aracı değişken olan işi biçimlendirme alt boyutlarının beşinci model kapsamında regresyon analizine dâhil edilmesiyle kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinin b=.684'den b=.400 değerine düştüğü görülmüştür. Bu bulgu, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkide işi biçimlendirme alt boyutlarının kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu etkinin anlamlılığı için, özellikle dolaylı etki temelinde ortaya çıkan aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verebilmek için yanlılığı düzeltilmiş %95 güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt ve üst sınır katsayıları incelenmiştir. İncelenen etkinin anlamlı olabilmesi, alt ve üst sınır değerlerinin sıfır değerini içermemesi koşuluna bağlıdır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Bu kapsamda Hayes'in (2013) önerdiği IBM

SPSS programı üzerinde regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 3.0 işlemi uygulanmıştır. 5000 önyükleme (bootstrap) örnekleme ile yapılan analizlerin sonucu Tablo 6.18’de sunulmuştur.

Tablo 6.18: İşi Biçimlendirme Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Analiz Bulguları

İncelenen Etki	b	S.H.	YD %95 GA	
			Alt	Üst
Kiş-i-İş uyumu - - - -> İşe Tutulma				
Toplam Etki	.2821	.0423	.2032	.3682
Doğrudan Etki (c')	.3978***	.0433	.3127	.4829
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Görev Biçimlendirme)	.0339	.0224	-.0030	.0847
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: İlişkisel Biçimlendirme)	.0002	.0186	-.0356	.0390
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Bilişsel Biçimlendirme)	.2480***	.0476	.1575	.3442

Not: n=370 (5000 Bootstrap örnekleme), b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, YD %95 GA=Yanılışı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı, a=Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, b=Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, c'=Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 6.18 incelendiğinde, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde doğrudan etkisinin [b=.3978, .3127<YD %95 GA>.4829] yanında, işi biçimlendirme alt boyutlarının oluşturduğu toplam etki doğrultusunda ortaya çıkan dolaylı etkisinin [b=.2821, .2032<YD %95 GA>.3682] anlamlı olduğu görülmektedir. Her ne kadar işi biçimlendirme alt boyutlarının bir araya gelerek oluşturduğu toplam etki anlamlı olsa da ayrı ayrı etkiler incelendiğinde bilişsel biçimlendirmenin [b=.2480, .1575<YD %95 GA>.3442] aracılık etkisi anlamlı iken, görev biçimlendirme ile ilişkisel biçimlendirmenin aracılık etkileri anlamlı değildir. Bunun nedenini korelasyon tablosu bulguları ile birlikte ele almak mümkündür. Şöyle ki korelasyon tablosu incelendiğinde, işe tutulma ile görev biçimlendirme (r=.505, p<.01), ilişkisel biçimlendirme (r=.460, p<.01) ve bilişsel biçimlendirme (r=.726, p<.01) arasında pozitif yönlü ilişki görülmektedir. Ancak, bu alt boyutlar içinden bilişsel biçimlendirmenin işe tutulma ile ilişkisi, diğer iki alt boyuta kıyasla daha güçlüdür. Benzer bulguya regresyon analizi (b=.763, p<.001) sonuçlarında da rastlamak mümkündür. Özetle, her üç alt boyut işi biçimlendirme varyansını açıklamaktadır, ancak

bunlar birlikte analize dâhil edildiğinde bilişsel biçimlendirme diğer iki boyutu baskılamış olabilir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir örgütün ve çalışanlarının başarısı, doğru kişilerin doğru pozisyonlarda bulunması ile ilişkilidir. Bu ilişkiyi sağlayan kişi-iş uyumu, bireyin ihtiyaçlarını, isteklerini ve yeteneklerini çalışma ortamıyla karşılaştırdığı bilişsel bir süreci içermektedir. Başlangıçta örgütsel davranış çalışmalarında ciddi ilgi görmeyen kişi-iş uyumu daha sonra, işlerine uyum sağlayabilen bireylerin çeşitli iş davranışı sorunlarını daha iyi çözebildiğini keşfettiğinde kabul görmeye başlamıştır (Wahat, 2007).

Bireyin ve örgütün başarısı açısından oldukça önem taşıyan kişi-iş uyumunun yüksek olması halinde, çalışanın performansı, örgüte bağlılık düzeyi ve iş tatmini olumlu etkilenmektedir. Ayrıca, işi ile uyum sağlayan bireylerin kendi inisiyatifleri ile işlerinde değişim göstermeleri, aktif rol üstelenmeleri, proaktif davranışlar göstermeleri ve böylelikle bireylerin işlerine olan istekleri ve katılımlarının artması kişi-iş uyumunun muhtemel çıktıları arasında gösterilebilir. Bu bağlamda, kavramlar arasındaki ilişki dinamikleri hakkında sahip olunan bilgileri genişletmek ve bireylerin kişi-iş uyumlarının işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisini belirleyerek bu etkide işi biçimlendirmenin aracılık rolünü incelemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşmak için Türkiye’de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde görev yapan banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın temel hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen analiz bulguları, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermiştir. İlgili yazında, bu bulguyla örtüşen çeşitli araştırma bulgularına rastlamak mümkündür (Abdul-Hamid ve Yahya, 2011; Naami, 2011; Cifre vd., 2013; James, 2020). Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve tutumların işi ile uyum göstermesi, bireyin üretkenliğine, motivasyonuna, işe devamlılık oranına, örgütsel bağlılığına olumlu etki etmektedir. Ayrıca, yetkinlikleri işleriyle eşleşen çalışanların işlerini daha anlamlı buldukları ve işten daha memnun olduklarını söylemek mümkündür. Bununla beraber, işlerini anlamlı bulan ve işleri üzerinde bir etkiye sahip

olduğunu hisseden çalışanların bunları hissetmeyenlere göre daha etkin ve üstün bir performans gösterdikleri de söylenebilir. Tüm bunların aksine, bireyin kişi-iş uyumsuzluğu göstermesi ise çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve kendilerini işe ait hissedememelerine yol açmaktadır. Bu durumda bireyler, çalışma yaşamlarında kendilerini başarısız hissedebilmekte ve çalışanlarda işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Elde edilen analiz bulguları ve tüm bu çıktılar doğrultusunda kişi-iş uyumu sağlayan bireylerin kendilerini işe karşı daha enerjik, adanmış ve kendini kaptırmış olarak hissettikleri ve böylelikle çalışanların iş hedeflerine daha iyi odaklandıkları, daha fazla çaba gösterdikleri ve çalışma hayatında daha fazla başarı sağlayabildikleri çıkarımını yapmak mümkündür.

Kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu önermesi, çalışmanın diğer hipotezini oluşturmakta ve araştırma bulguları, bu hipotezin desteklendiğini göstermektedir. Konuya dair çalışmalarda bu bulguyla örtüşen çeşitli araştırma bulguları mevcuttur (Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch ve Denissen, 2017; Jourdan, 2020). Ayrıca, çalışmada kişi-iş uyumunun işi biçimlendirmenin alt boyutları ile ilişkisi incelenmiş ve kişi-iş uyumunun görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Yazında, kişi-iş uyumunun işi biçimlendirmenin alt boyutları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaya rastlanılmamıştır. Yazın taraması sonucu daha çok işi biçimlendirme alt boyutlarının kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalar görülmüştür (Kerse, 2018; Choi ve Park, 2020). Böylelikle, bu çalışma, yazındaki bu boşluğu doldurmak adına önemli bir katkı sağlamıştır. Çalışma sonucu elde edilen bulgular, çalışanların kişi-iş uyumları sonucu işlerini fiziksel, ilişkisel ve bilişsel olarak yönlendirebildiklerini göstermiştir. Yani, işi ile uyum gösteren çalışan, işin şeklini, işyerindeki sosyal etkileşimlerini ve işi hakkındaki algılarını değiştirebilmektedir. Kişi-iş uyumu sağlayan çalışanlar, kişisel ilgi alanlarını ve mesleki yeteneklerini daha net yansıtabilmeyi sağlamak için iş tanımlarının özelliklerini biçimlendirebilmektedir. Aynı zamanda, bu çalışanlar, meslektaşları, müşterileri, üstleri veya astlarıyla olan ilişkilerinin kalitesini de biçimlendirerek iş etkileşimlerini geliştirebilirler. Ayrıca, yüksek kişi-iş uyumu gösteren çalışanlar, işlerine dair algılarını değiştirebilmektedir. Diğer bir

deyişle, işleri ile uyumlu olan çalışanlar, işlerindeki anlamlılığı artırabilmek için mevcut görevleri ve ilişkileriyle ilgili yorumlarını değiştirerek işlerini bir bütün olarak görmektedirler. Özetle, işleri ile uyumlu olan çalışanların her biri, kendileri için doğru olan işi inşa etmelerine yardımcı olan işi biçimlendirme davranışlarını göstermektedir. Çalışanlara işlerini kontrol edebilme ve kişiselleştirebilme yeteneği kazandıran işi biçimlendirme, çalışanların kendilerini işlerinde daha özerk hissetmelerini, işleri ile ilgili daha rahat karar verebilmelerini ve daha yenilikçi fikirler oluşturabilmelerini sağlamaktadır. İş tanımlarının sınırlarını değiştiren ve genişleten çalışanlar, işlerini gerçekleştirirken yenilenmiş enerji sergilediklerini ve işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını ve böylelikle işlerini daha anlamlı bulduklarını hissetmektedirler. İşlerini daha anlamlı bulan çalışanların etkili iş performansı gösterdiklerini, olumlu bir iş kimliği kazandıklarını ve bunların sonucunda işyerindeki yaşam kalitelerini artırebildiklerini söylemek mümkündür. Tüm bunların aksine, bireyin kişi-iş uyumsuzluğu göstermesi, çalışanın işe ve örgüte karşı bir aidiyet duygusu geliştirememesine sebep olmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerine karşı isteksiz olmasına yol açmakta ve bu sebeple, işi biçimlendirme davranışları gerçekleştirmeleri olasılıkları azalmaktadır. Elde edilen analiz bulguları değerlendirildiğinde, çalışanların işlerini severek yapmaları, işlerine daha bağlı olmalarını sağlamakta ve gerçekleştirdikleri işleri örgütün işi olarak kabul etmek yerine kendi işleri olarak benimsemelerine yardımcı olmaktadır. İlgili yazındaki çalışmaların araştırılması sonucunda daha çok, işi biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilediğine dair araştırmalar görülmüştür (Lu vd., 2014; Tims, Derks ve Bakker, 2016; Kerse, 2018). Böylelikle bu çalışma, konuyla ilgili çalışmaların ortaya koyduğu etkinin tersi yönde bir bulgu sunarak özgün hale gelmektedir.

İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğuna yönelik hipotez araştırma bulguları ile desteklenmiştir. İş biçimlendirme alt boyutlarının işe tutulma üzerindeki etkisini inceleyen analiz bulgularına göre, görev biçimlendirme ile bilişsel biçimlendirme işe tutulmayı pozitif yönde etkilerken, ilişkisel biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. İlgili yazında, bu bulguyla örtüşen çeşitli çalışma bulgularına rastlanırken (Karollah, Monita, Vilzati, Muhammad ve Ibrahim, 2020; Letona-Ibañez, Martinez-Rodriguez, Ortiz-Marques, Carrasco ve

Amillano, 2021); aynı zamanda, işi biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde bir etki oluşturmadığı bulgularını elde eden çalışmalara da rastlanılmıştır (Fazriati ve Budiono, 2017; Aldrin ve Merdiaty, 2019; Nguyen H., Nguyen, Ngo ve Nguyen, 2019). Farklı bulgular elde edilen bu çalışmalar, işi biçimlendirme ile işe tutulma arasındaki ilişki biçiminin bireyden bireye, örgütten örgüte ve sektörden sektöre çeşitlilik gösterdiğini doğrulamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ise banka çalışanlarının işin unsurları ve işle ilgili algıları değiştirmelerinin kendilerini işe karşı daha enerjik, adanmış ve kaptırmış hissettiklerini göstermiştir. Görevlerini, sorumluluklarını, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini, üstlendikleri rolleri ve örgüt üzerindeki etkilerini biçimlendirebilen çalışanların işe tutulma düzeyleri artmaktadır. İşe tutulma düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarının düşük; iş performansı, üretkenlikleri, iş kalitesi ve çalıştıkları yerlerdeki müşterilerin bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Tercihlerine, tutkularına göre işlerini biçimlendirme davranışı gerçekleştiremeyen çalışanlar ise kendilerini yaptıkları işlerde özgür hissedememekte ve yaptıkları işlerde rahat karar alamamaktadırlar. Gerçekleştirdikleri işlerin sorgulandığı, işlerini kişiselleştirme fırsatlarının verilmediği bir çalışma ortamında bulunan bireylerin işe karşı enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma düzeylerinin olumsuz etkileneceğini söylemek mümkündür. Elde edilen analiz bulguları ve tüm bu çıktılar doğrultusunda, işin sınırlarını değiştiren çalışanların işe karşı istekli oldukları, işte zinde kaldıkları, kendilerini yoğun olarak işe verdikleri ve aktif olarak işlerine ve bağlı oldukları örgüte fayda sağladıkları çıkarımı yapılabilir.

