

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE KİŞİYE ÖZGÜ
ANLAŞMALAR İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Evin MİSER

Ankara, 2022

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE KİŞİYE ÖZGÜ
ANLAŞMALAR İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Evin MİSER

Tez Danışmanı
Prof. Dr. N. Müge KART

Ankara, 2022

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE KİŞİYE ÖZGÜ
ANLAŞMALAR İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

BÜTÜNLEŞİK DOKTORA TEZİ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. N. Müge KART**

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

- 1. Prof. Dr. N. Müge KART**
- 2. Prof. Dr. Derya HASTA**
- 3. Prof. Dr. Erdal AKDEVE**
- 4. Prof. Dr. Cemal İYEM**
- 5. Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuğba Doğan**

**Tez Savunması Tarihi
15/03/2022**

T. C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. N. Müge KART danışmanlığında hazırladığım “İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ (Ankara, 2022) ” adlı bütünlük doktora tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih:

11/04/2022

Adı-Soyadı ve İmza

Evin MİSER

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR.....	v
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
ÖZET.....	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1. İş Karakteristikleri Modeli	4
1.1 İş Tasarımı.....	4
1.1.1 İlk Araştırma ve Uygulamalar.....	6
1.1.2 1950’lerden 1980’lere İş Tasarımı Kuramları.....	8
1.1.3 İş Tasarımına Modern Yaklaşımlar.....	12
1.2 İş Karakteristikleri Modelinin Kuramsal Temelleri.....	13
1.3 İş Karakteristikleri Modelinin Çıktıları.....	17
1.4 İş Karakteristikleri Modeline Yönelik Eleştiriler ve İlgili Yazın.....	18
2. İş Becerikliliği	23
2.1 İş Becerikliliğinin Kuramsal Temelleri.....	24
2.2 İş Becerikliliği Kavramı ve Boyutları	25
2.3 İş Becerikliliğinin Öncülleri ve Çıktıları.....	31

3. Kişiy e Özgü Anlaşmalar	34
3.1 Kişiy e Özgü Anlaşmalar Kavramı	35
3.2 Kişiy e Özgü Anlaşmaların Boyutları	38
3.3 Kişiy e Özgü Anlaşmaların Çıktıları.....	44
4. İş Tasarımında İş Karakteristikleri, İş Becerikliliği ve Kişiy e Özgü Anlaşmaların İlişkisi	48
5. Psikolojik Güçlendirme.....	52
5.1 Güçlendirmenin Çerçevesi	55
5.2 Psikolojik Güçlendirme.....	56
5.3 Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	58
5.4 Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri ve Çıktıları	60
6. Performans	65
6.1 Performans Değerlendirme	67
6.2 Performans Değerlendirmenin Önemi	69
6.3 Performansın Boyutları	72
6.3.1 Görev Performansı	72
6.3.2 Bağlamsal Performans	73
6.3.3 Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Farkı.....	75
BÖLÜM II: ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ	76
1. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi	76
2. Araştırma Sorunsalı ve Hipotezler	78
3. Araştırma Modeli	81

4. Araştırma Yöntemi	83
4.1 Örneklem	85
4.2 Veri Toplama Araçları	87
4.2.1 İş Karakteristikleri	88
4.2.2 İş Becerikliliği	89
4.2.3 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar	89
4.2.4 Psikolojik Güçlendirme	90
4.2.5 Performans	91
4.2.6 Diğer Değişkenler:	92
5. Veri Analizi	93
5.1 Verinin Ön Analizi	93
5.1.1. Normallik Testi	94
5.1.2. Çoklu Doğrusallık Sorunu	95
5.1.3. Ölçüm Modeli Güvenilirliği ve Geçerliliği	95
5.2 Faktör Analizleri	98
5.2.1 İş Karakteristikleri Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	99
5.2.2 İş Becerikliliği Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	103
5.2.3 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	106
5.2.4 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	110
5.2.5 Performans Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	112
5.3.1 Model 1: İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkileri Modeli İçin Gerçekleştirilen Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları ..	116
5.3.2 Model 2: İş Becerikliliği Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkileri Modeli İçin Gerçekleştirilen Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları	118

5.3.3 Model 3: Kişiy e Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkileri Modeli İçin Gerçekleştirilen Doğr ulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..	119
6. Araştırmanın Sınırlılıkları	121
BÖLÜM III: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	122
1. Demografik Bulgular.....	122
1.1 Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırması	123
1.2 Araştırma Değişkenlerinin Yaş Açısından Karşılaştırması.....	125
1.3 Araştırma Değişkenlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırması	129
1.4 Araştırma Değişkenlerinin Kadro Türü Açısından Karşılaştırması	132
1.5 Araştırma Değişkenlerinin Firmada Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması	134
1.6 Araştırma Değişkenlerinin Toplam Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması	137
2. Yapısal Eşitlik Modellemelerine İlişkin Bulgular.....	144
2.1. MODEL 1: İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi	145
2.2. MODEL 2: İş Becerikliliği, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi	150
2.3 MODEL 3: Kişiy e Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi.....	155
SONUÇ	160
KAYNAKÇA	174
EKLER.....	210

KISALTMALAR

BİT – Bilgi İletişim Teknolojileri

MEP – Motive Etme Potansiyeli

GİG – Gelişme İhtiyacı Gücü

TPM – Toplam Üretken Bakım (Total Productive Maintenance)

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar – Bireye Göre İstihdam Biçimleri Karşılaştırması	42
Tablo 2. İş Tasarımı Kavramlarının ve Boyutlarının Karşılaştırması	50
Tablo 3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar	75
Tablo 4. Araştırma Hipotezleri	80
Tablo 5. Araştırmaya Katılım ve Örneklem Büyüklüğü	94
Tablo 6. Araştırma Değişkenleri için Ortalama, Medyan, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	95
Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları VIF Değerleri	95
Tablo 8. Ölçüm Modelleri Cronbach Alfa, CR, Ortalama Açıklanan Varyans Değerleri (AVE), Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV), Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV)	98
Tablo 9. Doğrulamalı Faktör Analizi için Uyum İndeksleri ve Eşik Değerler	98
Tablo 10. İş Karakteristikleri Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	102
Tablo 11. İş Becerikliliği Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	105
Tablo 12. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	109
Tablo 13. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	112
Tablo 14. Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	115
Tablo 15. Model 1'e İlişkin Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	117
Tablo 16. Model 2'ye İlişkin Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	119
Tablo 17. Model 3'e İlişkin Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu	120
Tablo 18. Katılımcıların Demografik Özellik Tablosu	122

Tablo 19. Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	124
Tablo 20. Yaş Değişkeni Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	126
Tablo 21. Yaşa Göre Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	129
Tablo 22. Kadro Türü Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	132
Tablo 23. Firmada Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	135
Tablo 24. Toplam Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	138
Tablo 25. Eğitime Göre Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu	141
Tablo 26. Model 1 için Gizil (Örtük) Değişkenlerle Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler	146
Tablo 27. Model 1 için Aracı Değişken Analiz Tablosu	148
Tablo 28. Model 1 için Aracı Değişken Analiz ve Hipotez Sonuçları Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	148
Tablo 29. Model 2 için Gizil (Örtük) Değişkenlerle Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler	151
Tablo 30. Model 2 için Aracı Değişken Analiz Tablosu	153
Tablo 31. Model 2 için Aracı Değişken Analiz ve Hipotez Sonuçları Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler	153
Tablo 32. Gizil (Örtük) Değişkenlerle Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler	156
Tablo 33. Model 3 için Aracı Değişken Analiz Tablosu	158

Tablo 34. Model 3 için Aracı Değişken Analiz ve Hipotez Sonuçları Yol Analizi

Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler	158
---	-----

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Karakteristikleri Modeli.	15
Şekil 2. İşyerinde Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı.	61
Şekil 3. Model 1: İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisini Gösteren Araştırma Modeli	82
Şekil 4. Model 2: İş Becerikliliği, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisini Gösteren Araştırma Modeli	82
Şekil 5. Model 3: Kişiyi Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisini Gösteren Araştırma Modeli	83
Şekil 6. Örneklem Büyüklüğü Hesaplaması	87
Şekil 7. İş Karakteristikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	100
Şekil 8. İyileştirme Sonrası İş Karakteristikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	101
Şekil 9. İş Karakteristikleri Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi.	102
Şekil 10. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	103
Şekil 11. İyileştirme sonrası İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	104
Şekil 12. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi	105
Şekil 13. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi ..	107
Şekil 14. İyileştirme sonrası Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	108

Şekil 15. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	109
Şekil 16. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi . . .	110
Şekil 17. İyileştirme sonrası Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.	111
Şekil 18. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	112
Şekil 19. Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	113
Şekil 20. İyileştirme sonrası Performans İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	114
Şekil 21. Model 1'e İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	117
Şekil 22. Model 2'ye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	118
Şekil 23. Model 3'e İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	120
Şekil 24. İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi Yol Analizi	145
Şekil 25. İş Karakteristikleri Görev Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi	149
Şekil 26. İş Karakteristikleri Görev Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi	149
Şekil 27. İş Becerikliliği, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi Yol Analizi	150
Şekil 28. İş Becerikliliği Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirme Aracılık Etkisi	154

Şekil 29. İş Becerikliliği Görev Performansı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi	154
Şekil 30. Kişiyi Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi Yol Analizi	155
Şekil 31. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi	159
Şekil 32. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Görev Performansı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi	159

ÖZET

İş tasarımı, çalışma kavramının kendisi kadar eski bir kavramdır. İş çıktısının kalitesi örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri bakımından önem taşır. İşin nasıl yapılacağına ilişkin kuram ve yaklaşımlar, geçmişten günümüze pek çok araştırmacı ve akademisyenin odak konusu olmuştur.

Bu çalışmada iş tasarımına ilişkin üç farklı yaklaşım ele alınmıştır. İş tasarımı yaklaşımlarından iş karakteristikleri modeli, işin çeşitli özelliklerinin yönetim tarafından tasarlanarak, örgüt bakımından beklenen çıktıların elde edileceğini öngörmektedir. Yukarıdan – aşağıya yani yönetimden çalışanlara doğru yapılan iş tasarımı ifade eder.

Diğer taraftan, yaşanan teknolojik ve konjonktürel gelişmeler, çalışmanın doğasını ve çalışan profilini değiştirmektedir. Bu değişime ayak uydurabilecek iş tasarımı yaklaşımlarından iş becerikliliği, iş tasarımına aşağıdan – yukarıya bir bakış açısı getirmiştir. Söz konusu değişikliklere uyum sağlamada dikkat çeken bir başka yaklaşım ise kişiye özgü anlaşmalardır.

Bu çalışmanın kuramsal temelini, bu üç farklı iş tasarımı yaklaşımı oluşturmaktadır. Söz konusu iş tasarımı yaklaşımının çalışanların performans algısı ile olan ilişkisi ele alınmış, bu ilişki içerisinde çalışanların güçlendirilmesinin aracılık rolü değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, iş karakteristikleri, iş becerikliliği ve kişiye özgü anlaşmalar olmak üzere üç farklı iş tasarımı yaklaşımı ile çalışanların performans algısı ilişkisinin nasıl şekillendiğini anlamak ve bu ilişkiler arasında psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olup olmadığını anlamaktır. Bu çerçevede hazırlanmış araştırma soruları ve hipotezleri test edilmek üzere Ankara’da yer alan bilişim teknolojileri firmalarında çalışanla araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın veri analizinde Stata 16, SPSS 26 ve AMOS 24 yazılımları birlikte kullanılmıştır. Veri analizi ve hipotez testleri sonucunda üç farklı iş tasarımı yaklaşımı

ile çalışanların performans algısı arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmış, psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün nasıl ortaya çıktığı açıklanmıştır.

Anahtar Sözcükler: İş Tasarımı, İş Karakteristikleri, İş Özellikleri, İş Becerikliliği, Kişiyeye Özgü Anlaşmalar, I-Deals, Performans, Görev Performansı, Bağlamsal Performans, Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

ABSTRACT

Job design is as old as the concept of work itself. The quality of work output is important for the survival of organizations. Theories and approaches on how to do the job have been the focus of many researchers and academics from past to present.

In this study, three different approaches to job design are discussed. The job characteristics model, which is one of the job design approaches, predicts that the various features of the job will be designed by the management and the expected outputs will be obtained in terms of the organization. It refers to the top-down work design from management to employees.

On the other hand, technological and cyclical developments change the nature of work and the profile of employees. One of the job design approaches that can keep up with this change, job crafting has brought a bottom-up perspective to business design. Another remarkable approach in adapting to these changes is idiosyncratic deals.

These three different job design approaches constitute the theoretical basis of this study. The relationship between the aforementioned job design approach and the performance perception of the employees has been discussed, and the mediating role of empowering the employees in this relationship has been evaluated. The main purpose of the research is to understand how the relationship between three different job design approaches, namely job characteristics, job crafting and idiosyncratic deals and employees' perception of performance is shaped and to understand whether psychological empowerment has a mediating role between these relationships. In order to test the research questions and hypotheses prepared within this framework, a research was conducted with the employees of information technology companies in Ankara.

Stata 16, SPSS 26 and AMOS 24 software were used together in the data analysis of the research. As a result of data analysis and hypothesis testing, significant

relationships were found between three different job design approaches and employees' perception of performance, and it was explained how the mediating role of psychological empowerment emerged.

Keywords: Job Design, Job Re-design, Job Characteristics, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, I-Deals, Performance, Task Performance, Contextual Performance, Psychological Empowerment, Structural Equation Modeling.

GİRİŞ

Küreselleşen ekonomi, işletmeleri her geçen gün daha rekabetçi piyasa koşullarına sürüklemektedir. Diğer taraftan, teknolojik ilerlemenin geldiği noktada süregelen Endüstri 4.0 tartışmaları ve yeni üretim biçimlerine uyum sağlaması beklenen toplum içerisinde üretim yapmak, yönetim için giderek daha zorlu bir mücadele haline gelmiştir. Bu konjonktürde, rekabet üstünlüğünü sağlayacak en önemli unsur, insan faktörü ve teknoloji üretmek gibi görünmektedir.

İnsanın ne kadar verimli çalıştığı, her çağda önemli olmuştur. Verimliliği ölçmek ve verimliliği sağlayan unsurları bilmek her yönetimin temel sorunu olmuştur. Bu sorun bizi performans ve performansını etkileyen unsurların neler olduğu sorusuna yöneltir. Bir çalışanın performansını etkileyen pek çok değişken vardır, bu değişkenlerin bir kısmı yönetim tarafından kontrol edilebilir. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı, tatmin edici ücret sistemi, psikososyal motivasyon araçları yönetimin kontrolünde olabilecek unsurlardandır. Yönetim yazınında performans ile bağlantılı olarak ele alınan unsurların çoğunun, hem çalışanın hem de yönetimin faydasına olduğu vurgulanmaktadır.

İş tasarımları ile performans ilişkisi temelinde işlerini kendi tasarlayan çalışanlar ile işleri yönetimin tasarladığı çalışanların performansları arasında bir farkın olup olmayacağı yazında ve uygulamada oldukça değinilen bir konudur. İş tasarımı kuramları, 20. yüzyılın en çok ele alınan üzerine sayısız araştırmanın olduğu bir alandır. İş tasarımı ile çalışanların işine karşı sorumluluğu, daha kaliteli iş, iş çevresindeki insanlara yardım davranışları, iş arkadaşlarıyla daha tatmin edici ilişkiler (Oldham ve Hackman, 2010:12) ile olumlu sosyal çıktılar (Grant, 2007) arasında ilişkiler olduğu bilinmektedir. İş tasarımı kuramları içinde son 45 yıla damgasını vuran en önemli modellerden biri iş karakteristikleri modelidir (Hackman ve Oldham, 1975). İş karakteristikleri, pek çok olumlu çalışan davranışını destekleme ve olumsuz çalışan

eğilimini de azaltma iddiasındadır. İş karakteristikleri modelinin temel çıktıları, motivasyon, iş doyumu, işin kalitesi, işe devam ve işi bırakma eğiliminin azalması olmuştur (Hackman ve Oldham, 1975). Diğer taraftan iş karakteristikleri nasıl ki kendisinden önceki çalışmaların eleştirisinden doğduysa, iş karakteristikleri modeline de önemli eleştiriler yapılmış. Bu eleştirilerin en önemlisi, işin doğasının 1970’li yıllardan bu yana çok değişmesi ve çalışma ortamının sosyal boyutunun Model içinde yeterince ele alınmaması olmuştur (Demerouti ve Bakker, 2014; Oldham ve Hackman, 2010). Bu bağlamda, çalışanların kendi işlerini kendilerinin şekillendirmesi yönünde artan bir ilgi ortaya çıkmaktadır (Bakker ve ark., 2016:170) Wrzesniewski ve Dutton’un (2001:180) İş becerikliliği (*job crafting*) olarak adlandırdığı bu yaklaşım, çalışanların işleriyle ilgili faaliyetlerini kendilerinin biçimlendirmesi, iş kaynaklarına kendilerinin ulaşması ve mücadele alanlarına çalışanın kendisinin müdahale etmesiyle ilgilidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu iki önemli yaklaşımın yanı sıra ilgi çeken bir başka iş tasarımı modeli ise kişiye özgü anlaşmalar (*idiosyncratic deals – I-Deals*) olmuştur. Çalışanların istihdam ilişkisi içerisinde işveren veya amirleriyle pazarlığa ve kendi özel yaşam biçimleriyle kişiselleşmiş bir iş ilişkisi kurma temeline dayanan kişiye özgü anlaşmalar (Grant ve Parker, 2009), özellikle karmaşık yapıdaki işlerde çalışanın işverenle ve/veya amiriyle daha iyi lider-üye ilişkileri kurmasında (Hornung ve ark. 2008), çalışanın kendisine karşı özel davranıldığını hissetmesinde (Rousseau ve ark, 2006) etkilidir.

Bahsi geçen bu üç yaklaşım da örgütsel davranış yazınında geniş yer bulmuştur. İş karakteristikleri modeli üzerine sayısız araştırma yapılmıştır. Diğer taraftan iş becerikliliği ve kişiye özgü anlaşmalar, son 10 yılda çok ilgi görmekte bu modeller üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün artmaktadır.

Bu çalışmada her üç modelin de performans çıktısı ile olan ilişkisi ele alınmaktadır. Diğer taraftan psikolojik anlamda güçlendirilmiş çalışanların performans ve iş tasarımı ilişkisi içindeki yeri de araştırma modelinde yer almaktadır. Örneklem olarak ise amaca yönelik örnekleme tekniği ile bilgi iletişim teknolojileri (BİT) sektöründe çalışan 403 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın kuramsal altyapısı kurulurken, belirli bir sektöre odaklanmış araştırmaların yazında yer alan yaklaşımların ağırlığına göre nispeten daha az olduğuna karar verilerek araştırma evreninin belli bir sektör ile sınırlandırılmasının çalışmaya özgün bir nitelik kazandıracağı düşünülmüştür. Bu nedenle bilgi iletişim teknolojileri sektörü üzerine kurulu bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Bilgi iletişim teknolojilerini öne çıkaran neden, küresel konjonktürde bu sektörün yüksek rekabet gücü ve inovatif özellik taşımasıdır (Çam ve ark, 2017; Gür, 2011). Çalışmanın, bilgi iletişim sektörü çalışanlarının işin anlamı, beceri çeşitliliği, özerklik, işten alacakları geri bildirim gibi, iş tasarımının boyutlarını oluşturan unsurlarda, yönetimin nasıl bir strateji geliştireceklerine ve çalışanların ne şekilde destekleneceğine dair çözüm üreteceği düşünülmektedir. Her ne kadar bilgi iletişim sektörü araştırmanın evreni olsa da, bilgi iletişim sektörü çalışanlarının, yüksek nitelikli işgücü özelliği taşıması, yine nitelikli işgücü gerektiren diğer sektörler için de çözüm önerileri barındırmaktadır. Günümüz çalışma biçimlerine uygun, sosyal çevrenin ve işin doğasının farklılaşması nedeniyle, iş becerikliliği davranışı veya karşılıklı anlaşmalara dayanan iş tasarımı modeli de yönetim için alternatif iş tasarımları olabileceğine inanılmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın temelini oluşturan kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde araştırmanın tasarımı ve araştırma yöntemi yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın bulguları, elde edilen sonuçlar ve ilerideki araştırmalar için öneriler aktarılmıştır.

1. BÖLÜM: KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, tezin kuramsal temelleri ele alınmış ve yapılan yazın taraması ile araştırmının temellerini oluşturan kavramlar arasındaki bağlantılar ortaya konmuştur. İlk olarak iş tasarımı ile ilişkili irdelenecek olan üç ana iş tasarımı kuramı, ardından psikolojik güçlendirme ve son olarak performans kavramlarına ilişkin yazın taraması sunulmaktadır.

1. İş Karakteristikleri Modeli

İş karakteristikleri veya iş özellikleri kuramı, örgütsel davranış alanında en çok araştırılan, pek çok örgüt tarafından uygulamaya konulmuş ve danışman şirketler tarafından danışanlara tavsiye edilmiş kuramlardan biridir (Oldham ve Hackman, 2005:166). İş karakteristikleri modeline geçmeden önce, iş tasarımı kavramını ele almak ve bu araştırmanın kuramsal temelini oluşturan üç iş tasarımı yaklaşımının yerini açıklamak, bu çalışmanın kavramsal bütünlüğü bakımından önemli görülmektedir.

1.1 İş Tasarımı

İş tasarımı, esasında işin kendisi kadar eski bir kavramdır. Çalışanların verimli ve etkin çalışarak daha iyisini üretmesi amacı her yönetimin nihai amacıdır. Sanayi toplumu, çalışma eylemini dönüştürdüğü gibi, iş tasarımı da bu doğrultuda çok daha sistematik ve bilimsel bir bakış açısıyla ele almaktadır.

İş tasarımı ile ilgili kavramsal çalışmaların yükselişe geçtiği 1980’li yıllarda iş tasarımı, çalışanların görev ve sorumlulukları kapsamında sınırlı iken (Hackman, 1980), günümüzde daha dinamik, yeni çıkan rol ve proje tabanlı işlere uygun olacak şekilde yeniden ele alınmaktadır (Ilgen ve Hollenbeck, 1991; Parker, Wall ve Cordery, 2001; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş tasarımı, Hackman ve Oldham’ın tanımı ile “Çalışanların işi ne şekilde sonuçlandıracakları ve nasıl deneyimleyecekleri ile görev ve

sorumluluklarının tahsisi içinde yapılandırılmış fırsat ve sınırlamalar kümesi”dir (Oldham ve Hackman, 2007:463). Günümüzde bu tanım, daha dinamik, çalışanlara daha proaktif bir rol vererek genişlemiştir: “İş tasarımı, işin nasıl yapılandırıldığı, örgütlendiği, deneyimlendiği ve sahnelendiği süreç ve çıktıları içermektedir.” (Morgeson ve Humphrey, 2006:400). Değişen bu kavramsal çerçeve, işlerin tasarımında, değişen çalışma koşullarını ve çalışmaya olan bakış açısında, çalışanlara daha fazla rol verilme ihtiyacını işaret etmektedir.

İş tasarımı meselesi pek çok bakımdan önemsenen ve önemsenmeye devam edecek gibi görünen, örgütsel davranış alanının en dinamik konularındandır. Bir örgütte, iş akışındaki küçük bir değişiklik iş tasarımı uygulaması anlamına gelir. İzlenecek prosesi değiştirmek veya bir proje kapsamında yeni bir ekip kurmak yine iş tasarımına verilecek olan örneklerdendir. O halde iş tasarımının hem akademik alanda hem de uygulamada neden bu kadar önemsendiğini anlamak gerekir. Her şeyden önce, iş tasarımının hem kuramsal temellere dayanması, hem de işletmeler ve yönetim tarafından uygulaması sebebiyle yazında sayısız kaynağa ulaşılabilen bir alandır (Grant, Fried ve Juillerat, 2011). Ancak, tüm bunların ötesinde, iş tasarımını günümüzde bu kadar gündeme getiren ana neden, yeni tip işlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, değişen koşullara hızlı ayak uydurabilecek takımlara olan ihtiyaçtır. İş tasarımı her tip meslek, örgütlenme biçimi ve işte uygulanmaktadır. İş tasarımının önemli bir yer edilmesindeki bir diğer neden, örgütlerde yöneticilerin müdahale edebilecekleri ilk alan olabilmesidir. Özellikle yöneticiler, her gün, küçük ya da büyük kararlar ile işi tasarlarlar. Hackman ve Oldham’a (1980) göre, bir yöneticinin işyerindeki ilişkiler ağı veya örgüt kültürü üzerindeki denetim gücü çok azken, iş tasarımı üzerinde denetimi vardır. Böylece iş tasarımı, çalışma ortamında beklenen sonuçlara ulaşmada ve rekabet avantajı yakalamada yöneticilerin en önemli araçlarından biri haline gelir (Campion, ve Stevens, 1991). Bir yönetici için, örgütün iklimini, kültürünü, örgüt içindeki ilişkiler ağını, etki

eden teknolojileri ve en önemlisi insanları değiştirmek çok zordur. Oysa çalışanların işi nasıl yapacaklarını belirlemek, işte istenen çıktıları elde etme bakımından çok daha kolaydır (Hackman ve Oldham, 1976). Bu nedenle yöneticiler, dikkatlerini ve zamanlarını iş tasarımına zannedilenden daha fazla harcarlar (Dutton ve Ashford, 1993).

Günümüzde ise iş tasarımı yepyeni bir boyut kazanmış, gerek yazında gerek uygulama alanında dikkatleri daha fazla üzerine çekmeye başlamıştır. Alandaki bu canlanma, çalışma yaşamındaki dönüşüm ile yakından ilişkilidir. Yeni tip işlerin ortaya çıkması, gelişen teknolojilerin üretim süreçlerinde daha fazla kullanılması, hizmet sektörünün ekonomiler içinde daha fazla pay sahibi olması gibi makroekonomik gelişmeler, çalışma eylemi ve çalışma ilişkilerini de günden güne değiştirmektedir (Demerouti ve Bakker; 2014:417; Schwab, 2016). İşin yapısındaki bu dönüşüm, örgütlerde daha basık örgüt yapısını (Grant ve ark., 2011), özellikle hizmet kolundaki yeni tip işlerin daha fazla bilgi ve yaratıcılık gerektirmesini (Grant ve Parker, 2009) çalışanlarda daha fazla uzmanlaşma ile birlikte çok disiplinli yaklaşımı (Parker ve ark., 1997), görev tanımlarının genişlemesini, yeni rollere hızlı adaptasyonu, kendi görevlerini kendilerinin belirlemelerini (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) ve rollerinde kendine özgü pazarlık yeteneğinin (Ilgen ve Hollenback, 1991) ön plana çıkarılmasını beraberinde getirmektedir. Tüm bu özellikler, çalışanların otonomi içinde güçlendirilmesi anlamına gelir (Thomas ve Velthouse, 1990:669).

Tarihsel süreçte, işin tasarımı ve bu düzenlemelerin sonuçları, birbirini besleyen pek çok teori ve model içerisinde ele alınmıştır. İş tasarımı ile ilgili en önemli görünen teoriler ilerleyen kısımda kısaca yer almaktadır.

1.1.1 İlk Araştırma ve Uygulamalar

Sanayi Devrimi ile birlikte iş tasarımı, nitelikli bir şekilde ele alınmış ve sanayileşme ile birlikte gelişen iş davranışı temelinde sistematik şekilde uygulanmıştır.

19. yüzyılda Avrupa kıtasına yayılmış olan sanayileşmede işin nasıl tasarlanması gerektiğiyle ilgili ilk görüşler Adam Smith'e (1723-1790) kadar uzanmaktadır. Günümüzde **iş bölümü** (*division of labour*) veya **iş basitleştirme** (*job simplification*) olarak adlandırılan bu görüşlere göre görevlerin sistematik şekilde süreçlere bölünerek çalışanların uzmanlaşması ile işgücünün daha verimli çıktılar üretmesine neden olacaktır. Plato, İbn Haldun, David Hume, Bernard de Mandeville gibi pek çok düşünür, işçilerin süreçlere ayrılmış işlerde uzmanlaşması yoluyla verimliliğin artacağı konusuna değinmişlerdir (Braverman, 1974). İş bölümünün kapsamlı şekilde ele alındığı ilk eserlerden Adam Smith'in 1776'da tamamladığı *Milletlerin Zenginliği* adlı kitabının 4. Bölümü, iş bölümüne ayrılmıştır. İktisat teorisinin klasik örneklerinden toplu iğne örneğini veren Smith, her bir süreçte zamanla uzmanlaşan işçilerin çıktılarını, her süreci ayrı ayrı çalışan işçilerle karşılaştırarak çok daha fazla miktarda üretime ulaşılabilirdi sonucuna varmaktadır (Akt. Bocutoğlu, 2015). 1791-1871 yılları arasında yaşayan İngiliz Matematikçi ve Filozof Charles Babbage da benzer şekilde işin alt bölümlere ayrılmasıyla, işin verimliliğinin artacağını savunmuştur. Yaptığı çalışmalarda işin basit parçalara ayrılarak, verimliliği artıracak şekilde yeniden düzenlenmesini açıklamış, bu şekilde yapılan iş tasarımının ücret yapısına etkisi üzerinde de durmuştur (Akt. Yılmaz, 2019). Günümüz yazınında iş basitleştirme olarak geçen bu yaklaşımdan genel olarak beklenti, çalışanların yeteneklerini belli işlerde uzmanlaştırmaları, görevleri tamamlamada etkin teknik beceriler geliştirmeleri, birkaç görev arasında geçişler sırasında zaman kaybı yaşamamalarıdır (Grant ve Parker, 2009). İş ve zaman etütleriyle de beslenen iş bölümü yaklaşımı, 20. yüzyılın başlarında "bilimsel yönetim" olarak üretim ilişkilerinde hâkim görüştü. Üretim sırasında rutin işleri yürüten işçileri gözlemleyerek edindiği sonuçları yayınlayan Taylor (1911) da işlerin bilimsel metotlara uygun şekilde yapılandırılmasını tavsiye etmiş, böylece aynı hammadde ve aynı sayıda

işçi ile daha fazla ürün elde edileceği görüşünü sunmuştur. Taylor da Babbage gibi bu çıkarımlarını, uyguladığı hareket ve zaman etütlerinden edinmiştir (Akt. Yılmaz, 2019).

İş bölümü uygulamaları özellikle de Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri uygulamalarına tepkisel olarak doğmuş reaktif bir nitelik taşıyan ilk yaklaşım **İnsan İlişkileri Yaklaşımı**'dır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı daha çok iyi-oluş (*well-being*) hali, iş tatmini ve motivasyon konularına odaklanmaktadır. Hawthorne araştırmaları, çevresel koşulların özellikle sosyal çevrenin öneminin altını çizmektedir. Böylece çalışanın işyerinde konforunun sağlanması ile çalışanın işine olan ilgisini sağlama ilişkisi kurulmuştur (Sağsan, 2002).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı, çevresel koşullara olduğu kadar, iş planlarına ve iş tasarımına da odaklanır. Çalışma süreleri, dinlenme araları, yıllık izinler gibi günümüzde çalışma yaşamının en bilindik uygulamaların çalışan verimliliğini artırdığı ilk kez bu araştırmalarla ortaya konmuştur (Hsueh, 2002). Likert ve McGregor, yönetimin çalışan üzerindeki kontrolünün azaltılması ve çalışanlara tanınacak özgürlük ile çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının tatmin olacağını belirtmiştir (Grant ve Parker, 2009).

1.1.2 1950'lerden 1980'lere İş Tasarımı Kuramları

1950'li yıllar, 2. Dünya Savaşı'nın son bulması ile kalkınma ve sanayileşmenin hızlandığı yıllardır. 1950'li yıllarda yapılan bazı araştırmalar, çalışanların uzmanlaştıkları işlere karşı geliştirdikleri tepkilerin bilimsel yönetim ilkelerinin öngördüğü şekilde olmadığını göstermiştir. Örgüt karşıtı davranışlar, örneğin iş yavaşlatma veya üretkenlik kısıtlaması çalışanlarda gözlenmiştir (Oldham ve Fried, 2015). İnsan İlişkileri Yaklaşımının sosyal çevre ve verimliliğe dair görüşleri, iş tasarımı ile ilişkili araştırmaları da hızlandırmıştır. Bunlar arasında Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Kuramı dönem araştırmalarına yön vermiş ve insanların

işlerinden memnun oldukları ve olmadıkları durumlara ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, insanların memnuniyetini sağlayan etmenlerin içsel faktörler, memnuniyetsizliği sağlayan faktörlerin ise dışsal faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, memnuniyeti yaratan unsurlar (güdülenme faktörleri) ile memnuniyetsizliği yaratan unsurların (hijyen faktörleri) birbirinden ayrı olduğunu göstermiştir. Bu model, iş zenginleştirme fikrinin doğuşuna da zemin hazırlamıştır (Parker ve Wall, 2001b:115).

İş zenginleştirme, “çalışanların işlerine, kişisel başarıları, tanınmaları, daha iddialı ve sorumluluk gerektiren görevler için daha geniş bir ufuk katarak, işlerini yapılandırmaları” olarak tanımlanmıştır (Paul ve Robertson, 1970:17). **İş zenginleştirme**, çalışanların mevcut görevlerini yerine getirmede kullandıkları yöntemleri ile zaman yönetimini kendilerinin belirlemesine izin veren iş tasarımıdır. **İş genişletme** ise çalışanların işlerinin kapsamını genişletmesidir. Müşteri ilişkilerinden sorumlu bir çalışanın aynı zamanda müşteri ödemelerini de takip etmek amacıyla, firma bankalarıyla temasa geçmesi iş genişletmeye bir örnek olabilir. Gerek iş zenginleştirmenin gerekse iş genişletmenin çalışanların üzerindeki etkileri 1950’li ve 60’lı yıllarda yoğun şekilde araştırılmıştır. Araştırmalar iş doyumu (Mann ve Hoffman, 1956), verimlilik (Hackman ve Lawler, 1971), olası olumsuz etkiler (Alderfer, 1969), maliyetler (Campion ve McClelland, 1991) üzerinde önemli sonuçlar yakalamayı başarmıştır (Bilgiç, 2008).

Gerek iş genişletme ve iş zenginleştirme araştırmaları, gerekse Herzberg’in İki Faktör Kuramı, İş Özellikleri Kuramının doğuşunda önemli bir zemin oluşturmuşlardır. Turner ve Lawrence (1965) işin özelliklerini ölçmek üzere bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Turner ve Lawrence’a göre bir işte bulunan “işin çeşitliliği”, “işin kimliği”, “özerkliği” ve “geri bildirim” özellikleri motivasyon ve iş doyumunu

artırmaktadır. Ayrıca hangi çalışanın kişisel olarak “uyarıcıları fazla” tercih ettiğini belirleyecek ikinci bir ölçme aracı daha geliştirmişlerdir (Akt. Bilgiç, 2008). Hackman ve Oldham ise (1976) o güne kadar geliştirilmiş motivasyon ve iş doyumu kuramlarından iş karakteristikleri modelini ortaya koymuş, ayrıca Turner ve Lawrence’ın (1971) çalışanları belirlemede kullandıkları ölçme aracını geliştirerek, Yüksek Dereceli İhtiyaç Gücü Ölçeği’ni yazına kazandırmışlardır (Oldham ve Hackman, 2007).

Salancik ve Pfeffer (1978) tarafından üretilen **Sosyal Bilgi İşleme Teorisi**, iş karakteristikleri modeline alternatif bir bakış açısı sunar. Temel olarak, çalışanların iş algılarının ve çalışmayla ilgili eğilimlerinin, işin objektif yapısal unsurlarından kaynaklanmadığını, iş arkadaşları (*coworker*) amirler, müşteriler, aile üyeleri ve çalışanın geçmişinden kalan deneyim ve davranışlardan alınan işaretler ile işin sosyal olarak nasıl yapılandığından kaynaklandığını ifade eder. Salancik ve Pfeffer’e (1978) göre bu sosyal işaretler dört farklı yoldan çalışanın iş algısını şekillendirir. Bunlar, doğrudan öğrenme, dikkat ile öğrenme, ilgili yoldan öğrenme ve açıklayıcı yoldan öğrenmedir. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi, çalışanların sosyal çevresine dikkatleri çekmiş, günümüz araştırmacıları için ise önemli bir soru armağan etmiştir: çalışanların iş algısını belirleyen objektif iş özellikleri geçerli midir; yoksa iş özelliklerinde bireysel algıdan söz edebilir miyiz?

Sosyoteknik Sistemler Kuramı ise, çalışanlar ile teknoloji uyumunun altını çizmektedir. En temel söylemi bireysel ve örgütsel etkinliği yakalamanın, örgütlerdeki insan unsuru ile mekanik / teknik unsurların uyumuna bağlı olduğudur (Trist, 1981). Bir başka deyişle, bir üretim birimindeki mekanik ve teknik bileşenlerin, çalışanlarla uyumlu ve ahenkli bileşiminin altını çizer. Üretim birimlerinde otonom / bağımsız çalışma grupları oluşturmak ise bu uyumu yakalamaya yardımcı olacaktır. Çalışma

gruplarına bağımsızlık, kendi kendilerini yönetme, üretim süreçlerine karar verebilme, sorunlara kendi çözümlerini ortaya koyabilme niteliklerini kazandırarak sağlanabilir (Sony ve Naik, 2020). Sosyoteknik sistemler kuramının temel ilkeleri, pek çok araştırmada test edilmiştir. Well, Kemp, Jackson ve Clegg'in (1986) yaptığı araştırmada, bireysel ve örgütsel boyutta farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bir üretim biriminde otonomi / bağımsızlık sağlanan çalışma gruplarında, bireysel boyutta, iş tatmini artarken, bireysel iş motivasyonunda ve performansta bir artış tespit edilmemiştir. Örgütsel boyutta ise, gereksiz yönetsel süreçler atılmak suretiyle verimlilik seviyesi artırılmıştır. Diğer taraftan, işten ayrılmalarda da artış gözlemlenmiştir (Well ve ark, 1986).

Sosyoteknik sistemler kuramı, gördüğü ilgi bakımından biraz düşüş görse de, son yıllarda kurama olan ilginin arttığını söyleyebiliriz. Kuram üzerine yapılan araştırmaların artışıdaki temel neden ise, son yıllarda artan Endüstri 4.0 tartışmaları bağlamında, insan ve teknoloji uyumu ile sürdürülebilir ekonomi tartışmalarının yeniden gündeme gelmesidir (Sony, Naik, 2020; Savaget ve ark. 2017)

Karasek ve arkadaşları (1979) tarafından öne sürülen **İş Talep – Kontrol – Destek Modeli** iş tasarımı yazınında önemli bir yer edinmiştir. Modelin önemi, işin yarattığı olumsuzluklara karşı çalışanların kendi işleri üzerinde kontrolünün önemini vurgulaması ve çalışanlara destek kanallarının araştırılmasından kaynaklanmaktadır. Karasek ve arkadaşlarına (1990) göre iş talepleri stres, gerilim, tükenme gibi psikolojik olumsuz etkiler ile kalp hastalıkları gibi fizyolojik olumsuz etkiler yaratır. Çalışanın iş taleplerinin getirdiği olumsuz etkilerle baş edebilmesini sağlamak için çalışana daha fazla iş kontrolü sağlanmalıdır. Böylece çalışanda, ustalık hissi uyandırmanın yanı sıra, olumsuz durumlarla nasıl baş edileceğini öğrenme imkânı da sağlanmış olur (Karasek ve Theorell,1990). Çalışana ihtiyaç duyduğu kontrolü sağlamanın yanı sıra, sosyal

destek de modelde yer almış; kontrol unsuru ile sosyal destek unsurunun yer değiştirebildiği anlaşılmıştır (Van Yperen ve Hagedoorn, 2003).

Karasek ve arkadaşlarının önermeleri üzerine yapılan araştırmalar, sonrasında **iş kaynakları-iş talepleri** modeline evrilmiştir. İş talepleri, işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel eforun, fiziksel, sosyal ve psikolojik etkileri olarak nitelendirilir (Kaya, 2016). İş taleplerinin fazla olması, çalışanın duygusal ve fiziksel açıdan olumsuzluklar yaşamasına, örneğin tükenme, kaygı bozukluğu, strese bağlı kronik hastalıklar, neden olmaktadır. Diğer taraftan iş kaynakları, iş taleplerinin etkilerini azaltan unsurlardır. İş kaynakları çalışana iş taleplerinin getirdiği olumsuzluklarla başedebilme gücünü sağlamaktadır. İş kaynakları, iş tatmini, iş-aile dengesi gibi istenen olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olur (Hakanen ve ark., 2008; Xanthopoulou ve ark. 2007).

1.1.3 İş Tasarımına Modern Yaklaşımlar

Günümüzde iş tasarımına yönelik farklı bakış açıları gelişerek devam etmektedir. Bu yeni arayışların pek çok nedeni olabilir. Geleneksel iş tasarımı model / teorilerine gelen en önemli eleştiri, iş bağlamında oluşan önemli değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Üretimin imalattan hizmetler sektörüne kayması, bilgi tabanlı endüstrilerin ön plana çıkması, küreselleşme ve küresel operasyonların gelişimi, inovatif teknolojilerin gelişimi, esnek çalışma biçimleri (sanal takımlar, uzaktan çalışma) değişen kültürel değerler ve yeni nesil işgücünün varlığı, daha fazla kadının çalışma yaşamında etkin şekilde çalışması, daha eğitilmiş çalışanlar, yaşlanan nüfus, 1980'li yıllardan günümüze çalışma ilişkilerini çok değiştirmiştir (Demerouti ve Bakker, 2014).

Söz konusu yeni yaklaşımların çoğu iş karakteristikleri modelinin etkisi altındadır. İş karakteristikleri modelinin beş temel iş özelliği üzerine yeni araştırmalar veya yine aynı modelin yeni aracı değişken, düzenleyici değişken veya çıktıları üzerine

araştırmalar ve arayışlar, bu başlık altında ele aldığımız modern iş tasarımı yaklaşımlarının genel gelişim zeminidir. Nitekim bu araştırmanın kuramsal zemini de iş karakteristikleri modeli ve bu modele yöneltilen eleştirilere dayanmaktadır.

Morgeson ve Humphrey (2006)'in iş özelliklerini görev özellikleri, bilgi özellikleri, sosyal özellikleri, fiziksel özellikler ve ek özellikler olarak genişlettikleri ve bütünleştirici tipolojisi; Grant ve arkadaşları (2007) tarafından işin sosyal özelliklerine odaklanan bakış açısı; Molinsky ve Margolis (2005) tarafından sunulan inovatif bakış açısı bu yeni yaklaşımların önemli modelleri arasında sayılabilir.

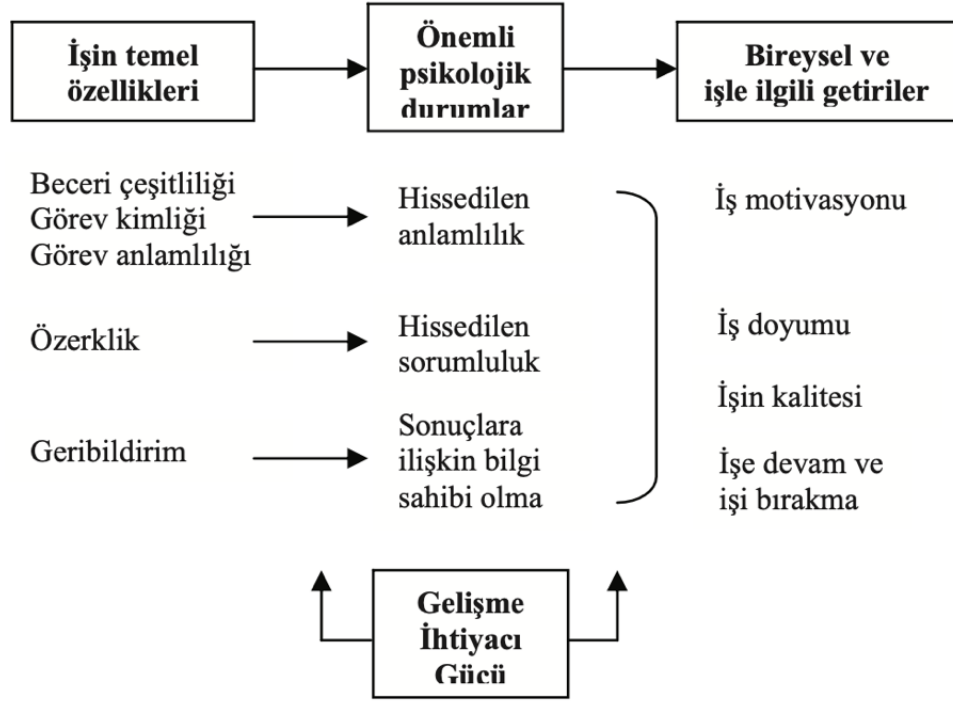
Diğەر taraftan özellikle 2000'li yılların başlarında iş karakteristikleri kuramının sonuçları da yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. İş karakteristikleri kuramının bizlere sunduğı klasik objektif iş özelliklerinin yanı sıra, aracı değışken olarak deneyimlenen sorumluluk, anlam, sonuçlarla ilgili bilgi edinme, algılanan etki, sosyal değەر; düzenleyici değışken olarak, kültür, bireysel farklılıklar, belirsizlik gibi etmenler pek çok çalışmanın konusu olmuş ve olmaya da devam etmektedir (Parker ve Grant, 2007).

Yine bu çalışmanın araştırma konusu olan iş becerikliliğı modeli ile kişiye özgü anlaşmalar modelleri, iş tasarımında konjonktürün gerektirdiğı koşulları karşılamak amacıyla ortaya ıkmuş yeni modellerdir. İş tasarımına farklı bakış açıları getirmeyi amaçlayan iş becerikliliğı ve kişiye özgü anlaşmalar daha verimli ve çalışanların daha kaliteli iş yaşamlarını destekleyici öneriler sunmaktadır.