Aracılık analizi bulgularına göre, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinde işi biçimlendirmenin aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Kişi-iş uyumu işe tutulmayı doğrudan pozitif yönde etkilediği gibi aynı zamanda işi biçimlendirme aracılığıyla da dolaylı olarak etkilemektedir. Buna göre, işi biçimlendirme, kişi-iş uyumunun işe tutulmayı etkilediği bir mekanizmanın parçası olabilmekte ve bu sebeple işi biçimlendirme, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işi biçimlendirme kişi-iş uyumunun etkisini anlamlı bir şekilde işe tutulmaya aktarmaktadır. İşi biçimlendirme alt boyutlarının aracılık rolü incelendiğinde ise bilişsel biçimlendirme

boyutunun kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinde aracılık üstlendiği görölmektedir. Berg ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışma, bu bulguyu destekler niteliktedir. Buna göre, bilişsel biçimlendirme düzeyi yüksek bireyler, iş tanımlarına daha bütüncöl bir çerçeveden yaklaşabilmekte ve böylece işe daha fazla anlam katabilmektedirler. Çalışma ortamında sunulan imkânlar doğrultusunda daha iyisini ortaya koyabilmek ve yüksek iş performansı sergileyebilmek adına zihinsel modeller tasarlayabilmektedirler. Böylece, bilişsel biçimlendirme düzeyi yüksek bireyler kendi bağlamlarında başarıya ulaşmak için çaba sarf edebilmektedirler. Ancak iş bağlamı, işi biçimlendirme noktasında bireylere çeşitli engeller ortaya koyabilmektedir. Bu doğrultuda, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinde görev biçimlendirmenin aracılık etkisi göstermemesi, çalışanların gerçekleştirdikleri işlerin çoğunda esnek ve bağımsız davranış sergileyememelerinden kaynaklı olabilmektedir. Diğer taraftan, çalışanların kişi-iş uyumlarının işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde ilişkisel biçimlendirmenin aracılık rolünün ortaya çıkmaması, örgüt ikliminin çalışanlar arası ilişkiler geliştirmesini sınırlandırmasından, iletişim kanallarının kapalı olmasından ya da yönetim bilgi sisteminin tüm örgüt üyelerini kapsayacak şekilde işletilememesinden kaynaklanabilmektedir. Her iki durumda da çalışma ortamının sunduğu imkânlara bir bağımlılık durumu söz konusudur.

Çalışmanın, ilgili yazına teorik ve pratik katkılar sağladığı düşünölmektedir. Yazında araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği çalışmalar mevcuttur, fakat kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinde işi biçimlendirmenin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerindeki etkisinde işi biçimlendirmenin aracılık rolünü inceleyen bu özgün çalışmanın yerli yazına katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Yoğun stres altında çalışan banka çalışanlarının işleri ile uyum sürecindeki yaşadıkları zorlukların hafifletilmesi ve bu sürecin hızlandırılması banka yönetiminin sorumluluğundadır. Yöneticilerin alışanlara gerekli desteği vermeleri ve işlerini kişiselleştirmelerine imkân sağlamaları, çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri, işleri ile uyum sağlamaları ve böylelikle işe tutulma düzeylerinin artması açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmadan elde

edilen bulgular doğrultusunda banka yöneticilerine aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- ❖ Banka yöneticileri, çalışanlarına onların kişilik özelliklerini dikkate alarak iş yükü vermeli, ayrıca, onlara psikolojik ve sosyal destek sağlamalıdır.
- ❖ Banka yöneticileri, çalışanların birbiriyle olan iletişimini güçlendirici faaliyetler geliştirmeli ve çalışanlarının davranışlarını kısıtlamayacak şekilde davranmalarını sağlayarak işlerinde bireysel değişiklikler yapabilecek cesareti vermelidirler.
- ❖ Banka çalışanlarının içinde bulundukları iş ortamları ve yaşadıkları sorunların araştırmalarla saptanması büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarla banka çalışanlarının iş ortamlarında yaşadıkları sorunlar belirlenip bunlara çeşitli çözüm önerileri getirilebilir.

Araştırma bulguları doğrultusunda araştırmacılar için de birtakım öneriler sunmak mümkündür:

- ❖ Sonraki çalışmalarda, işe tutulma ile örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkiler araştırılabilir.
- ❖ Gelecek çalışmalarda, Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde görev yapan banka çalışanlarından veri toplanarak çalışan tutum ve davranışlarının bölgeden bölgeye farklılık gösterip göstermediği incelenebilir.
- ❖ Gelecek çalışmalarda, uluslararası banka çalışanlarından da veri toplanarak uluslararası ve ulusal banka çalışanlarının algı/tutumları karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- A. J. (2013). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Abdul-Hamid, S. N. ve Yahya, K. K. (2011, January). *Relationship between Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Employees' Work Engagement: A Study among Engineers in Semiconductor Companies in Malaysia*. Annual Conference on Innovations in Business & Management, London.
- Adil, M. S. ve Baig, M. (2018). Impact of Job Demands-Resources Model on Burnout and Employee's Well-Being: Evidence from the Pharmaceutical Organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119-133.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. ve Acar, O. K. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- 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.
- Aldrin, N. ve Merdiaty, N. (2019). Effect of Job Crafting on Work Engagement with Mindfulness as A Mediator. *Cogent Psychology*, 6, 1-14.
- Alotaibi, A. (2000). Job Involvement, Personal Characteristics and Performance among White-Collar Employees in the Kuwaiti Civil Service. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 3, 211-233.
- Aryee, S. (1994). Job Involvement: An Analysis of its Determinants Among Male and Female Teachers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 11(4), 320-330.
- Asar, R. (2018). Çalışanın İş Tutulması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 33-43.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.

- Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 307-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-Being and Performance. In E. Diener, S. Oishi ve L. Tay (Eds.), *Handbook of Well-Being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. Noba Scholar.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Veldhoven, M. V. ve Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand–Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Baklaieva, O. (2016). *The Relationship among Meaningfulness of Work, Work Engagement and Intention to Leave*. Unpublished Master's Thesis, ISM University of Management and Economics.
- Balıkçı, M. (2016). *İstanbul İli Şişli İlçesi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Banihani, M., Lewis, P. ve Syed, J. (2013). Is Work Engagement Gendered? *Gender in Management* , 28(7), 400-423.
- Basikin, B. (2007, November). *Vigor, Dedication and Absorption: Work Engagement among Secondary School English Teachers in Indonesia*. 2007 AARE Conference. University of Notre Dame, Fremantle, Perth, Australia. (Unpublished).
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.

- Baykal, E. (2019). Effect of Workplace Spirituality on Work Engagement: Mediator Effect of Altruistic Love. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 9, 61-64.
- Ben-Shahar, T. (2012). *Mükemmeli Aramak Mutluluğun Önündeki Duvar*. (1. Basım). İstanbul. Elma Yayıncılık.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne ve M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010). Perceiving and Responding to Challenges Injob Crafting at Different Ranks: Whenproactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 158-186.
- Bipp, T. ve Demerouti, E. (2015). Which Employees Craft their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Boon, C., Hartog, D. N., Boselie, P. ve Paauwe, J. (2011). The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person–Organisation and Person–Job Fit. 22(1), *The International Journal of Human Resource Management*, 138-162.
- Brkich, M., Jeffs, D. ve Carless, S. A. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51.
- Bruning, P. F. ve Champion, M. A. (2019). Exploring Job Crafting: Diagnosing and Responding to The Ways Employees Adjust their Jobs. *Business Horizons*, 62(5), 1-11.
- Bui, H. T., 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*, 32(1), 373-386.
- Buluç, B. (2020). *Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir Değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buluç, B. ve Kart, M. E. (2020). Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 591-620.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Tekinkuş, M., Bektaş, Ç. ve Fiksenbaum, L. (2012). Work Engagement among Nurses in Turkish Hospitals: Potential Antecedents and

- Consequences. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 7-24.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y. ve Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.
- Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit Using a Profile Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Can, A. (2019). *Kişİ-Örgüt ve Kişİ-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Can, A. ve Kerse, G. (2020). Kişİ-Örgüt ve Kişİ-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2327-2336.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H. ve Tsai, F. C. (2014). Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Chen, Z. (2018). *Psychological Conditions that Promote Job Engagement: Test of a Model*. Unpublished PhD Thesis, Doctor of Philosophy Dissertation. University of Connecticut, Connecticut, ABD.
- Cheng, J. C. ve O-Yang, Y. (2018). Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Cifre, E., Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M. ve Pastor, M. C. (2013). Job-Person Fit and Well-Being from A Gender Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 161-168.
- Çağlar, Ş. (2016). *Oyunlaştırılmış Bir Öğrenme Ortamının Tasarlanması, Uygulanması ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelebi, N. ve Ülker, N. (2013). Yükseköğretim Kurumlarında Eğitimci Bireylerin Algı ve Davranışlarını Etkileyen Unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.

- Çeşmeci, N. (2018). *Yürüyüş Deneyimine Yönelik Akış Durumunun Algılanan Değere ve Davranışsal Niyete Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çiçek, I., Evcimen, İ. ve Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel Bağlamda Uyum Metodolojisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(3), 757-785.
- Darwish, S., Ahmed, U. ve Pahi, M. H. (2020). Innovative Work Behavior during COVID-19 for Medical Representatives in the Pharmaceutical Industry: Test of a Moderation Model in Bahrain. *International Journal of Pharmaceutical Research*, 12(4), 1927-1934.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E. (2018). Integrating Individual Strategies in the Job Demands-Resources Theory. *Istanbul Business Research*, 47(1), 5-32.
- Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. ve Nachreiner, F. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, Ö. G. (2015). Linking Person-Job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369-376.
- Devotto, R. P., Freitas, C. P. ve Wechsler, S. M. (2020). The Role of Job Crafting on the Promotion of Flow and Well-Being. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), DOI: 10.1590/1678-6971/eramd200113.
- Dhir, S. ve Dutta, T. (2020). Linking Supervisor-Support, Person-Job Fit and Person-Organization Fit to Company Value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561.

- Diker, O. (2010). *İş-Aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Dunne, B. J. ve Greenwald, J. M. (2014, October). *Psychological Safety and Engagement: Clarity through the Lens of Social Exchange Theory*. Midwest Academy of Management. Minneapolis. ABD: MN.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer ve K. S. Cook (Eds.), *The Russell Sage Foundation Series on Trust. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 283–357). New York: Wiley.
- Ekmekçioğlu, E. B. (2020). Perceived Supervisor Support, Work Engagement and Career-Related Self-Efficacy: An Empirical Study. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 19, 23-30.
- Elloy, D. F., Everett, J. E. ve Flynn, W. R. (1995). Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27(1), 79-91.
- Erbaş, E. ve Perçin, N. Ş. (2016). Kişi-Çevre Uyumu ve Takım Çalışması İşlevsizliğinde Ahlâki Çözülmenin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 77-91.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eryılmaz, E. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15(1), 49-55.
- Fadillah, K. ve Salleh, N. M. (2016, June). *Employee Emotional Engagement and Impact on Organizational Performance after Acquisition*. 17th International

- Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe. Manchester Metropolitan University, Manchester, UK.
- 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.
- Fazriati, N. F. ve Budiono. (2017). Pengaruh Job crafting Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Person-Job Fit Pada Pt. Berlian Jasa Teminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 1-9.
- Fernandez, S. (2021). Faculty Work Engagement and Teaching Effectiveness in a State Higher Education Institution. *International Journal of Educational Research Review*, 6(1), 1-13.
- Fitrian, R. ve Anindita, R. (2019). Measuring Work Engagement on IT Worker in Indonesia. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 6(3), 42-48.
- Geldenhuijs, M., Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2020). How Task, Relational and Cognitive Crafting Relate to Job Performance: A Weekly Diary Study on The Role of Meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83-94.
- Gera, N., Sharma, R. ve Saini, P. (2019). Absorption Vigor and Dedication: Determinants of Employee Engagement in B-Schools. *Indian Journal of Economics and Business*, 18(1), 61-70.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting*. Unpublished PhD Thesis, University of Pittsburgh, ABD.
- Guan, X. ve Frenkel, S. (2017). How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, DOI: 10.5465/AMBPP.2017.10547abstract.
- Gulzar, S. ve Teli, M. R. (2018). Gender and Work Engagement: A Study of Academic Staff in Higher Education. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1-3.
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2018). Kontrol Odağı ve Girişimcilik Eğitimi İlişkisi: KTMÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 213-234.

- Gül, H. ve Erol, M. (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarında İşe Bağlılık ve Çalışma Ahlakının Mesleki Etik Davranışa Etkisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 26(137), 760-780.
- Güler, M. (2019). Temel Benlik Değerlendirmesi Çalışanların Performansını Nasıl Etkiler? İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 61-71.
- Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Güler, M., Ocak, M. ve Basım, H. N. (2019, Kasım). Temel Benlik Değerlendirmesinin İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Başa Çıkma ve İş Biçimlendirmenin Aracılık Rolü. 7. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi, Burdur.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. (5. Basım) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürlek, M. (2020). Kişi-Çevre Uyumu ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 255-281.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hakanen, J. H., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. ve Witte, H. D. (2018). Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 61(5), 373-381.
- Hambleton, A., Kalliath, T. ve Taylor, P. J. (2000). Criterion-Related Validity of a Measure of Person-Job and Person-Organization Fit. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 80-85.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D. C. ve Chiang, C.-L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.

- Hassan, A. ve Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(8), 164-170.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 21-41.
- Heckenberg, R. A., Hale, M. W., Kent, S. ve Wright, B. J. (2020). Empathy and Job Resources Buffer the Effect of Higher Job Demands on Increased Salivary Alpha Amylase Awakening Responses in Direct-Care Workers. *Behavioural Brain Research*, DOI: 10.1016/j.bbr.2020.112826.
- Hontake, T. ve Ariyoshi, H. (2016). A Study on Work Engagement among Nurses in Japan: The Relationship to Job-Demands, Job-Resources and Nursing Competence. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6(5), 111-117.
- Hornung, S. (2019). Crafting Task and Cognitive Job Boundaries to Enhance Self-Determination, Impact, Meaning and Competence at Work. *Behavioral Sciences*, 9(12), 1-9.
- İlhan, Ü. D., Güler, B. K. ve Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 14(56), 379-406.
- Iqbal, Q. (2016). Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(12), 837-851.
- Jain, S., Sharma, V. ve Jain, S. (2018). A Study on Employee Engagement in Selected Service Sector of India: Role of Demographic Variables. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 8(12), 5605-5612.
- James, R. (2020). *The Role of Abusive Supervision on the Relationship between Person-Job Fit and Engagement*. 3rd Research Conference on Business Studies (RCBS), Vavuniya, Sri Lanka.
- Jannesari, M., Wang, Z., McCall, J. ve Zheng, B. (2017). Psychological Availability between Self-Initiated Expatriates and Host Country Nationals during Their Adjustment: The Moderating Role of Supportive Supervisor Relations. *Frontiers in Psychology*, DOI: 10.3389/fpsyg.2017.02049.

- Jarad, Y. (2015). *Çalışma Değerleri ile Sektör Seçimi Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Johnson, S. J., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M. ve Zapf, D. (2017). Age, Emotion Regulation Strategies, Burnout, and Engagement in the Service Sector: Advantages of Older Workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 205-216.
- Jourdan, N. (2020). *Change in Person-Job Fit Perceptions and Job Crafting Behaviours: Understanding their Intertwined Nature*. Unpublished PhD Thesis. Dublin City University Business School. Ireland.
- Jyoti, J., Sharma, P., Kour, S. ve Kour, H. (2020). The Role of Job Involvement and Career Commitment between Person–Job Fit and Organizational Commitment: A Study of Higher Education Sector. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 109-130.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalpana, G. ve Dharmaraj, A. (2018). Influence of Demographic Variables on Job Involvement of Employees: A Study in Private Banks in Tirupur. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(1-1), 112-115.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010). Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 119-126.
- Kanten, S., Kanten, P., Durmaz, M. G., Kaya, E. B. ve Akkoyun, Y. (2019, May). *The Role of Job Demands and Job Resources Model on Job Related Strain and Safety Behaviors: A Research on Blue-Collar Workers*. Global Business Research Congress, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Yönetim İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 54-72.
- Karadoğan Doruk, S. E (2017). Sosyal İlişkilerde ve Çalışma Hayatında Kişiliğin Önemi. İçinde S. E. Karadoğan Doruk (Edt.), *İletişim Bilimi* (s. 370). İstanbul : İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Karollah, B., Monita, Y., Vilzati, Muhammad ve Ibrahim, M. (2020). The Practice of Job Crafting and Its Impact on Job Outcomes: An Empirical Study. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 9(5), 192-199.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2018). The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: I am Compatible with My Work Because I Can Make Changes in My Work. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Khushk, A. A. (2019). Impact of Locus of Control (LOC) and Organizational Commitment on Employee Performance- Study of Service Sector, Pakistan. *International Journal of Law and Peace Works*, 6(5), 1-6.
- Kim, S., Lee, H. ve Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01581.
- Kızıl, E. (2020). *Kişİ-İş Uyumu Kariyer Bağlılığı ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Third Edition). New York: The Guilford Press.
- Kong, Y. (2009). A Study on the Job Engagement of Company Employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 65-68.
- Kooij, T., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. ve Denissen, J. (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.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