1.2 İş Karakteristikleri Modelinin Kuramsal Temelleri

Hackman ve Oldham'ın ilk kez 1976'da ortaya koyduğı, 1980'de ise yeniden dzenlediğı iş karakteristikleri modeli, örgütsel davranış alanında 45 yıldan fazla bir süredir en fazla tartışma konusu olan iş tasarımı modelidir. İş karakteristikleri, Turner ve Lawrence'ın 1960'lı yıllarda "işin özelliklerini" kavramak ve bu özellikleri kontrol etmek çabasından doğmuş, Turner'ın ekip arkadaşlarından Hackman ve Lawler (1971)

tarafından geliştirilmiştir (Oldham ve Hackman, 2007). Hackman ve Lawler'ın çalışmaları, iş karakteristikleri kuramının da temellerini oluşturmuştur. İş karakteristikleri kuramı, Hackman ve Lawler'ın çalışmalarından birkaç özelliği ile ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, iş karakteristiklerinin (dörde karşı) beş temel iş özelliğine odaklanması ve bunun sonucunda çalışanların içsel motivasyonları ve diğer çıktılarının yükselmesi beklentisidir. İkinci olarak, iş karakteristiklerinin test edilebilir bir kuramsal zemine oturtulması, bir diğer deyişle bir ölçek ile ölçülebilir hale gelmesidir. Kurama göre, her bir iş özelliği (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı, özerklik, geri bildirim) çalışanda psikolojik bir durum oluşturur (hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk, sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma) ve bu durum sonucunda, çalışanda işe karşı motivasyonun yanı sıra beklenen olumlu davranışlar gelişir (iş motivasyonu, iş doyumunu, işin kalitesi, işe devam ve işi bırakmada azalma). İş karakteristiklerinin ayırt edici üçüncü özelliği ise üç koşulun, beş temel iş özelliğinin etkilerinde düzenleyici olmasıdır. Bunlardan ilki gelişme ihtiyacı gücü (GİG) olarak ifade edilen çalışanın mevcut işe olan ihtiyacıdır. İkinci düzenleyici etki çalışanın işiyle ilgili bilgisinin ve yeteneğinin olmasıdır. Üçüncü düzenleyici faktör ise çalışanın iş bağlamından (iş güvenliği, ücret rejimi, idarenin nezareti, iş arkadaşları) memnuniyetidir (Oldham ve Fried, 2015). Tüm bu koşullar altında kuramın öngördüğü, beş temel iş özelliğini taşıyan işler çalışanda hissedilen anlamlılık, sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olmak gibi önemli psikolojik durumlar yaratarak, iş motivasyonu, iş doyumunu, işin kalitesi ile devam ve işi bırakmada azalma gibi bireysel ve işle ilgili getiriler sağlar (Bilgiç, 2008). İş karakteristikleri modelinin görselleştirilmiş hali Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. İş Karakteristikleri Modeli (Bilgiç, 2008:69)

İş karakteristikleri modelinde yer alan ilk temel iş özelliği **beceri çeşitliliğidir** (*skill variety*). Beceri çeşitliliği, işin gerektirdiği bir takım farklı aktiviteler için işgörenin sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanabilme derecesidir (Hackman, Oldham, 1975; Oldham ve Hackman 2005). Bir başka deyişle, işin, çalışanın sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanmasına fırsat tanıyıp tanımamasıdır. Çalışanın yetenek ve becerileriyle uyumlu bir iş, rutin ve basit olsa bile çalışan tarafından olduğundan çok daha fazla anlamlı olarak algılanacaktır. **Görev kimliği** (*task identity*), çalışanın bir işi baştan sona tamamlayabilme derecesidir. Bir işin üretim sürecinin tamamına hâkim olmak, çalışan için küçük bir kısmında yer almaktan çok daha fazla anlamlıdır. Model'in sunduğu üçüncü özellik **görev anlamlılığdır** (*task significance*). Görev anlamlılığı, bir işin ister örgüt içinde ister örgütün çevresinde, başkalarının hayatına etki etme derecesidir. İşin bu özelliği de ilk iki özellik gibi, deneyimlendiğinde, işin çalışan bakımından çok daha anlamlı algılanmasına neden olmaktadır (Hackman, Oldham, 1975; Oldham ve Hackman 2005).

Bu üç özellik bir arada ele alındığında çalışan üzerinde oluşturduğu psikolojik durum **hissedilen /deneyimlenen anlamlılıktır** (Hackman, Oldham, 1975; Oldham ve Hackman 2005).

Çalışanda hissedilen / deneyimlenen sorumluluğu etkileyen işin dördüncü özelliği **özerkliktir** (*autonomy*). Özerklik, çalışanın işi yürütürken sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve işi yürütmede kullanacağı programı ve süreçleri kendisinin belirleme derecesidir. Yüksek özerklik tanıyan işlerde çalışan bireyler kendi çabalarını, inisiyatiflerini ve kararlarını ortaya koyabilmekte bu durum çalışanda kendi başarısı veya başarısızlığını deneyimleyeceği **bireysel sorumluluğu** oluşturmaktadır (Hackman, Oldham, 1975; Oldham ve Hackman 2005).

Geribildirim (*feedback*) ise modelde beşinci özellik olarak karşımıza çıkar. Geribildirim alan çalışanlar işi uygularken harcadıkları çabanın ne kadar etkin olduğunu görür ve bu da çalışanın sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olmasına katkı sağlar (Hackman, Oldham, 1975; Oldham ve Hackman 2005).

İş karakteristikleri modelinde yer alan bu özellikleri ölçen araç, Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilmiş olan *Job Diagnostic Survey*'dir. Türkçeye Görev Tanı Ölçeği (*Job Diagnostic Survey*) (Ünüvar, 2006) olarak çevrilen ölçüm aracından elde edilen toplam puan, hem bireysel hem de örgütsel bakımdan arzu edilen çıktıları ifade etmektedir. Bunu özetleyen endeks modelde Motive Etme Potansiyeli (Motivating Potential Score) olarak adlandırılır. MEP puanı;

$$MEP = \frac{(\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görev Anlamlılığı})}{3} \times \text{Özerklik} \times \text{Geri Bildirim}$$

şeklinde formüle edilmiştir (Bilgiç, 2008).

Model'de yer alan kritik unsur Gelişme İhtiyacı Gücü'dür. Hackman ve Oldham'a (2005) göre GİG bir çalışanın bireysel başarı, öğrenme ve gelişmeye duyduğu

ihtiyacı ifade eder (Oldham ve Hackman, 2005). GİG modelde beş temel iş özelliğinin sonuçlarında düzenleyici değişken olarak konumlanmıştır. Bir çalışanın iş özellikleri yani MEP puanı düşük, ancak GİG'i yüksek ise, çalışan için “iş zenginleştirme programı” düzenlemek, istenen iş çıktılarını elde etmede bir strateji olabilir (Hackman ve Oldham, 1975). Ancak sonraki yıllarda yapılan çalışmalar, GİG'in düzenleyici değişken olarak yeterince araştırılmadığı ve düzenleyici rolü olmadığı yönündedir (Miller, 2015; Bilgiç 2008).

1.3 İş Karakteristikleri Modelinin Çıktıları

Daha önce de değinildiği gibi, iş karakteristikleri modelinin beş iş özelliği, çalışanda kritik psikolojik bir duruma yol açmaktadır. Kritik psikolojik durumlar hem örgütler hem çalışanlar bakımından istenen iş çıktılarına neden olmaktadır. Beklenen iş çıktılarının ortaya çıkabilmesi için kritik psikolojik durumların üçünün de ortaya çıkması beklenir (Futurochman, 1997).

İşini anlamlı bulan, işine karşı bireysel sorumluluk hisseden ve faaliyetinin sonuçlarına göre bilgi sahibi olan çalışanlarda, işiyle ilgili içsel bir motivasyon oluşacaktır. Yüksek iş motivasyonu dışında, iş doyumu, yüksek iş kalitesi, düşük devamsızlık ve düşük işgücü devri iş karakteristikleri modelinde öngörülen bireysel ve örgütsel çıktılardır (Hackman ve Oldham, 1976).

İlerleyen dönemde dünyanın pek çok yerinde iş karakteristikleri modeli üzerine yüzlerce araştırma yürütülmüştür (Oldham ve Fried 2015, Oldham ve Hackman, 2007, Perou ve ark, 2012). İş karakteristikleri modelinin ortaya çıkışı ile birlikte, bu perspektiften yapılan çalışmalar iş karakteristiklerinin öngördüğü ana önermeleri destekler nitelikte sonuçlar vermiştir (Fried ve Ferris,1987). Beş temel iş özelliği ile tutuma ilişkin çıktılar (içsel motivasyon, iş tatmini) arasında güçlü bir ilişki varken, davranışa ilişkin çıktılar (işe katılım, performans) arasındaki ilişkiler daha az bağlantılı

çıkıştır (Humphrey ve ark. 2007; Kopelman, 1985). Yine çalışanların deneyimlediği işin anlamlılığı güçlü bir aracı değişken iken, sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi seviyesi ile iş karakteristikleri arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (Humphrey ve ark, 2007). İş karakteristiklerinin zorbalık (Astrauskaite ve ark., 2015), özel yaşam (Schuller ve ark. 2014) ve gönüllülük (Pajo ve Lee, 2011) üzerine olumlu etkileri de yapılan araştırmalarda desteklenen çıktılardandır.

İş karakteristikleri modelinin bir başka önemli çıktısı ise yaratıcılık olabilir. Yüksek özerklik, beceri çeşitliliği, geri bildirim içeren özellikteki işler, çalışanların yüksek yaratıcılık sergilemesinde etkilidir (Coelho ve Augusto, 2010; Farmer ve ark., 2003; Oldham ve Cumming, 1996; Shalley ve ark., 2009; Zhang ve Bartol, 2010). Yürütülen çalışmalar içinde görev özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler de yine dikkat çekicidir (Podsakoff ve ark., 1997; Chen ve Chiu, 2009; Piccolo ve Colquitt, 2006; Purvanova ve ark., 2006).

1.4 İş Karakteristikleri Modeline Yönelik Eleştiriler ve İlgili Yazın

İş karakteristikleri modelinin ortaya çıktığı 1970’lerden bu yana iş ve çalışma kavramının kendisi de dâhil olmak üzere önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler bağlamında Hackman ve Oldham (2010) yaşanan en önemli gelişmenin iş kavramının kendisi olarak belirtmiş, olan biteni ise “önceden araştırılan fenomenin değişmesi” olarak ifade etmiştir. Yine Hackman ve Oldham’a göre “insanlar arasındaki ilişkilerin niteliği, yaptıkları işler ve uzaktan çalışma, çoklu girişimciler, farklı örgütlerden çalışanların kurdukları takım çalışması yaşanan önemli değişikliklerdir” (Oldham ve Hackman, 2010:468). Ayrıca yöneticiler de daha fazla sayıda örgütsel faaliyetten sorumlu bir liderlik rolü yürütmeye başlamışlardır. Tüm bu gelişmeler ışığında iş tasarımı araştırmalarının uzaktan çalışma, sanal takımlar, dağınık çalışma grupları gibi

unsurlar ışığında daha geniş şekilde ele alınmasını tavsiye edilmiştir (Oldham ve Hackman, 2010:471).

İş karakteristikleri modeli büyük etki yaratmakla birlikte eleştiriler de almıştır. Yapılan literatür taramasında, iş karakteristikleri modeline ilişkin yazının üç ana başlıkta toparlandığı görülmüştür (Bilgiç, 2008; Oldham ve Fried, 2015). Bunlardan ilki modelin metodolojisiyle, daha çok modelin faktör yapısıyla ilgilidir (Birnbaum ve ark., 1986; Harvey ve ark., 1985; Idaszak ve Drasgow, 1987; Idaszak, Bottom, ve Drasgow, 1988;). Buradaki temel soru, modelin içerdiği beş faktörün dışında başka faktörler olup olmayacağıdır. Fried ve Ferris'e (1987) göre üç faktörlü çözümleme yeterli iken, Idaszak ve Drasgow (1987) altıncı faktör olarak ölçme aracındaki olumsuz yöndeki ifadelerden söz etmekte, Harvey ve arkadaşları (1985) benzer şekilde altıncı faktörü ele almaktadır. Yine de tekrarlanan araştırmalar, beşli faktör yapısı üzerinde uzlaşmaktadır (Kuick, Oldham ve Lagner, 1988; Burke, 1999).

İkinci grup araştırmalar, ise daha çok iş tasarımı çalışmaları kendi subjektif bakış açısıyla değerlendirmesiyle ilgilidir (Fried ve Ferris, 1987; Spector, 1985). Bu tartışmalarda bazı araştırmacılar çalışanların işlerini ele alırken, aslında olduğundan daha karmaşık ve zorluklar içeren bakış açısına sahip olduklarını, bunun da iş tasarımının objektif değerlendirmesine izin vermeyeceğini belirtmektedir (Frew ve Brunning, 1987; Ludge ve ark., 1998; Spector ve ark., 1995; Thomas ve ark. 2004). Ancak günümüzde bu tartışmalar son olarak iş tasarımı araştırmalarında çalışanların kendi fikir ve görüşlerini raporlaması ağırlık kazanmıştır (Astrauskaite ve ark., 2015; Berg ve ark., 2008; Barrick ve ark., 2015).

İş karakteristikleri modeli ile ilgili yapılan üçüncü grup araştırmalar aracı değişkenlerle ilgilidir. Hackman ve Oldham'a (1980) göre çalışanların gelişme ihtiyacı gücü (GİG) önemli bir aracı değişkendir. Gelişme ihtiyacı gücünün yanı sıra çalışanların

yaptıkları işle ilgili bilgi ve yeteneğinin olması ve iş bağlamından tatmin olmasının da aracılık rolünden söz edilmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda aracı değişken sonuçlar vermesiyle (Oldham ve Fried, 2015) araştırmacılar dikkatlerini diğer aracı ve düzenleyici değişkenlere yönlendirmiştir. Aracılık rolü dikkat çeken değişkenler arasında müstefit (yararlanıcı) bağlantılar (Grant, 2007), ücret rejimi (Johns ve ark., 1992), psikolojik esneklik (Bond ve ark., 2008) ve kontrol odağı (Miller, 2015) yer almaktadır. Oldham'a (2015) göre aracı ve düzenleyicilik rolü içeren değişkenler altı başlık altında incelenebilir: Kişilik özellikleri, kariyer evresi, işyerinin fiziksel koşulları, diğer çalışanların işleri, belirsizlik ve İş Talep-Kaynak (Demerouti ve ark, 2001) çerçevesidir (Oldham ve Fried, 2015). Bu araştırmalar içinden en dikkat çekenlerden biri, kişilik özelliklerinin özellikle de Beş Büyük Kişilik kuramının deneyime açıklık (*openness to experience*), duygusal denge (*neuroticism*), dışadönüklük (*extraversion*) ve uyumluluk/uzlaşılabilirlik (*agreeableness*) özelliklerinin iş karakteristiklerinin bir fonksiyonu olarak yer almasıdır (Barrick ve Mount, 1993). Buna göre, çalışanın kişiliği, iş algısını şekillendirir ve bu da iş çıktılarını etkiler. Örneğin yapılan bir araştırmaya göre düşük seviyede özdisiplin (*conscientiousness*) duygusu içindeki çalışanların görev anlamlılığı algısı, performans üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Grant ve Parker, 2009). Duygusal denge de işin özellikleri bakımından en tutarlı düzenleyici değişkendir (Thomas ve ark., 2004). Yine de kişilik özelliklerinin hangi iş özelliği ile ilişkili olduğu araştırmaya açık bir alandır (Oldham ve Fried, 2015).

Çalışanların kariyer evresi, işlerinin özelliklerine göre farklı tutum geliştirmelerinde önemli bir etmendir. Fried ve arkadaşlarının (2007) araştırmasına göre erken kariyer evresindeki çalışanlar çalıştıkları birimde kendilerini kabul ettirmeyi beklerken, geç kariyer evresindeki (10 yıl ve üzeri) çalışanlar daha karmaşık işler yapmayı beklemektedir. Yalnızca kariyer yolunun orta dönemindeki çalışanlar, iş

özelliklerine yanıt vermektedir. Katz'ın (1978) bulguları da bu görüşleri desteklemektedir.

Fiziksel bağlam iş özellikleri ile istenen çıktılar arasında düzenleyici değişken olarak yer almaktadır (Fried et al., 2008). Örgütsel bağlamın iş tasarımına olan etkisi de bir diğer araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlamda yer alan pek çok etmen, örneğin örgütün büyüklüğü, merkezi yapısı (Pierce ve Dunham (1978), birimin yoğunluğu (Szilagyi ve Holland, 1980) iş özellikleri ile kuramın öngördüğü çıktılar arasında düzenleyici role sahiptir.

Çalışma biriminde yer alan diğer çalışanların yani iş arkadaşlarının işleri, bir çalışanın iş özellikleri ile beklenen çıktılar arasındaki ilişkisine yön verebilecek etmenlerden biridir. Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisine göre işler karmaşıklık bakımından başkalarının işleriyle karşılaştırılabilir olduğunda, bireylerin daha olumlu yaklaşımı beklenmektedir. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalar da çalışanların kendi işlerini diğerleriyle karşılaştırdığını ve o nedenle de iş özelliklerine ilişkin yaklaşımı karşılaştırmanın bir etmen olduğunu desteklemekle birlikte (Montagno, 1985, Oldham ve ark., 1982), günümüzde daha fazla araştırmayı gerektirmektedir.

Yazında dikkat çeken bir başka unsur belirsizlik ortamı ile iş özellikleri ve beklenen çıktılar arasındaki ilişkidir. Burada belirsizlikten kasıt, çalışma koşullarının öngörülebilir olmamasıdır. Belirsizliğin yüksek olduğu bir çalışma ortamında, yönetimin kontrolü artırması, çalışanların performansını artıracaktır; tam tersine belirsizlik düşük iken çalışanlar üzerinde kontrolü artırmak, performansta artışı sağlamamaktadır (Wall ve ark., 2002; Leach ve ark., 2013; Wright ve Cordery, 1999).

İş tasarımı alanında yapılan çalışmalar hala sürmekte ve hem çalışanların hem de örgütlerin çıkarlarına en iyi uyum sağlayacak modeller gelişmeye devam etmektedir. Üretim ekonomisinden, hizmet ve bilgi ekonomisine geçiş, iş tasarımına ilişkin yapılan

Çalışmaların yönüne ve kapsamına da yön vermektedir. Araştırmalara yön veren bir diğerk unsur ise işin sosyal boyutudur (Grant ve Parker, 2009). İşin sosyal boyutuyla ilgili “diğerkleriyle etkileşim” (Sims ve ark, 1976) “arkadaşlık fırsatları” (Hackman ve Lawler, 1971) “birimlerden geri bildirim” (Hackman ve Oldham, 1975) unsurları çalışmalarda ele alınmıştır. Yakın dönem araştırmalarda ise işin sosyal boyutu daha ön plana çıkmaktadır. Örneğın, Humphrey ve arkadaşları (2007) iş karakteristikleri modelinin sosyal boyutundan bahsetmiş ve bu sosyal boyutun, dışarıyla etkileşim, sosyal destek, bağımsızlık ve birimlerden alınan geri bildirim olarak 4 alt boyut içerdiğini belirtmiştir (Humphrey ve ark., 2007)

İş tasarımı yazınında dikkat çeken bir gelişme, 2000’li yılların başlarında Wrzesniewski ve Dutton’ın (2001) iş becerikliliğı (*job crafting*) kavramını önermeleridir. Genel olarak, çalışanların kendi işlerini şekillendirmede, ihtiyaçlarına, değerklerine, becerilerine ve yeteneklerine uygun bir inisiyatif kullanmalarına fırsat tanıma olarak anlatabileceğimiz iş becerikliliğı, daha önce bahsedildiğı gibi, işin niteliğindeki ve çalışma bağlamındaki önemli değışiklikler etkisiyle ortaya çıkmıştır. Erken iş tasarımı yaklaşımlarında, yönetim işin tasarımından sorumluydu ve yönetimin tasarladığı işten etkilenen alışanlardı (Oldham ve Fried, 2015:27). Her ne kadar, iş tanısı ölçeğinde çalışanlar işleri üzerine görüş ve fikirlerini yönetime belirtse de, iş tasarımında söz hakkı yönetimdeydi (Oldham ve Fried, 2015:27; Miller 2015; Hornung ve ark, 2010). **Yukarıdan-aşağıya** iş tasarımı olarak da nitelendirilen bu yaklaşım, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından farklı bir bakış açısıyla ele alınmış ve çalışanların iş tasarımında aktif rol üstlenerek, bu sefer **aşağıdan-yukarıya** iş tasarımı yaklaşımı ortaya konmuştur. Oldukça ses getiren iş becerikliliğı, bu araştırmanın da kuramsal temeli olarak ilerleyen kısımlarda daha detaylı ele alınacaktır.

Kuramsal çerçevesi Rousseau (2006) tarafından oluşturulan bir diğer iş tasarımı yaklaşımı Türkçeye kişiye özgü anlaşmalar (Idiosyncratic Deals) olarak aktarılmıştır ve bu araştırmada yer alan temel modellerdendir. Geleneksel iş tasarımı yaklaşımları, rutin fabrika ve ofis işleriyle sınırlı (Bendix, 1956; Guillen, 1994:138) ve yönetimin otoritesini içeren formal iş tasarımlarını içermekteydi (Hornung ve ark, 2010). Miner (1987), modeli geleneksel iş tasarımı yapılanmasında bireyselliği kısıtlaması gerekçesiyle eleştirmiş ve yine yukarıdan-aşağıya bir iş tasarımı modeli önermiştir. Bununla birlikte güçlü bir çalışan-amir koordinasyonu ile çalışanların işteki ihtiyaçlarının tarafların karşılıklı anlaşması ve pazarlığı ile gözetilebileceğini belirtmiştir (Hornung ve ark, 2010, Miner,1987; Miller, 2015; Rousseau, 2001).

2. İş Becerikliliği

Braverman (1974) bir üretim birimindeki ayrıntılı iş bölümünün, meslekleri imha ettiğinden ve işçiyi herhangi bir bütünlüklü üretim sürecinin tamamını gerçekleştirmek bakımından yetersiz hale getirdiğinden söz eder. "*İşlerin mikro parçalara bölünmesi, işçiyi vasıfsızlaştırırken, emek gücünü de ucuzlaştırır, emeği yabancılaştırır.*" (Braverman, 1974:95). Diğer taraftan, işe yabancılaşmış emeğin yönetim tarafından denetimi de oldukça kolaylaşır. Marksist bir perspektiften kapitalizm eleştirisi yapan Braverman'ın işaret ettiği sorun, aslında günümüzde örgütlerin de çözmeye çalıştığı bir meseledir.

Toplam kalite yönetimi, toplam üretken bakım gibi yönetim teknikleri, üretim sürecine çalışanların katılımını sağlamaya çalışır. Toplam üretken bakımın (*Total Productive Maintenance – TPM*) amacı, ekipman verimliliğini sağlamak amacıyla, operatörlerin kayıpları önleyici tedbirleri alabilmesi, kullandıkları ekipmanın bakımını da üstlenmeleridir. Toplam üretken bakım, yalnızca mavi yakalı operatörlerle sınırlı kalmadan, beyaz yakalı çalışanlar için de uygulanan bir tekniktir (Chand ve Shirvani,

2000) Günümüzde başta otomotiv sektörü olmak üzere dev ölçekli yüzlerce işletmede uygulanan bu teknikler, Braverman'ın işaret ettiği işin mikro parçalara bölünmesini ve çalışanların işe yabancılaşmasını geri almaya çalışan uygulamalar olarak da okunabilir. Günümüzde pek çok örgüt, örgütün etkinliğini sağlayacak çalışanların, sahada, iş başında, işin nitelikleri ve anlık duruma uygun çözümler bulabileceği yöntemler geliştirmeye çalışmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin farklı çalışma gruplarının oluşumu için sağladığı teknolojik bir altyapı olduğu açıktır. İmalat endüstrisinden hizmetlere odaklı ekonomilere geçiş, bilgi temelli endüstrilerin yükselişi, küreselleşme ve beraberinde getirdiği küresel çalışma takımları klasik iş tasarımlarının yeni iş modellerinin ihtiyaçlarını karşılayamadığı konusunda eleştirileri de beraberinde getirmiştir (Demerouti ve Bakker, 2014:416). Böylesi bir konjonktürde örgütlerde yukarıdan-aşağıya yapılan iş tasarımı yaklaşımları yerine, bireyleri daha ön planda tutan, bireylerin çalışma ortamında kendi ihtiyaçlarına göre işlerine şekil vermesine izin veren, bir başka deyişle aşağıdan-yukarıya olan iş tasarımları daha fazla ses getirmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014:416).

2.1 İş Becerikliliğinin Kuramsal Temelleri

İşin aşağıdan yukarıya yeniden tasarımı aslında çalışma takımlarının bir ihtiyacından doğmuştur: Bu ihtiyaç, bireylerin ve çalışma takımlarının üretim sürecinde daha fazla özerkliğe duydukları ihtiyaçtır. Buna bir örnek vermek gerekirse, bir ürünün süre baskısı altında geliştirilmesi çabası gösterilebilir. Bu bakımdan, çalışanların işe bağlılığı, performansı ve iyi-oluş hali, işin başarısında önemli bir faktör haline gelmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014:416).

İş becerikliliği modelinin kuramsal temelinde iş karakteristikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980) Sosyo-Teknik Sistemler Kuramı (Trist, 1981), Etki-Düzenleme Kuramı (Hacker, 2003) ve Champion ve arkadaşlarının (1991a, 1991b) ele aldığı hibrit iş tasarımı modelleri yer almaktadır (Parker ve Wall, 2001b). Bu ve buna benzer çalışmalar, iş genişletme, iş zenginleştirme, işin fiziksel ve bilişsel özellikleri, işin özelliklerinin çalışma davranışıyla ilgili sonuçları, aracı değişkenler, bireysel ve çevresel etkenler hakkında önemli bir bilgi birikimi sağlamaktaydı. Diğer taraftan, yapılan araştırmalar özellikle 1990'lı yıllarda yürütülenler, farklı sonuçlar da sunmaktaydı. Örneğin, Fried (1991), iş özelliklerinin değiştirilmesi ile, performans, iş devri (turnover) motivasyon ve iş tatmini arasında zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yine Demerouti ve Bakker (2006) çalışan motivasyonu ile performans arasında zayıf ilişki olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, çevresel faktörlerin ve çalışanların kişiliğinin, olumlu örgütsel ve bireysel çıktıları elde etmede, tahmin edildiğinden daha önemli bir rolü olduğunu düşündürmektedir (Fried ve ark, 2007; Johns, 2006).

Tüm bu gelişmeler klasik iş tasarımı bakış açısının sosyal boyutunun sorgulanmasına neden olmuştur. İşin tasarımında, çalışanların çevre ile olan ilişkilerini ve işin çalışana göre bireyselleşmesini gündeme getirmiştir. Özellikle iş karakteristikleri modeli, başta bu modeli kuran Hackman ve Oldham (2010) olmak üzere yukarıdan-aşağıya bir tasarım olması nedeniyle yeni bakış açılarına ihtiyaç olduğu yönünde eleştirilmiştir (Oldham ve Hackman, 2010, Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

2.2 İş Becerikliliği Kavramı ve Boyutları

Çalışanlar için uygun koşullarda çalışmak hem örgüt hem de çalışanlar için olumlu olarak nitelendireceğimiz, olumlu çalışma çıktılarının da temellerini oluşturuyor gibi görünmektedir. Ancak, yönetim, her zaman çalışanların motivasyonunu ve

performansını tetikleyecek çalışma ortamını oluşturmazabilir. Bu durumda çalışanların kendilerine uygun işleri belirlemeleri, kendilerince doğru ilişkileri kurmaları veya işlerinin kendileri için ne anlama geldiğini sorgulamaları ve keşfetmeleri, iş becerikliliği davranışıdır. İş becerikliliği (*job crafting*) Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından sistematik şekilde ele alınmış ve iş tasarımı kuramları arasında önemli bir yer edinmiştir. Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre **iş becerikliliği**, bireylerin işlerindeki görev veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel veya bilişsel değişikliklerdir. Diğer bir deyişle, çalışanların, iş tanımları içinde gerçekleştirecekleri görevleri, kuracakları ilişkileri ve işlerine yükledikleri anlamı, kendilerine uygun biçimde yeniden şekillendirmesidir. Bu bakımdan iş becerikliliği yenilikçi ve doğaçlama bir süreçtir (Sözber ve Ergeneli, 2019). Tanımda yer alan fiziksel değişiklikler, çalışanların görevlerinin şekil, ölçek veya görev sayısında yapacakları değişiklikler; bilişsel değişiklikler için ise çalışanın kendisi için işinin anlamına ilişkin yaptığı değişikliklerdir.

İş becerikliliğini daha net kavramak için bir bakım teknisyeni ile yapılan görüşme örnek olarak gösterilebilir. İlgili teknisyen, işini daha iyi öğrenme amacıyla, mevcut görevlerine yenisini ekleyerek, yeni gelenlere yardım etmeye başlamıştır. Bu işte iyi olması, onun yeni başlayan çalışanların eğitim ve adaptasyon görevini de resmi olarak üstlenmesiyle sonuçlanmıştır. Bir başka örnek ise, bir müşteri hizmetleri temsilcisinin işini, “müşterilerden gelen taleplerin girişini yapmak veya talepleri ilgili yerlerle iletmekten çok, müşterilerin ‘keyifli bir deneyim’ yaşaması” olarak nitelendirmesidir (Berg ve ark., 2010:161).

İş becerikliliğini tam kavramak bakımından iş becerikliliğinin işin tamamıyla yeniden tasarımı anlamına gelmediğini vurgulamak gerekir (Berg ve Dutton, 2008). İş becerikliliği kavramı bu durumda çalışanın inisiyatifindeki görev alanı, kuracağı ilişkiler veya işin anlamıyla ilgilidir. Çalışanın yapacağı değişiklikler küçük de

olabilir. Örneğin çalışanın daha fazla özerklik edinmesi, kendisini daha sorumlu hissetmesi sonucu görevine karşı daha motive olmasını sağlayabilir. Hatta ihtiyaç halinde çalışanın görevinde yardım istemesi bile bir iş becerikliliği göstergesi olarak değerlendirilebilir (Tims ve ark., 2012).

Tims ve arkadaşlarına (2012) göre iş becerikliliğini diğer aşağıdan yukarı olan iş tasarımlarından ayıran özellikle bu çalışmanın ilerleyen kısmında ele alınacak olan kişiye özgü anlaşmalardan ayırt edici unsur, çalışanların inisiyatif alabilmesidir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliğini çalışanların kendisinin iş ve çevreye ilişkin yaptıkları değişiklikler olarak tanımlar; bu değişikliklerin sonucu da işin anlamı ve iş kimliğinde revizyon olarak döner (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği kendiliğinden (spontane) gerçekleşir.

İş becerikliliğini proaktif çalışma davranışı ile de karıştırmamak gerekir. Proaktif çalışma davranışı, işin sonuçlarını hedefler ve performans odaklıdır. Örgütün etkinliğine katkı sunmak amaçlanır. Oysa iş becerikliliği davranışı, daha kişisel ele alınmalıdır, bu tasarım bireysel iş motivasyonunu sağlamak amaçlıdır (Tims ve ark. 2012).

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre iş becerikliliği üç bireysel ihtiyaçtan doğmuştur: İlk ihtiyaç, bireylerin yabancılaşmanın getirdiği olumsuz etkilerden korunmak amacıyla işlerinin belli yönlerini **kontrol etme** ihtiyacıdır. İkinci ihtiyaç ise bireylerin işlerinin belli başlı yönlerini değiştirerek kendilerini ifade etme ve diğerleri tarafından **onaylanma** ihtiyacıdır. Kendilerini ifade edebilen ve diğerleri tarafından onaylanan çalışanlar, işlerinde çok daha fazla motivasyonu yakalarlar. Sonuncusu ise, çalışma ortamında çalışanın diğerleri ile daha **güçlü bağ kurma** ihtiyacıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Petrou ve arkadaşları (2012) iş becerikliliğinin bu

ihtiyaçları karşılamasını yanı sıra, bireylere ihtiyaç duydukları sağlıklı ve motive edici çalışma ortamını yaratma imkânı sunduğunun da altını çizerler.

Petrou ve arkadaşlarının (2012) 95 çalışana uyguladıkları günlük tutma araştırmasının bulguları, iş becerikliliğinin kavramsallaştırılmasını desteklemiş, ayrıca iş becerikliliği davranışlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar, daha önce aktarılan İş Talepleri – İş Kaynakları Modelinin perspektifiyle uyumlu olarak kaynak arayışı, zorlayıcı görev arayışı ve çevreden gelen talepleri azaltma olarak belirtilmektedir. Aynı araştırma; iş becerikliliği davranışının %31 zorlu görev arayışı, %34 kaynak arayışı ve %78 talep azaltma olarak sergilendiğine ilişkin öncül bulgulara da erişmiştir (Petrou ve ark, 2012).

İş becerikliliğine yönelik yapılan modelleme çalışmalarının ilki, kavramsallaştırmayı ortaya koyan Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından geliştirilmiştir. Buna göre iş becerikliliği “görev becerikliliği”, “ilişkisel beceriklilik” ve “bilişsel beceriklilik” olmak üzere 3 boyutta ifade edilmektedir. *Görev becerikliliği*, örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışanların görevleriyle ilgili belli etkinlikleri eklemesi veya çıkarması, zaman planlaması veya iş sorumluluklarını kendilerinin şekillendirmesidir. *İlişkisel beceriklilik*, çalışanların iş çevrelerinde yeni bağlantılar kurmak, bu ilişkileri yeniden şekillendirmek veya bazı mevcut ilişkilerine son vermek gibi kurdukları ilişkilerle ilgilidir.   nc  iş becerikliliği davranışı olan *bilişsel beceriklilik* ise çalışanın işin anlamını nasıl kavradığı, görevlerinin amaçlarını nasıl ele aldığı hususundaki bilişsel değerlendirmelerde görünür olmaktadır (Erceylan ve ark. 2021:17; Miller, 2015:34; Wrzesniewski ve Dutton, 2001:181).

Diğer taraftan, Tims ve arkadaşları (2012) İş Talepleri – İş Kaynakları (JD-R) Modeli perspektifinden iş becerikliliğini ele almış ve 1181 katılımcının yer aldığı üç

farklı çalışma sonucu iş becerikliliği davranışını ölçen bir araç geliştirmişlerdir. İlgili çalışmada iş becerikliliği, çalışanların kişisel iş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik iş talepleri ve iş kaynaklarını elde etme veya azaltma yönünde kendi inisiyatiflerindeki değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Aynı araştırmada dört bağımsız iş becerikliliği boyutu belirlenmiştir. Bunlar; *sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş gereklerini azaltma ve engelleyici iş gereklerini azaltma* boyutudur. İlgili ölçüm aracı Türkçeye uyarlanmış, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu faktör yapısının orijinal çalışmayla uyumlu olduğu, bahsi geçen 4 boyutun Türk toplumuna uyum sağladığı ve dolayısıyla, çalışmalarda kullanılmasının uygun olduğu kabul edilmiştir (Akın ve ark. 2012).

Hatırlanacağı gibi, Tims ve arkadaşları (2012) iş becerikliliğinin kuramsal çerçevesini İş Talepleri-Kaynakları Modeline (JD-R) dayandırmışlardır. İş Talepleri-Kaynakları Modeline göre bir işin özellikleri iki büyük kategori içinde incelenebilir: **İş talepleri**, işin fiziksel ve zihinsel çabasını gerektiren ve çalışanlar için yorgunluk, ağır iş yükü, tükenmişlik gibi fiziksel veya psikolojik bedelleri olan boyutudur. **İş kaynakları** ise, çalışanları psikolojik, fiziksel sosyal veya örgütsel bakımdan destekleyen, çalışanın işindeki hedeflerini gerçekleştirmesine, kişisel gelişimine katkı sağlayan, daha da önemlisi, iş taleplerinin getirdiği bedelleri azaltmasına yardımcı olan boyutudur (Bakker ve Demerouti, 2004).

İş talepleri, çalışanlarda gerginliğe neden olan etmenler olarak da ele alınabilir. İş yükü, zaman baskısı gibi çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkilere neden olabilecek iş özellikleridir. Ancak belirtmek gerekir ki, iş talepleri her zaman olumsuz sonuçlara neden olmasa da, iş stresi yaratabilme potansiyeline sahiptir (Buluç, 2019:8; Bakker ve Demerouti, 2007:317). Diğer taraftan iş kaynakları, fiziksel, psikolojik veya sosyal yönden çalışanı destekleyici bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle işe bağlılık, sadakat

gibi olumlu çıktıları desteklerken, işten ayrılma niyeti gibi olumsuzlukları azaltmada önemlidir.

İş talepleri ile iş kaynakları birbiri ile ters yönde hareket eden unsurlar olarak kabul edilmekle beraber, Tims ve arkadaşlarının (2012) kavramsallaştırmasında, iş becerikliliği, çalışanın kendi bireysel tercih, yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda işe şekil vermesinden ibarettir. Bu nedenle iş talepleri ve iş kaynakları perspektifinden çalışanın kendi inisiyatifiyle yaptığı gerçek değişimlere odaklanır.

Tims ve arkadaşlarının (2012) JD-R modeli temelinde yaptıkları çalışmanın önermesinde 3 boyut yer almaktadır. Bunlar, (1) iş kaynaklarının artırılması, (2) zorlu (*challenging*) iş taleplerinin artırılması ve (3) engelleyici iş taleplerinin azaltılmasıdır. Yapılan faktör analizinde ise, iş becerikliliğinin “iş kaynaklarının artırılması” boyutunun kendi içerisinde bütünleşmediği görülmüş ve bu nedenle de, iş becerikliliğinin 4 boyut içerdiğine karar verilmiştir. Sonuç olarak boyutlar, (1) *Yapısal İş Kaynaklarını Artırma* (2) *Sosyal İş Kaynaklarını Artırma* (3) *Zorlayıcı İş Gereksinimlerini Azaltma* ve (4) *Engelleyici İş Gereksinimlerini Azaltmadır* (Tims ve ark., 2012). Bu boyutlar, çalışanın bilfiil gerçekleştirdiği iş davranışıdır. *Yapısal iş kaynaklarını artırma*, çalışanın iş geliştirme fırsatlarını yakalamak, özerklik veya yetenek geliştirme gibi iş kaynaklarını artırması anlamına gelir. *Sosyal iş kaynaklarını artırma* ise çalışanın iş çevresinde sosyal destek arayışıdır. Sosyal iş kaynaklarını artırma, amir desteği arayışı, iş arkadaşından yardım talebi veya performans geri bildirimi olabilir. J-DR modelinin iş taleplerini azaltma karşımıza iki farklı şekilde çıkar. *Zorlayıcı iş gereksinimlerini azaltma*, çalışanın işiyle ilgili başarı duygusunu destekleyen, kariyerde ilerleme fırsatlarını sunan ve çalışanın mücadele etmesini tetikleyen iş talepleridir. Bunlar, çalışana zorlamakla birlikte, çalışanları daha işle bütünleşmeye iten, örneğin yeni projelerde gönüllü olarak yer almasını sağlayan, gelişme fırsatlarını sunan iş talepleridir. Son boyut olarak

engelleyici iş gereklerini azaltma, çalışanın iş yerinde karşılaştığı stres unsurlarını azaltmaya yönelik girişimleridir. Çalışanın işini yapmasını engelleyen, verimliliğini azaltan fiziksel veya psikolojik unsurları belirlemesi ve bunları azaltması beklenir (Bakker ve ark, 2015).

2.3 İş Becerikliliğinin Öncülleri ve Çıktıları

Öncelikle belirtmek gerekir ki iş becerikliliğinin örgütün amaçlarına doğrudan hizmet bakımından bir iddiası bulunmamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bir başka deyişle örgütler ve örgütlerin stratejik hedefleri perspektifinden bakıldığında, örgütler için iş becerikliliği “iyi” veya “kötü” olamaz (Buluç, 2019:16), hatta çalışanların işte yaptığı değişiklikler örgütün amaçlarıyla uyuşmuyorsa veya bu amaçlara karşı düşmanca bir nitelik taşıyorsa, iş becerikliliği örgütün kendisi, çalışma grupları veya diğer çalışanlar için bir soruna bile dönüşebilir (Lyons, 2008:28). Kısaca, iş becerikliliğinin örgüt menfaatleri bakımından bir vaadi olmadığını söyleyebiliriz. Ancak, aşağıda aktarılacağı üzere, iş becerikliliğinin çalışanlar bakımından yarattığı olumlu çıktılar, örgüte de mutlaka dolaylı şekilde yansiyacaktır.

İş becerikliliğini anlamada en kritik noktalardan biri kimlerin iş becerikliliği davranışı gösterdiğidir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışma yaşamının getirdiği önemli değişiklikler, işin de bireyselleşmesini gerektirir olmuştur. Bu bir nevi işin butikleşmesidir ve Dördüncü Sanayi Devriminin beklenir bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Gerçekten çağımızda herkese uyan, yukarıdan-aşağıya tasarlanmış işlerin yerini bireyin öne çıktığı işlerin alması gerektiği tartışması, iş becerikliliğinin doğuşuna güçlü bir zemin hazırlamıştır. Bu noktada ise kimlerin ve nasıl bir ortamın iş becerikliliği davranışını desteklediği önemli bir araştırma alanıdır.

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre iş becerikliliği, kendiliğinden ortaya çıkan bir davranıştır; bunu tetikleyen yani iş becerikliliğini ortaya çıkartan önemli koşul ise çalışanın karar serbestisi ve iş özerkliği düzeyi ile ilgili görünmektedir. Karar serbestisi ile iş becerikliliği arasındaki pozitif yönlü ilişki, yapılan diğer çalışmalarda da doğrulanmıştır (Leana ve ark., 2009; Lyons, 2008). Örneğin Lyons'un (2008) çalışması öz imgesi (*self-image*), kontrol algısı ve değişime olan hazırlıklılık (*readiness to change*) ile iş becerikliliği arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Lyons, 2008:34). Leana ve arkadaşlarına (2009) göre ise iş arkadaşlarıyla beraber edinilen (grupça/ortak) iş becerikliliği performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişki içindeyken, bireysel düzeydeki iş becerikliliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca iş becerikliliği ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişki Ghitulescu'nun (2007) araştırmasında da doğrulanmaktadır. Tims ve arkadaşlarına (2012) göre iş becerikliliği davranışı, proaktif kişilik ve bireysel inisiyatif ile pozitif yönlü bir ilişki içindeyken, sinizm ile negatif yönlü bir ilişki sergiler. Söz konusu araştırmacılara göre proaktif kişilik özelliği, JD-R perspektifinden çalışanın yapısal ve sosyal iş kaynakları talebi ile zorlu (meydan okuyucu) iş arayışını artıracaktır. Bu sonuç ise proaktif kişilik özelliğini iş becerikliliği bakımından öncül bir hale getirmektedir. Bu bulgular, çalışanın iş çevresinde proaktif şekilde uyum sağlamasının işle bütünleşmeyi teşvik ettiğini ve kişinin daha iyi bir performans sergilemesini sağladığını desteklemektedir. İşle bütünleşme ve iş becerikliliği arasındaki pozitif yönlü ilişki başka çalışmalarda da incelenmiş ve bu araştırmalar da işle bütünleşme ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi doğrulamamıştır (Chen ve ark., 2014; Petrou ve ark., 2012).

İş becerikliliği ayrıca görev zorluğu (Ghitulescu, 2007) ve zorlu (meydan okuyucu) işlerle (Berg, 2010) de pozitif yönlü ilişki içindedir.

Petrou ve arkadaşlarının (2012) yaptığı günlük tutma çalışmasında iş becerikliliğini etkileyen ortamsal koşullar incelenmiş; iş baskısı ve özerkliğin yüksek olduğu günlerde, çalışanların daha fazla kaynak arayışı içinde olduğu ve daha az iş talebi reddeden davranış sergilediği görülmüştür. Öte yandan söz konusu araştırmada göre, iş becerikliliği seviyesindeki günlük dalgalanmanın, işle bütünleşmede de günlük bir dalgalanmaya neden olduğu belirlenmiştir.

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre iş becerikliliğinin en önemli çıktısı çalışanların işlerinden memnun olmaları ve işin onlar için daha da anlamlı hale gelmesidir. İş becerikliliğinin doğrudan çalışan, dolaylı olarak da örgüt bakımından bir diğer olumlu çıktısı ise kuşkusuz performanstaki iyileşmelerdir. Leana ve arkadaşları (2009) 232 eğitim çalışanı ile kimlerin iş becerikliliği davranışı sergilediği ve sınıf içindeki hizmet kalitesinin bundan nasıl etkilendiğini araştırmıştır. Buna göre beraberce gelişen yani işbirlikçi (*collobarative*) iş becerikliliği ile çalışanların özellikle de daha az deneyimli öğretmenlerin performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu doğrulanmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre bireysel değil de işbirlikçi iş becerikliliği daha yüksek seviyedeki iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişki içindedir. İş becerikliliği ile ilgili bir diğer araştırmada ise, iş becerikliliğinin çalışanların iyilik haline (*well-being*) pozitif etkisi olduğu görülmektedir (Tims ve ark., 2013). Bu belirlemeyle uyumlu olarak Miller'ın (2015) araştırmasına göre çalışanların psikolojik güçlendirilmesinde en çok etkili olan iş tasarımı aşağıdan yukarıya olan iş tasarımı temsilen iş becerikliliği olmuştur. Bu da iş becerikliliğinin, çalışanın güçlendirilmesi ve dolayısıyla güçlendirmenin getireceği yönetsel yetkinlik ve inovatif davranış için öncül karakteri gösterdiğini sergilemektedir.

İş becerikliliği, henüz çok yeni ortaya çıkmış ve üzerinde araştırmalar devam eden bir yaklaşımdır. İlgili yazın, kişilik özellikleriyle ilişkilendirme açısından veya

muhtemel sonuçlar bakımından bir çerçeve çizse de henüz sektörel veya mesleki bazda bir araştırmaya yazında rastlanmamıştır. Bu boşluk, bilgi iletişim teknolojileri gibi, çalışanın yaratıcılık ve özerkliğinin ön planda olduğu bir alanı araştırmaya değer bir hale getirmektedir.

Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde iş becerikliliğine giderek artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik araştırmasında Slemg ve Vella-Brodrick’in (2013) geliştirdiği ölçüm aracı doğrulanmış ve iş becerikliliğinin duygusal tükenmeyi düşürdüğü ortaya çıkmıştır (Kerse, 2017). Dönüştürücü liderlik ise bir öncül olarak iş becerikliliğini yordamaktadır (Kerse ve Babadağ, 2019). Buluç ve Kart’ın (2020) 358 araştırma görevlisiyle yaptıkları araştırmada; iş becerikliliğinin, duygusal, fiziksel ve bilişsel işle bütünleşme ile orta ve yüksek düzeyle anlamlı ilişki sergilediği, işle bütünleşmenin iş becerikliliğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmaktadır. İş becerikliliğinin, psikolojik iyi oluş (Kanbur, 2021) kolektif empati ve duygusal bulaşıcılık (Aksoy, 2019), iş-aile yaşam çatışmasını azaltma (Yeşiltaş, 2021), yabancılaşma (Babadağ, 2020), örgütsel özdeşleşme (Etlik ve ark., 2019) ile olan olumlu etkileşimi, iş becerikliliğinin Türkiye’de de daha geniş araştırmaları hakettiğini göstermektedir.

3. Kişiyne Özgü Anlaşmalar

Çalışma yaşamının doğasına ilişkin küresel değişimin çalışma davranışına yeni bir bakış kazandırması, son 20 yılın bu alandaki önemli tartışma konusu olmuştur. Çalışan kesimin, işi nasıl ele alacağı, yönetim ve yöneticiler ile çalışanların ilişkisine yeni bakış açısını gerektirmektedir. İşe aktif şekilde katılım, iş tasarımında çalışanların proaktif davranışını bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bu durumda proaktifliği tetikleyecek ortamın hazırlanması, çalışanların inisiyatif kullanmaya cesaretlendirilmesi ve iş

tasarımını kendilerinin katılımıyla şekillendirmesi, akademik çevrelerde de araştırılmaya devam etmektedir (Grant ve Parker, 2009:342).

Bu bağlamda son yıllarda ses getiren yaklaşımlardan biri, bir önceki kısımda aktarılan iş becerikliliği iken, bir diğer önemli yaklaşım ise kişiye özgü anlaşmalar yaklaşımıdır. İşin yeniden tasarımı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, yönetim makamından çalışanlara, yani yukarıdan aşağıya standartlaşmış iş tasarımları yerine, çalışanın şekillendirebileceği, inisiyatif kullanmaya teşvik eden yaklaşımlarda kişiye özgü anlaşmalar da son yıllarda yazına katkı sunan önemli bir açılımı temsil eder hale gelmiştir.

Yazında “*Idiosyncratic Deals*” olarak adlandırılan bu kavram, Türkçeye *idiosinkratik* olarak çevrilmiştir. İngilizce olarak I-Deals biçiminde kısaltılmış olan, İdiosinkratik sözcüğü, “özel durumla ilgili, özel duruma ait olan” (TDK, Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü) anlamına karşılık gelmektedir. Bu kavram Türkçe örgütsel davranış yazınında, “kişiye has, kişiye özel, nev’i şahsına münhasır” anlamında “kişiye özgü anlaşmalar” ifadesi ile yer bulmuştur (Zengin, 2016:647).

3.1 Kişiye Özgü Anlaşmalar Kavramı

Kişiye özgü anlaşma kavramı, ilk olarak 2000’li yılların başında, Denise M. Rousseau tarafından ele alınmış ve kuramsal temelleri yine Rousseau ve çalışma arkadaşlarınca şekillendirilmiştir (Rousseau, 2001). Yapılan literatür taramasında özellikle 2010’lu yıllarda bu kavrama ilişkin güçlü etkilere sahip çalışmalara rastlanmıştır. Dolayısıyla kişiye özgü anlaşmaların değişen çalışma yaşamı karakteristiklerine yeni bir perspektif oluşturduğu söylenebilir.

Rousseau’ya (2006) göre kişiye özgü anlaşma; çalışan ile işveren (mevcut veya olası işveren) arasındaki bireysel müzakereye dayanan ve her iki tarafın da ihtiyaçlarını

karşılayan bir istihdam ilişkisi terimidir (Rousseau ve ark., 2006:977). Rousseau ve Kim, çalışanlar ile örgütler arasındaki kaynakların değiş tokuşuna dayanan her türlü anlaşmayı / pazarlığı göz önünde bulundurarak, iş tasarımının oluşumuna yeni bir bakış açısı getirmişlerdir (Çalışkan, 2019:21).

Aslında örgütler için değerli çalışanların istihdam ilişkisi içinde bir takım koşulları pazarlığa açması ve bu koşullar altında çalışması yeni bir ilişki biçimi değildir. Kaçırılmayacak çalışanlar için bazı “istisnai” koşullar, örgütler tarafından zaten hali hazırda yaratılmaktadır ve bu da o çalışanın tekliği ve örgüt için vazgeçilmezliği ile ilgilidir.

İşveren ile çalışan arasında gelişen bu ‘özel’ durumdaki temel amaç, işyeri için değerli çalışanın motivasyonunu korumak ve onu elde tutmayı başarmaktır (Rousseau ve ark., 2006). Önceden ‘yıldız’ çalışanlar için bir istisna olarak sunulan kişiye özgü çalışma koşulları, değişen işgücü pazarı koşulları sonucu, daha geniş bir çalışan kitlesi için daha az maliyetli bir motivasyon yaratıcı bir araç olarak görülebilir (Hornung ve ark, 2010).

Rousseau ve arkadaşları kişiye özgü anlaşmaları kavramlaştırırken Fao ve Fao’nun (1975) kaynak kategorisine dayanan temellerden istifade etmişlerdir. Bu yaklaşımda, işveren ile çalışan arasında her iki tarafın da katıldığı bir değiş tokuş ilişkisi vardır ve işveren ile çalışan arasında yapılacak anlaşmada çalışan için değerli olabilecek çok çeşitli kaynaklar bulunmaktadır: seyahat masrafları, çalışanın gelişimine destek, kişisel destek gibi. Tipik olarak kaynakların değiş tokuşu, taraflar arasında kişisel bir ilişkinin varlığını gerektirir. Taraflardan birine özel bir statü tanımak, diğerinin iyilik haline (*well-being*) katkı sağlamak, sosyo-duygusal destek vermek (örneğin aile krizlerine destek örneğin) uygulamalardan bir kaçıdır. Her iki taraf arasında kişisel bir

ilişki var ise taraflar diğerinin istihdam ilişkisinde hangi kaynağı nerede ve nasıl kullanacağını bilir. Bir işletme için değeri olan çalışanı o işletmede tutmak için ücret koşullarını kullanmak, taraflar arasındaki pazarlık araçlarından sadece bir tanesidir. Ücretin dışında pek çok araç, örneğin, çalışma saatlerinde esneklik, çalışma yerinde esneklik, yıllık izinler, eğitim ve iş geliştirme fırsatlarını çalışanlara sunmak, işletmeler için değeri yüksek çalışanları kazanmada önemli araçlardan olabilir. Benzer şekilde çalışanlar da örgütün faydasına olabilecek pek çok kaynak sunabilir: kişisel çevrelerini iş ilişkilerine açmak, örgüt için kritik dönemlerde daha esnek şekilde ve saatlerde çalışmak gibi... Taraflar arasındaki istihdam ilişkisini geliştirecek esneklikleri tanımak her iki tarafın da faydasına hizmet edecektir (Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006).

Kişiyeye özgü anlaşmaların teorik temelini oluşturan bir diğer önemli kuram Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Kuramı ve Gouldner'in (1960) Karşılıklılık Normu'dur. Sosyal Mübadele kuramı, aslında bir teori olmayıp, örgütlerdeki ilişkileri, bireysel psikolojik sözleşme ve işveren-çalışan ilişkisi çerçevesinde, iki ya da daha fazla tarafın kaynak değiş tokuşunu ele alan bir paradigmadır (Anand ve ark, 2010). Kişiyeye özgü anlaşmalar, karşılıklılık normu perspektifinden ele alındığında, kendisi için değerli bir jesti/uygulamayı elde eden çalışanın, karşılığında işverenine ihtiyacı olan faydayı sunmasıdır. Çalışanların performansını artırması (Chen ve ark., 2009), iyi müşteri ilişkileri hizmeti (Duke ve ark. 2009), yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı (Anand ve ark. 2010) ve düşük işgücü devri (Eisenberger ve ark. 2002) çalışanların işverenine karşılık olarak sunduğu katkılara birkaç örnektir. Ancak bu ilişki, iki taraf için olumlu sonuçların doğmasına neden olabilirken, diğer çalışanlarda eşitsizlik duygusunu uyandırmak gibi olumsuz etkilere de yol açabilir (Greenberg ve ark, 2004).

Kişiyeye özgü anlaşmalar dört temel özelliği ile karakterize edilebilir:

- *Bireysel müzakereye dayanır.* Süreç ilgili çalışanın diğer çalışma arkadaşlarından farklı şekilde kendine özgü koşulları hakkında işvereni ile pazarlığa oturmasını kapsar. Her iki taraf da çalışma koşullarının şekillendirilmesi sürecine katılır. Geleneksel olarak çalışma koşullarının oluşturulmasında işverenler daha güçlü pazarlık gücüne sahip oldukları için kişiye özgü yaklaşımlar, pek çok hususun çalışan tarafından şekillendirmesine odaklanır.

- *Heterojendir.* Benzer pozisyondaki diğer çalışanlara nazaran farklı koşullar olduğunu kabul eder. Bu özellik, bir taraftan ilgili çalışan için cezbedici olsa da, diğer çalışanlar nazarında eşitsizlik ve adaletsizlik algısına da neden olabilecek bir potansiyele sahiptir (Greenberg, Roberge, Ho, ve Rousseau, 2004).

- *Hem çalışanın hem de işverenin faydasıdır.* Her iki tarafın da çıkarlarını gözetir. Diğer bireye özgü anlaşmalarla karşılaştırıldığında çalışanın örgüt için bireysel değerinin ön planda olmasıdır. Bu noktada, çalışanın işletme için değerli olması nedeniyle diğer çalışanların gözünde de yapılan anlaşma, meşruiyet temelinde kabul görür.

- *Kapsamı çeşitlidir.* Çalışanlar için kişiye özgü anlaşmaların kapsamının çeşitliliği, diğer standart anlaşma paketlerine kıyasla kişiye özgü anlaşmaları daha cazip hale getirir. Örneğin, bir çalışana özgü esnek çalışma saatleri işi onun için cazip hale getirirken; bir diğeri için ödemeler, görevler veya unvanı üzerinden yapılan anlaşma daha cazip gelebilir (Rousseau, 2006:978-979).

3.2 Kişiyeye Özgü Anlaşmaların Boyutları

Rousseau ve arkadaşlarına göre, kişiyeye özgü anlaşmalar, istihdam ilişkisi kurulmadan önce (*ex ante*) veya istihdam ilişkisi kurulduktan sonra (*ex post*) yapılır (Parker ve Grant, 2009). Tipik olarak istihdam ilişkisi kurulduktan sonra yapıldığı ifade

edilen kişiye özgü anlaşmalarda, anlaşmanın kapsamı çok çeşitli olabilmektedir. Ücret, kariyer fırsatları, profesyonel gelişim fırsatları, çalışma koşulları, sorumluluğu üstlenen görevler gibi, çalışanın ve örgütün çıkarlarının konuşulacağı pek çok durum kişiye özgü anlaşmalarda masaya yatırılan koşullar arasındadır (Hornung ve ark., 2009b). Bu pazarlıktaki temel nokta, pek çok çalışanın işe motivasyonunu güçlendirecek iş-yaşam dengesini sağlayacak çalışma ortamı, profesyonel çalışma hayatının korunması ve çalışanın bir birey olarak ihtiyaçlarını doğrudan karşılayan bir takım koşulları sağlarken, işverenin de çalışanın katma değerinden, bilgi ve deneyiminden faydalanmaktır.

Rousseau ve Kim (2006) kişiye özgü anlaşmaların biçimlerini 3 formda yapıldığını belirtmişlerdir (Hornung ve ark. 2009). Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Gelişimsel Kişiyeye Özgü Anlaşmalar:** Çalışanın bireysel niteliklerini geliştirmeye, kariyer avantajı sağlamaya yönelik koşullardır. Örneğin, söz konusu çalışanın ihtiyacı olan eğitimler, çalışanın performansının ona özel şekilde değerlendirilmesi, çalışanın profesyonel gelişimine destek olacak birkaç koşul olabilir. Gelişimsel kişiye özgü anlaşmalar çalışanın işi benimsemesi ve örgütle olan bağına güçlendirmeyi amaçlar. Daha çok çalışanın kişisel merakına yönelik koşulları içerir. Böylece çalışana işinde rekabetçi avantajını sağlar.

- **Esneklik:** Çalışanın iş programı ile bireysel / iş dışı yaşamındaki akışı dengeleyecek koşullar. Bir çalışanın çalışma saatlerini kendisinin şekillendirebilmesi söz konusudur. Küçük çocuk sahibi kadın çalışanların çocuğuna uyumlu saatlerde çalışabilmesi, özel toplantı, seyahatlere izin veren çalışma programlarının yapılabilmesi esneklik kapsamındaki pazarlık koşullarına örnek olabilir. Amacı daha çok iş ile özel yaşam arasındaki dengeyi kurabilmektir. Böylece bir taraftan örgüt için kaçırılmayacak çalışanın ilgisini çekerken, diğer taraftan iş performansının sürdürülebilirliğinde optimal koşullar sağlanır.

- **İş Yükünün Düzenlenmesi:** Bireyin üreteceği çıktının niceliksel veya niteliksel bakımdan, bireye özgü hale getirilmesi söz konusudur. Daha kısa mesai saatleri, daha az stres yaratan işler yine bu grup için örnek teşkil edilebilir.

Kişiyeye özgü anlaşmalara dair yapılan araştırmalar daha çok çalışanın perspektifinden ele alınsa da, istihdam ilişkisinin diğer tarafı olan işverenlerin kişiyeye özgü anlaşmalardaki durumlarını anlamak önemlidir. Öncelikle belirtmek gerekir ki kişiyeye özgü anlaşmalarda koşulları şekillendiren işverenin kendisi değil, işveren adına koşulları konuşan amirlerdir. Kişiyeye özgü anlaşmanın bir disfonksiyonel anlaşma (kayırmacılık, yandaşçılık) ilişkisine dönüşmemesi ve diğer çalışanlar gözünde örgütsel adalet algısını zedelememesi için amirlerin kritik bir rolü olduğu vurgulanmalıdır (Rousseau ve ark., 2006 Hornung ve ark., 2009). Bu bakımdan amirler, bir taraftan söz konusu çalışana uygun şartları düşünürken, çalışanın motivasyonu, performansı ve iş-yaşam dengesini gözetmelidir; diğer taraftan onun örgüte kazandıracaklarını da hesaba katmalıdır. Hornung ve arkadaşlarına (2009) göre amirler pazarlıktaki rollerini 3 temelde şekillendirirler:

- **Yapısal Koşullar:** Çalışanların kullandığı teknoloji ve ekipman, işin nasıl organize edildiği ve hangi çalışma koşulları altında çalışıldığı, işin bireyselleşmesini etkileyen önemli unsurlar arasındadır. İşin doğası gereği çalışanın belli bir zamanda, fiziksel olarak belli bir yerde çalışma zorunluluğu işin bireyselleşmesini zorlamaktadır. Yine, çalışma grubunun büyüklüğü de amirlerin göz önünde bulundurduğu bir etkidir. Daha büyük çalışma gruplarında kişiyeye özgü bir olanak sunmak, adaletsizlik algısını tetiklerken, daha küçük gruplarda kişiyeye özgü anlaşma yapmak amirler bakımından daha kolaydır (Lai ve ark., 2009).

- **Çalışanın İş Davranışlarının Değerlendirilmesi:** Temelde işverenin çalışandan beklentisi çalışanın işe karşı motivasyonu ve performansının güçlü olmasının

yanı sıra iş-yaşam dengesini de kurabilmesidir. Bu üç alanda çalışanın daha iyi bir seviyeye gelmesi beklenmektedir.

- **Çalışan – İşveren İlişkisindeki Nihai Dengenin Kurulması:** Burada ise, işverenin koşullarını karşılayamayan çalışanın (örneğin cumartesi günü işe gitmek istemeyen), işe sağlayacağı nihai katkı değerlendirilir. Burada amirler, örgütün sunabileceği ödül sisteminin dışına çıkarak çalışan için cazibesi olan başka koşullar tasarlayabilmektedirler (Hornung ve ark., 2009).

Daha önce bahsi geçen kişiye özgü anlaşmaların bireysel müzakereye dayanma, heterojenlik, karşılıklı fayda oluşturma ve kapsam çeşitliliği özellikleri kişiye özgü anlaşmaları diğer bireysel sözleşmelerden ayırmaktadır. Bu noktada akla gelen iki soru, kişiye özgü anlaşmaların tam olarak kavranması bakımından önemlidir: Kişiye özgü anlaşmaları diğer bireysel istihdam ilişkilerinden ayıran taraf nedir? Bir çalışana özel koşullarda istihdam ilişkisi kurulması, diğer çalışanlar gözünde nasıl algılanır ve örgütsel adalet duygusunu olumsuz etkiler mi?

Kişiye özgü anlaşmalar, diğer bireylere göre istihdam biçimleri benzer taraflar taşısa da, kişiye özgü anlaşmaları birey merkezli istihdam ilişkilerinden ayırt edilebilecek birkaç özellik bulunmaktadır. İlk olarak, en çok karşılaşılan bireysel anlaşma türü olarak kayırmacılık (*favoritism*) ve yandaşlıktan (*cronyism*) farklı özellikler taşıdığını belirtmek gerekir. Hem kayırmacılık, hem de yandaşlık, bir çalışanın, çalışma ilişkilerinde bireysel ilişkiler veya politik görüşler sebebiyle amirinin gözdesi haline gelmesini içermektedir. Bu ilişkilerde, sadece bireyin çıkarına hizmet eden bir kaynak aktarımından bahsedilir, örgütün faydası söz konusu değildir. Diğer bir deyişle, çalışanın faydasına olan kaynak, çalışana aktarılırken; örgütün faydasına olan kaynak çalışan tarafından aktarılamaz. Kayırmacılık ve yandaşlığın bir diğer özelliği ise, uygulamada gerçekleşen iş ilişkisinin, formel kuralların dışına çıkmasıdır. Oysa

kişiy e özgü anlaşmalarda söz konusu çalışanın tercih ettiğı çalışma koşulları müzakere edilirken, aynı zamanda işveren için de cazip fırsatlar sunabilecek katkı sağlayan ve değerli çalışanlar olması söz konusudur Yine de kayırmacılık ile kişiy e özgü anlaşmalar arasında gri bir alan olduğu göz ardı edilemez. Bu tip durumlarda örgütlere, çalışanın sunacağı katkının objektif şekilde değerlendirmesi tavsiye edilir (Rousseau ve ark, 2006). Bu nedenle, kişiy e özgü anlaşma yapılacağı zaman çalışma koşullarının objektif değerlendirilmesi şarttır ve söz konusu katkının örgüt için değeri, bir kurul tarafından değerlendirmeye alınmalıdır.

Kişiy e özgü anlaşmalarda örgüt için ilişkiler bakımından dikkate alınması gereken bir diğ er unsur yetkisiz anlaşmalardır (*unauthorized arrangement*). Yetkisiz anlaşma, çalışana örgütün sunacağı kaynağın, yetkisiz olarak, bireysel kullanım için sunulmasıdır. Yetkisiz anlaşmalarda işverenin kaynağının (çoğ unlukla da işverene zarar verecek şekilde) tek taraflı müsaderesini içerir. Ç oğ unlukla bu müsadere, işveren bilgisinin dışında gerçekleşmekle birlikte, bazı durumlarda işveren durumu görmezden de gelebilir (Greenberg ve ark, 2004).

Kişiy e özgü anlaşmalar ile bahsi geçen bireye özgü istihdam biçimlerinin karşılaştırması Tablo 1’de yer almaktadır:

Özellik	Kişiy e Özgü Anlaşmalar	Kayırmacılık ve Yetkisiz Anlaşmalar
Tahsisat	İşverenle müzakere edilir.	Çalışana bağış şeklindedir. Müsadere
Temel	Çalışanın işletme için değeri ve bireysel ihtiyaçlar temelindedir.	Özel ilişkiler Kuralları yıkıcı temelinde
Yararlanan Taraf	İşveren ve Çalışan	Çalışan ve güçlü ötekiler (örneğin Yalnızca çalışan yöneticiler)

Çalışma Arkadaşlarının Çıkarımları	İçerik, zamanlama ve sürece göre etkilenir.	Güveni ve usul esasını bozar, adaletsizlik algısını yaratır.	Örgütsel uygulamaların meşruiyetini bozar.
--	--	---	---

Tablo 1. Kişiyi Özgü Anlaşmalar – Bireye Göre İstihdam Biçimleri Karşılaştırması (Rousseau ve ark, 2006)

Kişiyi özgü anlaşmaların kuramsal çerçevesinde ele alınan bir diğer önemli soru ise, böylesi bir istihdam ilişkisinin, taşıdığı örgütsel adalet algısını bozabilme riskidir. Doğası gereği bir çalışanın ihtiyaçlarına özel bir istihdam ilişkisi kurulması, diğer çalışanların gözünde örgütün eşitlikçi/adil duruşunu zedeleyerek örgütsel adaletin bozulduğu algısını oluşturabilir. Örgütsel adalet duygusunun zedelenmesi ise, motivasyondan örgüt karşıtı davranışlara, pek çok olumsuz çıktıyı tetikleyecek kadar önemli bir meseledir. Bu riskli durum, kişiyi özgü anlaşmaların kuramsal temelini atıldığı ilk zamanlarda ve bu temelleri atan araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Rousseau, 2004; Greenberg ve ark., 2015; Singh ve Vidyarthi, 2018).

Bilindiği üzere standartlaşmış işyeri uygulamalarının “standart” olmasındaki en önemli neden, işyerinde adalet algısının oluşmasıdır. Eşit koşullarda çalışanlara eşit muamele göstermek, hatta “eşit işe eşit ücret” ilkesi, adaleti sağlamak bakımından yöneticilerin en temel ön kabullerindendir. Ancak doğası gereği kişiyi özgü anlaşmalar, kuralların istisnasını barındıran bir iş tasarımı olarak, adaletsizlik sınırlarına yaklaşabilmektedir. Bir işyerinde adalet algısı çalışan, yönetici ve diğer çalışanlar olmak üzere üç taraf bakımından ele alınmalıdır (Greenberg ve ark., 2015). Bir başka deyişle, istihdam ilişkisinde adalet algısı, üç tarafın gözünden değerlendirilmelidir. Adaletsizliğin önüne geçmede yönetime kademesindekilere bazı ipuçları önerilebilir. Bunlardan biri, “öteki çalışanın da seçme ve pazarlık etme seçeneği var mı?” sorusuna evet diyebilmektir. Bir diğer öneri ise “Biri kazanırken, diğer kaybediyor mu?” sorusunu yanıtlayabilmektir. Örneğin, bir çalışan, diğerleri çalışırken işe gelmiyor ve onun

yokluğu diğerlerine ilave bir iş yükü üstlenmesini zorunlu kılıyorsa, burada kazanan ve kaybedenler olduğu açıktır. Kişiyi özgü anlaşmaların yapıldığı gizli tutuluyor, sır olarak saklanıyorsa, yine diğer çalışanların gözünde adaletsizlik algısı yaratılabilir. Bu nedenle şeffaflık ve açıklık, diğer çalışanları talep etmeleri halinde onlarla da koşulları şekillendirebilme fırsatı sunulacağı bilgisinin paylaşılması, adaletsizlik algısının önüne geçebilecek tedbirler gibi gözükmemektedir (Rousseau, 2006). Ancak adaletsizlik düşüncesi, kişiyi özgü anlaşmaların en zayıf tarafı gibi gözükmemekte, yapılan literatür taramasında ise gelecekteki araştırmalar için daha fazla üzerinde durulması tavsiyesi yapılmaktadır (Singh ve Vidhyarthi, 2018). Ayrıca, işverenler tarafından adalet algısının yönetilmesi, bağlama, işkoluna ve yaşanılan toplumun çalışma kültürüne çok bağlı ve zorlayıcı bir unsur olarak görünmektedir.

3.3 Kişiyi Özgü Anlaşmaların Çıktıları

Kişiyi özgü anlaşmalardan beklenen sonuçların alınabilmesi hem söz konusu çalışanın bazı niteliklere haiz olmasını, hem de örgütsel düzeyde sağlanması gereken birkaç ön koşulun bulunması gerekir. Kişiyi özgü anlaşmalar istihdam edilebilirliği yüksek (highly marketable) çalışanlar, pazarlığa açık çalışanlar, iş ve piyasa koşullarını iyi bilen çalışanlar için ve küçük işletmeler ve start-uplarda ya da bilgi temelli firmalarda daha sık uygulanabilmektedir (Rousseau, 2001:265). Bu koşulların yanı sıra, kişiyi özgü anlaşmayı yapabilecek uygun şartlar sağlayabilecek başka koşullardan da söz edilebilir (Rousseau, 2001, s270):

- Çalışan ile yönetici arasındaki yüksek kalitede iş ilişkisi,
- İyi anlaşılmış ve üzerinde anlaşmaya varılmış sorumluluk ve roller,
- Özelleştirilmiş ve açık performans ölçütleri,
- Performans değerlendirmesine dair çalışanın güveni,

- Diğer çalışma arkadaşlarıyla performans kriterlerinin paylaşılması, diğerleri tarafından da bu kriterlerin bilinmesi,
- Çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı destekleyici ilişkiler,
- Diğer çalışma arkadaşlarının yöneticiye olan güveni,
- İş sorumluluklarının esnekliği nerede sınırlandırdığıyla ilgili meşru nedenlerin bildirilmiş olması,
- İşletmenin geri kalanında, kişiye özgü anlaşmayı inovasyonun kaynağı olarak benimseyen ve paylaşılan görüşün hâkim olması.

Kişiye özgü anlaşmaların, örgüt, çalışan ve örgüt iklimi bakımından sonuçları da literatürde pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Genel olarak bakıldığında, kişiye özgü anlaşmalar; motivasyon, liderlik, stres yönetimi, iş tatmini, işe bağlılık gibi pek çok sonuç ile pozitif yönlü ilişkiye sahip gibi görünmektedir. Bunların yanı sıra, örgütsel adalet ile ilişkisi yine bazı çalışmalarda tartışılmaktadır. Kişiye özgü anlaşmaların hangi örgütlerde ve hangi profildeki çalışan için daha uygun olduğu güncel yazında araştırılmaya devam etmektedir.

2012 yılında 1083 sağlık çalışanı ile yapılan çok katmalı bir nicel bir araştırmada kişiye özgü anlaşmaların gelişimsel ve esneklik boyutlarını, bireyin çalışmaya devam motivasyonu ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır (Bal ve ark. 2012). Hornung ve arkadaşlarının (2009) yürüttüğü araştırmada ise istihdam sonrası yapılan pazarlığın çalışanın özerkliği ile dağıtım adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Öte yandan dağıtım adaleti algısının iş tatmini ve kişiye özgü anlaşmalar ilişkisinde pozitif yönde aracı role sahip olduğu da belirlenmiştir. Rosen ve arkadaşlarının (2013) özgün çalışmasında ise istihdam ilişkisi başladıktan sonra yapılan kişiye özgü anlaşmaların ölçülebilmesi amacıyla ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin

Türkçe uyarlaması Özçelik ve arkadaşları (2019) tarafından yapılmıştır.. Söz konusu ölçek, 16 madde ve 4 alt boyuttan oluşmakta olup bu alt boyutlar program esnekliği (ne zaman), yer esnekliği (nerede), mali teşvikler (neden) ve görev ve iş sorumlulukları (ne) olarak yeterli geçerlik katsayılarına ulaşmıştır. Ayrıca, istihdam süresi uzun çalışanlar kişiye özgü anlaşmalarda dezavantajlı iken, diğerlerinin işini kavrayabilme ve davranışlarını etkileyebilme becerisi olarak politik yetisi yüksek çalışanlar daha kolay kişiye özgü anlaşmayı yapmaktadır. İyi lider-üye ilişkileri olan çalışanlar ise kişiye özgü anlaşma yapmaya daha meyillidir (Rosen ve ark, 2013). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile kişiye özgü anlaşmalar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Rosen ve ark. 2013) Anand ve arkadaşlarının (2010) yaptığı araştırmaya göre kişiye özgü anlaşmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) perspektifinden ele alınan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcılarından lider-üye etkileşimi, takım-üye etkileşimi ve örgütsel destek algısı; kişiye özgü anlaşmalar ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracı değişken işlevindedir (Anand ve ark. 2010). Huo ve arkadaşlarının (2014) çalışması da bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Örgütsel destek algısıyla ilgili Çin’de yapılan bir başka araştırma ise ortaya koymaktadır ki; çalışanın örgütsel destek algısı, esneklik ve gelişimsel kişiye özgü anlaşmalar ile bağlılık ve proaktif çalışma davranışı arasında aracıdır (Liu ve ark., 2013). Örgütsel destek algısı ve kariyer tatmini ilişkisi ile kişiye özgü anlaşmaların esneklik boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki Vidyarthi ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında ortaya konmuştur.

Bir diğer araştırma ise, engelli ve engelsiz bireylerin çalışma becerisi algısı üzerine yapılmıştır. Buna göre, kişiye özgü anlaşmalar, bireylerin çalışma becerisine olan inançlarını destekleyerek, işten ayrılma eğilimini azaltmakta, psikolojik engellilerde daha fazla olmak üzere, engelli bireylerin de işten ayrılma niyetlerini

düşürmektedir (Brzykcy ve ark., 2019). Bu sonuçlar, engelli (dezavantajlı) grupların istihdamında bir araç olarak kişiye özgü anlaşmaları desteklemektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimi pratiklerinde giderek popüler hale gelen kişiye özgü anlaşmalar, yüksek yaratıcılık gerektiren Ar-Ge işletmelerinde gittikçe daha da önem kazanmaktadır. Örneğin yapılan bir araştırmada , gelişimsel ve esneklik boyutlarıyla kişiye özgü anlaşmaların, bireylerin kendilerini daha yaratıcı görmelerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Wang ve ark., 2018). Kişiye özgü anlaşmaların iş-aile çatışması (Wang ve ark., 2019) ve çalışanların iyilik hali (Lee ve ark., 2019) üzerinde de olumlu etkileri görüldüğünü tespit etmiş araştırma bulguları da dikkate değerdir.

Daha önce de değinildiği üzere, kişiye özgü anlaşmaların en riskli yönü, örgüt içinde yaratabileceği adaletsizlik algısıdır. Ng'nin (2017) 190 üniversite mezunu ile 18 ay süresince yürüttüğü araştırmada, takım arkadaşının kişiye özgü anlaşma yaptığını farkedenden çalışanların, kıskançlık hissettiği, kıskanılan bireylerin daha rekabetçi bir örgüt iklimi algısıyla ilişkili olduğu ve dışlanma, takımdan uzaklaşma hissi ile sonuçlandığı ortaya konulmaktadır. Bu da bir kez daha kişiye özgü anlaşma yapılırken, disfonksiyonel sözleşme sınırlarına yaklaşımda yönetimin farkındalığının öneminin altını çizmektedir.

Yapılan incelemede, Türkçe yazında kişiye özgü anlaşmaların kuramsal temellerini ve yapılan çalışmaları inceleyen bir literatür taramasına (Zengin ve Çetin, 2016) ve bilişim sektörü alanında yapılan bir araştırmaya (Özçelik ve ark., 2019) ulaşılmıştır. Özçelik ve arkadaşlarının (2019) araştırmasında, bilişim sektöründe çalışan 110 kişi ile kişiye özgü anlaşmaların, bireyin kariyer başarısı ve istihdam edilebilirlik algısı araştırılmıştır. Buna göre, kişiye özgü anlaşmalar ile istihdam edilebilirlik, kişiye özgü anlaşmalar ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

4. İş Tasarımında İş Karakteristikleri, İş Becerikliliği ve Kişiyeye Özgü Anlaşmaların İlişkisi

İş tasarımı, gerek akademik çevrelerde, gerek iş dünyasında üzerinde her zaman durulan önemli bir meseledir. Pek çok çalışma ve araştırma göstermektedir ki; iş tasarımının performans, işten ayrılma eğilimi, devamsızlık gibi davranışsal (Hackman ve Oldham, 1975); iş tatmini, motivasyon, stres ve tükenmişlik gibi psikolojik (Parker, 1998) ve tansiyon, kardiyovasküler hastalıklar gibi fizyolojik (Fox ve ark., 2001; Melamed ve ark., 2001) sonuçları vardır (Grant ve Parker, 2009). Son yıllarda iş tasarımına olan ilgi artmıştır. Bunun en önemli nedeni, endüstriyel işlerden, hizmet ve bilgi sektörüne geçiş (Hornung ve ark., 2010) yaratıcı ve istihdam edilebilirliği güçlü, piyasada fazlasıyla talep gören çalışanlara duyulan ihtiyaç (Demerauti ve Bakker, 2014) iş gücünün tek tip çalışandan, daha heterojen gruplara dönüşmesi (örneğin, tek ebeveynli aileler, göçmenler, engelliler), rekabetçi ücret baskısı, çalışanlar için cazip iş fırsatlarının çokluğu, işgücü piyasalarının giderek daha kuralsızlığa zorlanması (Hornung ve ark., 2011) akla gelen ilk sebeplerdir. Değişen konjonktür karşısında, iyi bir takım oluşturmak ve bu takımı korumak aynı zamanda rekabetçi olmak hemen her sektörde yönetimin en önemli sorunlarından.

Bu araştırmanın ana sorunsalı da “nasıl bir iş tasarımı” sorusuna bir cevap bulabilmektir. Bu bakımdan 3 farklı iş tasarımına ilişkin kuramsal temeller daha önceki kısımlarda sunulmuştur. Bu başlıkta, 3 farklı modelin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu ve hangi noktalarda birbirinden ayrıldığı üzerinde durulacaktır.

Araştırmada yer alan, iş karakteristikleri modeli, işin beş temel özelliği (özerklik, görev kimliği, beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı, geri bildirim) üzerinden yönetime bir yol haritası çizer. Yazında ve insan kaynakları uygulamalarında önemli bir

ağırlığı olan iş karakteristikleri, bahsi geçen değişim ihtiyacı karşısında eleştirilse bile, yukarıdan aşağıya yapılan iş tasarımında temsili bir nitelik taşır. Başta Hackman ve Oldham olmak üzere pek çok araştırmacı ve uygulayıcı, değişen bağlam karşısında iş tasarımına yönelik yeni bakış açıları geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hackman, 2010).

Bu araştırma için aşağıdan yukarıya iş tasarımında temsili özellik taşıyan bir diğer model iş becerikliliği olmuştur. İşin kapsamı, icra şekli, tanımlanması, hangi çevre içinde sürdürüleceği gibi pek çok meseleyi çalışanın kendisine bırakan ve İngilizce “craft” yani “ustalıkla işlemek*” ifadesi kullanılan iş becerikliliği yaklaşımı, çalışanlara yüksek özerklik tanımak yoluyla, çalışanların işlerindeki anlamı bularak temel motivasyonunu güçlendirmektedir (Grant ve Parker, 2009). İş becerikliliği, bireysel düzeyde olabildiği gibi, takım olarak da gerçekleştirilebilir. Nitekim, Leana ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında, okul öncesi eğitim veren bir kurumda, takım düzeyinde gerçekleşen iş becerikliliğinin, çalışanların performansını daha yüksek seviyelere çıkardığı saptanmıştır. Bu da iş becerikliliğinin, takım çalışmalarında da kullanılabilecek bir yaklaşım olduğunu ispatlar niteliktedir.

Mevcut araştırmanın üçüncü modeli olan kişiye özgü anlaşmalar ise, inisiyatifin tam olarak çalışana bırakılmadığı, ama bireysel müzakereler yoluyla işin kişiselleşmesini getiren bir yol haritası sunmaktadır. Çalışanlar, her zaman kendi işlerini “ustalıkla işlemek” veya icra etmek yoluna gidemeyebilirler. Özellikle iş baskısı altındaki yöneticilerin olduğu bir bağlamda, iş tanımlarını çalışanın kendisine bırakmak, pratik sonuçları bakımından pek de mümkün olmayabilir. Kişiye özgü anlaşmalar, bir önceki kısımda tartışıldığı gibi, iş-yaşam dengesi için de düzenleyici bir rol

* Tureng Sözlük, Mobil Uygulama

üstlendiğinden, çalışanların kendine özel koşulları göz önünde tutan bir modeldir. Kayırmacılık, yandaşçılık ve yetkisiz sözleşmeler gibi disfonksiyonel anlaşmaya kaymadan, kişiye özgü anlaşmayı yapabilmenin kritik noktası, bireysel ihtiyaçlar ile örgütün çıkarlarının bir arada müzakere edilmesi ve bu müzakerenin tüm paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmasıdır.

Kişiye özgü anlaşmalar da sonuçları itibarıyla son yılların öne çıkan araştırma konuları arasındadır. Yukarıdan aşağıya yapılan girişimler ile aşağıdan yukarı yapılan iş becerikliliği arasında, üçüncü bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Hornung ve ark., 2010). Aslında yeni bir kavram gibi görünse de, işverenle pazarlık gücü yüksek “yıldız”lara (Lee, MacDermid ve Buck, 2000) özel koşullarda iş akdinin yapılması çalışma yaşamında eskiden de karşılaşılan bir durumdur. Yazında; işgücü piyasalarındaki değişim baskısı karşısında, motivasyonun bir aracı olarak bu tip bir müzakerenin öncülleri ve çıktıları araştırılarak, “örgütlerde bu tip müzakereler yaygınlaştırılabilir mi?” sorusuna cevaplar aranmaktadır.

Araştırmamızın temeli olan bu üç yaklaşımın karşılaştırılması için Tablo 2 önemlidir.

Boyutlar	İşin Yeniden Tasarımı	İş Becerikliliği	Kişiye Özgü Anlaşmalar
Başlatma	Yönetim tarafından yukarıdan aşağıya	Çalışan tarafından aşağıdan yukarıya	Tipik olarak çalışan tarafından aşağıdan yukarıya
Uygulama	Planlı girişimler	Çalışanın takdiri	Çalışan-yönetim müzakeresi
Yetkilendirme	Resmi	Yetkilendirilmemiş veya kabul alanı içinde	İK onayıyla yetkilendirme
Çalışanın Rolü	Tipik olarak alıcı	Aktör	Hem aktör hem alıcı
Odak	İş sınıfları veya kişiye özgü işler	Bireysel işler veya pozisyonlar	Bireysel işler veya pozisyonlar

Öncelikli Amaç	İçsel motivasyon / performans	Bireysel ihtiyaçlar	Geniş müşterek çıkarlar
İş Tasarımının İçeriği	İşin Karakteristikleri	Görev ve etkileşimler	İstihdamın biraz veya tamamına ilişkin özellikler
Sonuçlar	Objektif değişim	Objektif değişim ve/veya bilişsel yeniden tanımlama	Objektif değişim
Süreç	Kesintili (ayrık) olay	Süregiden	Fasılalı olay

Tablo 2. İş Tasarımı Kavramlarının ve Boyutlarının Karşılaştırması (Hornung ve ark., 2010:188)

İş tasarımı modelleri içinde yer alan bu üç modelin en temel ayrımı iş tasarımının başlatılmasında hangi tarafın yetkili olduğudur. İş karakteristikleri modelinde sınıflandırılmış bir anlamda tektipleştirilmiş işgücüne uygun bir tasarım yönetim kademesinden çalışanlara doğru yapılmaktadır. İş becerikliliğinde ise, bu yetki, çalışanlara bırakılır. Kişiyeye özgü anlaşmalar, bazı araştırmacılar tarafından yukarıdan-aşağıya olarak (Hornung ve ark. 2010:190) nitelendirilirken, bazıları tarafından aşağıdan yukarı olarak (Demerouti, 2014:237) nitelendirilmiştir. Diğer taraftan, yukarıdan aşağıya yapılan iş tasarımları, özellikle geniş ölçekli iş yerleri düşünüldüğünde çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilmektedir. Aşağıdan yukarı yapılan iş tasarımları ise geniş bir bağımsızlık imkânı sunarken, karmaşa yaratmaya da meyil verebilmektedir. Hem çalışan hem de örgüt cephesinden çıkarları uzlaştırmaya odaklı kişiyeye özgü anlaşmalar ise hem disfonksiyonel anlaşma kurmaya hem de örgütsel adaletsizlik algısı yaratmaya yatkın olmakla eleştirilmektedir. İş becerikliliği ile kişiyeye özgü anlaşmalar bir arada düşünüldüğünde iş becerikliliğinin en çok kendiliğinden (spontane) gerçekleşmesi ile ayrıldığını görürüz (Bipp ve Demerouti, 2015). Ayrıca iş becerikliliğini proaktif çalışma davranışı ile de karıştırmamak gerekir. Proaktif çalışma davranışı, işin sonuçlarını hedefler ve performans odaklıdır. Örgütün etkinliğine katkı sunmak amaçlıdır. Oysa iş becerikliliği

davranışı, daha kişisel ele alınmalıdır ve iş motivasyonunu sağlamak amaçlıdır (Tims ve ark., 2012).

Tüm bu zayıf ve güçlü taraflar bir arada düşünüldüğünde, uygulamalardan sorumlu yöneticilerin, söz konusu işin hangi iş olduğu, işgücünün özellikleri ve nitelikleri, örgütsel yapı, örgüt içi iletişimin durumu bir arada düşünülmelidir. Ayrıca, iş tasarımından ne beklendiği de önemlidir: Yaratıcılığı ön planda olan, bireyselliği önemseyen çalışanlar için motivasyonu yükseltmede aşağıdan yukarıya bir iş tasarımı ortaya koymak daha pratik bir çözüm iken, çalışma alanı dışı yaşamın da önemsendiği, örgüt için kaçırılmayacak nitelikleri olan çalışanların olduğu işyerleri için bireysel müzakere yapmak daha iyi sonuçlar doğurabilir. Diğer taraftan liderliğin ön planda olduğu, işgücünün sıkı kontrol edilmesi gereken işlerde yönetimin ön plana geçmesi daha başarılı sonuçlar sunabilir.

5. Psikolojik Güçlendirme

İşyerinde çalışanların güçlendirilmesi hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından yaklaşık 100 yılı aşkın bir süredir araştırılan bir alandır. Özellikle örgütsel davranış çalışmalarında bu alana ilişkin araştırmalar için artan bir ilginin söz konusu olduğu söylenebilir. Günümüz rekabet şartlarında yönetim için insan unsurunun önemi, yönetimi yeniden yapılandırmaya ve mevcut koşulları hem örgüt hem de çalışanlar için iyileştirmeye zorlamaktadır. Bu koşulu sağlamada ön plana çıkan teknikleri içeren güçlendirme kavramı, çalışanların sorumluluklarının farkında olmasını, sorunlara yaratıcı çözümler getirebilmesini, yönetim kademesi tarafından çizilen çerçeve görevlerin ötesinde inisiyatif alabilmeyi ve yenilikçi (inovatif) davranışlar sergileyebilmeyi ve daha pek çok olumlu çalışan davranışını vaadetmektedir. Güçlendirme uygulamalarının araştırma ve sonuçları ise bizlere bu alanın gerçekten de söz konusu vaatleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ispatlayacak ölçüde zengindir.

İlgili yazın incelendiğinde güçlendirmeye ilişkin psikolojik güçlendirme yaklaşımının pek çok pozitif örgütsel çıktı sağladığı anlaşılmaktadır. İş doyumu, duygusal bağlılık, motivasyon, yaratıcılık gibi örgüt ve birey bakımından olumlu çıktılar ile tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranış ve duygu durumuyla mücadele etmede pek çok katkı sağladığı görülmektedir (Develi ve ark., 2018:622). Örgütlere katma değer sağladığı yönünde destek sunan araştırmaların yanı sıra, psikolojik güçlendirmeyi ortaya çıkartan koşulların, bir başka deyişle psikolojik güçlendirmenin öncüllerinin neler olduğu da akademik ilgiyi çekmektedir (Miller, 2015:27; Wallace ve ark., 2011).

Güç kavramı ise bir üstün astlarının davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını, değerlerini ve tercihlerini kontrol etme veya düzenleme yeteneğini anlatır (Develi ve ark., 2018). Güç kavramı, yakın bir kavram olarak otorite ile benzer bir anlama gelse de otorite bir yetkidir ve birileri tarafından verilir; güç ise bir yetenektir, kazanılır ve başkalarının kazanabilmesi için destek sağlanabilir (Ceylan ve ark., 2005). Örgütsel güç ise çalışanların davranışlarını belirlemek ve bu davranışların örgütsel amaçlara hizmet etmesini sağlamak için üst yönetim tarafından kullanılan bir aracı ifade eder (Kızanıklı ve ark., 2016:491). Stratejik bir olgu olarak örgütsel gücün çalışanlara aktarılması çalışanlar bakımından sergilenen örgütsel davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (McClelland ve Burnham, 2003).

Yönetimin güç kaynakları hakkında sınıflandırma çalışmalarında Raven ve arkadaşlarının (1998) yaptığı sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Buna göre güç; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç, bilgi ve uzmanlık gücü şeklinde sınıflandırılabilir (Develi ve ark., 2018: 664):

Zorlayıcı Güç: Bu güç türü, üstlerin astları cezalandırma ihtimali algısına dayanır. Fiili güç kullanmak, kıdemini azaltmak, istemediği göreve atamak, işine son vermek gibi fiiller zorlayıcı güç örnekleridir (Develi ve ark., 2018: 664).