- Köksal, O. (2020). Role Tutulma. İçinde S. Polatçı (Edt.), *Kuramsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi* (s. 719-732). Ankara: Nobel.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). *Belirsizlik Ortamında İş Tatmini Ve İşe Bağlılık*. İş, Güç: <http://www.isguc.org/?p=article&id=36&cilt=5&sayi=1&yil=2003> adresinden alındı.
- Köse, A. (2016). The Impact of Demographic Features on Teachers' Work Engagement. *Turkish Journal of Education*, 5(4), 255-264.
- Kristof-Brown, 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. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve John, 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.
- Kulik, C., Oldham, G. ve Hackman, J. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E. İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Łaba, K. ve Geldenhuys, M. (2016). Psychological Availability and Work Engagement: The Moderating Role of Sex and Race. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), 107-112.
- 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.
- Leiter, M. P. ve Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker ve M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 1-9). New York: Psychology Press.
- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M. ve Amillano, A. (2021). Job Crafting and Work Engagement: The Mediating Role

- of Work Meaning. *Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>.
- Letona-Ibañez, O., Carrasco, M., Martinez-Rodriguez, S., Amillano, A. ve Ortiz-Marques, N. (2019). Cognitive, Relational and Task Crafting: Spanish Adaptation and Analysis of Psychometric Properties of the Job Crafting Questionnaire. *PLos One*, 14(10), 1-15.
- Lichtenthaler, P. W. ve Fischbach, A. (2016). Job Crafting and Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.
- Lin, Y.-C., Yu, C. ve Yi, C.-C. (2014). The Effects of Positive Affect, Person-Job Fit and Well-Being on Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1537-1547.
- Lu, C.-Q., Wang, H.-J., Lu, J.-J., Du, D.-Y. ve Bakker, A. B. (2014). Does Work Engagement Increase Person-Job Fit? The Role of Job Crafting and Job Insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Maanen, J. ve Schein, E. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, DOI: 10.1108/S2046-410X(2013)0000001006.
- Mäkikangas, A. (2018). Job Crafting Profiles and Work Engagement: A Person-Centered Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of Daily Team Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Masvaure, P., Ruggunan, S. ve Maharaj, A. (2014). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of a Diamond Mining Company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

- Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N. (2014). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science*, 11(2), 313-320.
- Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N. (2017). The Mediating Role of Work Engagement between Pay Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43-69.
- Miner, A. S. ve Akinsanmi, O. B. (2016). Idiosyncratic Jobs, Organizational Transformation and Career Mobility. In *The Structuring of Work in Organizations*, 47, 61-101.
- Mitchell, V. F., Baba, V. ve Epps, T. (1975). On the Relationship between Job Involvement and Central Life Interest . *Industrial Relations*, 30(2), 166-180.
- Mylonas, K. ve Georgiadi, E. (2004, April). *The Person-Job Fit Scale: Psychometric Properties for Three Samples of Greek Employees*. VII European Conference on Psychological Assessment . Malaga, Spain.: EAPA.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2020). The Effect of Paternalist Leadership on Work Engagement: A Research on Health Workers. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90-107.
- 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. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201.
- Nielsen, K. ve Abildgaard, J. S. (2012). The Development and Validation of a Job Crafting Measure for Use with Blue-Collar Workers. *Work and Stress*, 26(4), 365-384.
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When and Why Do Individuals Craft their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313.
- Ning, W. ve Alikaj, A. (2019). The Influence of Age on the Job Resources-Engagement Relationship. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), DOI:10.1108/IJOA-09-2018-1528.
- Obakan, M. ve Erkuş, A. (2020). The Moderating Role of Psychological Capital on the Relation of Person-Job Fit to Work Engagement: A Research on Private Sector Employees. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 235-245.

- Oetelaar, V. (2011). *A Qualitative Research Study on How the Job Crafting Motives of Older and Younger Workers Differ for the Types of Job Crafting Practices They Use*. Unpublish Master Thesis. Tilburg University Human Resource Studies. Netherlands.
- Ogbuanya, T. C. ve Chukwuedo, S. O. (2017). Job Crafting-Satisfaction Relationship in Electrical/Electronic Technology Education Programme: Do Work Engagement and Commitment Matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 165-173.
- Oktay, R. (2020). *Kişi-İş Uyumu ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Olivier, A. ve Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in A Multinational Oil Company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Olusola, A. I. ve Nathaniel, N. D. (2019). Dimensions of Pay Satisfaction as Predictors of Work Engagement among Military and Civilian Personnel. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 1077-1085.
- Oruç, E. (2019). İş Şekillendirmenin Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İşin Anlamının Aracılık Etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpster, D. M. ve Cameron, K. S. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.
- Örücü, E. ve Hatipoğlu, S. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 98-115.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W. ve Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(12), DOI: 10.3390/su12124872.
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. ve Schaufeli, W. B. (2012). Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polatcı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Poulsen, M. G., Khan, A., Poulsen, E. E., Khan, S. R. ve Poulsen, A. A. (2016). Work Engagement in Cancer Care: The Power of Co-Worker and Supervisor Support. *European Journal of Oncology Nursing*, 21, 134-138.
- Preacher, K. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Purba, S. D., Chaterine, Hardjono, S. ve Clarissa, B. (2019). Psychological Meaningfulness and Work Engagement Effect on Doctor's Job Satisfaction. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(2), 229-239.
- Putra, E. D., Cho, S. ve Liu, J. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Qi, J., Zhang, K., Fu, X., Zhao, X. ve Wang, L. (2019). The Effects of Leader-Member Exchange, Internal Social Capital and Thriving on Job Crafting. *Social Behavior and Personality*, 47(6), 1-10.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H. ve Law, R. (2020). Job demands-job resources (JD-R) Model, Work Engagement and Well-Being of Cruise Ship Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9.
- Radstaak, M. ve Hennes, A. (2017). Leader-Member Exchange Fosters Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1-11.
- Rastogi, M. ve Chaudhary, R. (2018). Job Crafting and Work-Family Enrichment: The Role of Positive Intrinsic Work Engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651-674.

- Reşat, A. G. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robledo, E., Zappalà, S. ve Topa, G. (2019). Job Crafting as a Mediator between Work Engagement and Wellbeing Outcomes: A Time-Lagged Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1-15.
- Rothmann, S. ve Baumann, C. (2014). Employee Engagement: The Effects of Work-Home/Home-Work Interaction and Psychological Conditions. *Sajems NS*, 17(4), 515-530.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Saleh, S. D. ve Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, DOI: 10.5465/255773
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. ve Golden, T. D. (2012). Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J. J., Salanova, M. ve Witte, H. D. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 1-15.

- Schreurs, B., Emmerik, I. H., Broeck, A. V. ve Guenter, H. (2014). Work Values and Work Engagement Within Teams: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267-281.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan İşin Anlamlılığı ve İşe Tutkunluk İlişkisi Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143-160.
- Sharma, A. ve Nambudiri, R. (2020). Work Engagement, Job Crafting and Innovativeness in the Indian IT Industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381-1397.
- Sharma, R. R. ve Sharma, N. P. (2015). Opening the Gender Diversity Black Box: Causality of Perceived Gender Equity and Locus of Control and Mediation of Work Engagement in Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-14.
- Shekari, H. (2015). Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran. *Journal of Educational and Management Studies*, 5(3), 168-174.
- Shin, Y. ve Hur, W.-M. (2019). Linking Flight Attendants' Job Crafting and OCB from A JD-R perspective: A Daily Analysis of the Mediation of Job Resources and Demands. *Journal of Air Transport Management*, 79, 1-9.
- Shin, Y., Hur, W.-M. ve Choi, W.-H. (2018). Coworker Support as A Double-Edged Sword: A Moderated Mediation Model of Job Crafting, Work Engagement and Job Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1-22.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 140-149.
- Singh, V. ve Singh, M. (2018). A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305-315.
- Siu Man, N. ve Fong, T. C. (2012). Measuring Engagement at Work: Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Behavioral Medicine*, 19(3), 391-397.
- Siu, O.-I. (2003). Job Stress and Job Performance among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.

- Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Soares, M. E. ve Mosquera, P. (2019). Fostering Work Engagement: The Role of the Psychological Contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476.
- Söylemez, M. ve Tolon, M. (2019). Entelektüel Uyarımın Özyeterlilik Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunun İçsel Atıf Eksenli Aracılık Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 45-52.
- Sözber, H. S. (2019). *Algılanan Dışsal Prestij, İş Becerikliliğinin ve Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunu İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sriput, V. (2014). *Power Distance and Work Engagement: A Case Study of Organizations in Thailand*. AGRH: <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Sriput.pdf> adresinden alındı.
- Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T. ve Nätti, J. (2011). Work Engagement in Eight European Countries: The Role of Job Demands, Autonomy and Social Support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486-504.
- Taştan, S. B. (2014). The Theoretical Implications of Job Demands–Resources Model: A Research Study on the Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy with Work Engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 149-192.
- Teeffelen, S. V. (2015). *Job Crafting and Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit*. Unpublis Master's Thesis in Business Administration. University of Amsterdam, Netherlands.
- Theeuwes, C. (2016). *The Relation between Job Crafting Dimensions Seeking Challenges and Resources and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Role of Mindfulness and Work Engagement*. Unpublish Master's Thesis. Tilburg University, Human Resource Studies. Netherlands
- Tims, M. ve Bakker, A. B. (2009). 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. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2014). Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1-15.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2014). Daily Job Crafting and the Self-Efficacy–Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and Its Relationships with Person–Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Topaloğlu, E. Ö., Sönmez, R. ve Yazgan, A. E. (2019). Çalışmaya Tutkunluk ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 13(1), 66-83.
- Toth, I., Heinänen, S. ve Blomqvist, K. (2020). Freelancing on Digital Work Platforms – Roles of Virtual Community Trust and Work Engagement on Person–Job Fit. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), DOI 10.1108/VJIKMS-12-2018-0124.
- Tshilongamulenzhe, M. C. ve Takawira, N. (2015). Examining the Gender Influence on Employees’ Work Engagement within A South African University. *Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions*, 5(2), 110-119.
- Turan, M. F. (2019). *İş Şekillendirmenin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tutumlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü. Sakarya.
- Turgut, T., Oktuğ, Z. ve Ünal, Z. M. (2019). Mizahın Gücü: Mizahın İş Talepleri Karşısında Olumsuz Duyuşsal İyi Oluş Algısını Azaltıcı Etkisi. *Psikoloji Çalışmaları - Studies in Psychology*, 39(2), 267-291.
- Tükenmez, G. (2019). *Çaba-Ödül Dengesizliğinin İş Tatmini ile Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Uçanok, B. (2008). *The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, Ö. Y. ve Ayas, S. (2016). The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 223-239.
- Uyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimlerine Katılmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, Z. M. (2019). Anlam İhtiyacı: Anlam İhtiyacı Temelinde Birey-İş Uyumunun Anamlı İşin Alt Boyutlarına Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 157-180.
- Vargün, H. ve Büyükyılmaz, B. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişi-İş Uyumu ve Etik Tutum Algıları Arasındaki İlişki: Zonguldak, Bartın ve Karabük İllerinde Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(4), 1091-1108.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. ve Bauer, G. F. (2015). The Consequences of Job Crafting: A Three-Wave Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 1-10.
- Wahat, N. A. (2007). *Person-Job Fit Perception: The Influence on Work Adjustment of Academe Newcomers*. Career Development: Advancing Perspective and Practice (s. 1-21). Serdang, Selangor: UPM Press.
- Wang, H.-j., Demerouti, E. ve Blanc, P. L. (2017). Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Warr, P. ve İnceoglu, İ. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. In A. B. Bakker (Eds.), *Advances in Positive Organizational Psychology*, (pp. 281-302) Emerald Group Publishing.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Yakın, M. ve Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A. ve Rayton, B. A. (2013). Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823.
- Yavuz, M. (2018). *İş Zanaatkârlığı ile Bireysel Performans Çıktıları Arasındaki İlişkide Çalışanların Dışsal Prestij ve Kurum Destek Algılarının Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, M. ve Artan, İ. E. (2019). İş Zanaatkârlığı (Job Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.
- Yazıcı, U. (2018). *Kişi-İş Uyumu ile Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışmanın Akademik Personel Performansı Üzerine Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Yemişçigil, A. (2006). *Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Başarı Güdüsü ve Sürekli Kaygı Düzeyleri Farklılıklarının Araştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, M. (2020). İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler ve İşle Bütünleşmenin Bireysel ve Örgütsel Çıktıları. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 91-100.
- Zhang, M., Wang, F. ve Das, A. K. (2020). Work–Family Conflict on Sustainable Creative Performance: Job Crafting as a Mediator. *Sustainability*, 12(19), DOI: 10.3390/su12198004.
- Zhu, C., Zhu, H., Xiong, H., Ma, C., Xie, F., Ding, P. ve Li, P. (2018). Person-Job Fit: Adapting the Right Talent for the Right Job with Joint Representation Learning. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 1(1), 1-17.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda sürdürülmekte olan Yüksek Lisans Tez Çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Bu anket içerisinde bilimsel bir çalışma kapsamında kullanılmak üzere hazırlanan bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Soruları lütfen "olması gerektiği gibi" değil "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız. Soruların tamamına vereceğiniz içten cevaplarınız araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Çalışmaya sağladığınız değerli katkınız için teşekkür ederiz.