Yasal Güç: Bu güç türü çalışanların, üstlerin astlara emir vermesi ve onların davranışlarını kontrol etmesi hususunda hak sahibi olduğuna dair inançlarını ifade eder (Develi ve ark., 2018: 664). Yasal güç, çalışanların üstlerin gereken normları isteme ve uygulama hakkı olduğu inancına dayanır. “Mecburiyet”, “yükümlülük”, “zorunluluk” gibi ifadeler yasal gücü işaret etmektedir (Kızanıklı ve ark., 2016:491).

Ödüllendirme Gücü: Bu tip güç itaat ve uyumun, zorlayıcı güçteki ceza mekanizmasının aksine bireylere fayda sağlayacak ödül inancına dayanır. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyarlar ve değerli gördükleri ödülleri dağıtımını yapan kişi, bu kimseler üzerinde güç kullanabilir (Kızanıklı ve ark., 2016:491). Ücretlerde artış sağlama, terfi ettirme, takdir ve özgü, daha çok yetki ve sorumluluk verme gibi hem maddi hem de maddi olmayan ödülleri barındırır.

Karizmatik Güç: Bu güç, üstün sahip olduğu kişilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Lider pozisyonundaki bireyin kişiliğinin barındırdığı ikna ve bağ kurabilme yeteneği, liderin yarattığı kitlesel güven duygusu karizmatik gücü ifade eder. Bu güce sahip yöneticiler, astlarında hayranlık, özdeşleşme, amaç ve umut gibi duygular oluştururlar (Bayrak, 2001:27).

Bilgi ve Uzmanlık Gücü: Bu güç türü, karizmatik güç gibi yöneticinin kişiliği ile yakından bağlantılıdır. Astların, üstün mevcut koşullar altında alacağı kararın bilgi, tecrübe ve uzmanlığına dayandığı algısı mevcuttur (Develi ve ark., 2018:664). Uzmanlık gücünde hedef kitlede yöneticinin kararlarında yöneticinin deneyim ve yetilerine olan güven esasken, bilgiye dayalı güçte, güce sahip yöneticinin kimliğinden

bağımsız olarak sunduğu bilginin etkisi söz konusudur. Dolayısıyla bu gücün etkisi, bilişsel düzeyde gerçekleşir (Kızanıklı ve ark., 2016:491).

Güç kaynaklarının yöneticiler tarafından paylaşılmasının yanı sıra gücün psikolojik boyutta birey tarafından nasıl algılandığı ise güçlendirmeye yepyeni bir boyut kazandırmış ve psikolojik güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır (Spreitzer, 1996).

5.1 Güçlendirmenin Çerçevesi

Güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki temel yaklaşımla incelenmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 473; Spreitzer, 1995: 1443).

Bu yaklaşımlardan ilki olan *davranışsal güçlendirme*, daha çok yönetim uygulamalarını kapsamaktadır. Yöneticiler için yetkilendirme, olanak sağlama gibi yöneticinin mevcut gücünün belli bir kısmının astlara devri anlamına gelen uygulamaları devreye sokarak, güçlendirmeden beklenen olumlu örgütsel çıktıları hedeflemektedir (Spreitzer, 1995; 1443). Bu yaklaşımda kavram makro ölçekte ele alınmakta, güçlendirmenin olabilmesi için yapısal koşulların geliştirilmesine odaklanmaktadır (Bıyıkbeyi, 2019:74). Davranışsal yaklaşımı benimseyenler için güçlendirme; hedeflenen amaç ve sonuçlara ulaşmak için personele örgüt kaynaklarını kullanma ve denetleme hakkını veren bir yönetim faaliyetidir.

Gücün davranışsal olarak yukarıda aktarıldığı gibi yani üst yönetimin gücü astlara devrettiği kontrol ve düzenleme uygulamaları ve çalışanlarda güçlendirme algısının oluşması 1980’li yılların sonlarına kadar oldukça önemli bulunmuştur. Ancak diğer taraftan bu yönelimin çalışanları güçlendirme konusunda yetersiz kaldığı gerekçesiyle eleştirilmesi de söz konusu olmuştur. Bu bağlamda çalışanlarda güçlendirme algısının oluşturulması, güçlendirme tartışmalarına yeni bir bakış açısı kazandırmış ve psikolojik güçlendirmenin temellerini atmıştır.

Güçlendirmeye ilişkin önemli katkılar sağlayan Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme özyeterliliğin motivasyonel bir biçimidir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Erdem, 2016). Thomas ve Velthouse (1990) ise yönetim uygulamaları ile bu uygulamaların ast tarafından kavranışı arasındaki farkı dile getirmişlerdir. Thomas ve Velthouse'a paralel olarak Conger ve Kanungo (1988) uygulama setlerinin çalışanları güçlendirmedeki koşullardan yalnızca biri olabileceğini, bu uygulamaların çalışanları güçlendirebileceğini ancak mutlak bir neden sonuç ilişkisi olmayacağını vurgulamıştır (Akt.: Spreitzer, 1995: 1443). Kısaca, güçlendirmedeki iki yaklaşım farkı yöneticilerin karar alma ve kaynak kullanma gücünün yukarıdan aşağıya dağıtılması ile oluşan makro uygulamalar ile çalışanın daha çok içsel süreçlerine odaklanarak tasarlanan daha mikro uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle davranışsal yaklaşım, astına kontrol ve yetki veren yöneticilik anlayışı üzerinden değerlendirmelerini yaparken; psikolojik güçlendirme, güdüsel ve motivasyonel bir süreç vurgusu yaparak, “psikolojik olarak yapabilir konumda olmak” (Conger ve Kanungo, 1988:474) anlayışı ile motivasyonel bir süreç üzerinden değerlendirmelerini yapmaktadır.

5.2 Psikolojik Güçlendirme

Daha önce de belirtildiği gibi, psikolojik güçlendirme, özyeterliliğin motivasyonel bir biçimidir. Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmalarına katkıda bulunan Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin çok yönlü olduğunu ve esas niteliğinin tek bir kavramla sınırlı tutulamayacağını öne sürmüşlerdir. Çok daha geniş kapsamlı bir tanımlamayla ele aldıkları güçlendirme, bireyin iş rolüne uyumunu ifade eden, dört boyuttan oluşan içselleştirilmiş bir görev motivasyonudur (Spreitzer; 1995: 1443). Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki şeklinde tanımlanan psikolojik güçlendirmenin boyutları, Spreitzer (1995) tarafından

yeniden ele alınıp ölçek çalışmasına dönüştürülmüş ve bu boyutlar anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olarak tanımlanmıştır (Spreitzer, 1995; Sürvegil ve ark., 2013).

Güçlendirmeye psikolojik yaklaşım çalışanların iç dünyalarına odaklanarak, kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinin önemini vurgular. Bir çalışan kendisini güçlendirilmiş hissetmiyorsa, yönetimin uygulamaları ne kadar geniş kapsamlı olursa olsun güçlendirme gerçekleşmemiş demektir. Bu bakımdan örgütteki yapısal uygulamalardan ziyade, bireylerin psikolojik süreçleri ön plandadır. Yine de yönetici davranışının da önemini belirten Lee ve Koh (2001:685), güçlendirmenin iki temel boyutundan birinin yönetici davranışı, diğerinin ise çalışanların psikolojik durumu olduğunun altını çizerler.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımının özünde öz-yeterlilik algısı vardır. Öz yeterlilik, bireylerin mevcut ve ileriye yönelik beklentilerini gerçekleştirme konusunda kendisine duyduğu inancı ifade eder. Öz yeterlilik beklentisinin yaratılması ve güçlendirilmesindeki psikolojik süreçler üzerine kurulu olan teori, bilişsel yapılara odaklanmaktadır (Bandura, 1977).

Conger ve Kanungo'nun (1988) analiz ettiği öz yeterlilik inancını olumsuz etkileyen nedenler, çevresel faktörlerin bireyin öz yeterlilik inancında ne kadar etkili olduğunun altını çizmektedir. Liderlik uygulamaları, örneğin; asta duyulan güvenin dile getirilmesi, karar alma süreçlerine katılım imkânları tanınması, bürokratik kısıtlamalara karşı otonomi sağlanması, ilham verici veya anlamlı olabilecek amaçlar ortaya konması, etkin ödül sistemlerinin geliştirilmesi, işte çeşitlilik yaratılması, otonomi ile kontrol dengesinin kurulabilmesi; yöneticilerin gücü çalışanlara dağıtmasında etkindir ve astları güçlendirmede azımsanamayacak öneme sahiptir. Gücü astlarla paylaşmanın yanı sıra, astların öz yeterlilik halini artırma ve güçlendirme algısını yakalamada, yöneticilerden beklenen daha pek çok enformel uygulama da mevcuttur. Bunlar

arasında, çalışanlara yeterlilikleri ile ilgili geri bildirim sağlamak, kendisiyle aynı seviyede çalışma arkadaşlarının başarılı deneyimlerini gözlemlemek, cesaretlendirici sözler duymak, kaygı, stres, korku veya depresyon gibi öz yeterliliği düşürecek duygu durumlarda duygusal destek vermek örnek olarak verilebilir (Conger ve Kanungo, 1988:478). Tekrar belirtmek gerekir ki yönetim uygulamaları ile astın bu uygulamaları kavraması arasında bir fark olması muhtemeldir. O nedenle yönetimin izlediği uygulama setleri çalışanları güçlendirmeye mutlaka katkı sağlama amaçlı olacaksa da bu uygulamalar mutlaka güçlendirme sonucunu yaratmayabilecektir (Spreitzer, 1995:1943).

Thomas ve Velthouse'un (1990) "Bilişsel Güçlendirme Modeli" olarak adlandırdıkları teorik model de bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinin altındaki unsurları incelerken, çevresel faktörlerin güçlendirmede ilk basamak ve ön koşul olduğunu belirtir.

5.3 Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirme kavramını ele alırken anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört temel boyuttan söz etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:669).

Anlam: Thomas ve Velthouse'a göre anlam; "bireyin kendi idealleri veya standartları ile işlerinin amaç ve hedeflerine verdikleri değerdir" (Thomas ve Velthouse; 1990:667) Anlam boyutu, iş rolü ile çalışanın inançlarının, değerlerinin ve davranışlarının birbiri ile uyumunu içermektedir. Başka bir ifade ile iş rolü ile çalışanın inanç ve değerleri arasındaki uyum arttıkça, işin birey için değeri de artacağından işin anlamı güçlenecektir (Spreitzer, 1995). Anlamlılık düzeyi düşük olduğunda işe ilgisizlik söz konusuysa, anlamlılık düzeyinin artması, örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş için gösterilen çabayı artıracaktır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Yetkinlik (Yetenek): Psikolojik güçlendirmenin bu boyutu, bireyin görev faaliyetlerini ustaca gerçekleştirme derecesini işaret etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Yetkinlik, bireyin görevlerini yerine getirmede kendi kabiliyetine olan inancıdır (Spreitzer; 1997:1995). Spreitzer’a göre bu boyut öz-saygıdan çok yetkinlik olarak belirtilmektedir, çünkü evrensel bir etkililikten ziyade, özel bir görev rolündeki etkililiğe odaklanılmalıdır (Spreitzer; 1997:1995). Yetkinlik boyutu, temellerini Bandura’nın (1986) öz-yeterlilik kavramsallaştırmasına dayanır. Düşük öz-yeterlilik gösteren insanlar, bir yetenek isteyen işlerle karşılaşmaktan kaçınırlar. Bu kaçınma davranışı, bireyi korkularıyla yüzleşmekten, kendi yetkinliklerini inşa etmekten ve algılanan yetkinliğini geliştirmekten alıkoyar. Diğer taraftan, yüksek öz-yeterlilik seviyesindeki bireyler, inisiyatif davranışlara, yüksek çabaya ve karşılaştıkları zorluklara karşı dirence daha meyillidir (Thomas ve Velthouse, 1990). Sonuç olarak, yetkinlik olarak adlandırılan bu inanca sahip bireyler, görevlerini başarıyla yerine getireceklerine inanırken, bu süreçte, kendi mesleki yeteneklerini de geliştirebilirler. Aksine; kendi mesleki yeteneklerine inanmayan bireylerde işleriyle ilgili yetersizlik duygusu gelişir ve psikolojik güçlendirmenin etkinliğini olumsuz yönde etkiler (Spreitzer; 1997).

Özerklik (Otonomi /Seçim): Çalışanların faaliyetleri başlatma ve sürdürme üzerinde seçenekleri olduğu duygusudur. Çalışma davranışını başlatma ve sürdürmede otonomiye yansır (Spreitzer ve ark., 1997). Bir çalışanın seçim hakkına sahip olabilmesi, büyük veya küçük kararlar alabilmesi veya mevcut durumu değiştirebilecek iradeye sahip olması, güç duygusunu güçlendirecektir. Dolayısıyla seçim yapabilen çalışanlar, çok daha fazla esneklik, yaratıcılık, dayanıklılık ve kendini kontrol davranışları sergilerken; tersine, olaylar tarafından kontrol edildiğini hisseden bireyler, gerilim ve olumsuz duygular hissedecek ve öz-saygıları da düşecektir (Thomas ve Velthouse, 1990). Özetle, çalışma davranışını başlatma ve sürdürmede, özellikle

yaratıcılık ve inisiyatif davranış gerektiren işlerde, çalışanların kontrolü ellerinde tuttukları, karar alabildikleri duygusu, onların işleriyle kurdukları bağı güçlendirirken, daha az duygusal gerilim yaşamalarını sağlayacak ve böylece öz-saygı halinden uzaklaşmaları da azalır.

Etki: Bu boyut, bireyin stratejik, yönetsel veya operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesidir (Ashforth, 1989). Etki boyutu, öğrenilmiş çaresizliğin tersidir. Ayrıca kontrol odağından da farklıdır: Etki, çalışma bağlamından etkilenirken, kontrol odağı genel bir karakteristik özelliiktir (Spreitzer, 1995). Bir başka deyişle kontrol odağı kavramı, yaşamın pek çok alanında varlık gösterebilirken; etki, örgüt içinde çalışma davranışı sergileyen bireyin kontrol hissine referans yapar. Bireyin işiyle ilgili kararları kendi başına verebilmesi, onun iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu yaşatır (Ergeneli ve Arı, 2005:130).

5.4 Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri ve Çıktıları

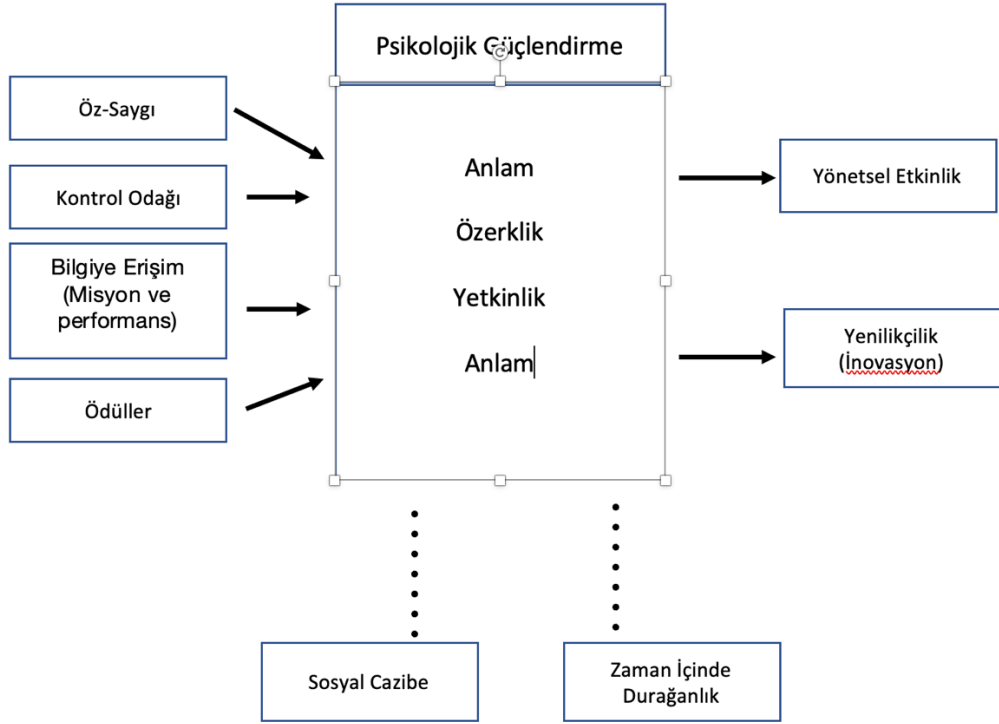
Spreitzer'in yaptığı çalışmalar ile ortaya koyduğu psikolojik güçlendirme modelinin öncülleri olarak öz-saygı, kontrol odağı, bilgi paylaşımı ve ödüller sıralanırken; ardıl veya çıktı olarak ise yönetsel etkinlik ve yenilikçilik (inovasyon) vurgulanmaktadır. Modelin açıklamasından önce 3 temel varsayım önemlidir. Bu varsayımlar kısaca şöyledir (Spreitzer, 1995:1444):

* Psikolojik güçlendirme süreklilik arzeden bir kişilik özelliği değildir. Çalışma ortamında şekillenen kabuller setidir. Bu nedenle psikolojik güçlendirme insanların iş ilişkilerinde kendileriyle ilgili algılarının bir yansıma biçimidir.

* Psikolojik güçlendirme sürekliliği olan bir değişkendir. İnsanlar “güçlendirilmiş” veya “güçlendirilmemiş” ifadesinden çok; “daha çok güçlendirilmiş” veya “daha az güçlendirilmiş” perspektifinden değerlendirilir.

* Yaşam döngüsündeki diğer durumlar için genellenemez. Sadece çalışma yaşamı için kullanılır.

Bu varsayımlar altında Spreitzer'in önerdiği model Şekil 2'deki gibidir:



Şekil 2. İşyerinde Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı (Spreitzer, 1995:1445)

Öz-Saygı: Öz-saygı, bireyin kendi yeterliliklerinin genel bir öz değerlendirmesidir. Başka bir deyişle öz-saygı, diğer insanların birey hakkında ne düşündüğünü yansıtan kişisel bir değerlendirmedir (Pierce ve Gardner, 2004:592). Brockner'a (1988) göre öz-saygı bireyin kendi öz değerine ilişkin genel bir duygudur (akt. Spreitzer, 1995). Öz-saygısı yüksek bireyler öz değerlerine ilişkin hislerini, işyerinde yetkinlik hissine doğru genişletebilirler. Tersine öz-saygısı düşük bireyler işyerlerinde fark ve etki yaratabileceklerini hissedemezler (Gist ve Mitchell, 1992:190). Pierce ve Gardner'a (2004) göre öz-saygı kavramını, örgüt temelli öz-saygıdan farklı şekilde kavramsallaştırmak gerekir. Buna göre örgüt temelli öz-saygı örgütün bir üyesi

olarak bireyin kendini yeterli dikkate değer ve değerli olduğuna inanma derecesidir (Pierce ve Gardner, 2004:592). Öz-saygı, psikolojik güçlendirmenin öncüllerinden olan kontrol odağı ile birlikte iki kişilik eğilimini oluşturur ve psikolojik güçlendirme ile pozitif yönlü bir ilişkisi vardır (Spreitzer, 1995).

Kontrol Odağı: Thomas ve Velthouse'a (1990:674) göre kontrol odağı, psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile en yakın ilişkili kişilik özelliğidir. Kontrol odağı insanların dış güçlerden ziyade, hayatlarında olup bitenleri kendilerinin belirlediğine inanma derecesini açıklar (Rotter, 1966). İçsel kontrol odağı yüksek kişiler, yaşamlarında genel olarak işlerini ve iş çevrelerini şekillendirmeye yeterli olduklarını hissetme eğilimindedirler. Bu bireyler kendilerini iş çevrelerini etkileyen fail olarak görürler. Tersine dış kontrol odaklı bireyler, örgütteki diğer unsurlar tarafından dışarıdan kontrol edildiklerini hissederler (Spreitzer, 1995).

Spreitzer'in psikolojik güçlendirmenin boyutlarını araştırdığı ünlü çalışmasında, kontrol odağı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır (Spreitzer, 1995).

Bilgiye Erişim: Örgütlerde psikolojik güçlendirmenin bir yapı taşı olarak bilgi akışını sağlamak, psikolojik güçlendirmenin öngördüğü sonuçlar bakımından önemlidir. Şekil 2'de yer alan modelde kontrol odağı ve öz-saygı kişilik özelliği olarak psikolojik güçlendirmenin öncülü niteliğindeyken, bilgiye erişim ve ödüller örgütlerin denetimi altındaki psikolojik güçlendirme öncülleridir (Spreitzer, 1995).

Lawler'a (1992) örgütün misyonu hakkındaki bilgi ve performans hakkındaki bilgi olmak üzere iki tip bilginin güçlendirmede kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütün misyonu hakkında bilgi önemli bir öncüdür, çünkü çalışanlarda bir amaç ve anlam duygusu yaratırken (Conger ve Kanungo, 1988:479), bireylerin

örgütün hedeflerine uygun kararlar almasına veya mevcut kararları bu yönde etkilemesine yardımcı olur (Lawler, 1992).

İnsanlar neyi ne kadar doğru yaptıkları hakkında geri bildirim ihtiyacı duyarlar. Performans hakkında bilgi, yetkinlik ve örgüt için değerli olma duygularını yaratmada temel pekiştirmeyi sağlar (Spreitzer, 1995:1447).

Ödüller: Üretken çalışanların başarılarındaki önemli unsurlardan biri de etkin ödül sistemidir (Spreitzer, 1995). Özellikle hizmet sektörü çalışanlarında enformasyon, bilgi ve ödüllerin hizmet kalitesini artırdığı bilinmektedir (Bowen ve Lawler, 1992). Lawler ve Bowen, güçlendirmeyi güç, enformasyon, bilgi ve ödüllerin çarpımı olarak formüle etmiştir. Özellikle performansa dayalı ödül sisteminin varlığı, psikolojik güçlendirmeye katkı sağlamaktadır (Bowen ve Lawler, 1995:75). Bu nedenle ödüller, Spreitzer'in geliştirdiği psikolojik güçlendirme modelinde öncül olarak yer almaktadır.

Bilindiği üzere, işletmelerde pek çok ödül sistemi uygulaması bulunmaktadır: Ücret, terfi, ek ödemeler, statü sembolleri, özel ödüller (Budak ve ark., 2017). Performansa dayalı ödül sistemleri, örgütsel adalet, hedef odaklı çalışma, iş doyumu gibi pek çok olumlu örgütsel çıktının yanı sıra, psikolojik güçlendirme ile de pozitif yönlü ilişki içindedir (Aydoğmuş, 2011).

Spreitzer, modeli şekillendiren unsurlar içinde kişilik özelliklerini ve bağlamsal öncülleri de sıralamakta, psikolojik güçlendirmede bu iki unsurun değişken olabileceğine inanmakta ve boylamsal bir araştırma önerisinde bulunmaktadır. Modelde yer alan sosyal cazibe ve zaman içinde duraganlık faktörleri ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Spreitzer, 1995:1458).

Spreitzer'in geliştirdiği nörolojik ağ modelinde yönetsel etkililik ve çalışanlarda yenilikçi davranış, psikolojik güçlendirmenin iki sonucu olarak yer almaktadır (Spreitzer, 1995:1448).

Küresel rekabet baskısı altındaki örgütlerde yer alan inisiyatif ve risk alabilen ve yenilikçiliğe açık çalışanlar, belirsizliklerle mücadelede en önemli unsurlardandır. Yönetim açısından bakıldığında, psikolojik güçlendirme, örgüt çıktılarına katkı sağlayabilecek potansiyele sahip gibi görünmektedir. Çünkü yönetim, sadece şeklen varolan kural ve süreçlerle yol alamazlar. Hızlı karar alabilen ve dümene geçen çalışanlar kritik zamanlarda şarttır.

Yönetmel Etkinlik: Tanım olarak bakıldığında yönetmel etkinlik, yönetim kademesini işaret etmektedir. Yöneticiden beklenen rol beklentisinin yönetici tarafından karşılanma veya beklentinin üzerine çıkması (Spreitzer, 1995) olarak tanımlanan yönetmel etkinlik, psikolojik güçlendirmede en önemli çıktılarından biri olarak görülmektedir. İlgili araştırmaya göre, psikolojik güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutları ile yönetmel etkinlik arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Spreitzer, 2007).

Yöneticilerin kendilerini yetkin görmesi ve etkin olduğu çevrelerde anlamlı bir değişim yaratabileceklerini hissetmesi, onların daha proaktif şekilde sorumluluk alabilmelerini de sağlayacaktır. Yönetim kademesinde karşılaşılan sorunlarda yerinde ve yaratıcı çözümler üretebilme, yöneticilerin etkin olduğu anlamına gelir. Thomas ve Velthous'a göre güçlendirme, konsantrasyonu artıracak, yenilikçiliği ve dayanıklılığı destekleyecek ve böylece yönetmel etkinliği de yükseltecektir (Thomas ve Velthous, 1990).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki güçlendirmenin bireysel boyutları, yönetmel etkinlik ile de ilişkilidir (Spreitzer; 1995). Anlam boyutu yüksek bağlılık ve enerji konsantrasyonu (Kanter, 1983); yetkinlik boyutu çaba ve zorlu durumlarda kararlılık (Gecas, 1989), başatme ve yüksek hedef beklentisi (Ozer ve Bandura, 1990) ve yüksek performans (Locke ve ark., 1984); özerklik boyutu öğrenme, faaliyete duyulan ilgi ve sıkıntılı durumlarda direnç gösterme (Deci ve Ryan 1987); etki boyutu

ise zorlu koşullar altında vazgeçmeme ve yüksek performans (Northcraft ve Ashforth, 1990) ile ilişkilidir.

İnovasyon: Bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya hizmete dönüştürmek anlamına gelir (Çavuş ve Akgemci, 2008:234). Tanım gereği, yenilikçilik, yaratıcılığı yansıtır ve yenilikçi davranış, değişim odaklıdır. Gurteen'e (1998) göre yaratıcılık farklı düşündürmek, yenilik ise bir noktada birleşen düşüncelerdir.

Kanter (1983) girişimci örgütlerde yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme ile yenilikçi davranış arasında önemli bağlantılar bulmuştur. Psikolojik bakımdan güçlendirilmiş bireyler, kendilerinin özerk olduklarına ve etki yaratabildiklerine inanırlar, bu nedenle yaratıcıdırlar. Ayrıca bu bireyler, işlerinde yenilikçi davranış göstererek başarı beklentisine girerler (Amabile, 1988).

Pek çok çalışma psikolojik güçlendirmenin 4 boyutunun yenilikçiliği harekete geçirdiğini göstermektedir. Yüksek görev motivasyonu taşıyan bireyler (ki durum, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu içerir) daha yaratıcıdır (Redmond ve Mumford, 1993). Özyeterlilik (yeterlik boyutunu işaret eder) başarı beklentisi doğrultusunda yaratıcılığı teşvik eder (Amabile, 1988). Örgüt faaliyetlerinin yönünde etkisi olduğuna inanan liderler, bu faaliyetlerde şans veya kaderin rol oynadığına inanan liderlere nazaran daha yaratıcıdırlar (Howell ve Avolio, 1993: 893). Spreitzer (1999), tüm bu araştırmaları, psikolojik güçlendirme boyutlarının yenilikçilikle olan ilişkisinin doğrudan olmayan kanıtları olarak yorumlamaktadır.

6. Performans

Günümüzde işletmelerin başarısının en önemli göstergesi, çalışanların performansıdır. Örgütlerin sahip olduğu en önemli değer, insandır. Rekabetçi bir ortamda, ayakta kalabilmenin sırrı, bir işletmenin sahip olduğu insan unsurunun, örgütün hedeflerine motive bir şekilde çıktı üretebilmesidir. Etkinlik ve verimlilik

kavramlarıyla bir arada düşünülüğünde, çalışanların bireysel performanslarının çıktısı, örgütün performansı anlamına gelir (Çoban, 2022; Wang ve Netemeyer, 2002; Plotkin, 1987).

Performans, yazında binlerce çalışmada değerlendirilmiş bir kavramdır. İlerleyen kısımda; bu araştırmanın bağımlı değişkeni olarak performans, araştırmanın çerçevesiyle sınırlı şekilde kavramsal olarak ele alınacaktır.

Performans sözcüğü, gündelik yaşamda herkesin bildiği ve kullandığı bir ifadedir. Çoğunlukla “başarı”yı çağrıştıran bu ifadenin yazında pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında performans; hedefe yönelik eylemin verimliliği (Neely ve ark, 1995), hedefe ulaşılan seviye (Dwight, 1999), çalışanların görevlerini başarı ile icra etmesi (Cascio, 2008) ve “belirli bir periyotta, bir bireyin işini yaparken gösterdiği çabanın, nicel ya da nitel neticesi” (Uysal, 2015:33) olarak tanımlanır.

Motowidlo’ya (2003) göre iş performansı, örgütte belli bir zaman diliminde bireyin sergilediği gönüllü davranışsal vakalardan beklenen toplam değerdir. Bu tanımdaki önemli noktalardan ilki, performansın *davranışsal* boyutudur. Performans, *belli bir zaman diliminde* süregelen gönüllü ve süreklilik gösteren davranışları temel alır. İkinci olarak, bu davranış kümesi, *örgütün beklentilerini* içermelidir ve bir değer taşımaktadır. Bu bakımdan, farklı bireylerin sergilediği davranış seti ile aynı bireyin farklı zaman dilimlerinde sergilediği davranış setiyle karıştırılmamalıdır. Bu ayrım, “çalışanların örgütün etkililiğine ne kadar katkı sunduğu” temelindedir (Motowidlo, 2003:39).

Performans, örgütlerin beklediği nihai sonuçtur. Bu bakımdan yazında da performansı iyileştirecek uygun koşullar ve etkileyen unsurlar sayısız araştırmanın konusu olmuştur. Genel bir değerlendirmeye performans etkileyen faktörleri bireysel

farklılıklar ve duruma ilişkin faktörler olarak iki grupta inceleyebiliriz. *Bireysel farklılıklar*, çalışanın bilgi birikimi, yetenekleri, alışkanlıkları, kişilik özellikleri gibi, bireye ait özelliklerle bağlantılıdır. *Duruma ilişkin faktörlerin* altındaki temel unsur motivasyondur. Bireysel özellikler söz konusu olduğunda, kurum içi eğitim programları ve gelişim fırsatları, performansa yönelik bir katkı sağlayabilir. Duruma ilişkin faktörler için ise, yine kurum içi eğitim programları ve çalışanlara sunulmuş gelişim fırsatlarının yanı sıra motivasyonu düzenleyecek uygulamalar da performansı arzu edilen noktaya getirmede yardımcı olabilecek gibi görünmektedir (Motowidlo, 2003:51)

6.1 Performans Değerlendirme

Bir çalışanın bulunduğu kuruma olan katkısının ölçülmesi ve bu çabanın görünür hale gelmesi önemlidir. Performans değerlendirme süreci, örgütlerde bu görünürlüğü sağlama çabasıdır. Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Birinci amacı çalışanın performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, performans değerlendirme süreci sonrasındaki pek çok faaliyet için veri niteliğindedir. İkinci amacı ise çalışana geri bildirim sağlamaktır. Çalışana geri besleme sunmak, daha önce de değinildiği üzere, çalışanın işle bağını kurmada önemlidir. Bu bakımdan, performans değerlendirme süreci, örgütlerde şeffaf, gerçekçi ve daha önceden belirlenen koşullara uygun şekilde yürütülmelidir (Tunçer, 2013).

Performans değerlendirmesi, “örgütün misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine erişebilmesi için, gerekli performans göstergelerinden yararlanarak, örgütün maddi ve manevi bütün bileşenleri hakkında veri toplanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir” (Çakmak, 2006:70).

Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen veri, örgütlerde alınacak pek çok karar için temel niteliğindedir. Ücret artışı, ikramiye, terfi, kurumsal eğitim faaliyetleri gibi pek çok stratejik kararda performans değerlendirme sonuçları göz önünde

bulundurulur. Diğer taraftan örgütün amaçlarının genel değerlendirmesinde ve bu amaçların çalışanlara sunulmasında önemli bir faaliyettir (Çoban, 2022).

Performans değerlendirme sonuçları, çalışanlarla mutlaka paylaşılmalı ve tartışmaya açılmalıdır. Çünkü örgütlerde çalışanlara geri bildirim sağlamanın en önemli aracı, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanla paylaşılmasıdır. Daha önce de belirtildiği üzere, geri bildirim iş karakteristikleri modelinin beş temel boyutundan birisidir ve Hacman ve Oldham'ın (1980) formüle ettiği bir işin çalışanları “motive etme potansiyeli”ni ölçmede kullanılan değişkenlerden biridir. Çalışanların “gelişme gücü ihtiyacını belirlerken de performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılır (Bilgiç, 2008). Pek çok çalışan için işlerini nasıl yaptıklarını anlamak, işlerini anlamlandırmak için geri bildirim almak önemlidir. Performans hakkında bilgi, yetkinlik ve örgüt için değerli olma duygularını yaratmada temel pekiştirmeyi sağlar (Spreitzer, 1995:1447).

Performans değerlendirmede birbirinden farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu farklı yöntemleri sınıflandırmak gerekirse dört ayrı grupta işlevsel olacaktır (Yazılıtaş, 2011) :

- **Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**
 - Amaçlarla Yönetim,
 - Çalışma Standartları Yaklaşımı,
 - Doğrudan Endeks Yöntemi,
 - Metin Değerlendirmesi Yöntemi,
- **Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**
 - Grafik Derecelendirme Ölçekleri,
 - Kontrol Listesi Yöntemi,

- Zorunlu Tercih Sınıflaması,
- Kritik Olay Değerlendirmesi,
- **Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri**
 - Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım
 - Alternatif Sıralama,
 - Zorunlu Dağılım,
- **Yeni Eğilimler**
 - Kurumsal Karne Yöntemi (*Balanced Scorecard*)
 - Lynch-Cross Performans Piramidi
 - Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi
 - 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

6.2 Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans, günümüzde işletmelerin rekabetçi avantajını sağlayan en önemli değişkenler arasındadır. Özellikle çalışma yaşamının uğradığı köklü değişiklikler, performansı anlamayı ve yönetmeyi daha da önemli bir noktaya taşımaktadır. Performans, çalışma yaşamının kritik eğilimleri olan sürekli öğrenme, proaktif çalışma davranışı, grup çalışması ve küresel rekabet ile yakından ilişkilidir. Sürekli değişen örgütsel yapılar ve teknolojik inovasyon, çalışanların kısa sürede adapte olmasını ve öğrenmenin sürekli bir faaliyet olmasını zorunlu kılar. Bu nedenle Pulakos ve arkadaşları (2000) sürekli öğrenmenin, performansın yeni boyutu olduğunu belirtir. Yine sürekli değişen, akışkan bir zeminde çalışanların inisiyatif kullanması, proaktif davranış anlamına gelir. Proaktif kişilik (Crant, 1995) ve öz-yeterlik (Parker, 1998) iş performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir. Örgütlerin hızla takım çalışmasına yönelmesi,

takım performansını, bireyin performansının da önüne çıkarmaktadır. Dolayısıyla, bireyin hem görev hem de bağlamsal performansı, takımın performansı olarak da görülebilir. Örneğin, Podsakoff ve arkadaşları (1997) yardımlaşmanın, takımlarda hem nicel hem de nitel çıktıyı yükselttiğini yani takım performansı ile pozitif yönlü ilişkiyi tespit etmişlerdir. Performans ve modern çalışma yaşamı ilişkisinde bir başka kritik mesele ise işletmelerin günümüzde küresel operasyonlar içinde çalışmasıdır. Pek çok dev şirketin, birimlerini dünyanın çeşitli bölgelerine dağıttığına tanık olunmaktadır. Diğer taraftan, işletmeler, kendi bünyelerindeki işgücünü de giderek daha fazla farklılaştırma (farklı kültürel gruplar, yaşlar veya cinsiyetlerle vs) eğilimleri ile heterojen bir yapı kurmaya yönelmektedir. Bu şekilde farklı altyapılardan gelen insanların performans değerlendirmeleri de, insan kaynaklarının performansı anlamasının öneminin bir kez daha altını çizerek (Sonnetag ve Frese, 2003:15)

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin faydaları yönetim, çalışanlar ve örgütün kendisi bakımından faydaları üç başlıkta toparlanabilir (Uyargil, 2008). Bu olumlu çıktılar izleyen kısımda özetlenmiştir:

Yönetim bakımından:

- İşlerin planlanması ve denetlenmesinde etkili olan idareciler, işgörenlerin performanslarını iyileştirmektedirler,
- İdarecilerin işgörenler ile münasebet ve iletişimlerine pozitif etki etmektedir,
- İdareciler işgörenleri daha iyi tanıma fırsatı bulmakta, böylece onlara daha fazla yardımcı olmaktadır,
- İşgörenleri değerlendiren idareciler kendilerini de yakından tanıma fırsatı elde etmektedirler,

- İşgörenlere verilecek yetkiler, daha kolay hayata geçmektedir,
- İdarecilerin yönetsel kabiliyetleri olumlu yönde etkilenmektedir,
- İdarecilerin sürekli performans düşüklüğü olan çalışanları tespit etmesine yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar Bakımından:

- İdarecilerin kendileri hakkındaki talep ve beklentilerinin yanı sıra performans durumlarına ilişkin de bilgi edinmektedirler,
- Bireysel iyi veya kötü özelliklerini öğrenme imkânı bulabilmektedirler,
- Görev ve sorumluluklarının bilincine varmakta ve bunu uygun hareket etmektedirler,
- Kendilerine pozitif geri bildirim sağlanması halinde işten duydukları zevk artmakta ve cesaretlenmektedirler.

İşletmeler açısından;

- İşletmenin kârlılık ve etkinlik seviyesi yükselmektedir,
- Üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi artmaktadır,
- İşletmenin eğitim gereksinimi ve eğitsel faaliyetler için ayırdığı bütçe doğru olarak hesaplanmaktadır,
- Personele yönelik planlamalarda ihtiyaç duyulan bilgiler, daha sağlıklı ve güvenli yoldan elde edilmektedir,
- Her bir çalışanın potansiyeli doğru şekilde tespit edilmektedir,
- İşletmenin ihtiyaç duyacağı kısa vadeli personel gereksiniminde esneklik sağlanmaktadır.

6.3 Performansın Boyutları

Performansın tanımlanmasının farklı özellikler taşıması, performans kavramının boyutlandırılmasında farklı yaklaşımları karşımıza çıkarmaktadır. Bu boyutlar açık davranışsal içerik (Campbell, 1990), örgütle ilişkili sonuçlar (Borman ve Motowidlo, 1993), motivasyonla ilgili öncüller (Organ 1988; Sackett 2002), yetenek ve kişilik eğilimleriyle ilgili öncüller (Handler ve ark., 1996) gibi farklı ele alışı içerir. Bu yaklaşımlar arasında en çok öne çıkan ve bu tezde benimsenen yaklaşım performansın görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutunu kabul eden yaklaşımdır (Kart, 2015; Borman ve Motowidlo, 1993; Goodman ve Svyantek, 1999; Organ, 1997).

Görev performansı için kavramsal olarak net bir sınır çizilmişse de, bağlamsal performansın ne olduğuyla ilgili yapılan çalışmalar, Borman ve Motowidlo'nun (1993) kavramsallaştırmasıyla yakın zamanda berraklaşmıştır. Organ'ın (1988) ortaya attığı örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olarak, bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık davranışları içindeki “ek rol”ler olmayıp, iş performansının bir parçası olarak ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları içinde görülen gönüllülük esasına dayalı davranışlardan da farklı görülür (Podsakoff ve ark., 2011).

6.3.1 Görev Performansı

Görev Performansı, işin sabit görev ve sorumlulukları anlamına gelir (Jawahar ve Carr, 2007). İşin görev tanımlarını içeren, ürün veya hizmet üretimini sağlayan teknik temelleri destekleyen davranışları içerir ve örgütün teknik ihtiyaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Görev performansı mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki niteliklerle ilişkili ve önemlidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Görev tanımları çok kolay belirgin hale gelebilecek bir mesele değildir. Özellikle çalışanın yüksek niteliklere sahip olduğu, daha esnek olmayı gerektiren çalışma ortamında net sınırlarla görev tanımı yapabilmek çok zorlaşmaktadır. Dolayısıyla çalışanın örgüte katkısını belirlemede görev tanımı ve görev tanımının içerdiği sorumluluklar kadar takım çalışması, nezaket, yardımlaşma gibi değerler de performansın bir parçası olarak nitelendirilir. Görev performansı, işin teknik uzmanlık kapsamı içindedir (Kılıç, 2006:175) Görev davranışları, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün teknik işlerine katkı sunar (Ahadzie, 2007:85) aynı örgüt içinde farklı işler arasında farklılaşır (Motowidlo, 2003) ve ana kaynağı bilgi, yetenek becerilerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

6.3.2 Bağlamsal Performans

Resmi iş tanımları, çalışanların görev performansını tanımlarken, örgüt performansına katma değer sağlayan bir diğer boyut ise bağlamsal performanstır. Çalışanlar, doğrudan görevleriyle ilgisi olmayan davranışlarıyla da örgütün etkililiğine yön verebilirler. Bu davranışlar, örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirir (Goodman ve Svyantek, 1999). Bu davranış kalıpları, gönüllülük esasına dayalı davranışlar (Zeithaml ve ark., 1990) örgütsel vatandaşlık davranışları (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve ark., 1983) gibi isimlerle adlandırılrsa da, bu çalışmada Borman ve Motowidlo'nun (1993) terimi olan bağlamsal performans tercih edilmektedir.

Genellikle gönüllü olarak gerçekleşen ve resmi olarak iş tanımı içinde olmayan faaliyetler için bağlamsal performans tanımı kullanılmaktadır. Örgüt kurallarına, görülmeyecek de olsa riayet etmek, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, örgüt amaçlarında destekleyici olmak, bir başkasının işini tamamlaması için çaba sarfetmek (Goodman ve Svyantek, 1999), hatta nazik ve olumlu iş ilişkileri kurmak, bağlamsal performans davranışlarına örnek olabilir. Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre örgüt

alışmalarının başarıya ulaşması için çabalayan ve destek veren tüm etkinlikler bağlamsal performanstır. Onlara göre bağlamsal performans kapsamındaki davranışlar, çalışanların görev tanımlarında yer almazken, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlar (Polatcı, 2011). Örgütlerde istenilen başarıya ulaşmada bir başka deyişle toplam performans hedefini yakalamada önemli bir etkiye sahiptir (Polatcı, 2011).

Borman ve Motowidlo (1993), 5 tip bağlamsal performans davranışı tarif ederler:

- Resmi görevlerinde yer almayan işlere ilişkin faaliyetleri yürütmeye gönüllü olmak,
- Gerektiğinde kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için ek heves ve çaba göstermek,
- Diğerleriyle işbirliği kurmak, onlara yardım etmek,
- Kişisel olarak zahmetli bulsa bile örgütün kurallarına ve süreçlerine uymak,
- Örgüt hedeflerini onaylamak, benimsemek ve savunmak (Motowidlo, 2003:45)

Baglamsal performansın da kendi içinde iki boyutundan söz edilebilir. İlki kurallara uyma, sıkı çalışma, inisiyatif alma gibi örgüte karşı vatandaşlık davranışdır. İkinci boyut ise iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerde, yardımcı olma, yapıcı ilişkiler kurma, onları destekleme, işbirliği içinde çalışma gibi iş arkadaşlarına karşı örgütsel vatandaşlık davranışını içerir (Polatcı, 2011)

6.3.3 Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Farkı

Aslında görev performansı ve bağlamsal performans kavramları ele alındığında, aralarında önemli farklar var gibi görünmektedir. Görev performansı, çalışanların teknik olarak örgüte yapması gereken katkıya referans verirken; bağlamsal performans örgütteki insan ilişkilerine odaklanır. Aralarındaki en önemli fark, Motowidlo'nun (2003) belirttiği üzere, görev performansının, aynı işyerinde farklı işlerde farklılaşması ancak bağlamsal performansın aynı işyerinde farklı görevlerde aynı değerlere vurgu yapmasıdır. Bağlamsal performansın içerdiği davranışlar, görev performansından belki daha fazla katma değer sağlayacaktır. Dolayısıyla, toplam performans değerlendirmelerinde her iki davranış kümesi de değerlendirilmesi önerilir (Podsakoff ve ark. 2011)

Şimdiye kadar aktarılmaya çalışılan bağlamsal performans ile görev performansı arasındaki fark (Borman ve Motowidlo, 1993; Goodman ve Svyantek, 1999) Tablo 3'te yer almaktadır.

Görev Performansı	Bağlamsal Performans
- İşgörenin görev tanımlarında açıkça belirtilen faaliyetleri içerir. - Örgütsel amaçlara ulaşmada teknik ve bilişsel faktörleri kullanır. - Doğrudan ve dolaylı olarak teknik işlere katkı sağlar. - Genellikle farklı görevler için farklı faaliyetlere dayanır. - Görev performansının seviyesi işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri tarafından belirlenir.	- İşgörenin görev tanımında yer almayan ve gönüllülüğe dayanan rol davranışlarını içerir. - Örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmada sosyal ve psikolojik faktörleri kullanır. - Dolaylı olarak teknik işlere katkı sağlar. - Görevlerin birçoğu veya hepsi için aynıdır. Görevden göreve fazla farklılık göstermezler. - Bağlamsal performansın seviyesi işgörenlerin iradesi ve yatkınlığıdır. Diğer bir deyişle bağlamsal performans kişisel farklılıklara göre değişiklik gösterir.

Tablo 3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar (Polatçı, 2011:118)

BÖLÜM II: ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın konusu, amacı ve önemi ile örneklem seçimi, veri toplama araçları, toplanan verinin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

Teknolojik gelişmelerin, çalışmanın doğasını köklü şekilde değiştirdiği bir dönem içerisinde bulunmaktayız. Kuramsal kısımda aktarıldığı gibi, hizmet sektörünün genişlemesi ve özellikle bilgi teknolojilerinin getirdiği yenilikler ile işgücünün homojen bir yapıdan, heterojen bir yapıya evrilmesi söz konusudur. Esnek çalışma biçimleri ile karşılaştığımız çalışma ortamında, farklı ülkelerden ve kültürlerden pek çok insan birlikte ve uyumlu çalışma zorunluluğu deneyimlemektedir. İşletmelerin rekabetçiliğinde yaratıcılık kilit roldedir. Bu bağlamda, iş tasarımları yeniden tartışmaya açılmış; değişen konjonktürde örgütün ve çalışanların uyumunu sağlayacak, çalışanlarda yaratıcılığı destekleyecek yeni iş tasarım modelleri gündeme gelmiştir.

Sunulan çalışmada bu üç modelin, bir örgütün nihai hedefi olarak performans ile ilişkisi araştırılmıştır. İş tasarımı yaklaşımları ile performans ilişkisinde psikolojik güçlendirme araştırma modelinde aracı değişken olarak yer almaktadır.

Araştırmada temel amaç; bağımsız değişkenler olarak yönetim odaklı İş Tasarımı, çalışan odaklı iş becerikliliği ve çalışan-amir arasındaki pazarlığa odaklı kişiye özgü anlaşmalar ile performans algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu analizde hedef, çalışanın performans algısı üzerinde sayılan iş tasarım modellerinin etkisini anlamaktır. Psikolojik güçlendirme aracı değişken olarak modelde yer almaktadır. Sayılan bağımsız değişkenler ile aracı değişken arasındaki ilişkiler ve çalışanların performans algısı arasındaki ilişkilerin analizinin, örgütlerin çalışma ilişkilerini düzenlemede stratejik bir zemin oluşturacağına inanılmaktadır.

Geleneksel bakış açısıyla, yönetim yazını çalışanları güçlendirmenin, yönetim kademesinden çalışanlara -yukarıdan aşağıya- otoriteyi devretmek ile sağlanacağını öngörür (Spreitzer, 1996). Ancak bu bakış açısı doğrultusunda yapılan çalışmalar, yukarıdan aşağıya yapılan iş tasarımının psikolojik güçlendirmeye yarı yarıya katkı sağladığını ortaya koymuştur (McShane, 2016). Daha yeni çalışmalar çalışan odaklı aşağıdan yukarıya yapılan iş tasarımlarının ön plana çıkabilecek önemli bir strateji olabileceğini işaret etmektedir (Lee ve Koh, 2001; Coehoorn, 2017). Buradan yola çıkarak üç farklı yaklaşımdaki iş tasarım modellerinin, çalışan performans algısı üzerindeki etkisini birlikte ele alan araştırmalara yapılan alan yazın taramasında rastlanmamıştır. Bu çalışmadaki akademik amaç, tespit edilen bu boşluğu, bahsi geçen üç farklı iş tasarımı yaklaşımı ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamak, aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin aracı değişken olarak bu yapıda nasıl bir rol oynadığını tespit ederek, yazına katkı sağlamaktır.

Araştırmanın bulguları sonucunda çalışanların performans algısı üzerinde iş tasarım modellerinin etkisi ve gücü belirlenerek; yönetimin çalışanlar için uygulamaya koyacağı iş görme biçimlerinin onların performans algısında ne gibi etkileri olacağına daha farklı bir bakış açısı kazandırmak hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışma motivasyonu ve işle bütünleşme gibi çalışma ortamında arzu edilen çalışan tutum ve davranışlarını destekleyen psikolojik güçlendirmenin nasıl yapılacağına dair bir yol haritası belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bir diğer katkısı üst yönetim için işyerinde verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında mevcut teknikleri gözden geçirme fırsatı sunması olacaktır.

Mevcut çalışmanın bir diğer özgün tarafı, araştırma alanı olarak bilgi iletişim sektörüne odaklanmasıdır. Araştırmanın iki bağımsız değişkeni olan iş becerikliliği ve kişiye özgü anlaşmalar, 2010'lu yıllardan itibaren yazında yer almaya başlamış ve

kuramsal kısımda belirtildiği üzere güçlü bulgularla desteklenmiş modellerdir. Ancak bu iki modelle ilgili üç temel boşluk tespit edilmiştir. İlki, yurt içi ve yurt dışı yazında sektör odaklı çalışmanın az sayıda olması, mevcut çalışmaların ise gelecekteki araştırmalara belli sektörlerle (Bakker ve ark. 2012:184; Holcombe, 2016:70; Iqbal, 2016:417) ve farklı kültürlerle (Romeo ve ark. 2019:416, Luu ve Djurkovic, 2019:640) odaklanma tavsiyeleridir. İkinci boşluk tespitimiz ise yerli alan yazında, iş becerikliliği ve kişiye özgü anlaşmaların çok az araştırmanın konusu olmasıdır. Üçüncü boşluk alanı ise, üç iş tasarımı modelinin birlikte ele alındığı araştırmalara çok nadiren rastlanmasıdır (Miller 2015).

Bu çalışmanın ayrıca ilerleyen dönemde alanda yapılacak araştırmalara zemin hazırlayacak veriler sunacağına inanılmaktadır.

2. Araştırma Sorunsalı ve Hipotezler

Mevcut araştırmanın ana sorunsalı, “Bilgi işlem teknolojileri sektöründe çalışanların; iş karakteristikleri, iş becerikliliği ve kişiye özgü anlaşmalar olmak üzere, iş tasarımlarıyla performans algısı arasındaki ilişki nasıldır?” şeklinde ifade edilebilir. “Bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin yeri nedir?” sorusu ise alt araştırma sorusudur. Ana araştırma sorusundan yola çıkarak çalışmanın bağımlı değişkeni performans olarak belirlenmiştir. Ana araştırma sorunsalı üzerinden aşağıda yer alan araştırma soruları tanımlanmıştır.

Araştırma Sorusu 1: Yönetim odaklı iş tasarımı ile çalışanların performans algısı arasında nasıl bir yordayıcı ilişki vardır? Psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolü var mıdır?

Birinci araştırma sorusunda yer alan yönetim odaklı iş tasarımı araştırmada bağımsız değişken olarak yer alır. Hackman ve Oldham’ın (1975) geliştirdiği model hangi iş özelliklerinin yönetimler tarafından belirlendiğini açıklayan modeldir (Hornung

ve ark, 2010; Miller 2015; Oldham ve Fried, 2015:27). iş karakteristikleri ölçeği (*job diagnostic survey*) bu ilişkiyi anlamada ölçüm aracı olarak seçilmiştir. İlgili ölçek, özerklik, görev kimliği, beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı ve geri bildirim olmak üzere 5 alt boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. İş karakteristikleri ile performans algısı arasında psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü ise Spreitzer (1975) tarafından geliştirilen ilgili ölçme aracı ile ölçülmektedir. Ölçek, anlam, özerklik, yetkinlik ve etki olmak üzere 4 alt boyut ve 14 maddeden oluşmaktadır. Performans algısı ise ilgili araştırma sorusu için bağımlı değişken olarak tanımlanmış olup, Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği ölçüm aracı ile ölçülmüştür. Performans ölçeği görev ve bağlamsal performans olmak üzere 2 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999).

Araştırma Sorusu 2: Çalışan odaklı iş tasarımı ile çalışanların performans algısı arasında nasıl bir yordayıcı ilişki vardır? Psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolü var mıdır?

İkinci araştırma sorusu temelinde test edilecek hipotezlerin bağımsız değişkeni, kuramsal temellerini Wrzesniewski ve Dutton'nın (2001) kurduğu iş becerikliliğidir. Tims ve arkadaşlarının (2012) İş Talepleri – İş Kaynakları (JD-R) Modeli perspektifinden yapılandığı çok boyutlu ölçüm aracı, yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş gereklerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş gereklerini azaltma olmak üzere 4 alt boyut ve 21 ifadeden oluşur. İş becerikliliği modeli, bu araştırmada iş tasarımının aşağıdan yukarı yani çalışandan yönetime doğru yapıldığı iş tasarım modelinin temsilidir (Demerouti ve Bakker, 2014; Hornung ve ark., 2010; Miller, 2015)

İkinci araştırma sorusunun aracı ve bağımsız değişkenleri de psikolojik güçlendirme için Spreitzer (1975) ve Goodman ve Svytek'in (1999) geliştirdiği ölçüm araçları ile sınanmaktadır.

Araştırma Sorusu 3: Çalışan-işveren pazarlığına dayalı kişiye özgü anlaşmalar ile çalışanların performans algısı arasında nasıl bir yordayıcı ilişki vardır? Psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolü var mıdır?

Üçüncü araştırma sorusu temelinde test edilecek hipotezlerin bağımsız değişkeni, kuramsal temelleri Denise M. Rousseau tarafından ortaya konan kişiye özgü anlaşmalardır. Kişiye özgü anlaşmalara ilişkin ölçme aracı Rosen ve arkadaşlarının (2013) tarafından geliştirilmiştir. İlgili ölçek iş ve göreve ilişkin sorumluluklar, esneklik, ve finansal teşvik olmak üzere 3 alt boyut, 14 ifadeden oluşmaktadır. Kişiye özgü anlaşmalar modeli, bu çalışmada iş tasarımı istihdam koşullarının karşılıklı pazarlığa dayandığı iş tasarım modelinin temsilidir (Demerouti ve Bakker, 2014; Hornung ve ark., 2010; Miller, 2015). Üçüncü araştırma sorusunun aracı ve bağımsız değişkenleri psikolojik güçlendirme için Spreitzer (1975) ve Goodman ve Svytek'in (1999) geliştirdiği ölçüm araçları ile sınanmaktadır.

Araştırma soruları temelinde kurulan hipotezlerin tamamı Tablo 4'te özetlenmektedir.

No	Öne Sürülen Hipotezler
H1	İş karakteristikleri bağlamsal performansı olumlu yönde yordar.
H2	İş karakteristikleri görev performansını olumlu yönde yordar.
H3	İş karakteristikleri, psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde yordar.
H4	İş karakteristikleri, psikolojik güçlendirme üzerinden bağlamsal performansı olumlu yönde yordar.
H5	İş karakteristikleri, psikolojik güçlendirme üzerinden görev performansını olumlu yönde yordar.
H6	İş becerikliliği bağlamsal performansı olumlu yönde yordar.
H7	İş becerikliliği görev performansını olumlu yönde yordar.
H8	İş becerikliliği psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde yordar.
H9	İş becerikliliği, psikolojik güçlendirme üzerinden bağlamsal performansı olumlu yönde yordar.

H10	İş becerikliliği, psikolojik güçlendirme üzerinden görev performansını olumlu yönde yordar.
H11	Kişiyeye özgü anlaşmalar bağlamsal performansı olumlu yönde yordar.
H12	Kişiyeye özgü anlaşmalar görev performansını olumlu yönde yordar.
H13	Kişiyeye özgü anlaşmalar, psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde yordar.
H14	Kişiyeye özgü anlaşmalar, psikolojik güçlendirme üzerinden bağlamsal performansı olumlu yönde yordar.
H15	Kişiyeye özgü anlaşmalar psikolojik güçlendirme üzerinden görev performansını olumlu yönde yordar.

Tablo 4. Araştırma Hipotezleri

3. Araştırma Modeli

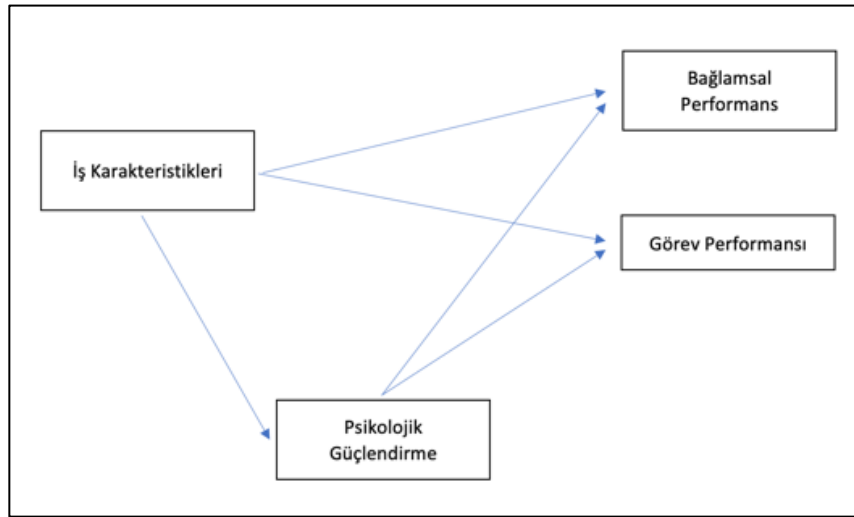
Araştırma, üç farklı tip iş tasarımı yaklaşımı ile performans ilişkisi üzerine kuruludur. Bu üç farklı iş tasarımından ilki, yönetimin, çalışanlar için yaptığı çalışma biçimini temsil eden iş karakteristikleri modelidir. İkinci yaklaşım ise çalışma yaşamı kapsamındaki ilişkilerin nasıl kurulacağı, engeller ile nasıl mücadele edileceği veya işin daha zorlayıcı olması halinde nelerin yapılabileceğini çalışanlara bırakan iş becerikliliği yaklaşımıdır. Üçüncü yaklaşım ise, çalışanın ve yöneticinin kendi koşullarına özgü durumları müzakere edebildikleri kişiyeye özgü anlaşmalardır. Bu üç yaklaşım birbirinden farklıdır. Bu fark, temelde, işin kapsamını kimin belirlediğiyle ilgilidir: Yöneticiler mi, çalışanlar mı yoksa müzakere edebilen her iki taraf mı?

Araştırmanın kurgulanması aşamasında 3 farklı ölçüm aracının birlikte ele alındığı tek bir model üzerinden araştırma sorularının ve hipotezlerin sınanması planlanmıştır. Ancak araştırma sürecinde elde edilen öncül veriler, üç farklı model üzerinden hipotez testi yapılmasının daha sağlıklı sonuçlar sağlayacağı fikrini geliştirmiştir. Araştırmadaki ölçüm araçları fazla sayıdaki değişkeni bir araya getirmektedir. Bu da kavramların birbirine karışması ve araştırılan asıl gerçeğin kaybolması riskini barındırmaktadır. Tek model üzerinden yapılacak bir model analizi, 18 örtük değişkenin bir araya gelmesi anlamına gelir. Bu da araştırma modelini

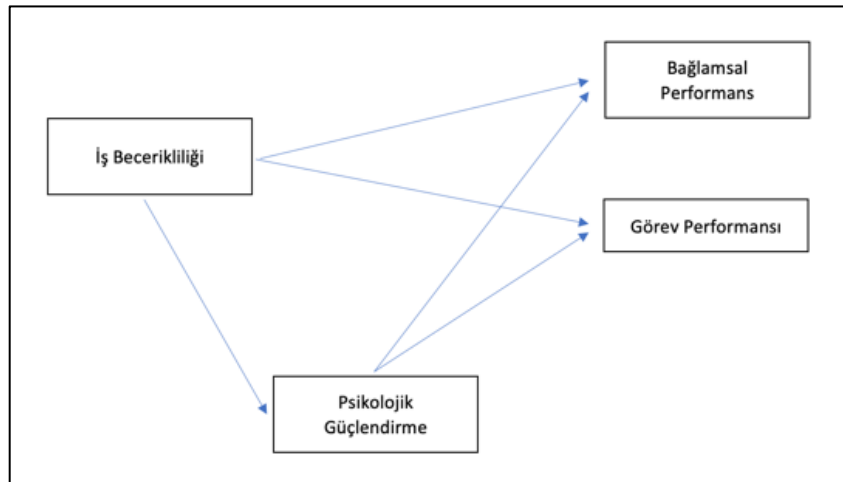
karmaşıklıştırarak, değişkenler arası ilişkilerin netliğini bozabilme tehdidi barındırmaktadır.

Diğer taraftan 3 farklı iş tasarım yaklaşımının avantaj ve dezavantajlarını tartışmada 3 farklı model üzerinden çalışmak, daha net tartışmaları ve araştırmanın amaçlarından biri olan uygulayıcılar için bir öngörü oluşturmayı daha etkin şekilde sağlayacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı, üç farklı iş tasarımı yaklaşımı barındıran bu araştırmada üç farklı model üzerinden hipotez testi yapılması uygun görülmüştür.

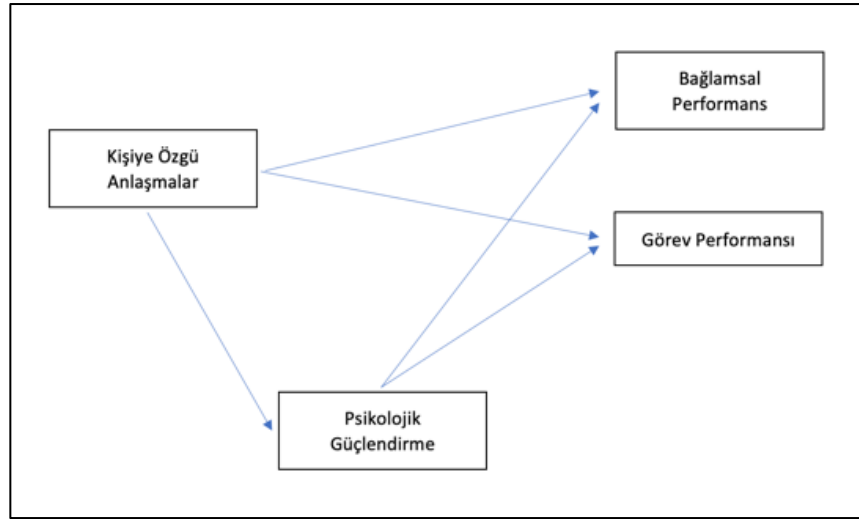
Araştırma modelleri Şekil 3, Şekil 4 ve Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 3. Model 1: İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans ilişkisini Gösteren Araştırma Modeli



Şekil 4. Model 2: İş Becerikliliği, Psikolojik Güçlendirme ve Performans ilişkisini Gösteren Araştırma Modeli



Şekil 5. Model 3: Kişiy Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisini Gösteren Araştırma Modeli

4. Araştırma Yöntemi

Yapılan alan yazın araştırması sonucu, nicel verinin, araştırma sorularını en etkin şekilde yanıtlayacağına karar verilmiş, araştırma nicel araştırma modeli üzerine kurulmuştur. Ayrıca yazında yer alan diğer çalışmalar ile çalışan performansına ilişkin uygulamalar, araştırılan ilişkiyi daha derinlemesine kavramada nicel metodolojinin etkin bir yaklaşım olduğuna işaret etmektedir.

Bu çalışma, kuramdan yola çıkarak ortaya çıkan araştırma soruları ve hipotezler temeline oturduğundan, tümdengelimci bir araştırmadır (Trochim, 2002).

Araştırmanın modelinde mevcut bir yapı betimlenerek, diğer yapılar ile olan ilişkisi olduğu gibi açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırılan yapılara araştırmacının herhangi bir etkisi olmadığından, araştırma modeli deneysel olmayan bir nitelik kazanır (Karasar, 2015:77). Ayrıca modelde araştırılan yapıların süreç içerisindeki değişimine / dönüşümüne odaklanılmadan, mevcut duruma ve yapılar arasındaki ilişkilere odaklanması, bu çalışmaya kesitsel bir nitelik kazandırır. Dolayısıyla önceki durum ile sonraki durum karşılaştırması da bu araştırmanın sınırları içinde söz konusu değildir.

Bu araştırma kapmasında yapılan yazın taramasında, alandaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun, çalışanlarda yaratıcılık ve inovatif-yenilikçi davranış üzerine doğrudan ya da dolaylı olarak odaklandığı söylenebilir. Örneğin, yüksek yaratıcılık gerektiren işlerde problem çözebilmeyi destekleyen bir iş özelliği, beraberinde yeni fikirleri ve çözüm önerilerini getirmektedir (Morgeson ve Humphrey, 2006). Yine yaratıcılık ile iş tasarımı kapsamına giren, içerik bakımından zenginleştirilmiş işler (Oldham ve Cumming, 1996), iş saatlerinin tasarımı (Elsbach ve Hergadon), düşük düzeyde performans baskısı ve basit işgünü planlaması (Ohly ve ark, 2006) arasındaki pozitif yönlü ilişkiler kaydedilmiştir. Son yıllarda iş tasarımı araştırmacıları yaratıcılığı bir çıktı olarak daha fazla çalışmaya başlamıştır (Grant, 2011:34). İnovatif davranış da yaratıcılık gibi iş tasarımı araştırmalarında sıklıkla araştırılan bir değişkendir. Fried ve arkadaşlarına (2008:921) göre “bilgi temelli örgütlerde (örneğin yüksek teknoloji startuptlarda) belirgin görev tanımlarından muaf tutulmuş çalışanlarda inovatif davranış tetiklenecektir.” Ayrıca işin yapılacağı yer konusunda esneklik tanımak da yine bilgi sektörü çalışanları (*knowledge workers*) için hem faydalı olur, hem de maliyet avantajı sağlar (Fried ve ark, 2008:5). Demerouti ve Bakker ise (2014:426-427) iş becerikliliğinin endüstri sonrası çalışma dinamiklerini iyi bir şekilde karşıladığını örgütsel adaptasyon ve inovasyonun anahtarı olduğunu belirtir.

Diğer taraftan bilgi iletişim teknolojileri sektörü çalışanlarında, diğer sektör çalışanlarına nazaran, daha fazla yaratıcılık, inovasyon ve esneklik özelliklerinin ön planda olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırma evreni için bilgi iletişim teknolojileri sektörü seçilmiştir. Yapılan alan yazın taramasından elde edilen genel kanı, iş tasarımı modellerinin karşılaştırılmasındaki uygun meslek kollarından birinin de bilgi iletişim sektörü olduğu kararına varılmıştır.

Tüm bu sebeplerden ötürü bu çalışmanın örneklemini Ankara’da bulunan teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren ve BİT sektöründe yer alan firma çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma hipotezleri, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi ve regresyon analizini bir araya toplayan güçlü bir analiz tekniğidir. Çoklu hipotezlerin ve modellerin testini bir bütün olarak ele alan YEM, 2000’li yıllardan sonra sosyal bilimlerde oldukça tercih edilen bir analiz tekniğidir (Erbil, 2017). Bu metodun temelinde yazından elde edilen bilgi doğrultusunda elde edilen değişkenlerin, bu değişkenler arasındaki ilişkilere bağlı aracı değişkenlerin test edilmesi vardır. Bu ilişkileri anlamada ve açıklamada, varyans analizi, yol analizi, regresyon analizi ve faktör analizlerini bir araya toplayan YEM, oluşturulan modeller ile sonuca ulaşır. Bu araştırmanın temelinde de birden fazla değişkenin arasındaki ilişkiler bütününe anlaşılması yer aldığından YEM tercih edilmiştir.

4.1 Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren ve bilgi iletişim teknolojileri sektöründe yer alan firma çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olasılıklı olmayan amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yönteminin tercih edilmesindeki temel sebep istihdam edilen personelin niteliklerinin belirleyici olmasıdır.

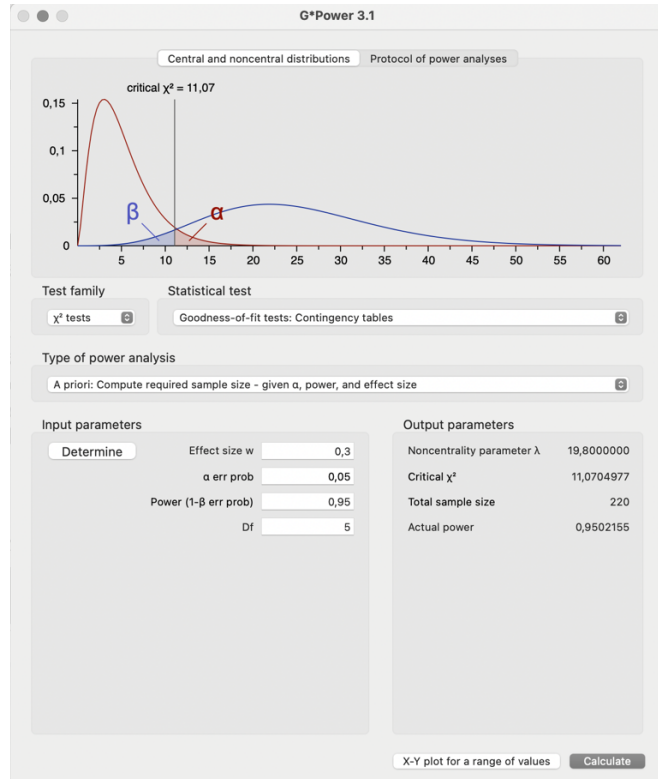
Özel sektörün değişime açık olması ve daha hızlı bir şekilde adapte olma gerekliliği sebebiyle çalışanlarının iş performansları kritik bir öneme sahiptir (Hackman ve Oldham, 2010). Bu sebeple özel işletmelerin iş tasarımı ile iş performansı arasındaki

ilişkiden daha çok etkileniyor olması ve kamu kurumlarının performansa yönelik farklı işleyişlerinin olması sebebi ile örnekleme yalnızca özel işletmeler dâhil edilmiştir.

Kota örnekleme tekniği kullanılarak sözü edilen OSB ve TGB’lerden toplamda en az 400 kişiden sağlıklı veri toplanması hedeflenmiştir. Çalışmaya dâhil edilen OSB’lerde toplam 172.000, TGB’lerde ise 16.458 kişi istihdam edilmektedir (Ankara Sanayi Odası Verileri, 2020). Firmaların faaliyet alanları düşünüldüğünde çalışanların neredeyse tümü beyaz yakalı çalışan olarak değerlendirilmektedir.

Ölçüm araçlarını içeren batarya katılımcıların ilgisine sunulmadan önce Üniversite Etik Kurulu’ndan izin alınmış (Ek 2), etik kurallar gereği katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilmiş ve izinleri istenmiştir. İlgili ölçüm bataryası Ek1’de yer almaktadır. Ölçüm araçları katılımcılara Survey Monkey web sitesi yoluyla internet ortamında, elden veya e-posta yoluyla ulaştırılmış, araştırmanın ham verisi bu kanallardan elde edilmiştir.

Örnekleme büyüklüğü, G*Power yazılımı aracılığıyla 220 olarak hesaplanmış, ölçek bataryasına dönüş yapmayan katılımcılar da göz önünde tutularak Örnekleme yer alan kurumlara toplamda 425 ölçek bataryası gönderilmiş ve toplam 403 kişiden dönüş alınmıştır. Böylelikle dönüş oranı % 94,82 olmuştur.



Şekil 6. Örneklem Büyüklüğü Hesaplaması

4.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın ölçüm araçları, bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler için alan yazında yer alan ölçeklerdir. Bu ölçekler aracılığıyla toplanan veriler ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Katılımcılara ulaşan anket formu, demografik istatistikleri sağlayan kısım ile birlikte toplam 6 kısım ve 81 ifadeden oluşmaktadır. Formun ilk bölümü demografik istatistiklerin elde edildiği bölüm olup toplam 7 ifade içermektedir. Sonraki beş bölüm geçerli ve güvenilir ölçekleri içermektedir. İş karakteristikleri modeli için 15, İş becerikliliği modeli için 21, kişiye özgü anlaşmalar modeli için 14, psikolojik güçlendirme için 12 ve performans için 19 ifade ile toplam 81 ifade bataryada yer almaktadır. 81 ifadenin tamamında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Kullanılan tüm ölçekler için, ilgili yazar / yazarlar ile temasa geçilmiş, kullanım izinleri alınmıştır. İlgili kullanım izinleri Üniversite Etik Kurulu tarafından incelenerek araştırma izni verilmiştir (Ek 2). Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının detayları ise aşağıdaki kısımda yer almaktadır.

4.2.1 İş Karakteristikleri

Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçek, yönetim odaklı iş tasarım modellerini temsilen bu çalışma içinde yer almaktadır. Uluslararası yazında “*job diagnostic survey*” olarak Türkçe yazında ise “iş karakteristikleri ölçeği” olarak adlandırılan bu araç, beceri çeşitliliği, görev kimliği, geri bildirim, özerklik ve görev anlamlılığı olmak üzere 5 alt boyutu 15 madde ile ölçmektedir. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlama ile güvenilirlik geçerlilik testleri Ünüvar (2006) tarafından yapılmış olup, “Görev Tanı Ölçeği” olarak adlandırılmıştır (Ünüvar, 2006).

Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen iş karakteristikleri ölçeği, bu çalışmanın kuramsal kısmında belirtildiği gibi, işin sahip olduğu özellikleri belirleyerek, bireysel ve işle ilgili getirileri yordama amacı üzerine kuruludur (Hackman ve Oldham, 1975). Chang, Wang ve Huang (2013) tarafından toplam 1293 kişi ile olan çalışmada Cronbach alfa katsayısı .88 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve iç tutarlılık çalışması Ünüvar (2006) tarafından yapılmış, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .85’tir.

İş karakteristikleri ölçeği toplam 2 kısım, 15 maddeden oluşmaktadır: (1) beceri çeşitliliği (3 madde), (2) görev kimliği (3 madde), (3) görev anlamlılığı (3 madde), (4) özerklik (3 madde) ve (5) geribildirim (3 madde) olmak üzere 5 alt boyut mevcuttur (Hackman ve Oldham, 1975). Ölçekteki 9, 11, 13 ve 15 ifadeler ters kodlanmıştır (Hackman ve Oldham 1974).

4.2.2 İş Becerikliliği

Temelleri İş Talepleri ve İş Kaynakları modeline dayanan iş becerikliliği modeli, kuramsal kısımda aktarıldığı üzere ilk kez Wrzesniewski ve Dutton tarafından 2001 yılında kavramsallaştırılmıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bireylerin kendi işlerini tasarlamaya yönelik proaktif davranışları düşüncesini temel alan modeli ölçmek üzere, 2012 yılında Tims ve arkadaşları tarafından ölçek çalışması tamamlanmış ve Cronbach alfa güvenirlik katsayıları yapısal iş kaynaklarını artırma için .82, engelleyici iş gereklerini azaltma için .79, sosyal iş kaynaklarını artırma için .77 ve son alt boyut olarak zorlayıcı iş gereklerini azaltma için .75 olarak belirlenmiştir (Tims, Bakker ve Derks, 2012). İş becerikliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanma çalışması ise Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir (2014) tarafından yapılmış ve Cronbach alfa güvenirlik katsayıları yapısal iş kaynaklarını artırma için .90, engelleyici iş gereklerini azaltma için .75, sosyal iş kaynaklarını artırma için .72, son alt boyut olarak zorlayıcı iş gereklerini azaltma için .76 toplamda ise .84 olarak belirlenmiştir.

İş becerikliliği ölçeği yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş gereklerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş gereklerini azaltma olmak üzere 4 boyut ve 21 maddede oluşmaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012). Maddeler 5’li Likert tipi derecendirmeye ölçülmüştür. (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

4.2.3 Kişiyi Özgü Anlaşmalar

Ast ve üstlerin karşılıklı müzakereleri temeline dayalı iş tasarım modeli olarak kişiyi özgü anlaşmalar modelinin ölçeklendirme çalışması 2013 yılında Rosen ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Rosen ve ark., 2013). Özgün ölçek 16 madde ile iş ve göreve ilişkin sorumluluklar, esneklik ve finansal teşvik olmak üzere 3 alt boyutu içermektedir. Maddeler 5’li Likert tipi derecendirmeye ölçülmüştür. (1) “Hiç

Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

Orijinal ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması ait Cronbach alfa değerleri birbirinden farklı çalışmalar ve araştırmacılar tarafından elde edilmiştir. Rosen ve arkadaşlarının (2013) kişiye özgü anlaşmalar ölçeğiyle ilgili 412 çalışanla 4 farklı zamanda yaptığı içsel tutarlılık analizlerine ilişkin Cronbach alfa değerleri sırasıyla, .83, .80, .85 ve .90 olarak elde edilmiştir. Ölçeğe ilişkin 887 kişi ile yapılan bir başka araştırmada Cronbach alfa değeri .87 olarak belirtilmiştir (Hornung ve ark., 2016). Yapılan çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde kişiye özgü anlaşmalar ölçeğinin, bu çalışma için referans olacağı tespit edilmiştir.

Kişiye özgü anlaşmalar ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması Özçelik, Aybas ve Uyargil (2019) tarafından yapılmıştır. Yapılan uyarlamaya ilişkin Cronbach alfa katsayıları toplamda .89, iş ve göreve ilişkin sorumluluklar alt boyutu için .81, esneklik alt boyutu için .83 ve son olarak finansal teşvik alt boyutu için .89’dur,

4.2.4 Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirmenin kavramsallaştırmasına büyük katkı sağlayan Spreitzer’e (1995) ait “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” araştırma modellerinin aracı değişkeni olarak yer almaktadır. Kuramsal kısımda belirtildiği üzere, yönetimin, çalışanlara yönelik getirdiği yapısal güçlendirme girişimlerinin, psikolojik güçlendirme ile desteklenmesi gerektiği kuramsal zeminine oturan bu kavram, 12 madde ile 4 alt boyut ile ölçülebilmektedir. Bu 4 alt boyut anlam, özerklik, yetkinlik ve etki boyutlarıdır. Spreitzer ve arkadaşlarınca 500 firmanın orta düzey yöneticileri ile yapılan ölçek çalışmasında Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .70 olarak ifade edilmektedir (Spreitzer ve ark., 1997:688-680)

Kuramsal zeminde psikolojik güçlendirmenin aracı değişken olarak çalışıldığı çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin Farzaneh ve arkadaşları (2014) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında psikolojik güçlendirmenin aracılık rolüne değinmektedir. Bir başka çalışmada ise liderlik yetkinliği ile çalışanların görev performansı arasında psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü vardır (Kim ve Kim, 2013). Psikolojik güçlendirmenin, yapısal güçlendirme-işe bağlılık (Kimura, 2011), liderin güçlendirici tutumu – çalışan memnuniyeti (Namasivayam ve ark., 2014), liderlik karizması – grup üyelerinin kimlikleri üzerindeki yapıcı ve yıkıcı etkileri (Sosik ve ark., 2014) arasında aracılık rolü bulunmaktadır. Bu ve buna benzer çalışmaların sonuçları incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin mevcut araştırma modelinde aracı değişken olarak yer almasına karar verilmiştir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması Tolay (2013) tarafından yapılmıştır. 393 orta düzey yönetici ile yapılan ve ölçeğin orijinal güvenilirlik ve geçerliliğini belirleyen çalışmada Cronbach alfa katsayısı .72 olarak çıkmıştır. Diğer taraftan Türkiye’de yapılan bir başka araştırmada Cronbach alfa katsayısı .89 olarak belirtilmektedir (Altındış, 2011:176)Tüm bu değerler bir arada değerlendirildiğinde ilgili ölçüm aracının araştırmada güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

5’li Likert tipi derecendirmeyeyle ölçülen maddeler, (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

4.2.5 Performans

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olarak tanımlanan performans için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 25 madde ve bağlamsal performans ve görev performansı olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 16 maddesi bağlamsal performansı, sonraki 9 madde

ise görev performansını ölçer (Goodman ve Svyantek, 1999). Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .93, 25 maddelik uzun versiyonunda .86 ve 19 maddelik kısa versiyonda .87'dir. Bu değerler, ilgili ölçeğin sosyal bilim araştırmaları için yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Goodman ve Svyantek, 1999). Ölçeğe ilişkin maddeler 5'li Likert tipi derecendirmeye ölçülmüş olup, (1) "Hiç Katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kararsızım", (4) "Katılıyorum", (5) "Tamamen Katılıyorum" şeklinde puanlanmıştır.

Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasını Polatçı (2011) yapmıştır. Yapmış olduğu pilot çalışmada 25 ifadeyi sadeleştirme ihtiyacı duymuş ve ifade sayısını düşürmek amacıyla açıklayıcı faktör analizine gitmiştir. Sonuç olarak orijinal ölçekten 6 madde çıkartılarak toplam 19 madde ile Türkçe ölçek çalışması tamamlanmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa Güvenilirlik katsayısı ise .93'tür (Polatçı, 2011:151).

4.2.6 Diğer Değişkenler:

Bu araştırmada yaş, cinsiyet, medeni durum, bağlı olunan kadro tipi, firmada çalışma süresi, toplam çalışma yaşamı süresi ve eğitim durumu olmak üzere demografik veriler de analize dâhil edilmiştir. Bu veriler ile ilgili demografik gruplar arasında bir farklılık olup olmayacağı, fark kaydedilirse ne yönde olacağı sonuçlarına ulaşmak amaçlanmıştır.

Yapılan yazın taramasında, pek çok araştırmada demografik değişkenlere ilişkin analizlere rastlanmıştır. Örneğin Ayupp ve Chung (2010) yaş, ırk, akademik nitelikler, hizmet süresi ve ücret seviyesinin, güçlendirme algısında önemli bir rol oynamadığını, ancak cinsiyetle ilgili olarak kadınların güçlendirme algısında erkeklere göre daha yüksek puanlar belirlemişlerdir. Yine Slemp ve Vella-Brodrick (2014) cinsiyet faktörünün altını çizerek, kadınların erkeklere göre daha yüksek seviyede ilişkisel iş becerikliliği gösterdiğini belirtmişlerdir. Hornung ve arkadaşlarının (2010) yaptığı

araştırmada ise, kısmi zamanlı genç çalışanların kişiye özgü anlaşmalar puanlarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu araştırmada Türkiye’deki istihdam yapısında kısmi zamanlı çalışmanın, ilgili araştırmanın yapıldığı ABD’deki kadar yaygın olmaması sebebiyle, tam zamanlı – kısmi zamanlı çalışma şekli demografik veri olarak analize dâhil edilmemiştir.

5. Veri Analizi

5 farklı ölçek ve demografik sorulardan oluşan anket formu ile 403 katılımcıdan elde edilen verinin analizi için öncelikle veri seti analize hazır hale getirilmiştir (Büyüköztürk, 2003). Veri setinin ön analizi SPSS 26 ve Stata 16 yazılımları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

5.1 Verinin Ön Analizi

Öncelikli olarak 403 katılımcıdan elde edilen veri setinde veri girişinin doğru yapıp yapılmadığı incelenmiştir. Ankette yer alan ters kodlu ifadeler yeniden kodlanmıştır. Veri setindeki kayıp değerler belirlenerek kayıp veri ataması yapılmıştır. Veri setindeki tüm ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş, ortalamanın standart sapmadan küçük olduğu bir değere rastlanmamıştır.

Veri setinin analizlere hazırlanması için son aşamada, veri dağılımını normallikten uzaklaştıran uçdeğerlerin (*outlier*) tespitine geçilmiştir. Çok değişkenli uç değer belirleme yöntemi olarak Mahalanobis Uzaklığı yöntemi kullanılmış ve $p = 0.01$ anlamlılık düzeyinde toplamda 21 katılımcının uç değer niteliği taşıdığına karar verilerek veri setinden çıkartılmıştır. Araştırmaya katılmayı reddeden, hiçbir ifadeye yanıt vermeyen veya yalnızca demografik ifadeleri yanıtlayan katılımcılarla birlikte toplam 68 katılımcı veri setinden silinmiş ve analize 314 katılımcının verisiyle devam edilmiştir. Ham veri setinin kontrolü ve çıkartılan katılımcı sayıları Tablo 5’te yer almaktadır. G*Power 3.1 yazılımının önerdiği en az 220 kişilik örneklem büyüklüğü,

son aşamada da geçilmiştir. Bu çalışmanın araştırma alanının insanlar üzerinde bozucu bir etki yaratmayacağı Etik Kurul Kararı ile belirlendiğinden (Bkz. Ek2. Etik Kurul Onayı), önerilen örneklem büyüklüğü üzerinde bir veri setiyle çalışmada bir sakınca görülmemiştir.

	n	%
Sağlıklı veri potansiyeli taşıyanlar	314	77,9
Araştırmaya katılmayı reddedenler	6	1,5
Araştırma Formunun hiçbir sorusuna yanıt vermeyenler	43	10,7
Araştırma Formunun yalnızca demografik sorularını yanıtlayanlar	19	4,7
Uç değer	21	5,2
TOPLAM	403	100,0

Tablo 5. Araştırmaya Katılım ve Örneklem Büyüklüğü

5.1.1. Normallik Testi

İlgili parametrik analizlerin yapılabilmesi için ön koşul olan normal dağılım şartına ilişkin testler uygulanmıştır. Buna göre veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerini içeren analiz çıktısı Tablo 6'da yer almaktadır. İlgili analizde değişkenlere ilişkin toplam değerler kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçların +2,0 - -2,0 aralığında olması nedeniyle veri setinin normal dağılım sergilediğine ve parametrik analizlere uygun olduğuna karar verilmiştir (George ve Mallery, 2010).

	İK	İB	KOA	PG	Performans
N Geçerli	314	314	314	314	314
Kayıp Veri	0	0	0	0	0
Ortalama	3,89	3,67	3,20	4,03	4,07
Medyan	3,98	3,67	3,17	4,01	4,05
Standart Sapma	,55	,43	,72	,55	,48
Çarpıklık	-,570	-,181	-,241	-,666	-,777
Çarpıklık Std. Sapma	,138	,138	,138	,138	,138
Basıklık	,114	1,017	,252	1,677	1,311
Basıklık Standart Sapma	,274	,274	,274	,274	,274

Tablo 6. Araştırma Değişkenleri için Ortalama, Medyan, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

5.1.2. Çoklu Doğrusallık Sorunu

Bağımsız değişkenlerin yüksek düzeyde korelasyon taşıması, yapılan analizde çoklu doğrusallık sorununu taşımaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu durumu gözden geçirmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri ile VIF Katsayılarını (Tablo 7) içeren tablolar incelendiğinde veri setinde çoklu doğrusallık sorunu olmadığı görülmektedir.

		Performans	İK	İB	KÖA	PG	VIF Değerleri
Pearson Korelasyon	Performans	1,000	,212	,367	,101	,273	
	İK	,212	1,000	,248	,141	,322	1,341
	İB	,367	,248	1,000	,470	,298	1,470
	KÖA	,101	,141	,470	1,000	,192	1,267
	PG	,273	,322	,298	,192	1,000	1,696
Sig. (1-tailed)	Performans	.	,000	,000	,036	,000	
	İK	,000	.	,001	,006	,000	
	İB	,000	,000	.	,000	,000	
	KÖA	,036	,006	,000	.	,000	
	PG	,000	,000	,000	,000	.	

Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları VIF Değerleri

5.1.3. Ölçüm Modeli Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçlarının uygun olması, sağlıklı bir araştırma yürütmek açısından önemlidir. Yapısal

Eşitlik Modellemesi (YEM) ile yapılan analizlerde, dışsal model değerlendirmesi, gözlenen değişkenler ile bağlı olduğu gizil değişken arasındaki ilişkileri; içsel model değerlendirmesi ise, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek anlamına gelir. Dışsal modelin güvenilirlik ve geçerliliği için gözlenen değişkenlerin korelasyonları üzerinden Cronbach alfa ve CR değerleri dikkate alınmış, yapı geçerliliği için yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerlendirmesi yapılmıştır (Çark ve Maşrap, 2019; Dinçer, 2020). Cronbach alfa ve CR değerlerinin 0,60-0,70 aralığında olması kabul edilebilir güvenilirliği, 0,70-0,95 aralığında olması ise, ölçüm aracının yüksek seviyede iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelir (Hair ve ark., 2016). Araştırmada yer alan değişkenlerin Cronbach alfa ve CR değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Değişkenler ve İfade Kodları	α	CR	AVE	MSV	ASV
İş Karakteristikleri	0,829				
Özerklik	0,749	0,647	0,383	0,227	0,049
Görev Kimliği	0,701	0,701	0,439	0,116	0,043
Beceri Çeşitliliği	0,792	0,593	0,328	0,120	0,032
Görev Anlamlılığı	0,729	0,642	0,374	0,113	0,039
Geri Bildirim	0,892	0,701	0,440	0,150	0,055
İş Becerikliliği	0,820				
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	0,869	0,873	0,592	0,224	0,112
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	0,779	0,788	0,472	0,016	0,005
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	0,794	0,797	0,441	0,232	0,042
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	0,816	0,821	0,480	0,238	0,088
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	0,911				
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	0,882	0,884	0,563	0,232	0,080
Esneklik	0,847	0,853	0,662	0,114	0,028
Finansal Teşvik	0,910	0,913	0,681	0,136	0,030
Psikolojik Güçlendirme	0,878				
Yetkinlik	0,832	0,835	0,628	0,272	0,077
Anlam	0,800	0,801	0,574	0,158	0,080
Özerklik	0,870	0,871	0,694	0,227	0,087
Etki	0,859	0,860	0,672	0,220	0,098
Performans	0,924				
Bağlamsal Performans	0,910	0,911	0,485	0,224	0,065
Görev Performansı	0,876	0,881	0,350	0,272	0,096

Tablo 8. Ölçüm Modelleri Cronbach Alfa, CR, Ortalama Açıklanan Varyans Değerleri (AVE), Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV), Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV)

Araştırmada yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek bakımından yakınsak ve ıraksak geçerlilik incelenmiştir. Yakınsak geçerlilik değişkenlerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktörlerle ilişkili olduğunu gösterirken,

ıraksak geçerlilik değişkenlerin ilgili oldukları faktörler dışındaki faktörlerle olan ilişkisini değerlendirmekte kullanılır (Yaşlıoğlu, 2017). Bir ölçüm modelinin yakınsak geçerliliği sağlaması için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted – AVE) değerleri, CR değerlerinden büyük ve AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olması beklenir (Yaşlıoğlu, 2017). AVE değerinin .500'den küçük olduğu durumlarda eğer CR değeri .700'ün üzerinde ise yakınsak geçerliliğin sağlanabileceğini ifade edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Araştırma modelinin AVE ve CR değerleri Tablo 8'de sunulmuş olup, tüm faktörlerin yakınsak geçerliliği sağladığı görülmüştür.

Iraksak geçerlilik için ise Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (*Maximum Squared Variance* – MSV) değeri dikkate alınmalıdır. MSV, bir faktörün diğer faktörlerden herhangi biriyle paylaştığı en yüksek varyansın karesidir. Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (*Average Shared Square Variance* – ASV) ise bir faktörün diğer faktörlerle paylaştığı varyansın karelerinin toplamının paylaşılan varyans sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir.