İrtibat Noktası: Özlem ŞENEL

Birinci Bölüm: Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını “X” ile işaretleyiniz. Hiçbir ifadeyi cevapsız bırakmayınız. (Lütfen her bir soru için tek bir seçenek işaretleyiniz)

No	İfadeler	Katılım Düzeyi					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	İşimi kendi adıma ilgi çekici hale getirebilmek için görevlerimin içerik ve/ veya kapsamını değiştiririm.						
2	İlginç bulduğum projeler üzerinde çalışabilmek için zaman yaratırım.						
3	Becerilerime ve ilgi alanlarıma daha iyi uyacağını düşündüğüm yeni görevlere talip olurum.						
4	Görevlerimi, becerilerime daha iyi uyacak biçimde şekillendiririm.						
5	İşimi geliştirmek için yeni yöntemlerden faydalanırım.						
6	İş yükümü azaltmak için yeni yöntemler keşfetmeye çalışırım.						
7	Mesleki bilgimi arttırmak için çaba gösteririm.						
8	Bana yeni bir görev verildiğinde kolaylıkla adapte olurum.						
9	Görevlerimi, ihtiyaç ve isteklerimle uyumlu hale getirmeye çalışırım.						
10	İşimle ilgili sosyal faaliyetlere, kişisel bağlantılarımı geliştirmek için katılırım.						
11	İşyerinde yeni insanlarla bir arada bulunabilmek için fırsat yaratırım.						
12	İşyerinde diğerleriyle etkileşim kurmak için seçtiğim yöntemler işime değer katar.						

13	İşyerinde diğerleriyle daha yakın ilişki kurmam gerektiğinde kullandığım iletişim yöntemini değiştirim (Örn. E-posta göndermek yerine yüz yüze görüşmeye çalışırım).					
14	Meslektaşlarımla / iş arkadaşlarımla olan yakın ilişkiler, işimi daha değerli algılamamı sağlar.					
15	İşyerindeki insanları iyi tanıyabilmek için çaba gösteririm.					
16	İşyerinde özel etkinlikler düzenlerim (Örn: Birinin terfi veya doğum günü kutlaması vb.).					
17	Çalışırken verdiğim molaları genellikle ilişkilerimi geliştirmek amacıyla başkalarıyla birlikte geçiririm.					
18	İş performansıyla ilgili üstlerimden ve/veya iş arkadaşlarımdan geri bildirim almaya çalışırım.					
19	Çalışmamın amacının ne olduğunu farkındayım.					
20	Çalışmalarımın, kurumumun başarısı ile ilgilenenler üzerindeki etkisini düşünürüm.					
21	Yaptığım iş, kişisel değerlerimle uyumludur.					
22	Yaptığım işin, kurumumun başarısı üzerindeki önemi hep aklımdadır.					
23	Yaptığım işin, kurumum dışındaki farklı çevreler/topluluklar için olan öneminin farkındayım.					
24	İşimin hayatımı olumlu yönde etkilediğini düşünürüm.					
25	İşteki görev ve sorumluluklarımın görüldüğünden daha derin bir anlam taşıdığının farkındayım.					
26	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.					
27	Yaptığım işin erbabı (ustası) olmayı hedeflerim.					

İkinci Bölüm: Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını “X” ile işaretleyiniz. Hiçbir ifadeyi cevapsız bırakmayınız. (Lütfen her bir soru için tek bir seçenek işaretleyiniz)

No	Katılım Düzeyi İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3	İşim bana çalışma şevki verir.					
4	Çalışırken tamamen işime konsantre olur, dalar giderim.					
5	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.					

6	Yaptığım işin erbabı (ustası) olmayı hedeflerim.					
---	--	--	--	--	--	--

Üçüncü Bölüm: Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını “X” ile işaretleyiniz. Hiçbir ifadeyi cevapsız bırakmayınız. (Lütfen her bir soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.

No	İfadeler	Katılım Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şu anda yaptığım iş aslında beni hiç yansıtmıyor.					
2	Bu iş gerçekte yapmak istediğim iş değil.					
3	Bu iş her anlamda bana uygun.					
4	Yaptığım işin doğru bir iş olmadığını düşünüyorum.					
5	Bu işte amaçlarımın ve ihtiyaçlarımın karşılandığını düşünüyorum.					
6	Mevcut işim beni motive ediyor.					
7	Kabiliyet, beceri ve yeteneklerimin mevcut işime uygun olduğunu düşünüyorum.					
8	Başka bir işin bana çok daha uygun olduğuna eminim.					
9	Mevcut işimde yetenek, beceri ve yetkinliklerimi kullanabiliyorum.					

Dördüncü Bölüm: Formu dolduran kişi hakkındaki bilgiler:

Yaş:	
Cinsiyet:	Kadın Erkek
Medeni Durum:	Evli Bekar Diğer
Eğitim Durumu	Lise Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora
Pozisyon:	Yönetici Çalışan
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi:	

EK-2: ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Özlem ŞENEL
Doğum Yeri ve Tarihi :
Medeni Hali : Bekâr
İletişim Bilgileri :

EĞİTİM

2009-2013 : Mustafa Eraslan Lisesi/KAYSERİ
2013-2018 : Erciyes Üniversitesi/İşletme / KAYSERİ
2016-2018 : Anadolu Üniversitesi/İnsan Kaynakları Yönetimi
2019-2021 : Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve
Organizasyon Bilim Dalı/NİĞDE

İŞ DENEYİMİ

2018-2019 : EPA ambalaj / Ön Muhasebe
2014-2016 : 3K Kitapçılık / Satış Danışmanlığı

YABANCI DİLLER VE LEHÇE

Dil	Anlama	Yazma	Konuşma
İngilizce	Orta	İyi	Orta