Bir araştırmanın ölçüm modelinde güvenilirlik ve yakınsak geçerliliği sağlandıktan sonra ıraksak geçerliliği sorgulanmalıdır (Sarstedt ve ark., 2017:17). Ölçüm aracının ayrışma geçerliliğini ifade eden ıraksak geçerliliğin sağlanması için $MSV < AVE$, $ASV < MSV$ koşulunun sağlanması gerekir (Yaşlıoğlu, 2017, Sürücü ve Maslakçı, 2020:2704). Iraksak geçerlilik, bir faktörün diğer faktörlerden herhangi biriyle paylaştığı varyansın karesidir. Ölçüm aracına ilişkin MSV ve ASV değerlerini içeren Tablo 8 incelendiğinde modelin ıraksak geçerliliği sağladığı görülmektedir (Bkz. Tablo 8).

5.2 Faktör Analizleri

Bir araştırma modelinin, ilgili ölçüm aracı ve/veya model ile uyumlu olması, araştırmanın ilgili gerçeği açıklama gücü ile yakından ilgilidir. Ayrıca ilerleyen aşamada kullanılan ölçüm aracının yapısal eşitlik modellemesinde kullanılabilmesi için öncelikle mevcut veri setiyle uyumunun test edilmesi gerekir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi kuramsal dayanağı olan bir ölçüm aracının veya modelin, toplanan yeni veri setinde araştırılan ilişkiler ile uyumlu olduğunu doğrulamak amacıyla kullanılmaktadır (Hair ve ark., 2013). Daha önceden kullanılmış olan ölçeklerin, mevcut araştırmanın faktör yapısıyla uyumunun sağlanıp sağlanmadığını açıklayan istatistiksel teknik olan doğrulayıcı faktör analizi (Yaşlıoğlu, 2017), bu araştırmanın her ölçüm aracı ve modelinde uygulanmıştır. Bu bakımdan kuramsal zeminden elde edilen ölçeklerin bu çalışmadaki örnekleme uygunluğunu anlamak için, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı örneklem üzerinden keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri birlikte uygulanamayacağından (Yaşlıoğlu, 2017), keşfedici faktör analizi yapılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri için AMOS 24 yazılımı kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi için çıkan değerlerin karşılaştırılmasına yardımcı olacak ölçütleri içeren değerler Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi için Uyum İndeksleri ve Eşik Değerler

Örnekleme Büyükliği	N<250			N>250		
Gözlemlenebilir Değişken Sayısı	m ≤ 12	12<m<30	m ≥ 30	m ≤ 12	m<12<30	m ≥ 30
CMIN (χ ²)	Anlamsız p Değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p Değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p Değeri	Anlamlı p Değeri
CMIN/df		χ ² /df <2,5			χ ² /df <5	
GFI	>0,95	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90
CFI	>0,97	>0,95	>0,92	>0,95	>0,92	>0,90
NFI/TLI	>0,97	>0,95	>0,92	>0,95	>0,90	>0,80
RMSEA	>0,08	>0,08	>0,08	>0,07	>0,07	>0,07

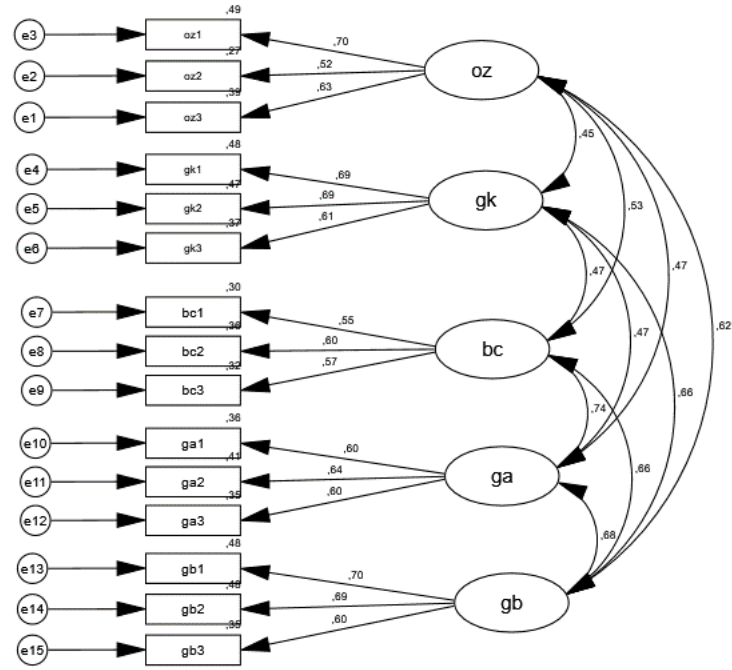
Kaynak: Yaşlıoğlu, 2017

Doğrulayıcı faktör analizi araştırma hipotezlerini test etmede kullanılan yapısal eşitlik modellemesinin ilk aşamasıdır. İlk aşamada gözlemlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ölçüm modeli araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde, ölçüm araçlarının örneklemle uyumunun test edildiği gibi (doğrulayıcı faktör analiziyle) ölçüm modelinin de doğrulanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). İkinci aşamada ise farklı örtük değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan modelin test edilmesi amacıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Çokluk ve ark, 2014:339).

5.2.1 İş Karakteristikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

15 maddeden oluşan iş karakteristikleri ölçeğinin toplam 5 faktörlü yapısı AMOS programı yardımıyla incelenmiştir. İncelenen yapıda özerklik alt boyutu için 3, beceri çeşitliliği alt boyutu için 3, görev kimliği alt boyutu için 3, görev anlamı alt boyutu için 3 ve geri bildirim alt boyutu için 3 ifade ölçekte yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi için bilimsel araştırmalarda en çok tercih edilen en büyük olabilirlik yöntemi (*maximum likelihood method*) bu ve bundan sonra kullanılan ölçüm araçları için verinin normal dağılımı nedeniyle kullanılmıştır.

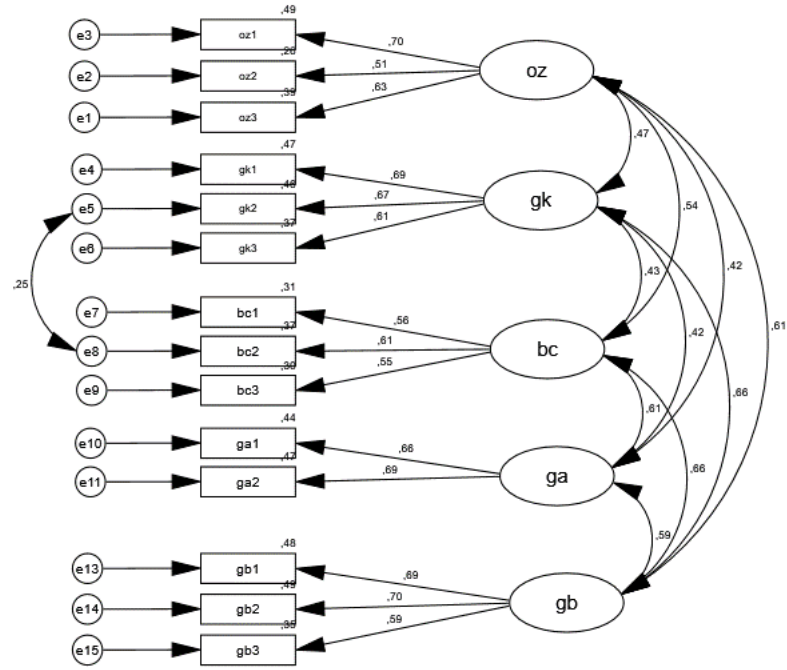
Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum kriterleri ve madde faktör yükleri incelenmiştir (Şekil 7). Yapılan analizin sonucuna göre 5 boyut arasındaki kovaryans değerleri anlamlı ($p < .005$) çıkmıştır. Ölçüm modeli için hesaplanan $\chi^2 = 195,543$, $\chi^2/df = 2,444$ anlamlılık şartını taşımaktadır. Model uyum indeksleri ise, CFI = 0,894 TLI= 0,861 RMSEA =0,068 olarak elde edilmiş olup, beklenen uyum kriterlerinde olmadığından, model modifikasyonu yapılmıştır.



Şekil 7. İş Karakteristikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bir ölçüm modelinde, MI değerlerinin 0 olması, o değişkenin serbest olduğu anlamına gelir. Ancak sosyal bilimlerde bu durum gerçekçi değildir. Bu nedenle MI değeri yüksek olan değişkenlerin hata terimleri arasında bağ kurmak veya o değişkeni modelden çıkarmak, Ki-Kare değerini düşürecek, dolayısıyla modeli daha fit hale getirecektir (Jöreskog ve Sörbom, 1996).

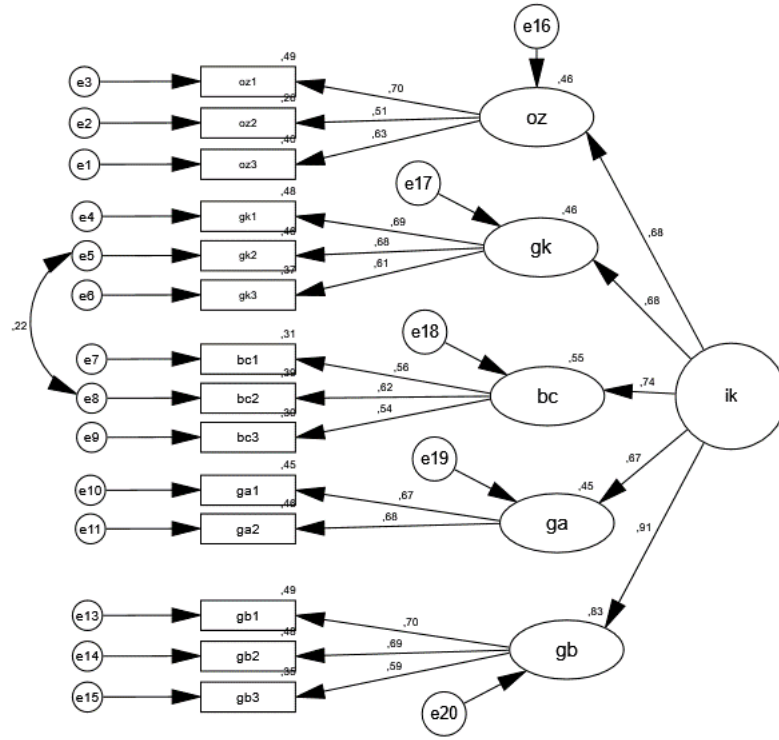
Modelin iyileştirmesi için MI değerleri ve standardize artık matrisi birlikte ele alınmıştır. Yapılan inceleme sonucu, iş karakteristikleri ölçeği 15. madde (ga3) modelden çıkartılmış, 7. (gk2) ve 6. (bc2) maddelerin hata terimleri arası kovaryans bağlantısına izin verilmiştir. Modifikasyon sonucu elde edilen $\chi^2 = 128,852$ $\chi^2/df = 1,95$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,935 TLI= 0,910 GFI = 0,946 RMSEA =0,055 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, iş karakteristikleri ölçeğinin, beş faktörlü kuramsal yapısının bu araştırma için doğrulandığını göstermektedir.



Şekil 8. İyileştirme Sonrası İş Karakteristikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı

Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modellemesinde, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, gözlemlenebilir değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkileri incelerken, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacının katılımcılardan doğrudan elde edemediği gizil değişkenler arası ilişkileri inceler (Çokluk ve ark, 2014:281). Doğrulanmamış ve veri seti ile uyumlu olmayan ölçüm modeli yol analizine alınmamalıdır (Çokluk ve ark, 2014:339) Bu bakımdan, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, iş karakteristikleri ölçeği için yapılmıştır (Şekil 8). Uyum indeksleri $\chi^2 = 135,932$ $\chi^2/df = 1,91$ CFI = 0,933 TLI= 0,914 GFI = 944 RMSEA =0,053 olarak bulunmuştur. Yapılan tüm incelemeler sonucu elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 10’da sunulmuştur.



Şekil 9. İş Karakteristikleri Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 10. İş Karakteristikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

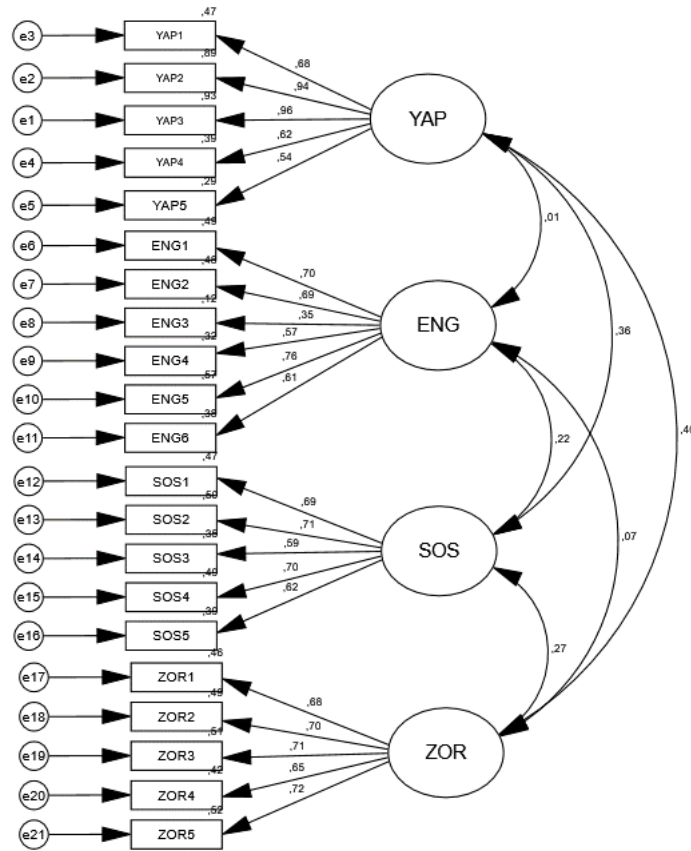
Boyut / Alt Boyut	yön	Alt Boyut / Madde	Tahmin	Std Tahmin	C.R.	P
İş Karakteristikleri	→	Özerklik	1	0,679		
İş Karakteristikleri	→	Görev Kimliği	0,884	0,678	6,03	***
İş Karakteristikleri	→	Beceri Çeşitliliği	0,978	0,743	5,56	***
İş Karakteristikleri	→	Görev Anlamlılığı	0,78	0,669	5,63	***
İş Karakteristikleri	→	Geri Bildirim	1,3	0,91	6,66	***
Özerklik	→	oz1	1	0,701		
Özerklik	→	oz2	0,874	0,513	6,75	***
Özerklik	→	oz3	0,864	0,629	7,56	***
Görev Kimliği	→	gk1	1	0,693		
Görev Kimliği	→	gk2	0,962	0,679	8,54	***
Görev Kimliği	→	gk3	0,801	0,61	8,1	***
Beceri Çeşitliliği	→	bc1	1	0,558		
Beceri Çeşitliliği	→	bc2	0,865	0,623	6,59	***
Beceri Çeşitliliği	→	bc3	0,985	0,543	6,2	***
Görev Anlamlılığı	→	ga1	1	0,672		
Görev Anlamlılığı	→	ga2	1,145	0,678	6,57	***
Geri Bildirim	→	gb1	1	0,703		
Geri Bildirim	→	gb2	0,817	0,691	9,6	***
Geri Bildirim	→	gb3	1,003	0,591	8,56	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R:Kritik Tablo Değeri P: Test Olasılık Değeri

5.2.2 İş Becerikliliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

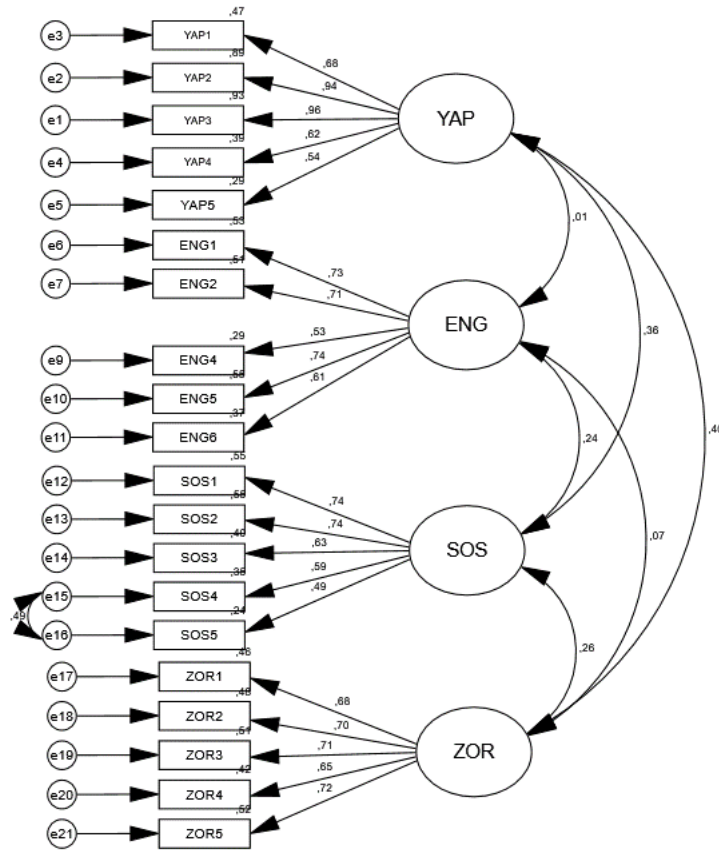
21 maddeden oluşan iş becerikliliği ölçeğinin toplam 4 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen yapıda yapısal iş kaynaklarını artırma alt boyutu için 5, engelleyici iş gereklerini azaltma alt boyutu için 6, sosyal iş kaynaklarını artırma alt boyutu için 5 ve zorlayıcı iş gereklerini azaltma alt boyutu için 5 ifade yer almaktadır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde (Şekil10) model uyum kriterleri ve madde faktör yükleri incelenmiştir. Yapılan analizin sonucuna göre 4 boyut arasındaki kovaryans değerlerinin anlamlı ($p < .005$) olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçüm modeli için hesaplanan $\chi^2 = 439,788$, $\chi^2/df = 2,403$ anlamlılık şartını taşımaktadır. Model uyum indeksleri ise, CFI = 0,903 TLI= 0,889 GFI = 0,880 RMSEA =0,067 olarak elde edilmiş olup, beklenen uyum kriterlerinde olmadığından, model modifikasyonu yapılmıştır.



Şekil 10. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modelin iyileştirmesi için MI değerleri ve standardize artık matrisi birlikte ele alınmıştır. Yapılan modifikasyon incelemesi sonucu, iş becerikliliği ölçeği 15. madde (SOS4) ve 16. madde (SOS5) ga3) arasında hata terimleri kovaryans bağlantısına izin verilmiştir. 8. madde (ENG3) ise daha önce yapılan analizde, 0,5'in altında standardize regresyon katsayısı nedeniyle modelden çıkartılmıştır. Modifikasyon sonucu elde edilen $\chi^2 = 307,917$, $df = 163$, $\chi^2/df = 1,889$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,944 TLI= 0,935 GFI = 0,909 RMSEA =0,053 değerleri elde edilmiştir (Şekil 11).

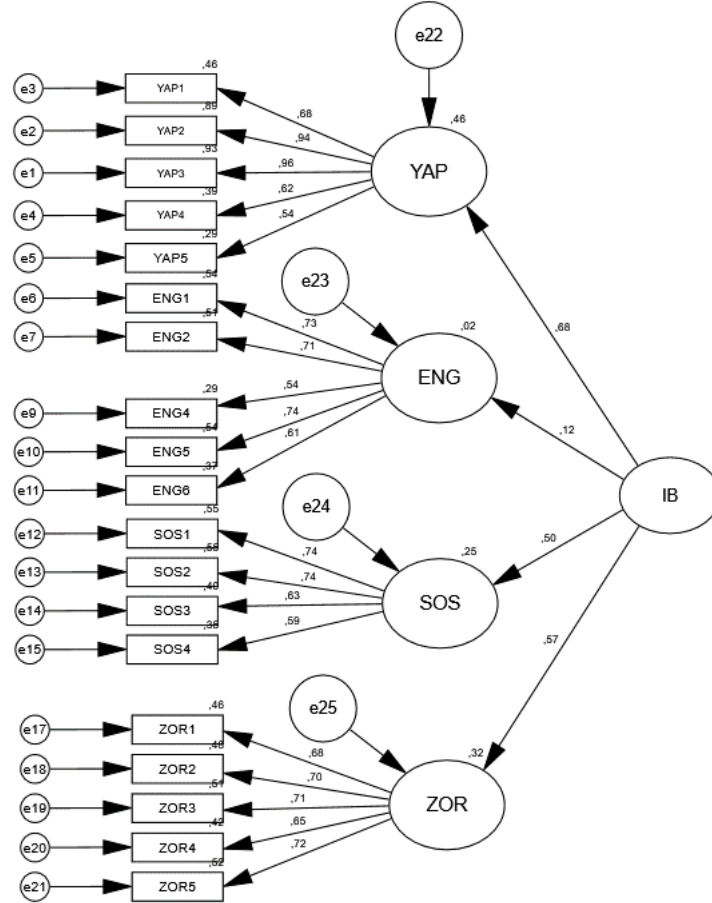


Şekil 11. İyileştirme sonrası İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör

Analizi

Son olarak iş becerikliliği ölçeği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, yapılmıştır (Şekil 12). Modifikasyon sonucu elde edilen $\chi^2 = 279,355$ $df=148$ $\chi^2/df = 1,88$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,9453 TLI= 0,937

GFI = 0,913 RMSEA =0,053 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, iş karakteristikleri ölçeğinin, beş faktörlü kuramsal yapısının bu araştırma için doğrulandığını göstermektedir. Yapılan tüm incelemeler sonucu elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.



Şekil 12. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör

Analizi

Tablo 11. İş Becerikliliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Tahmin	Std Tahmin	C.R.	P
İş Becerikliliği	→ Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	1	0,682		
İş Becerikliliği	→ Engelleyici İş Gerekliliklerini Azaltma	0,121	0,524	3,455	**
İş Becerikliliği	→ Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	0,558	0,502	3,838	***
İş Becerikliliği	→ Zorlayıcı İş Gerekliliklerini Azaltma	0,498	0,566	3,886	***
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	→ YAP3	1	0,962		
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	→ YAP2	1,017	0,945	32,56	***
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	→ YAP1	0,639	0,682	15,36	***

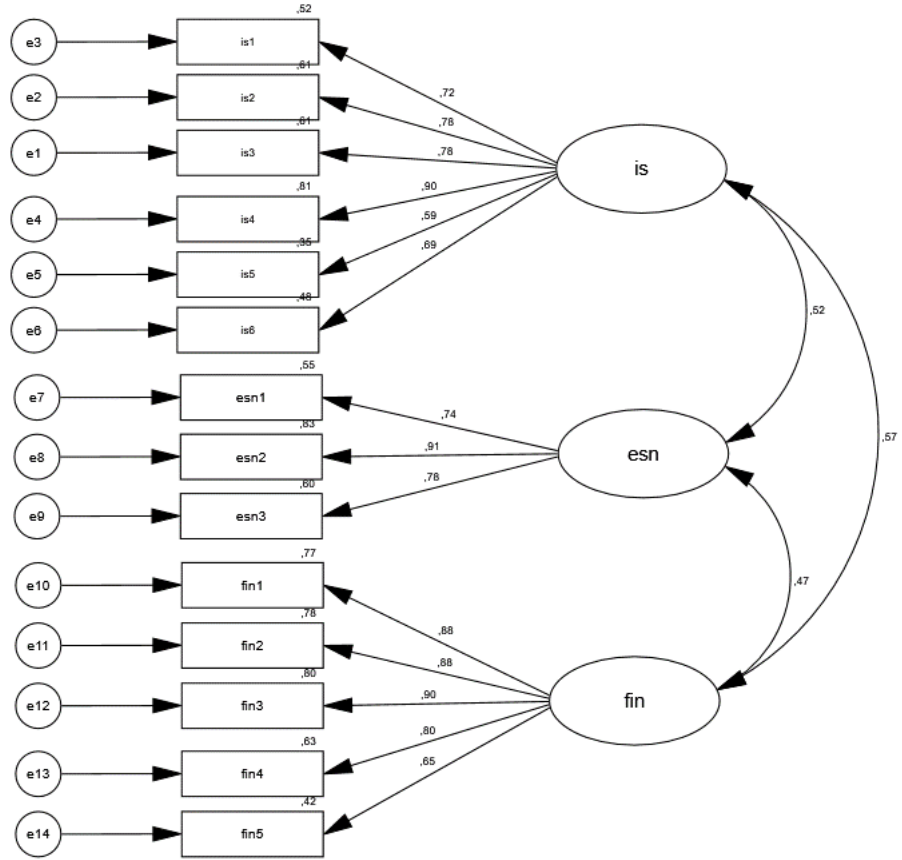
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	→	YAP4	0,625	0,622	13,27	***
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	→	YAP5	0,498	0,542	10,9	***
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	→	ENG1	1,235	0,732	8,388	***
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	→	ENG2	1,103	0,712	8,279	***
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	→	ENG4	1	0,536		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	→	ENG5	1,364	0,736	8,406	***
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	→	ENG6	1,104	0,61	7,615	***
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	→	SOS1	1,134	0,745	9,481	***
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	→	SOS2	1,192	0,74	9,46	***
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	→	SOS3	1	0,631		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	→	SOS4	0,848	0,594	8,234	***
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	→	ZOR1	0,949	0,681	10,3	***
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	→	ZOR2	1	0,696		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	→	ZOR3	1,159	0,713	10,69	***
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	→	ZOR4	1,22	0,65	9,896	***
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	→	ZOR5	1,353	0,724	10,83	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R:Kritik Tablo Değeri P: Test Olasılık Değeri

5.2.3 Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

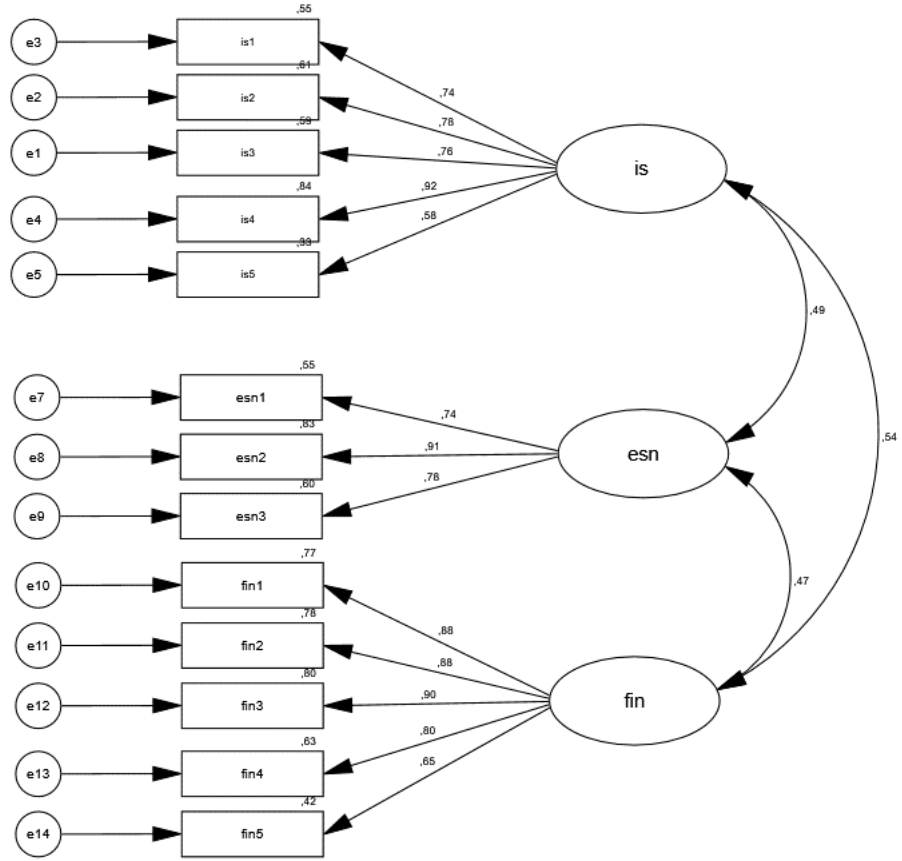
14 maddeden oluşan kişiyi özgü anlaşmalar ölçeğinin toplam 3 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen yapıda iş ve göreve ilişkin sorumluluklar alt boyutu için 6, esneklik alt boyutu için 3 ve finansal teşvik alt boyutu için 5 ifade yer almaktadır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum kriterleri ve madde faktör yükleri incelenmiştir (Şekil 13). Yapılan analizin sonucuna göre 3 boyut arasındaki kovaryans değerlerinin anlamlı ($p<0.005$) olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçüm modeli için hesaplanan $\chi^2 = 211,710$, $df = 74$, $\chi^2/df = 2,861$ anlamlılık şartını taşımaktadır. Model uyum indeksleri ise, CFI = 0,950 TLI = 0,939 GFI = 0,906 RMSEA = 0,077 olarak elde edilmiş ve elde edilen sonuçların uyum kriterlerine uygun olduğu görülmüştür.



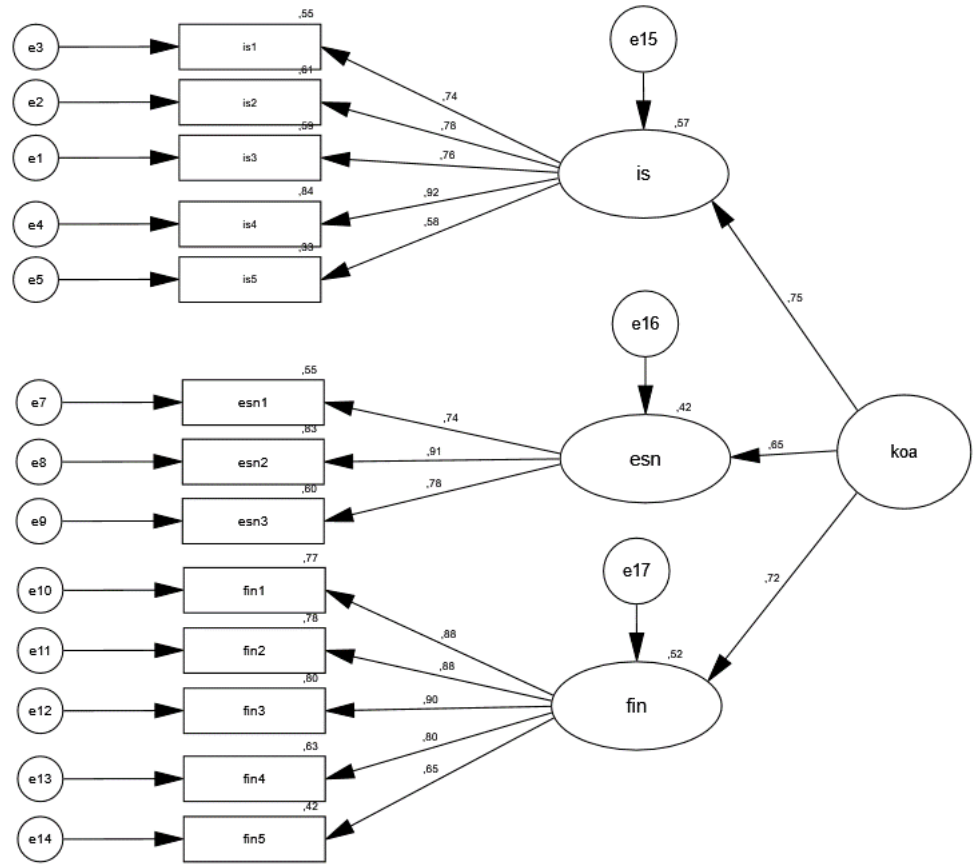
Şekil 13. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Modifikasyon indislerine bakıldığında ise 6. madde (is6)'nın yüksek modifikasyon önerisi alması sonucu bu madde ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Modifikasyon sonucu elde edilen $\chi^2 = 133,005$, $df = 62$, $\chi^2/df = 2,145$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,972 TLI= 0,965 GFI = 0,935 RMSEA =0,060 değerleri elde edilmiştir (Şekil 14).



Şekil 14. İyileştirme sonrası Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Son olarak kişiyi özgü anlaşmalar ölçeği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, yapılmıştır (Şekil15). Modifikasyon sonucu elde edilen $\chi^2 = 133,005$ $df=62$ $\chi^2/df = 12,145$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,972 TLI= 0,965 GFI = 0,935 RMSEA =0,060 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, iş karakteristikleri ölçeğinin, üç faktörlü kuramsal yapısının bu araştırma için doğrulandığını göstermektedir. Yapılan tüm incelemeler sonucu elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 12’de sunulmuştur.



Şekil 15. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı

Faktör Analizi

Tablo 12. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

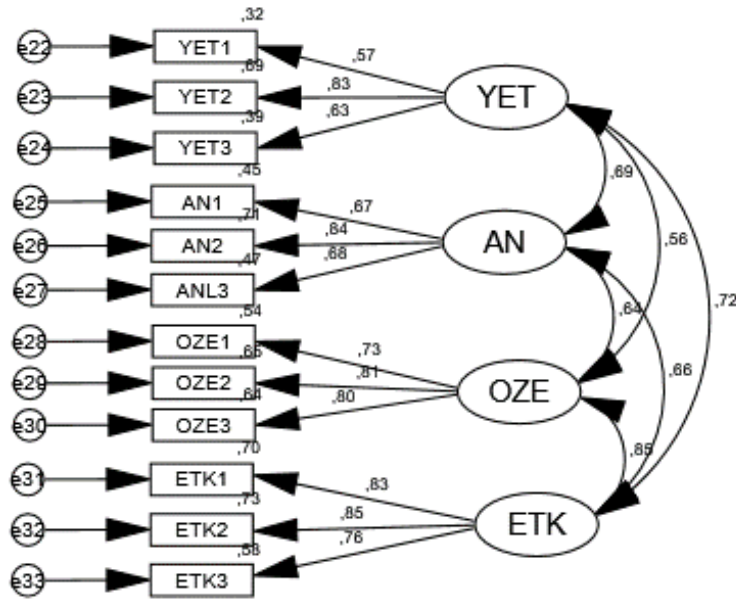
Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Std		C.R.	P
		Tahmin	Tahmin		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	→ İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	1	0,752		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	→ Esneklik	0,882	0,648	6,592	***
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	→ Finansal Teşvik	1,329	0,722	6,945	***
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	→ is1	1	0,741		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	→ is2	1,144	0,779	13,75	***
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	→ is3	1,042	0,765	13,48	***
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	→ is4	1,272	0,919	16,04	***
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	→ is5	0,672	0,578	10,02	***
Esneklik	→ esn1	1	0,742		
Esneklik	→ esn2	1,49	0,913	14,41	***
Esneklik	→ esn3	1,262	0,777	13,39	***
Finansal Teşvik	→ fin1	1	0,876		
Finansal Teşvik	→ fin2	0,972	0,883	21,64	***
Finansal Teşvik	→ fin3	1,028	0,896	22,24	***
Finansal Teşvik	→ fin4	0,902	0,795	17,86	***
Finansal Teşvik	→ fin5	0,702	0,651	13,14	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R:Kritik Tablo Değeri P: Test Olasılık Değeri

5.2.4 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

12 maddeden oluşan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nin toplam 4 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen yapıda anlam alt boyutu için 3, özerklik alt boyutu için 3, yetkinlik alt boyutu için 3 ve etki alt boyutu için 3 ifade yer almaktadır.

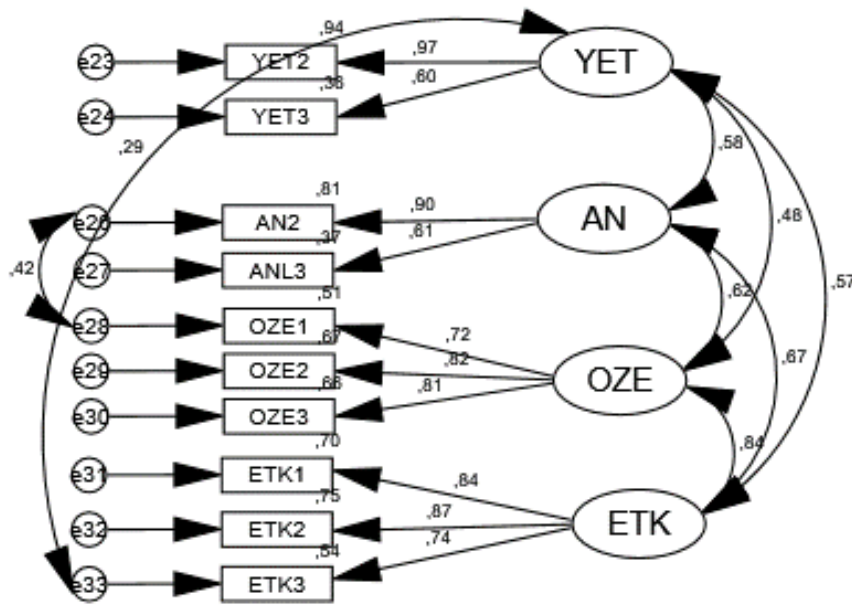
Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde (Şekil 16) model uyum kriterleri ve madde faktör yükleri incelenmiştir. Yapılan analizin sonucuna göre 4 boyut arasındaki kovaryans değerlerinin anlamlı ($p < .005$) olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçüm modeli için hesaplanan $\chi^2 = 290,258$, $df = 48$, $\chi^2/df = 6,047$ anlamlılık şartını taşımaktadır. Model uyum indeksleri ise, CFI = 0,879 TLI= 0,834 GFI = 0,865 RMSEA =0,125 olarak elde edilmiş ve elde edilen sonuçların uyum kriterlerine uygun olmadığı görülmüştür.



Şekil 16. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

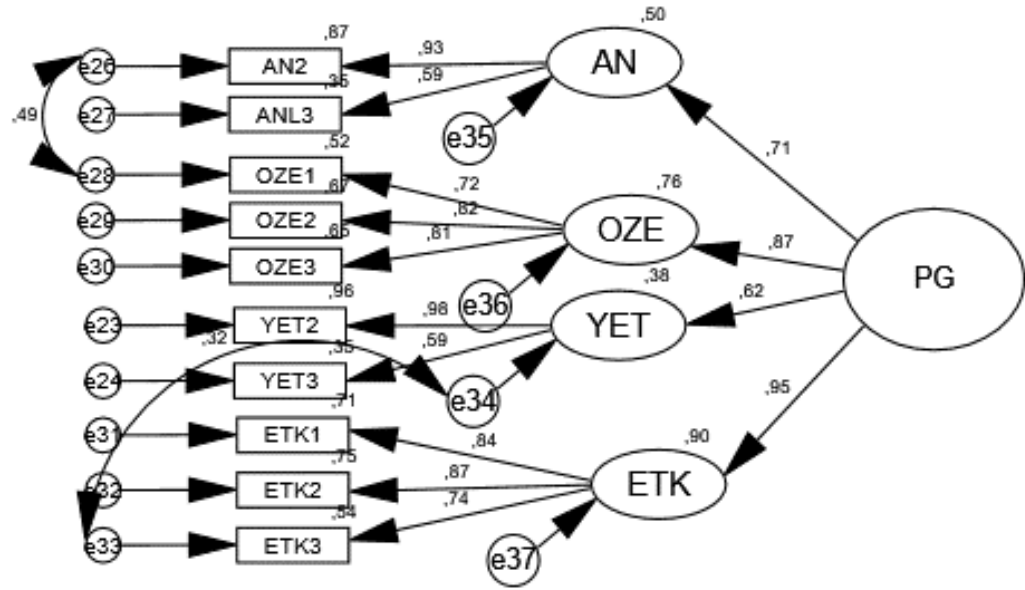
Modifikasyon indekslerine bakıldığında ölçeğin 1. (YET1) ve 2. (AN1) maddelerinin pek çok madde ile yüksek korelasyon içinde olduğu, ayrıca 5. (AN2) ve 3. (OZE1) maddelerin de hata terimleri arasında yüksek bağlantı içinde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, 11. madde olan “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüüm geçer.” ifadesinin, etki alt boyutundan çok yetkinlik alt boyutuyla daha

ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Gerçekten de yetkinlik alt boyutuyla ilgili diğer maddeler olan “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.” ve “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.” ifadelerinin daha bütüncül ifadeler olduğu kanaatine varılarak. 11. madde (ETK3) ile Yetkinlik alt boyutu arasındaki kovaryansa izin verilmiştir. Modifikasyon sonucu (Şekil 17) elde edilen $\chi^2 = 63,021$, $df = 27$, $\chi^2/df = 2,334$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,978 TLI= 0,963 GFI = 0,963 RMSEA =0,064 değerleri elde edilmiştir.



Şekil 17. İyileştirme sonrası Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Son olarak psikolojik güçlendirme ölçeği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, yapılmıştır (Şekil 18). Elde edilen $\chi^2 = 85,046$ $df=29$ $\chi^2/df = 2,933$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,966 TLI= 0,947 GFI = 0,950 RMSEA =0,078 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, iş karakteristikleri ölçeğinin, üç faktörlü kuramsal yapısının bu araştırma için doğrulandığını göstermektedir. Yapılan tüm incelemeler sonucu elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 13'te sunulmuştur.



Şekil 18. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı

Faktör Analizi

Tablo 13. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

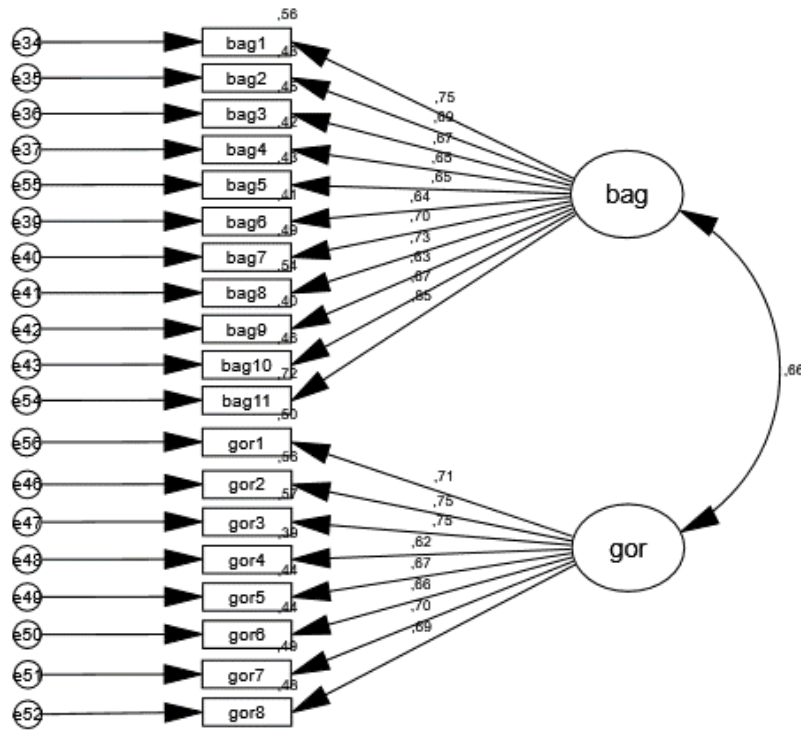
Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Tahmin	Std Tahmin	C.R.	P
Psikolojik Güçlendirme	→ Anlam	1	0,708		
Psikolojik Güçlendirme	→ Özerklik	1,196	0,87	10,9	***
Psikolojik Güçlendirme	→ Etki	1,393	0,95	11,5	***
Psikolojik Güçlendirme	→ Yetkinlik	0,751	0,615	9,344	***
Yetkinlik	→ YET2	1	0,978		
Yetkinlik	→ YET3	0,622	0,59	8,285	***
Anlam	→ AN2	1	0,93		
Anlam	→ ANL3	0,571	0,591	8,229	***
Özerklik	→ OZE1	0,875	0,718	13,24	***
Özerklik	→ OZE2	1	0,817		
Özerklik	→ OZE3	1,024	0,809	15,06	***
Etki	→ ETK1	0,99	0,84	17,94	***
Etki	→ ETK2	1	0,867		
Etki	→ ETK3	0,84	0,736	14,93	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R:Kritik Tablo Değeri P: Test Olasılık Değeri

5.2.5 Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

19 maddeden oluşan Performans Ölçeği'nin toplam 2 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen yapıda bağlamsal performans alt boyutu için 11, görev performansı alt boyutu için 8 ifade yer almaktadır.

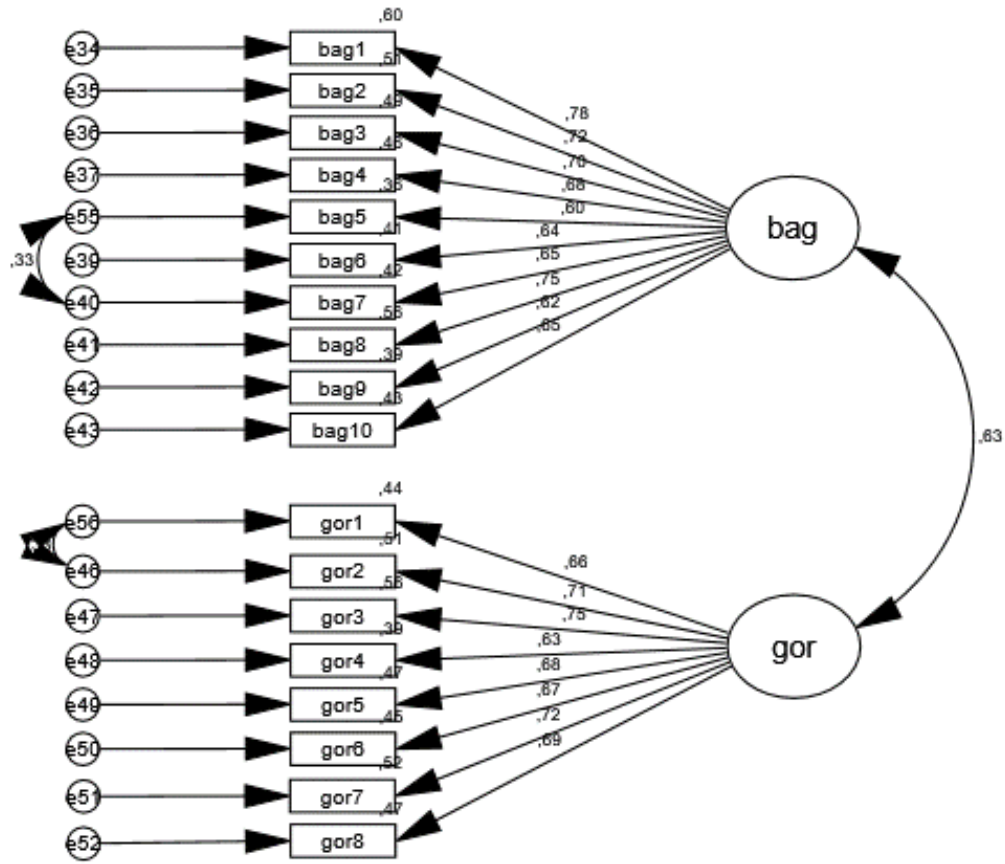
Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde (Şekil 19) model uyum kriterleri ve madde faktör yükleri incelenmiştir. Yapılan analizin sonucuna göre 2 boyut arasındaki kovaryans değerlerinin anlamlı ($p < .005$) olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçüm modeli için hesaplanan $\chi^2 = 450,877$, $df = 151$, $\chi^2/df = 2,986$ anlamlılık şartını taşımaktadır. Model uyum indeksleri ise, CFI = 0,899 TLI = 0,886 GFI = 0,870 RMSEA = 0,80 olarak elde edilmiş ve elde edilen sonuçların uyum kriterlerine uygun olmadığı görülmüştür.



Şekil 19. Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modifikasyon indekslerine bakıldığında ölçeğin 11. (bag11) ifadesinin pek çok madde ile yüksek korelasyon içinde olduğu, ayrıca 5. (bag5) ve 7. (bag7) ile 12 (gor1) ve 13. (gor2) maddelerin de hata terimleri arasında yüksek bağlantı içinde olduğu görülmüştür. Bu nedenle 11. madde modelden çıkartılmış 5 ve 7. maddeler ile 12. ve 13. maddeler arası hata terimleri bağlantısına izin verilmiştir. Modifikasyon sonucu elde edilen $\chi^2 = 269,462$, $df = 132$, $\chi^2/df = 2,041$ anlamlıdır (Şekil 20). Model uyum

indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,946 TLI= 0,938 GFI = 0,914 RMSEA =0,058 değerleri elde edilmiştir ve uyumlu sonucuna varılmıştır.



Şekil 20. İyileştirme sonrası Performans İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Performans ölçeği 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bilindiği üzere, yapısal eşitlik modellerinde gözlemlenebilir değişkenler ile gizil değişkenler arası ilişkileri incelerken gözlemlenebilir değişkenlerden birinin regresyon ağırlığı 1'e sabitlenerek tanıma koşulu (identification condition) yapılmaktadır. Ancak 3 ve daha az sayıdaki parametreler söz konusu olduğunda modelin serbestlik derecesi 0 veya eksiye düşmektedir. Bu nedenle 2 alt boyutlu performans ölçeği için tahminleme yapmak için 2 strateji önerilmektedir. Biri CRDIFF tekniği olarak adlandırılan ve ifadelerin CR değerleri farkları üzerine kurulu bir tahminleme iken, bir diğeri analize 2 örtük değişkenin (bağlamsal performans ve görev performansı) bir diğör örtük değişken

(performans) değişkeniyle ilişki kurmaksızın analize bu şekilde devam etmektir (Byrne, 2010:133). Bu nedenle performans ölçeğine 2. Düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan, alt boyutlarla olan ilişkiler üzerinden devam edilmiştir.

Yapılan tüm incelemeler sonucu elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Std		C.R.	P
		Tahmin	Tahmin		
Bağlamsal Performans	→ bag1	1,066	0,775	12,62	***
Bağlamsal Performans	→ bag2	1,012	0,716	11,72	***
Bağlamsal Performans	→ bag3	1	0,698		
Bağlamsal Performans	→ bag4	0,904	0,678	11,13	***
Bağlamsal Performans	→ bag5	0,685	0,596	9,825	***
Bağlamsal Performans	→ bag6	0,893	0,637	10,49	***
Bağlamsal Performans	→ bag7	0,685	0,645	10,61	***
Bağlamsal Performans	→ bag8	1,018	0,751	12,25	***
Bağlamsal Performans	→ bag9	0,862	0,622	10,24	***
Bağlamsal Performans	→ bag10	0,926	0,654	10,76	***
Görev Performansı	→ gor1	0,904	0,66	11,27	***
Görev Performansı	→ gor2	0,879	0,712	12,24	***
Görev Performansı	→ gor3	1	0,751		
Görev Performansı	→ gor4	0,871	0,627	10,73	***
Görev Performansı	→ gor5	1,135	0,682	11,73	***
Görev Performansı	→ gor6	0,936	0,672	11,55	***
Görev Performansı	→ gor7	0,781	0,719	12,41	***
Görev Performansı	→ gor8	0,748	0,688	11,85	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R:Kritik Tablo Değeri P: Test Olasılık Değeri

5.3 Yapısal Model

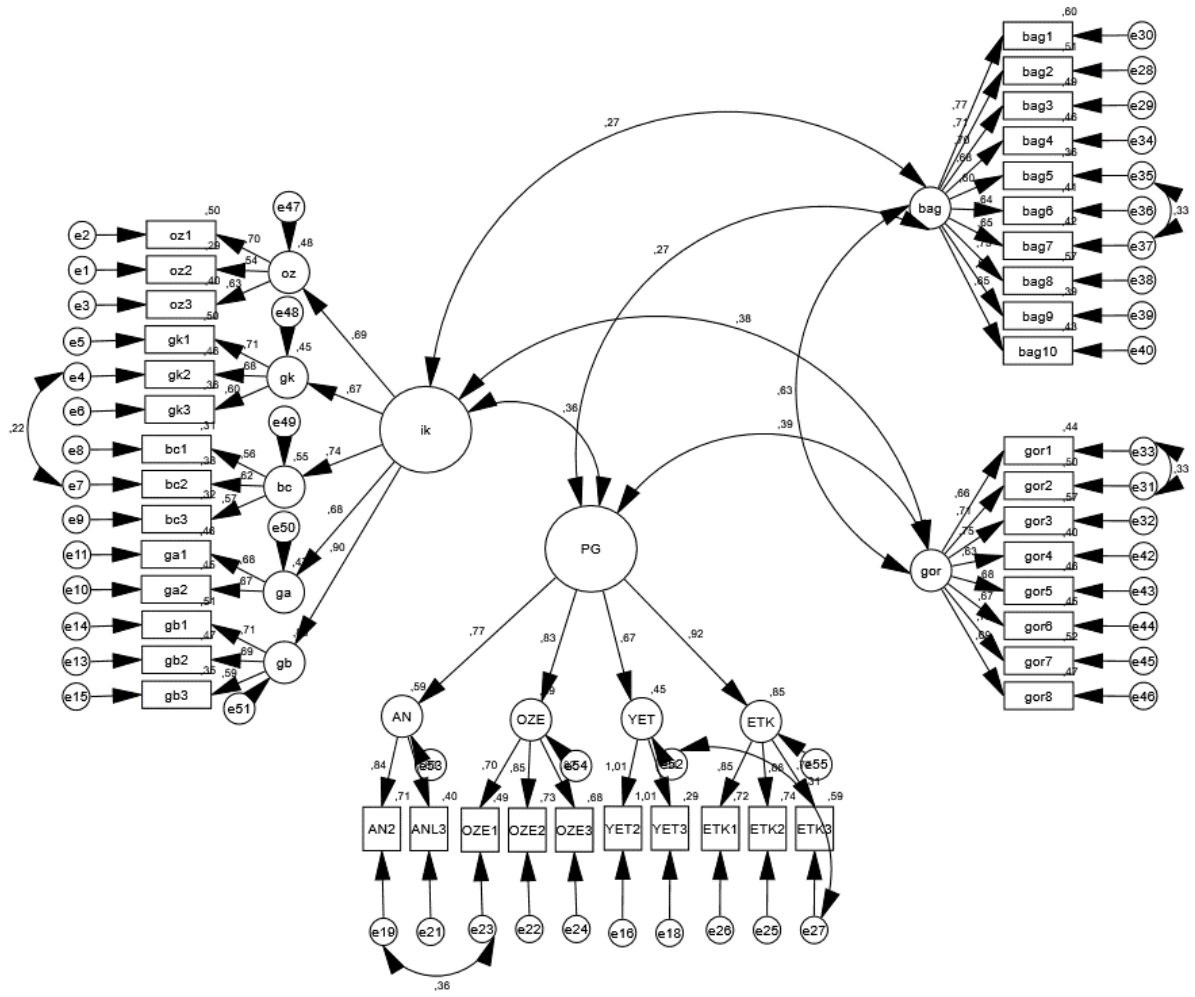
Bu çalışmanın önceki kısımlarında, araştırma sorularını ölçmede kullanılacak araçların güvenilirliği, yakınsak ve ıraksak geçerliliği ve mevcut katılımcılarla ölçüm modellerinin uyumu sunulmuştur. Bu kısımda ise, araştırma modellerinin uyumu incelenmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli hipotezlerin test edilmesinde kullanılan bir istatistiki tekniktir ve regresyon analizi mantığıyla çalışır (Gürbüz, 2019). Bu tekniğin ayırt edici unsurlarından bir tanesi, değişkenlere ilişkin hata terimi incelemesine doğrudan izin veriyor oluşudur. Diğer taraftan, YEM ile değişkenlerin doğrudan ve

dolaylı etkilerini inceleme kolaylığı edinilir (Erbil, 2017). Modelde yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin test edilmesi için ölçüm modelinin doğrulanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Doğrulama için bu araştırmada kullanılan 3 model için de doğrulayıcı faktör analizi kullanılacaktır.

Araştırmanın 3 farklı tip iş tasarımı yaklaşımı içermesi ve araştırma sorularının içeriğinin 3 farklı model içerisinde incelenmesi gerektiği, 2.2.3 Araştırma Modeli başlığı altında tartışılmıştır. Bu aşamada Şekil 3, Şekil 4 ve Şekil 5'te sunulan 3 farklı araştırma modeli kurgulanmıştır. Bu aşamada bu 3 modelin karşılaştırılması üzerinden bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır.

5.3.1 Model 1: İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkileri Modeli İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın 1. Modeli olan iş karakteristikleri, psikolojik güçlendirme ve performans ilişkileri doğrulayıcı faktör analizi, Şekil 21'de yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen $\chi^2 = 1261,634$, $df = 799$, $\chi^2/df = 1,579$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,915 TLI= 0,908 GFI = 0,842 RMSEA =0,043 değerleri elde edilmiştir. İlk ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerinde model uyum kriterleri Tablo 15'te yer alan değerler ile uyumlu olmak durumundadır. Ancak model uyumu söz konusu olduğunda, uyum kriterleri GFI ve TLI için 0,80'e düşebilmektedir (Byrne, 2010:77). 1. Model için modifikasyon indeksleri ve standardize regresyon katsayıları birlikte incelendiği modelin uyum kriterlerini karşıladığı görülmüştür. Modele ilişkin elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 15'te sunulmuştur.



Şekil 21. Model 1'e İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

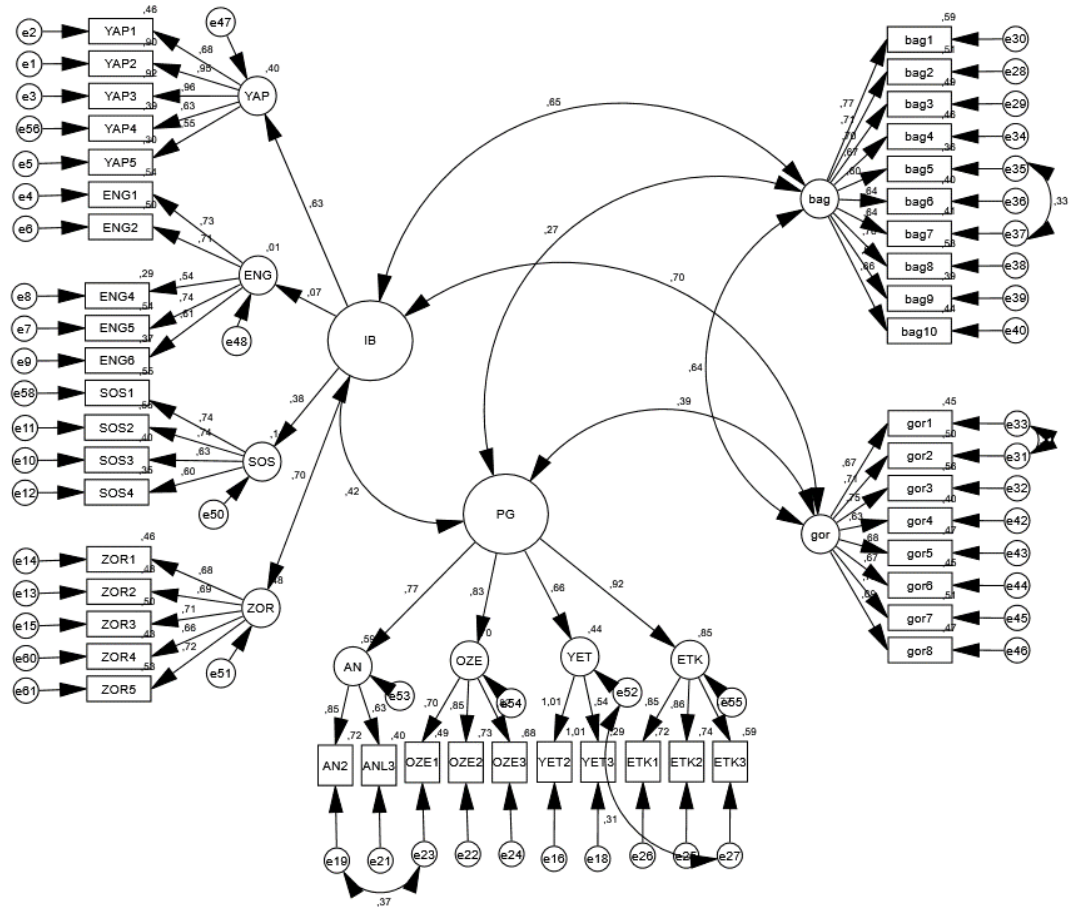
Tablo 15. Model 1'e İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Tahmin	Std Tahmin	C.R.	P
İş Karakteristikleri	Özerklik (ik)	1	0,692		
İş Karakteristikleri	Görev Kimliği	0,901	0,672	5,408	***
İş Karakteristikleri	Beceri Çeşitliliği	0,908	0,744	5,369	***
İş Karakteristikleri	Görev Anlamı	0,971	0,683	5,235	***
İş Karakteristikleri	Geri Bildirim	1,116	0,895	5,928	***
Psikolojik Güçlendirme	Yetkinlik	1	0,669		
Psikolojik Güçlendirme	Anlam	1,146	0,77	9,946	***
Psikolojik Güçlendirme	Özerklik (PG)	1,374	0,832	10,78	***
Psikolojik Güçlendirme	Etki	1,565	0,919	11,51	***

5.3.2 Model 2: İş Becerikliliği Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkileri

Modeli İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın 2. Modeli olan iş becerikliliği, psikolojik güçlendirme ve performans ilişkileri doğrulayıcı faktör analizi, Şekil 22’de yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen $\chi^2 = 1666,857$, $df = 1016$, $\chi^2/df = 1,641$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,908 TLI= 0,902 GFI = 0,817 RMSEA =0,045 değerleri elde edilmiştir. 2. Model için modifikasyon indeksleri ve standardize regresyon katsayıları birlikte incelendiği modelin uyum kriterlerini karşıladığı görülmüştür. Modele ilişkin elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 16’da sunulmuştur.



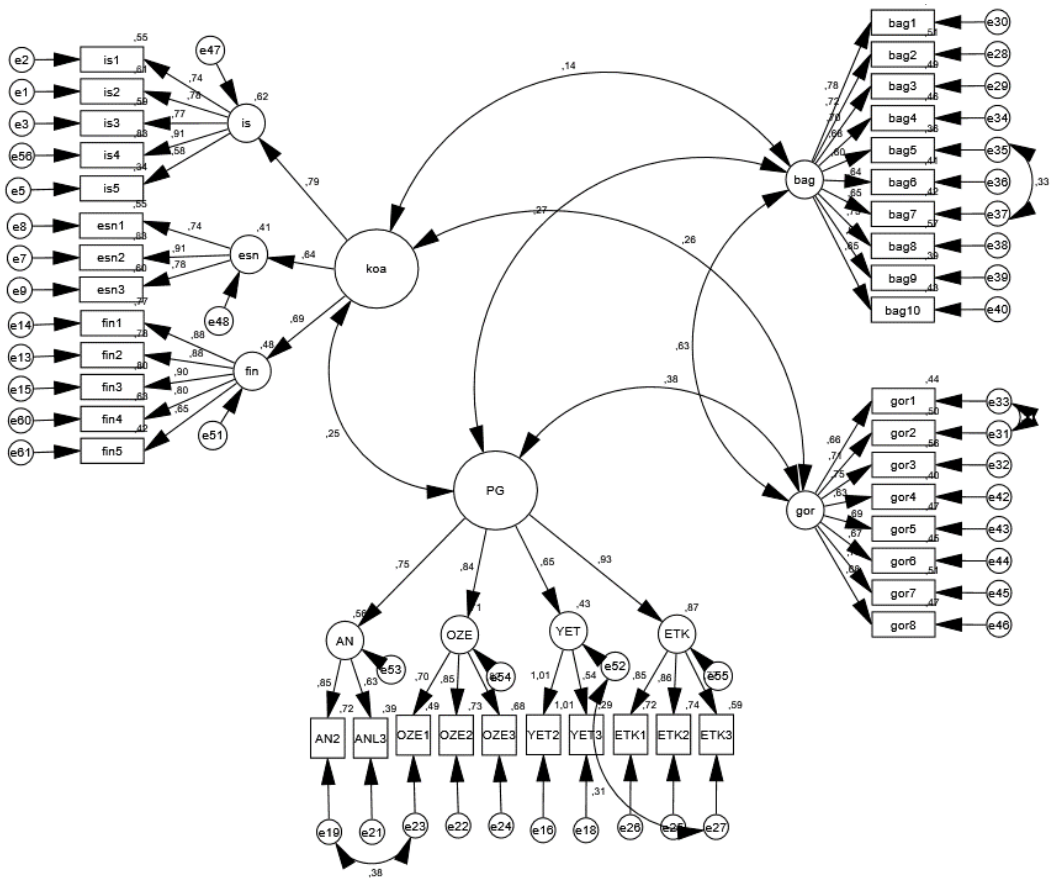
Şekil 22. Model 2’ye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 16. Model 2'ye İlişkin Doğrulamalı Faktör Analiz Tablosu

Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Tahmin	Std Tahmin	C.R.	P
İş Becerikliliği	Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	1	0,629		
İş Becerikliliği	Engelleyici İş Gerekliliklerini Azaltma	0,091	0,071	0,96	0,337
İş Becerikliliği	Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	0,444	0,377	4,403	***
İş Becerikliliği	Zorlayıcı İş Gerekliliklerini Azaltma	0,647	0,696	6,782	***
Psikolojik Güçlendirme	Yetkinlik	1	0,665		
Psikolojik Güçlendirme	Anlam	1,15	0,767	9,884	***
Psikolojik Güçlendirme	Özerklik	1,385	0,834	10,744	***
Psikolojik Güçlendirme	Etki	1,578	0,921	11,452	***

5.3.3 Model 3: Kişiyi Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkileri Modeli İçin Gerçekleştirilen Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın 3. Modeli olan kişiyi özgü anlaşmalar, psikolojik güçlendirme ve performans ilişkileri doğrulamalı faktör analizi, Şekil 23'te yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen $\chi^2 = 1163,194$, $df = 650$, $\chi^2/df = 1,790$ anlamlıdır. Model uyum indeksleri ise kriterlere uygun CFI = 0,921 TLI= 0,915 GFI = 0,834 RMSEA =0,044 değerleri elde edilmiştir. 2. Model için modifikasyon indeksleri ve standardize regresyon katsayıları birlikte incelendiği modelin uyum kriterlerini karşıladığı görülmüştür. Modele ilişkin elde edilen tahmin, standardize tahmin ve CR değerleri Tablo 17'de sunulmuştur.



Şekil 23. Model 3'e İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 17. Model 3'e İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Tablosu

Boyut / Alt Boyut	Alt Boyut / Madde	Tahmin	Std Tahmin	C.R.	P
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	1	0,755		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	Esneklik	1,159	0,652	7,152	***
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	Finansal Teşvik	1,103	0,704	7,179	***
Psikolojik Güçlendirme	Yetkinlik	1	0,61		
Psikolojik Güçlendirme	Anlam	1,603	0,511	4,491	***
Psikolojik Güçlendirme	Özerklik	3,972	0,867	4,775	***
Psikolojik Güçlendirme	Etki	4,518	0,95	4,753	***

3 model için de yapılan doğrulayıcı faktör analizleri sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, ölçüm modelinin ilgili veri seti ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum değerleri, her 3 modelin de doğrulandığı anlamına gelmektedir.

6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Mevcut çalışma, bilgi iletişim teknolojileri sektöründe çalışan ve Ankara’da faaliyet gösteren özel işletmeler ile sınırlıdır. Örneklem seçimi, kuramın işaret ettiği bulguları çalışan tipolojisinin temsili olarak seçilmiş, ve yalnızca BİT sektörü çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur. Benzer özellikler taşıyan başka işkolları da mevcut olmasına karşılık, saha araştırması aşamasında araştırmacının sağlıklı iletişim kuracağı BİT çalışanları hedeflenmiştir.

2019 yılı sonunda başlayan COVID 19 pandemisi nedeniyle başta planlanan pilo çalışma iptal edilmiş, saha araştırması, 11 aylık bir süre için ertelenmiştir. Bu süre zarfında, çalışanların işyerine gitmemeleri, çalışma ortamının sanal ortama taşınması söz konusudur. Tüm dünyada evden çalışma modelinin yoğun uygulandığı bu dönemde, çalışanların online çalışmaya tam olarak adapte olamayacakları gözlemlendiğinden, çalışma için sağlıklı verinin elde edileceği zaman beklenmiştir. Bu araştırmanın verileri, Kasım ve Aralık 2020 döneminde toplanmış ve bulgular elde edilmiştir.

BÖLÜM III: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler, araştırma modelinde yer alan gözlenen, örtük ve aracı değişkenlere yönelik bulgular ve araştırmanın hipotez testleriyle ilgili sonuçlar yer almaktadır.

1. Demografik Bulgular

Araştırmanın saha çalışması için 403 kişiye ulaşılmış, bu katılımcılardan 89'u araştırmaya katılmayı reddetme, araştırma anketindeki soruları yanıtlamama veya istatistiksel anlamda uç değer olarak değerlendirilme nedeniyle veri setinden çıkartılmış ve araştırma örneklem büyüklüğü 314 kabul edilmiştir.

Katılımcıların 114'ü kadın, 199'u erkektir. 1 katılımcı cinsiyetini belirtmek istememiştir. Yaş olarak, katılımcıların en fazla 28-37 yaş aralığında toplandığı (%50,6) gözlemlenmiştir. Toplam çalışma süresi bakımından daha çok “deneyimli” olarak nitelendirilebilecek grup 15 yıl ve üzeri çalışma süresiyle %31,8'lik ağırlığa sahiptir. Diğer taraftan mevcut firmada çalışma sürelerine bakıldığında en fazla ağırlık %48,1 ile 1-4 yıl çalışma deneyimine sahip çalışanlardır.

Çalışmaya katılanların demografik verileriyle ilgili detaylı analizler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. Katılımcıların Demografik Özellik Tablosu

Değişkenler	Yüzde (%)	Frekans
Cinsiyet		
Kadın	36,3	114
Erkek	63,4	199
"Belirtmek İstemiyorum"	0,3	1
Yaş		
18-27	17,5	55
28-37	50,6	159
38-47	25,8	81
47 ve üzeri	6,1	19
Medeni Durum		
Bekâr	36	113

Evli	62,4	195
"Belirtmek İstemiyorum	1,6	5
Bağlı Olunan Kadro Türü		
İdari	41,4	130
Teknik	34,7	109
Diğer	23,9	75
Mevcut Firmada Çalışma Süresi		
1-4 yıl	48,1	151
5-9 Yıl	21,3	67
10-14 Yıl	15	47
15 Yıl ve Üzeri	15	47
Kayıp Veri	0,6	2
Toplam Çalışma Süresi		
1-4 yıl	19,1	60
5-9 Yıl	25,5	80
10-14 Yıl	23,6	74
15 Yıl ve Üzeri	31,8	100
Eğitim		
Lise Mezunu	5,4	17
Lisans Mezunu	65,9	207
Y. Lisans Mezunu	23,2	73
Doktora Mezunu	5,4	17

Araştırmada yer alan, cinsiyet, yaş, medeni durum, bağlı olunan kadro türü, mevcut firmada çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve eğitime ilişkin özellikler açısından araştırma değişkenlerinden alınan puanları karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

1.1 Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinin ortalamasının cinsiyet açısından farklılaşması incelendiğinde kişiye özgü anlaşmalar değişkeninin kendisinde ve alt boyutları olan esneklik ve finansal teşvikte anlamlı fark olduğu gözlenmiştir. İlgili analiz, ölçek toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

- Kişiye özgü anlaşmalarda kadınlar için $\bar{x} = 42,66$ iken erkekler için $\bar{x} = 45,72$ olup kadınlarda ortalama erkeklerden daha düşüktür. Aradaki fark, esneklik ve finansal teşvik boyutlarından kaynaklanmaktadır.

- Esneklik alt boyutunda kadınlar için $\bar{x} = 3,29$ iken erkekler için $\bar{x} = 2,72$ 'dir. Bu alt boyut için erkeklerin ortalaması kadınlardan daha düşüktür. Yöneticilerin hastalık izni, yasal izin ve ofis dışında işini yapabilme bakımından çalışanlara ne kadar esnek olduğunu araştıran bu ifadelerde kadınlar erkelerden daha yüksek puanlar vermişlerdir.

- Finansal teşvik alt boyutunda kadınlar için $\bar{x} = 4,92$ iken erkekler için $\bar{x} = 4,59$ 'dur. Bu alt boyutta da erkeklerin ortalaması daha düşüktür. Bu alt boyut, yönetim ile çalışanların, ücret ve diğer finansal konular üzerine pazarlığını araştırmaktadır. Bu altboyuttaki ortalamaların farkı kadınların, erkeklerden daha fazla finansal konular üzerinde pazarlık edebildiklerini ifade etmektedir.

Tablo 19. Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Cinsiyet	AO	SS	t	p
Özerklik	Kadın	10,56	2,7032	-1,407	0,160
	Erkek	10,98	2,4670		
Görev Kimliği	Kadın	11,73	2,4277	-0,780	0,436
	Erkek	11,93	1,9905		
Beceri Çeşitliliği	Kadın	11,45	2,6983	-1,609	0,109
	Erkek	11,91	2,2943		
Görev Anlamı	Kadın	12,74	2,3438	1,045	0,297
	Erkek	12,47	2,1905		
Geri Bildirim	Kadın	11,66	2,5041	1,018	0,310
	Erkek	11,37	2,4287		
İş Karakteristikleri	Kadın	58,15	9,2578	-0,520	0,604
	Erkek	58,66	7,8881		
Yapısal İş	Kadın	20,83	3,0169	0,539	0,590
Kaynaklarını Artırma	Erkek	20,62	3,5973		
Engelleyici İş	Kadın	19,65	4,3826	-0,144	0,886
Gereklerini Azaltma	Erkek	19,72	3,9978		
Sosyal İş	Kadın	17,74	3,8734	-0,745	0,457
Kaynaklarını Artırma	Erkek	18,06	3,5251		
Zorlayıcı İş	Kadın	18,53	3,5557	-1,056	0,292
Gereklerini Azaltma	Erkek	18,92	2,9169		
İş Becerikliliği	Kadın	76,75	9,7612	-0,534	0,593
	Erkek	77,32	8,6039		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	Kadın	20,82	4,9421	-0,634	0,527
	Erkek	21,17	4,3991		
Esneklik	Kadın	10,04	3,2983	-2,807	0,005**
	Erkek	11,01	2,7285		

Finansal Teşvik	Kadın	11,79	4,9237	-3,163	0,002**
	Erkek	13,55	4,5995		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	Kadın	42,66	10,3815	-2,608	0,010**
	Erkek	45,72	9,8010		
Yetkinlik	Kadın	12,88	1,6662	-0,112	0,911
	Erkek	12,90	1,5155		
Anlam	Kadın	12,39	2,1911	-1,957	0,058
	Erkek	12,83	1,7087		
Özerklik	Kadın	11,20	2,4380	-1,807	0,072
	Erkek	11,68	2,1163		
Etki	Kadın	11,41	2,5147	-1,088	0,277
	Erkek	11,71	2,2405		
Psikolojik Güçlendirme	Kadın	47,89	7,1940	-1,583	0,115
	Erkek	49,12	6,2796		
Bağlamsal Performans	Kadın	45,11	5,9614	0,398	0,691
	Erkek	44,80	6,8383		
Görev Performansı	Kadın	32,85	4,3536	1,138	0,256
	Erkek	32,30	4,0423		
Performans	Kadın	77,96	9,3829	0,766	0,444
	Erkek	77,10	9,6873		

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma t: Test Değeri p: Olasılık

1.2 Araştırma Değişkenlerinin Yaş Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinin ortalamasının yaşa göre farklılaşması incelendiğinde iş karakteristiklerinin kendisinde ve alt boyutları olan beceri çeşitliliği ve geri bildirim alt boyutlarında 28-37 yaş grubu ile 48 yaş ve üzeri grupta anlamlı farklar tespit edilmiştir (p<0,05). Ayrıca 18-27 yaş grubu, engelleyici iş gereklerini azaltma alt boyutunda da diğer gruplardan farklılaşmaktadır (p<0,01) İlgili analiz, ölçek toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

- İş karakteristiklerinde 28-37 yaş grubu için $\bar{x} = 57,33$ iken 48 yaş ve üzeri için $\bar{x} = 63,34$ 'tür.
- Beceri çeşitliliği alt boyutunda 28-37 yaş grubu için $\bar{x} = 11,5$ iken 48 yaş ve üzeri için $\bar{x} = 13,14$ 'tür. Bu sonuçlara göre 48 yaş ve üzeri diğer gruplara nazaran,

işinde daha fazla çeşitlilik olduğunu, yeteneklerini kullanabileceği karmaşık işlerinin daha fazla olduğu düşüncesindedir.

- Geri bildirim alt boyutunda 28-37 yaş grubu için $\bar{x} = 11,02$ iken 48 yaş ve üzeri için $\bar{x} = 12,8$ 'dir. 48 yaş ve üzeri, işindeki başarısı konusunda daha fazla geri bildirim alabilmektedir.

- Engelleyici iş gereklerini azaltmada 18-27 yaş grubu, diğer üç grubun üzerinde ($\bar{x} = 21,56$) puanlar vermiştir. Bu da söz konusu yaş grubunun işin getirdiği zorluklarla daha fazla mücadele içinde olduğunu göstermektedir. Bu yaş grubunun diğer gruplara nazaran daha fazla işinin gerektirdiği zor kararları almaktan kaçındığı, işinin getirdiği zihinsel ve duygusal yoğunluktan uzak durmaya çalıştığı ve uzun süre işine odaklanmayacağı şekilde işini organize ettiği söylenebilir.

Tablo 20. Yaş Değişkeni Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Yaş	AO	SS	F	p
Özerklik	18-27	10,48	2,659	0,744	0,527
	28-37	10,81	2,434		
	38-47	10,94	2,594		
	48 ve üzeri	11,43	3,096		
	Toplam	10,83	2,555		
Görev Kimliği	18-27	11,85	2,265	1,526	0,208
	28-37	11,63	2,226		
	38-47	12,13	2,030		
	48 ve üzeri	12,47	1,682		
	Toplam	11,85	2,161		
Beceri Çeşitliliği	18-27	11,87	1,973	2,663	0,048*
	28-37	11,50	2,508		
	38-47	11,77	2,640		
	48 ve üzeri	13,14	2,091		
	Toplam	11,74	2,456		
Görev Anlamı	18-27	13,02	1,877	2,447	0,064
	28-37	12,36	2,323		
	38-47	12,40	2,403		
	48 ve üzeri	13,50	1,627		
	Toplam	12,56	2,253		
Geri Bildirim	18-27	11,75	2,162	4,700	0,003**
	28-37	11,02	2,535		
	38-47	11,85	2,428		
	48 ve üzeri	12,80	1,928		
	Toplam	11,47	2,457		

	18-27	58,98	7,876		
	28-37	57,33	8,314		
İş Karakteristikleri	38-47	59,10	8,741	3,381	0,019*
	48 ve üzeri	63,34	7,705		
	Toplam	58,44	8,413		
	18-27	20,75	3,034		
	28-37	20,50	3,491		
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	38-47	20,65	3,634	1,415	0,238
	48 ve üzeri	22,19	2,032		
	Toplam	20,69	3,392		
	18-27	21,56	3,052		
	28-37	19,19	4,047		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	38-47	19,71	4,582	5,182	0,002**
	48 ve üzeri	18,59	4,222		
	Toplam	19,71	4,133		
	18-27	18,81	3,254		
	28-37	18,00	3,452		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	38-47	17,32	4,154	1,866	0,135
	48 ve üzeri	17,75	3,785		
	Toplam	17,95	3,649		
	18-27	18,08	3,517		
	28-37	18,77	2,984		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	38-47	19,33	2,993	1,768	0,153
	48 ve üzeri	18,53	3,966		
	Toplam	18,78	3,161		
	18-27	79,21	8,552		
	28-37	76,45	9,430		
İş Becerikliliği	38-47	77,02	8,448	1,277	0,282
	48 ve üzeri	77,06	8,909		
	Toplam	77,12	9,017		
	18-27	21,63	3,936		
	28-37	20,93	4,872		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	38-47	20,90	4,233	0,357	0,784
	48 ve üzeri	20,96	5,568		
	Toplam	21,04	4,592		
	18-27	10,56	3,325		
	28-37	10,86	2,884		
Esneklik	38-47	10,53	2,842	0,747	0,525
	48 ve üzeri	9,88	3,302		
	Toplam	10,66	2,977		
	18-27	12,92	4,892		
	28-37	12,78	4,837		
Finansal Teşvik	38-47	13,03	4,553	0,216	0,885
	48 ve üzeri	13,67	5,301		
	Toplam	12,92	4,785		
	18-27	45,10	9,967	0,050	0,985
Kişiyne Özgü Anlaşmalar	28-37	44,57	10,103		

	38-47	44,46	9,829		
	48 ve üzeri	44,51	12,216		
	Toplam	44,63	10,099		
	18-27	13,05	1,414		
	28-37	12,73	1,533		
Yetkinlik	38-47	12,95	1,782	1,553	0,201
	48 ve üzeri	13,44	1,233		
	Toplam	12,89	1,571		
	18-27	13,05	1,558		
	28-37	12,45	1,864		
Anlam	38-47	12,65	2,239	2,454	0,063
	48 ve üzeri	13,43	1,229		
	Toplam	12,67	1,904		
	18-27	10,99	2,417		
	28-37	11,56	2,017		
Özerklik	38-47	11,67	2,584	1,318	0,268
	48 ve üzeri	11,90	1,864		
	Toplam	11,51	2,243		
	18-27	11,62	2,272		
	28-37	11,44	2,273		
Etki	38-47	11,72	2,619	1,208	0,307
	48 ve üzeri	12,47	1,694		
	Toplam	11,60	2,341		
	18-27	48,71	5,707		
	28-37	48,18	6,130		
Psikolojik Güçlendirme	38-47	48,99	8,280	1,306	0,272
	48 ve üzeri	51,24	4,802		
	Toplam	48,67	6,632		
	18-27	44,25	7,114		
	28-37	44,82	5,545		
Bağlamsal Performans	38-47	45,55	7,541	0,462	0,709
	48 ve üzeri	44,71	7,763		
	Toplam	44,90	6,515		
	18-27	32,96	4,495		
	28-37	31,99	3,907		
Görev Performansı	38-47	32,90	4,407	1,790	0,149
	48 ve üzeri	33,69	3,740		
	Toplam	32,50	4,154		
	18-27	77,21	10,405		
	28-37	76,82	8,423		
Performans	38-47	78,45	10,863	0,596	0,618
	48 ve üzeri	78,39	10,350		
	Toplam	77,40	9,557		

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma F: ANOVA Test Değeri p: Olasılık

1.3 Araştırma Değişkenlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinden alınan toplam puanların medeni duruma göre farklılaşması incelendiğinde yapısal iş kaynaklarını artırma ve engelleyici iş gereklerini azaltmada evli ve bekârlar arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). İlgili analiz, ölçek toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

- Evli katılımcılar ($\bar{x} = 21,09$), bekârlara ($\bar{x} = 20,03$) oranla mesleki kapasitelerini daha fazla artırma arayışlarını belirtmektedir. Yeni şeyler öğrenme, kapasitelerini artırma ve becerilerini geliştirme hususunda daha yüksek ortalama sergilemektedir.

- Engelleyici iş gereklerini azaltmada ise bekâr katılımcılar ($\bar{x} = 20,45$) evlilere ($\bar{x} = 19,26$) göre daha yüksek ortalama sergilemektedir. Bu da daha önce değinildiği gibi bu grubun işin getirdiği zorluklarla daha fazla mücadele içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 21. Yaşa Göre Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Yaş	AO	SS	F	p
Özerklik	Bekâr	10,71	2,606	2,242	0,108
	Evli	10,95	2,514		
	"Belirtmek İstemiyorum"	8,60	2,302		
	Toplam	10,83	2,555		
Görev Kimliği	Bekâr	11,68	2,262	0,567	0,568
	Evli	11,95	2,111		
	"Belirtmek İstemiyorum"	12,00	1,871		
	Toplam	11,85	2,161		
Beceri Çeşitliliği	Bekâr	11,82	2,385	0,115	0,892
	Evli	11,69	2,450		
	"Belirtmek İstemiyorum"	11,60	4,450		
	Toplam	11,74	2,456		
Görev Anlamı	Bekâr	12,58	2,151	1,214	0,298
	Evli	12,58	2,294		
	"Belirtmek İstemiyorum"	11,00	2,828		
	Toplam	12,56	2,253		
Geri Bildirim	Bekâr	11,48	2,203	0,010	0,990
	Evli	11,46	2,602		

	"Belirtmek İstemiyorum"	11,60	2,510		
	Toplam	11,47	2,457		
	Bekâr	58,28	8,418		
	Evli	58,63	8,374		
İş Karakteristikleri	"Belirtmek İstemiyorum"	54,80	10,826	0,535	0,586
	Toplam	58,44	8,413		
	Bekâr	20,03	3,703		
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	Evli	21,09	3,049		
	"Belirtmek İstemiyorum"	19,60	6,427	3,893	0,021*
	Toplam	20,69	3,392		
	Bekâr	20,45	3,738		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	Evli	19,26	4,338		
	"Belirtmek İstemiyorum"	20,20	1,643	3,025	0,049*
	Toplam	19,71	4,133		
	Bekâr	17,87	3,794		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	Evli	17,98	3,603		
	"Belirtmek İstemiyorum"	18,40	2,302	0,072	0,930
	Toplam	17,95	3,649		
	Bekâr	18,53	3,058		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	Evli	18,91	3,189		
	"Belirtmek İstemiyorum"	18,80	4,658	0,513	0,599
	Toplam	18,78	3,161		
	Bekâr	76,88	8,495		
	Evli	77,26	9,295		
İş Becerikliliği	"Belirtmek İstemiyorum"	77,00	11,269	0,062	0,940
	Toplam	77,12	9,017		
	Bekâr	20,92	4,495		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	Evli	21,09	4,679		
	"Belirtmek İstemiyorum"	22,00	3,937	0,155	0,857
	Toplam	21,04	4,592		
	Bekâr	10,36	3,154		
Esneklik	Evli	10,87	2,857		
	"Belirtmek İstemiyorum"	9,40	3,209	1,509	0,223
	Toplam	10,66	2,977		
	Bekâr	12,85	4,719		
Finansal Teşvik	Evli	12,87	4,831		
	"Belirtmek İstemiyorum"	16,60	3,647	1,507	0,223
	Toplam	12,92	4,785		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	Bekâr	44,13	9,982	0,450	0,638
	Evli	44,83	10,209		

	"Belirtmek İstemiyorum"	48,00	9,274		
	Toplam	44,63	10,099		
	Bekâr	12,82	1,484		
	Evli	12,94	1,580		
Yetkinlik	"Belirtmek İstemiyorum"	12,60	3,050	0,299	0,742
	Toplam	12,89	1,571		
	Bekâr	12,64	1,810		
	Evli	12,68	1,920		
Anlam	"Belirtmek İstemiyorum"	12,80	3,493	0,022	0,978
	Toplam	12,67	1,904		
	Bekâr	11,21	2,125		
	Evli	11,69	2,212		
Özerklik	"Belirtmek İstemiyorum"	11,00	4,950	1,761	0,174
	Toplam	11,51	2,243		
	Bekâr	11,32	2,214		
	Evli	11,77	2,401		
Etki	"Belirtmek İstemiyorum"	11,60	2,608	1,318	0,269
	Toplam	11,60	2,341		
	Bekâr	48,00	6,020		
	Evli	49,07	6,856		
Psikolojik Güçlendirme	"Belirtmek İstemiyorum"	48,00	10,700	0,972	0,379
	Toplam	48,67	6,632		
	Bekâr	44,31	7,014		
	Evli	45,32	5,967		
Bağlamsal Performans	"Belirtmek İstemiyorum"	42,00	13,379	1,362	0,258
	Toplam	44,90	6,515		
	Bekâr	32,34	4,249		
	Evli	32,61	3,952		
Görev Performansı	"Belirtmek İstemiyorum"	31,80	9,011	0,221	0,802
	Toplam	32,50	4,154		
	Bekâr	76,65	9,831		
	Evli	77,93	8,942		
Performans	"Belirtmek İstemiyorum"	73,80	22,309	0,999	0,370
	Toplam	77,40	9,557		

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma F: ANOVA Test Değeri p: Olasılık

1.4 Araştırma Değişkenlerinin Kadro Türü Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinden sadece kadro türü “diğer” seçeneği altında açık uçlu olarak katılımcıların doldurması için bırakılmıştır. Katılımcılardan 75’i idari veya teknik kadronun dışında “diğer” kategorisini işaretlemiştir. Bu grupta yer alan katılımcılar, avukat, eğitim sektörü (öğretim görevlisi, öğretmen, öğrenci, akademisyen vs) sağlık çalışanı, kamu çalışanı veya yönetici olduklarını ifade etmektedir.

Kadro türü bakımından araştırma değişkenleri ortalamasında anlamlı farklılık ($p<0,05$), iş karakteristikleri boyutu altında yer alan özerklik ile görev anlamı alt boyutlarında gözlenmiştir. İlgili analiz, ölçek toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

- Özerklik bakımından diğer grubundaki katılımcılar ($\bar{x} = 11,32$) , teknik kadrodaki katılımcılardan ($\bar{x} = 10,37$) daha yüksek ortalama sergilemektedir ($p<0,05$). Bu sonuçtan yola çıkarak, diğer grubunda çalışanların, işlerini yapmada ve karar almada daha bağımsız oldukları söylenebilir.
- Görev anlamı bakımından da diğer grup çalışanlar ($\bar{x} = 13,23$) idari ve teknik çalışanlardan daha yüksek ortalama sergilemektedir.

Tablo 22. Kadro Türü Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Kadro	AO	SS	F	p
Özerklik	İdari	10,92	2,580	3,280	0,039*
	Teknik	10,37	2,360		
	Diğer	11,32	2,704		
	Toplam	10,83	2,555		
Görev Kimliği	İdari	11,92	2,151	1,148	0,319
	Teknik	11,61	2,404		
	Diğer	12,08	1,762		
	Toplam	11,85	2,161		
Beceri Çeşitliliği	İdari	11,64	2,451	0,572	0,565
	Teknik	11,94	2,275		
	Diğer	11,61	2,721		
	Toplam	11,74	2,456		
Görev Anlamı	İdari	12,42	2,494	4,573	0,011*
	Teknik	12,26	2,006		

	Diğer	13,23	2,036		
	Toplam	12,56	2,253		
	İdari	11,41	2,589		
Geri Bildirim	Teknik	11,29	2,354	1,134	0,323
	Diğer	11,83	2,360		
	Toplam	11,47	2,457		
	İdari	58,31	8,949		
İş Karakteristikleri	Teknik	57,48	7,286	2,143	0,119
	Diğer	60,07	8,845		
	Toplam	58,44	8,413		
	İdari	21,08	2,950		
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	Teknik	20,06	3,580	2,920	0,055
	Diğer	20,92	3,726		
	Toplam	20,69	3,392		
	İdari	19,86	4,501		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	Teknik	19,42	3,649	0,405	0,667
	Diğer	19,86	4,160		
	Toplam	19,71	4,133		
	İdari	18,33	3,407		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	Teknik	18,03	3,469	2,436	0,089
	Diğer	17,18	4,201		
	Toplam	17,95	3,649		
	İdari	19,21	3,177		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	Teknik	18,42	2,991	2,111	0,123
	Diğer	18,55	3,323		
	Toplam	18,78	3,161		
	İdari	78,47	9,089		
İş Becerikliliği	Teknik	75,93	8,244	2,625	0,074
	Diğer	76,50	9,746		
	Toplam	77,12	9,017		
	İdari	21,30	4,517		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	Teknik	20,98	4,533	0,427	0,653
	Diğer	20,69	4,837		
	Toplam	21,04	4,592		
	İdari	10,98	2,707		
Esneklik	Teknik	10,25	3,205	1,804	0,166
	Diğer	10,70	3,047		
	Toplam	10,66	2,977		
	İdari	13,13	4,944		
Finansal Teşvik	Teknik	13,08	4,419	0,747	0,475
	Diğer	12,33	5,028		
	Toplam	12,92	4,785		
	İdari	45,41	9,760		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	Teknik	44,31	10,135	0,743	0,476
	Diğer	43,73	10,647		
	Toplam	44,63	10,099		
	İdari	12,98	1,583	0,521	0,595
Yetkinlik	Teknik	12,78	1,518		

	Diğer	12,89	1,633		
	Toplam	12,89	1,571		
	İdari	12,56	2,128		
Anlam	Teknik	12,78	1,576	0,391	0,677
	Diğer	12,69	1,944		
	Toplam	12,67	1,904		
	İdari	11,50	2,444		
Özerklik	Teknik	11,39	2,251	0,405	0,667
	Diğer	11,69	1,851		
	Toplam	11,51	2,243		
	İdari	11,89	2,457		
Etki	Teknik	11,38	2,109	1,627	0,198
	Diğer	11,45	2,433		
	Toplam	11,60	2,341		
	İdari	48,93	7,588		
Psikolojik Güçlendirme	Teknik	48,32	5,601	0,257	0,773
	Diğer	48,72	6,293		
	Toplam	48,67	6,632		
	İdari	45,29	6,448		
Bağlamsal Performans	Teknik	45,00	5,567	0,791	0,454
	Diğer	44,11	7,805		
	Toplam	44,90	6,515		
	İdari	32,95	4,033		
Görev Performansı	Teknik	32,34	3,728	1,508	0,223
	Diğer	31,95	4,861		
	Toplam	32,50	4,154		
	İdari	78,23	9,239		
Performans	Teknik	77,33	8,143	1,238	0,291
	Diğer	76,06	11,735		
	Toplam	77,40	9,557		

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma F: ANOVA Test Değeri p: Olasılık

1.5 Araştırma Değişkenlerinin Firmada Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinin ortalamasının mevcut firmada çalışma süresi açısından farklılaşması incelendiğinde yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma ile iş becerikliliği değişkeni için mevcut firmada çalışma süresi bakımından anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($p<0,05$). İlgili analiz, ölçek toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

- 1-4 yıl arası firmada çalışanlar ($\bar{x} = 21,30$) ile 10-14 yıl arası çalışanlar ($\bar{x} = 19,45$) arasında yapısal iş kaynaklarını artırma bakımından farklılıklar anlamlıdır. Daha yeni çalışanlar, iş ve meslekleriyle ilgili mesleklerinde ilerleme, becerilerini geliştirme ve mesleki kapasitelerini artırma yönünde yanıtlar vermektedir.

- Yine 1-4 yıl arası firmada çalışanlar ($\bar{x} = 18,65$) ile 10-14 yıl arası çalışanlar ($\bar{x} = 17,99$) arasında sosyal iş kaynaklarını artırma bakımından farklılıklar anlamlıdır. Sosyal iş kaynaklarını artırma yeni çalışanlar, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından destek beklediklerini ifade etmektedir.

Tablo 23. Firmada Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Çalışma Süresi	AO	SS	F	p
Özerklik	1-4 yıl	10,82	2,49	1,721	0,163
	5-9 yıl	11,28	2,32		
	10-14 yıl	10,17	2,69		
	15 yıl ve üzeri	10,85	2,90		
	Toplam	10,82	2,56		
Görev Kimliği	1-4 yıl	11,89	2,17	0,782	0,505
	5-9 yıl	11,65	2,37		
	10-14 yıl	11,68	2,26		
	15 yıl ve üzeri	12,23	1,72		
	Toplam	11,86	2,17		
Beceri Çeşitliliği	1-4 yıl	11,94	2,29	1,229	0,299
	5-9 yıl	11,46	2,75		
	10-14 yıl	11,31	2,35		
	15 yıl ve üzeri	11,98	2,63		
	Toplam	11,75	2,46		
Görev Anlamı	1-4 yıl	12,80	1,96	1,843	0,139
	5-9 yıl	12,22	2,43		
	10-14 yıl	12,09	2,60		
	15 yıl ve üzeri	12,73	2,49		
	Toplam	12,56	2,26		
Geri Bildirim	1-4 yıl	11,52	2,32	2,533	0,057
	5-9 yıl	11,33	2,48		
	10-14 yıl	10,84	2,77		
	15 yıl ve üzeri	12,20	2,41		
	Toplam	11,48	2,46		
İş Karakteristikleri	1-4 yıl	58,96	7,50	2,031	0,109
	5-9 yıl	57,94	8,48		
	10-14 yıl	56,10	10,18		
	15 yıl ve üzeri	59,99	9,02		
	Toplam	58,47	8,43		

Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	1-4 yıl	21,30	3,03	4,703	0,003**
	5-9 yıl	20,06	3,24		
	10-14 yıl	19,45	4,15		
	15 yıl ve üzeri	20,92	3,55		
	Toplam	20,70	3,40		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	1-4 yıl	20,18	3,81	1,975	0,118
	5-9 yıl	18,77	4,40		
	10-14 yıl	19,88	3,95		
	15 yıl ve üzeri	19,33	4,82		
	Toplam	19,70	4,15		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	1-4 yıl	18,65	3,14	5,332	0,001**
	5-9 yıl	17,40	3,84		
	10-14 yıl	17,99	3,43		
	15 yıl ve üzeri	16,41	4,60		
	Toplam	17,95	3,66		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	1-4 yıl	18,92	3,00	0,264	0,851
	5-9 yıl	18,74	3,12		
	10-14 yıl	18,47	3,20		
	15 yıl ve üzeri	18,70	3,78		
	Toplam	18,78	3,17		
İş Becerikliliği	1-4 yıl	79,05	8,39	4,645	0,003**
	5-9 yıl	74,97	8,86		
	10-14 yıl	75,78	10,70		
	15 yıl ve üzeri	75,37	8,52		
	Toplam	77,13	9,04		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	1-4 yıl	21,70	4,26	2,409	0,067
	5-9 yıl	20,53	4,78		
	10-14 yıl	20,88	4,41		
	15 yıl ve üzeri	19,85	5,36		
	Toplam	21,04	4,61		
Esneklik	1-4 yıl	10,72	3,11	0,923	0,430
	5-9 yıl	10,98	2,83		
	10-14 yıl	10,64	2,77		
	15 yıl ve üzeri	10,05	3,01		
	Toplam	10,66	2,99		
Finansal Teşvik	1-4 yıl	13,41	4,80	2,851	0,038
	5-9 yıl	11,80	4,63		
	10-14 yıl	13,83	4,52		
	15 yıl ve üzeri	12,06	5,02		
	Toplam	12,92	4,80		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	1-4 yıl	45,83	9,69	2,282	0,079
	5-9 yıl	43,30	9,88		
	10-14 yıl	45,35	10,19		
	15 yıl ve üzeri	41,96	11,34		
	Toplam	44,63	10,13		
Yetkinlik	1-4 yıl	12,88	1,59	1,285	0,280
	5-9 yıl	12,85	1,40		
	10-14 yıl	12,61	1,53		

	15 yıl ve üzeri	13,24	1,79		
	Toplam	12,89	1,58		
	1-4 yıl	12,93	1,68		
	5-9 yıl	12,33	1,84		
Anlam	10-14 yıl	12,19	1,86	2,722	0,045
	15 yıl ve üzeri	12,78	2,56		
	Toplam	12,67	1,91		
	1-4 yıl	11,40	2,07		
	5-9 yıl	11,68	2,17		
Özerklik	10-14 yıl	11,37	2,55	0,496	0,685
	15 yıl ve üzeri	11,75	2,63		
	Toplam	11,51	2,25		
	1-4 yıl	11,59	2,26		
	5-9 yıl	11,52	2,38		
Etki	10-14 yıl	11,43	2,40	0,487	0,692
	15 yıl ve üzeri	11,97	2,55		
	Toplam	11,60	2,35		
	1-4 yıl	48,80	5,94		
	5-9 yıl	48,38	6,33		
Psikolojik Güçlendirme	10-14 yıl	47,60	7,32	0,869	0,457
	15 yıl ve üzeri	49,74	8,40		
	Toplam	48,67	6,65		
	1-4 yıl	45,40	5,67		
	5-9 yıl	44,97	6,17		
Bağlamsal Performans	10-14 yıl	43,17	6,61	1,403	0,242
	15 yıl ve üzeri	44,84	9,02		
	Toplam	44,89	6,53		
	1-4 yıl	32,41	3,99		
	5-9 yıl	32,44	4,45		
Görev Performansı	10-14 yıl	31,88	3,35	1,216	0,304
	15 yıl ve üzeri	33,46	4,94		
	Toplam	32,49	4,17		
	1-4 yıl	77,81	8,58		
	5-9 yıl	77,41	9,63		
Performans	10-14 yıl	75,05	8,97	1,175	0,319
	15 yıl ve üzeri	78,30	12,67		
	Toplam	77,38	9,58		

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma F: ANOVA Test Değeri p: Olasılık

1.6 Araştırma Değişkenlerinin Toplam Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinin ortalamasının toplam çalışma süresi açısından farklılaşması incelendiğinde iş karakteristikleri ölçeği ile onun bir alt boyutu olan geri

bildirimde, engelleyici iş gereklerini azaltma ve son olarak psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan özerklikte, gruplar arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). İlgili analiz, ölçek toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

- Geri bildirim bakımından 15 yıl ve üzerinde çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 12,04$) 10-14 yıl çalışanların ortalamasından ($\bar{x} = 11,01$) daha fazladır. Bu da daha deneyimli çalışanların işleriyle ilgili dönüşleri daha rahat aldıkları anlamına gelmektedir.
- Engelleyici iş gereklerini azaltmada iş deneyimi en az grup olan 1-4 yıl arası çalışanlar en yüksek ortalamadadır ($\bar{x} = 20,92$)
- Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutu olan özerklikte 1-4 yıl arası toplam iş deneyimi olan grup ($\bar{x} = 10,78$) ile 15 yıl ve üzerinde çalışma süresinde olan grup ($\bar{x} = 11,82$) arasında farklılık vardır. Daha deneyim sahibi olanlar, işleri nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verdiğini ifade etmektedirler.

Tablo 24. Toplam Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Toplam Çalışma Süresi	AO	SS	F	p
Özerklik	1-4 yıl	10,14	2,87	2,146	0,094
	5-9 yıl	10,89	2,13		
	10-14 yıl	10,83	2,39		
	15 yıl ve üzeri	11,18	2,73		
	Toplam	10,83	2,56		
Görev Kimliği	1-4 yıl	11,68	2,34	1,936	0,124
	5-9 yıl	11,66	2,31		
	10-14 yıl	11,62	2,22		
	15 yıl ve üzeri	12,28	1,83		
	Toplam	11,85	2,16		
Beceri Çeşitliliği	1-4 yıl	11,50	2,35	2,614	0,061
	5-9 yıl	11,52	2,42		
	10-14 yıl	11,41	2,52		
	15 yıl ve üzeri	12,30	2,43		
	Toplam	11,74	2,46		
Görev Anlamı	1-4 yıl	12,60	2,12	0,513	0,674
	5-9 yıl	12,61	2,17		
	10-14 yıl	12,28	2,41		
	15 yıl ve üzeri	12,69	2,30		
	Toplam	12,56	2,25		

	1-4 yıl	11,39	2,13		
	5-9 yıl	11,24	2,26		
Geri Bildirim	10-14 yıl	11,01	2,84	2,931	0,034*
	15 yıl ve üzeri	12,04	2,41		
	Toplam	11,47	2,46		
	1-4 yıl	57,30	8,54		
	5-9 yıl	57,93	7,54		
İş Karakteristikleri	10-14 yıl	57,15	8,59	3,082	0,082
	15 yıl ve üzeri	60,49	8,61		
	Toplam	58,44	8,41		
	1-4 yıl	20,76	3,18		
	5-9 yıl	20,84	3,03		
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	10-14 yıl	19,96	3,58	1,622	0,184
	15 yıl ve üzeri	21,06	3,61		
	Toplam	20,69	3,39		
	1-4 yıl	20,92	3,23		
	5-9 yıl	18,98	3,99		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	10-14 yıl	19,78	4,47	2,673	0,047*
	15 yıl ve üzeri	19,51	4,36		
	Toplam	19,71	4,13		
	1-4 yıl	18,65	3,26		
	5-9 yıl	17,92	3,34		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	10-14 yıl	17,89	3,56	1,061	0,366
	15 yıl ve üzeri	17,59	4,13		
	Toplam	17,95	3,65		
	1-4 yıl	18,34	3,22		
	5-9 yıl	18,82	2,94		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	10-14 yıl	18,51	3,21	1,169	0,322
	15 yıl ve üzeri	19,20	3,24		
	Toplam	18,78	3,16		
	1-4 yıl	78,67	8,67		
	5-9 yıl	76,56	7,25		
İş Becerikliliği	10-14 yıl	76,13	11,15	1,011	0,388
	15 yıl ve üzeri	77,36	8,73		
	Toplam	77,12	9,02		
	1-4 yıl	21,01	4,07		
	5-9 yıl	21,60	4,06		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	10-14 yıl	20,67	5,36	0,587	0,624
	15 yıl ve üzeri	20,90	4,70		
	Toplam	21,04	4,59		
	1-4 yıl	10,36	3,21		
	5-9 yıl	10,80	3,04		
Esneklik	10-14 yıl	10,86	2,74	0,387	0,763
	15 yıl ve üzeri	10,60	2,98		
	Toplam	10,66	2,98		
	1-4 yıl	12,98	4,65		
Finansal Teşvik	5-9 yıl	11,72	4,54	2,463	0,063
	10-14 yıl	13,55	4,80		

	15 yıl ve üzeri	13,38	4,94		
	Toplam	12,92	4,79		
	1-4 yıl	44,35	9,83		
	5-9 yıl	44,11	8,14		
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar	10-14 yıl	45,07	11,32	0,152	0,928
	15 yıl ve üzeri	44,88	10,81		
	Toplam	44,63	10,10		
	1-4 yıl	12,94	1,55		
	5-9 yıl	12,70	1,53		
Yetkinlik	10-14 yıl	12,80	1,49	0,957	0,413
	15 yıl ve üzeri	13,08	1,67		
	Toplam	12,89	1,57		
	1-4 yıl	12,98	1,42		
	5-9 yıl	12,58	1,84		
Anlam	10-14 yıl	12,32	2,03	1,585	0,193
	15 yıl ve üzeri	12,81	2,08		
	Toplam	12,67	1,90		
	1-4 yıl	10,78	2,40		
	5-9 yıl	11,43	2,07		
Özerklik	10-14 yıl	11,76	1,99	3,148	0,025*
	15 yıl ve üzeri	11,82	2,38		
	Toplam	11,51	2,24		
	1-4 yıl	11,20	2,62		
	5-9 yıl	11,43	2,14		
Etki	10-14 yıl	11,49	2,37	2,178	0,091
	15 yıl ve üzeri	12,07	2,25		
	Toplam	11,60	2,34		
	1-4 yıl	47,90	6,03		
	5-9 yıl	48,14	6,13		
Psikolojik Güçlendirme	10-14 yıl	48,37	6,45	1,430	0,234
	15 yıl ve üzeri	49,78	7,41		
	Toplam	48,67	6,63		
	1-4 yıl	45,01	6,03		
	5-9 yıl	45,20	4,89		
Bağlamsal Performans	10-14 yıl	44,27	6,88	0,312	0,817
	15 yıl ve üzeri	45,07	7,62		
	Toplam	44,90	6,51		
	1-4 yıl	32,49	4,45		
	5-9 yıl	32,44	3,93		
Görev Performansı	10-14 yıl	31,96	3,85	0,799	0,495
	15 yıl ve üzeri	32,94	4,37		
	Toplam	32,50	4,15		
	1-4 yıl	77,50	9,07		
	5-9 yıl	77,65	8,02		
Performans	10-14 yıl	76,23	9,76	0,521	0,668
	15 yıl ve üzeri	78,01	10,80		
	Toplam	77,40	9,56		

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma F: ANOVA Test Değ
p: Olasılık

1.7 Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Açısından Karşılaştırması

Araştırma değişkenlerinin ortalamasının eğitim açısından farklılaşması incelendiğinde hiçbir değişkende anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 25. Eğitime Göre Araştırma Değişkenlerinin Karşılaştırma Tablosu

Değişkenler	Eğitim	AO	SS	F	p
Özerklik	Lise	10,60	2,16		
	Lisans	10,70	2,63		
	Yüksek Lisans	11,19	2,42		
	Doktora	11,01	2,58		
	Toplam	10,83	2,56	0,741318	0,528101
Görev Kimliği	Lise	12,58	1,38		
	Lisans	11,78	2,25		
	Yüksek Lisans	12,04	2,12		
	Doktora	11,23	1,71		
	Toplam	11,85	2,16	1,387638	0,246541
Beceri Çeşitliliği	Lise	11,86	2,17		
	Lisans	11,59	2,45		
	Yüksek Lisans	12,02	2,57		
	Doktora	12,10	2,37		
	Toplam	11,74	2,46	0,703421	0,550591
Görev Anlamı	Lise	12,99	2,70		
	Lisans	12,66	2,13		
	Yüksek Lisans	12,29	2,57		
	Doktora	11,97	1,62		
	Toplam	12,56	2,25	1,08401	0,356031
Geri Bildirim	Lise	12,20	2,25		
	Lisans	11,53	2,37		
	Yüksek Lisans	11,25	2,62		
	Doktora	10,90	2,95		
	Toplam	11,47	2,46	1,042739	0,373851
İş Karakteristikleri	Lise	60,24	6,55		
	Lisans	58,27	8,24		
	Yüksek Lisans	58,80	9,52		
	Doktora	57,21	7,34		
	Toplam	58,44	8,41	0,451428	0,716461
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	Lise	20,71	4,48		
	Lisans	20,66	3,28		
	Yüksek Lisans	20,72	3,58		
	Doktora	20,76	2,91		
	Toplam	20,69	3,39	0,009134	0,998801

	Lise	21,25	2,99		
	Lisans	19,59	4,18		
Engelleyici İş Gereklerini Azaltma	Yüksek Lisans	19,76	4,37		
	Doktora	19,33	3,44		
	Toplam	19,71	4,13	0,89811	0,44244
	Lise	18,84	3,69		
	Lisans	17,85	3,62		
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	Yüksek Lisans	18,33	3,77		
	Doktora	16,60	3,21		
	Toplam	17,95	3,65	1,41970	0,23699
	Lise	18,40	4,20		
	Lisans	18,71	3,03		
Zorlayıcı İş Gereklerini Azaltma	Yüksek Lisans	18,93	3,40		
	Doktora	19,23	2,68		
	Toplam	18,78	3,16	0,27889	0,84062
	Lise	79,20	10,59		
	Lisans	76,82	8,79		
İş Becerikliliği	Yüksek Lisans	77,74	9,71		
	Doktora	75,93	7,16		
	Toplam	77,12	9,02	0,58713	0,62384
	Lise	23,08	4,23		
	Lisans	20,90	4,55		
İş ve Göreve İlişkin Sorumluluklar	Yüksek Lisans	21,40	4,81		
	Doktora	19,20	3,86		
	Toplam	21,04	4,59	2,26621	0,08080
	Lise	11,95	2,71		
	Lisans	10,40	3,12		
Esneklik	Yüksek Lisans	11,07	2,59		
	Doktora	10,84	2,66		
	Toplam	10,66	2,98	2,10939	0,09899
	Lise	14,70	4,60		
	Lisans	12,69	4,78		
Finansal Teşvik	Yüksek Lisans	13,04	4,87		
	Doktora	13,41	4,59		
	Toplam	12,92	4,79	1,01214	0,38755
	Lise	49,74	10,18		
	Lisans	44,00	10,20		
Kişiyi Özgü Anlaşmalar	Yüksek Lisans	45,50	10,27		
	Doktora	43,44	6,31		
	Toplam	44,63	10,10	2,00058	0,11387
	Lise	12,97	2,12		
	Lisans	13,01	1,55		
Yetkinlik	Yüksek Lisans	12,59	1,56		
	Doktora	12,56	1,17		
	Toplam	12,89	1,57	1,57350	0,19575
	Lise	13,32	1,96		
Anlam	Lisans	12,67	1,82		
	Yüksek Lisans	12,46	2,14	0,98121	0,40183

	Doktora	12,80	1,80		
	Toplam	12,67	1,90		
	Lise	12,33	1,65		
	Lisans	11,41	2,36		
Özerklik	Yüksek Lisans	11,46	2,12		
	Doktora	12,04	1,67		
	Toplam	11,51	2,24	1,22000	0,30250
	Lise	12,43	1,74		
	Lisans	11,57	2,46		
Etki	Yüksek Lisans	11,55	2,15		
	Doktora	11,43	2,17		
	Toplam	11,60	2,34	0,75682	0,51909
	Lise	51,05	5,28		
	Lisans	48,67	6,73		
Psikolojik Güçlendirme	Yüksek Lisans	48,07	6,93		
	Doktora	48,82	4,97		
	Toplam	48,67	6,63	0,93601	0,42351
	Lise	42,77	9,29		
	Lisans	44,95	6,26		
Bağlamsal Performans	Yüksek Lisans	45,65	6,56		
	Doktora	43,27	5,90		
	Toplam	44,90	6,51	1,29554	0,27599
	Lise	33,18	5,12		
	Lisans	32,70	4,11		
Görev Performansı	Yüksek Lisans	32,11	4,15		
	Doktora	30,99	3,50		
	Toplam	32,50	4,15	1,28470	0,27966
	Lise	75,95	13,32		
	Lisans	77,65	9,19		
Performans	Yüksek Lisans	77,76	10,04		
	Doktora	74,26	7,29		
	Toplam	77,40	9,56	0,82514	0,48081

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma F: ANOVA Test Değeri p: Olasılık

Katılımcıların eğitim seviyesi bakımından %65,9'unun lisans, %23,2'sinin lisansüstü ve %5,4'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıları %94,5'inin iyi eğitim almış nitelikli çalışanlar olduğunu göstermektedir.

Kadro olarak en fazla idari işlerde çalışanlar (%41,4) ağırlıktadır. %34,7 teknik işlerde ve %23,9 katılımcı diğer kategoride olduklarını belirtmiştir. Diğer işler için

açılan açıklamada öğrenci ve eğitim çalışanları (öğretim üyesi, öğretmen, akademisyen vs) avukat, kamu görevlisi sağlık çalışanları gözlenmiştir.

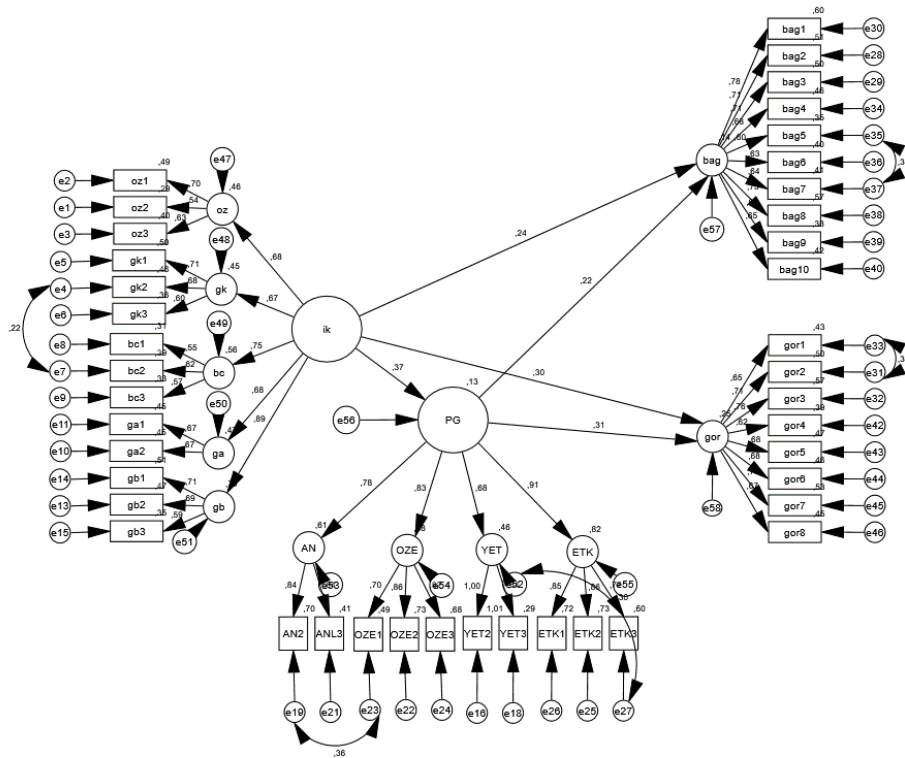
2. Yapısal Eşitlik Modellemelerine İlişkin Bulgular

Yapısal eşitlik modellemeleri, örneklemin normal dağılımı, değişkenler arası çoklu doğrusallık sorunu olmadığı, örneklem sayısının yeterli olması ve ölçek çeşidi varsayımlarını karşılamalıdır (Byrne, 2010:150). Mevcut çalışmanın 2.4.1 Verinin Ön Analizi kısmında, örneklem büyüklüğü, verinin normal dağılımı, çarpıklık ve basıklık değerleri, değişkenler arası çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığı tartışılmış ve tüm analizler sonunda ilgili çalışmanın yapısal eşitlik modellemesinin varsayımlarını taşıdığı sonucuna varılmıştır. Yine aynı başlık altında tüm ölçüm araçlarının güvenilirliği ile yakınsak ve ıraksak geçerliliği test edilmiştir. 2.4.2 Faktör Analizleri kısmında öncelikle tüm ölçüm araçları için birinci derece doğrulayıcı faktör analizleri, daha sonra ise gizil değişkenler arası ilişkiler için ikinci derece doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde, mevcut veri seti ile ölçüm araçlarının uyumu çeşitli modifikasyonlarla sağlanmıştır. Böylece ölçüm modellerinin yapı geçerliliği taşıdığı görülmüştür. Bu kısımda, araştırmanın hipotezleri test edilerek, gözlemlenebilir ve örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücü tartışılacaktır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi de bu kısımda paylaşılacaktır. Söz konusu analizler için bootstrapping prosedürü uygulanmıştır. Bootstrap güven aralığı sonuçları aracılık modelinde gerçekçi sonuçlar verebilmektedir (Yılmaztürk, 2021). Bootstrap prosedürü %95 güven aralığında 5000 yeniden örnekleme ile yapılmıştır.

Sürücü ve ark (2021) aracı değişken analizi ile ilgili olarak, Baron ve Kenny'in 4 aşamalı regresyon, AMOS yapısal eşitlik modellemesi, SPSS Process Macro ve Smart Pls olmak üzere dört yöntemden birini önermektedir. Baron ve Kenny'in (1986) geleneksel yöntemi, pek çok bakımdan eleştiri almıştır (Sürücü ve ark., 2021:146).

Yapısal Eşitlik modellerinde aracılık etkisi, tüm modeli bir bütün olarak ele alarak, araştırmacılara modele giren tüm yordayıcı kombinasyonlarını detaylı şekilde inceleme fırsatı sağlar (Erbil, 2017). Bu nedenle aracılık etkisi de yine AMOS yazılımında yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmıştır. Bootstrap tekniğiyle 5000 yeniden örnekleme ve %95 güven aralığı seçilerek elde edilen sonuçlar için güven aralığı değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması araştırma hipotezinin desteklendiği anlamına geldiği için (Gürbüz, 2019) bu kritere dikkat edilerek hipotezlerin kabulü veya reddi gerçekleştirilmiştir.

2.1. MODEL 1: İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi



Şekil 24. İş Karakteristikleri, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi Yol Analizi

İş karakteristikleri değişkeni performans değişkeninin alt boyutlarından bağlamsal performans üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,316$, $p < 0,01$ anlamlı bulunmuştur. İş karakteristikleri değişkeni bağlamsal performansı pozitif yönde

yordamaktadır, bir diğer deyişle iş karakteristikleri niteliği artan bir iş tasarımı modelinde bağlamsal performansın da artması beklenmektedir. Bu nedenle “iş karakteristikleri, bağlamsal performansı olumlu yönde yordar” (H1) hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, iş karakteristikleri değişkeni performans değişkeninin alt boyutlarından görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,309$ $p < 0,001$ anlamlı bulunmuştur. İş karakteristikleri değişkeni görev performansını pozitif yönde yordamaktadır. Bir diğer deyişle iş karakteristikleri niteliği artan bir iş tasarımı modelinde görev performansının da artması beklenir. Bu nedenle “iş karakteristikleri, görev performansını olumlu yönde yordar” (H2) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinden bir diğeri ise iş karakteristikleri ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılığı ilişkisi üzerinedir. İş karakteristikleri değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,360$, $p < 0,001$ anlamlı bulunmuştur. İş karakteristikleri psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde yordamaktadır, yani iş karakteristikleri niteliği artan bir iş tasarımı modelinde psikolojik güçlendirmenin de artması beklenmektedir. Bu nedenle “iş karakteristikleri, psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde yordar” (H3) hipotezi kabul edilmiştir. Hipotez testi sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26. Model 1 için Gizil (Örtük) Değişkenlerle Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler

Boyut	Etki	Boyut	Tahmin	Std Tahmin	CR	P	Hipotez	Kabul/Red
İş Karakteristikleri	→	Bağlamsal Performans	0,316	0,238	2,819	0,005 **	H1	Kabul
İş Karakteristikleri	→	Görev Performans	0,309	0,304	3,457	***	H2	Kabul
İş Karakteristikleri	→	Psikolojik Güçlendirme	0,360	0,367	4,094	***	H3	Kabul
Psikolojik Güçlendirme	→	Bağlamsal Performans	0,300	0,221	3,059	0,002 **		
Psikolojik Güçlendirme	→	Görev Performans	0,317	0,307	4,247	***		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ C.R: kritik tablo değeri P: test olasılık değeri

Tablo 27’de yer alan analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme modele aracı değişken olarak **eklenmeden önce**, yani iş karakteristikleri ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirme hiç yokmuş gibi bir analiz yapıldığında, iş karakteristikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişki ($\beta = 0,475$, $p < 0,01$) ile iş karakteristikleri görev performansı arasındaki ilişki ($\beta = 0,462$, $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele psikolojik güçlendirme aracı değişken olarak eklendiğinde ise iş karakteristiklerinin bağlamsal ($\beta = 0,316$, $p < 0,05$) ve görev performansı ($\beta = 0,309$, $p < 0,01$) üzerindeki doğrudan etkisi elde edilir.

İş karakteristiklerinin bağlamsal performans üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı etkisi ise 0,108’dir. %95 güven aralığı 0,023-0,309 olarak elde edilmiş olup güven aralığı sıfırı içermemektedir. Psikolojik güçlendirmenin, iş karakteristikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,108$, % 95 GA [0,023, 0,309]). İş karakteristiklerinin bağlamsal performans üzerindeki **toplam etkisi** ise 0,424 olup %95 güven aralığı olan 0,195-0,763 aralığında yer almaktadır. Bu da toplam etkinin istatistiksel olarak **anlamlı** olduğunu ifade eder. Aynı şekilde iş karakteristikleri ile görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin dolaylı etkisi 0,114’tür. %95 güven aralığı 0,038 - 0,286 olarak elde edilmiş olup güven aralığı sıfırı içermemektedir. Psikolojik güçlendirmenin, **iş karakteristikleri ile görev performansı ilişkisinde dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı** bulunmuştur ($\beta = 0,114$, % 95 GA [0,038, 0,286]). İş karakteristiklerinin görev performansı üzerindeki **toplam etkisi** ise 0,423 olup %95 güven aralığı olan 0,230-0,745 aralığında yer almaktadır. Bu da iş karakteristiklerinin görev performansı üzerindeki toplam etkisinin istatistiksel olarak **anlamlı** olduğunu ifade eder. Tüm sonuçlarda yüzdelik yöntemiyle elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığında sıfırı (0) kapsamamaktadır. Bu sonuçlar doğrudan etkinin (c’ yolu), toplam etkiden (c yolu)

küçük olduğunu gösterdiği için (Sürücü ve ark., 2021: 143) iş karakteristikleri ile bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin **kısmi aracılık** etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda “iş karakteristikleri, psikolojik güçlendirme üzerinden bağlamsal performansı olumlu yönde yordar” (H4) hipotezi kabul ve “iş karakteristikleri, psikolojik güçlendirme üzerinden görev performansını olumlu yönde yordar” (H5) hipotezi kabul edilmiştir.

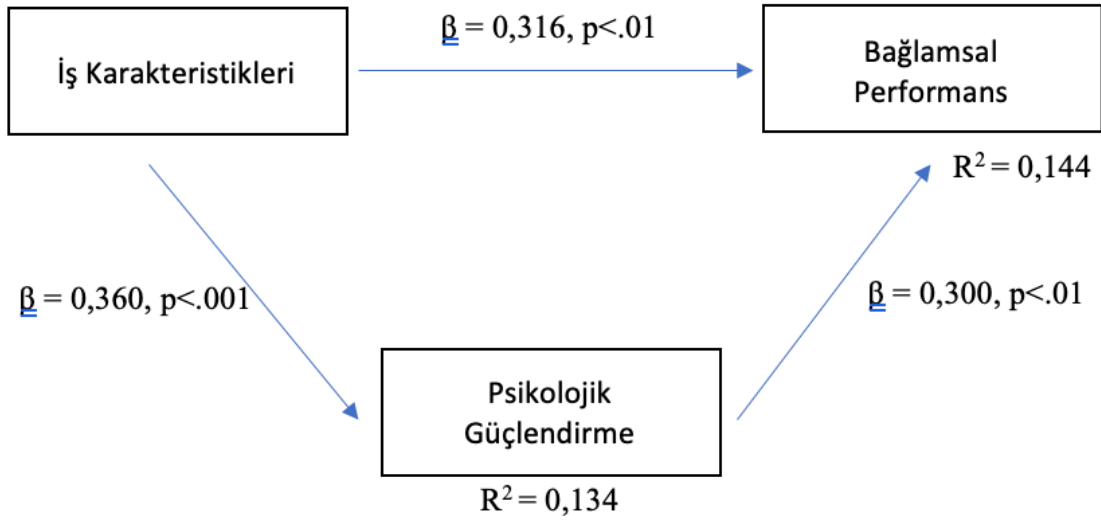
Tablo 27. Model 1 için Aracı Değişken Analiz Tablosu

Tahmini Değişkenler	Sonuç Değişkenleri					
	Psikolojik Güçlendirme		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
	β	SH	β	SH	β	SH
İş Karakteristikleri (c yolu)	-	-	0,475***	0,116	0,462***	0,099
R ²			0,120		0,193	
İş Karakteristikleri (a yolu)	0,360** *	0,088	-	-	-	-
R ²	0,134		-		-	
Psikolojik Güçlendirme (b yolu)	-	-	0,300**	0,098	0,317***	0,075
R ²	-		0,144		0,255	
İş Karakteristikleri (c' yolu)	-	-	0,316**	0,112	0,309***	0,089
Doğrudan Etki	-	-	0,316 **		0,309 ***	
Dolaylı Etki (Psikolojik Güçlendirme)			0,108 (0,023 – 0,309)		0,114 (0,038 – 0,286)	
TOPLAM ETKİ	-	-	0,424 (0,195-0,763)		0,423 (0,230-0,745)	

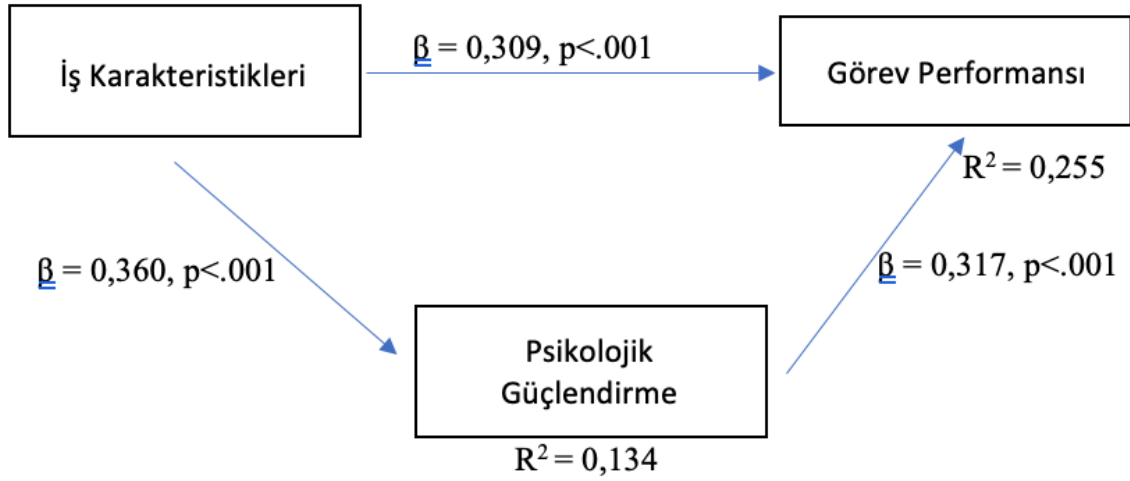
Not: *p<.05; **p<.01; ***p<.001 SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme=5000

Tablo 28. Model 1 için Aracı Değişken Analiz ve Hipotez Sonuçları Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Hipotezler	Dolaylı Etki	Doğrudan Etki	Toplam Etki	Hipotez Kabul/Red
İş Karakteristikleri → Psikolojik Güçlendirme → Bağlamsal Performans	0,108 (0,023 – 0,309)	0,316 ***	0,424 (0,195-0,763)	H4 Kabul
İş Karakteristikleri → Psikolojik Güçlendirme → Görev Performans	0,114 (0,038 – 0,286)	0,309 ***	0,423 (0,230-0,745)	H5 Kabul

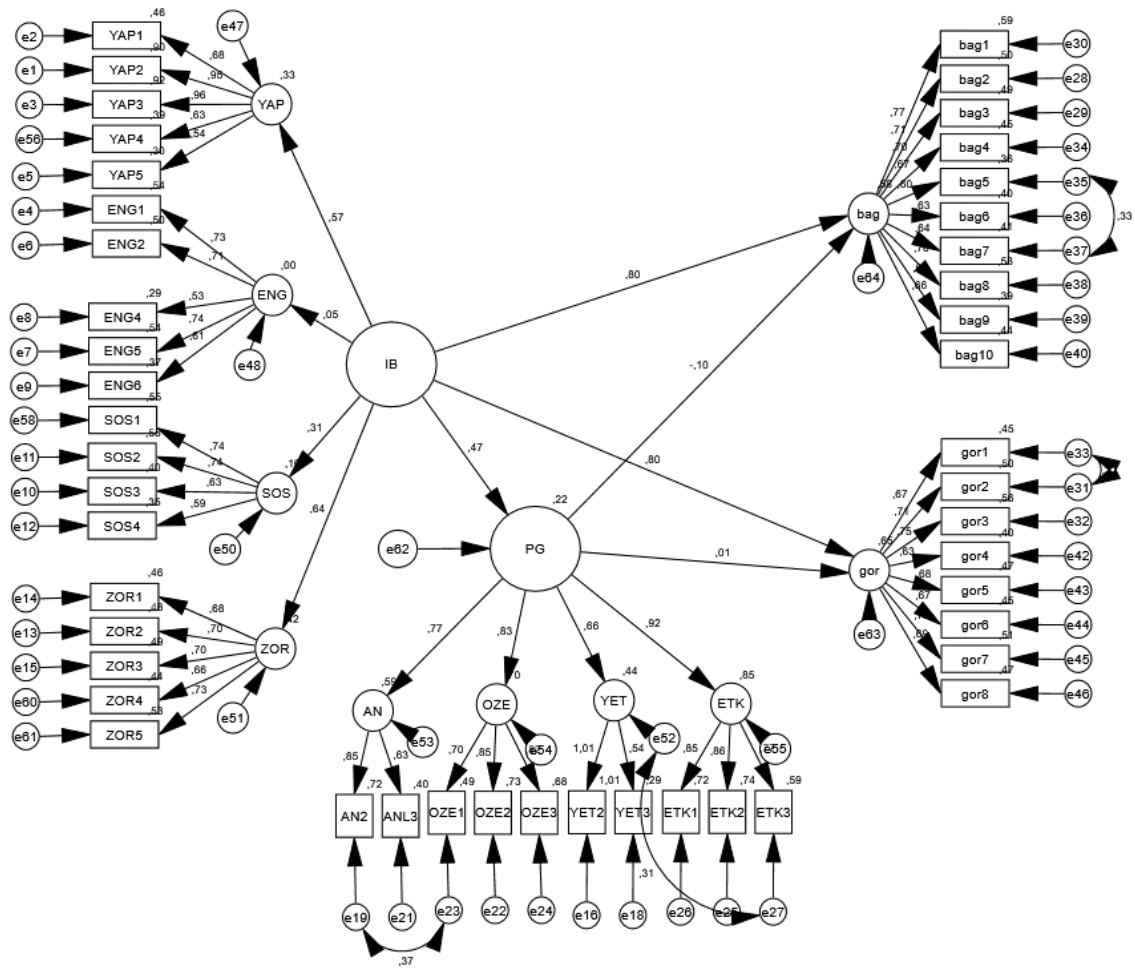


Şekil 25. İş Karakteristikleri Görev Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi



Şekil 26. İş Karakteristikleri Görev Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi

2.2. MODEL 2: İş Becerikliliği, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi



Şekil 27. İş Becerikliliği, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi Yol Analizi

İş becerikliliği değişkeni performans değişkeninin alt boyutlarından bağlamsal performans üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,990$, $p < 0,001$ anlamlı bulunmuştur. İş becerikliliği değişkeni bağlamsal performansı pozitif yönde yordamaktadır. Bir diğer deyişle iş becerikliliği niteliği artan bir iş tasarımı modelinde bağlamsal performansın da artması beklenmektedir. Bu nedenle “iş becerikliliği, bağlamsal performansı olumlu yönde yordar” (H6) hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan, iş becerikliliği değişkeni performans değişkeninin alt boyutlarından görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,761$, $p < 0,001$ anlamlı bulunmuştur. İş becerikliliği değişkeni görev

performansını pozitif yönde yordamaktadır, bir diğer deyişle iş becerikliliği niteliği artan bir iş tasarımı modelinde görev performansının da artması beklenir. Bu nedenle “iş becerikliliği, görev performansını olumlu yönde yordar” (H7) hipotezi kabul edilmiştir. Hipotez testi sonuçları Tablo 29’da paylaşılmıştır.

Tablo 29. Model 2 için Gizil (Örtük) Değişkenlerle Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler

Boyut	Etki	Boyut	Tahmin	Std Tahmin	CR	P	Hipotez	Kabul/Red
İş Becerikliliği	→	Bağlamsal Performans	0,990	0,801	6,757	***	H6	Kabul
İş Becerikliliği	→	Görev Performans	0,761	0,801	6,802	***	H7	Kabul
İş Becerikliliği	→	Psikolojik Güçlendirme	0,421	0,468	4,760	***	H8	Kabul
Psikolojik Güçlendirme	→	Bağlamsal Performans	-0,138	-0,100	-1,233	0,218		
Psikolojik Güçlendirme	→	Görev Performans	-0,015	0,014	0,182	0,856		

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R:kritik tablo değeri P:test olasılık değeri

Araştırma hipotezlerinden bir diğeri ise iş becerikliliği ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılığı ilişkisi üzerinedir. İş becerikliliği değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,421$, $p<0,001$ anlamlı bulunmuştur. İş becerikliliği psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde yordamaktadır, yani iş becerikliliği niteliği artan bir iş tasarımı modelinde psikolojik güçlendirmenin de artması beklenmektedir Bu nedenle “iş becerikliliği, psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde yordar” (H8) hipotezi kabul edilmiştir. Ancak iş becerikliliği niteliği ağır basan bir iş tasarımında psikolojik güçlendirmenin hem bağlamsal performans ($\beta=-0,138$, $p=.218$) hem de görev performansı ($\beta=0,014$, $p=.816$) üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız çıkmaktadır.

Tablo 30’da yer alan analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme modele aracı değişken olarak **eklenmeden önce** yani iş becerikliliği ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirme hiç yokmuş gibi bir analiz yapıldığında iş becerikliliği ile bağlamsal performans arasındaki ilişki ($\beta = 0,936$, $p<0,001$) ile iş

becerikliliği ile görev performansı arasındaki ilişki ($\beta = 0,770$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele psikolojik güçlendirme aracı değişken olarak eklendiğinde iş becerikliliğinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde artış ($\beta = 0,990$, $p < 0,001$) ve görev performansı ($\beta = 0,761$, $p < 0,001$) üzerindeki etkisinde azalma görülmüştür. İş becerikliliği ile psikolojik güçlendirmeyi yordamakla birlikte ($\beta = 0,421$, $p < 0,001$), psikolojik güçlendirme bu yol analizinde bağlamsal ($\beta = -0,138$, $p = .218$) ve görev performansını ($\beta = 0,015$, $p = .856$) yordamamaktadır. Nitekim psikolojik güçlendirmenin dolaylı etkisinin bağlamsal performansta $\beta = -.058$, % 95 GA [- 0,322 – 0,031], görev performansında ise $\beta = .006$, % 95 GA [-0,205 – 0,085] olarak bulunması, aracılık **etkisinin olmadığını** tekrar göstermektedir. Bu durumda iş becerikliliği ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisinden söz edilemez. Bu nedenle “iş becerikliliği, psikolojik güçlendirme üzerinden bağlamsal performansı olumlu yönde yordar” (H9) hipotezi red ve “iş becerikliliği, psikolojik güçlendirme üzerinden görev performansını olumlu yönde yordar” (H10) hipotezi reddedilmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler sonucu, iş becerikliliği niteliği ağır basan bir işletmede bağlamsal ve görev performansının artması beklenir. Bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisinden söz edilemez. Araştırmanın kuramsal kısmından da hatırlanacağı üzere, iş becerikliliği bu çalışmada iş tasarımının çalışanlara bırakıldığı tasarımı temsil niteliği taşımaktadır. Psikolojik güçlendirmenin çalışanlar için sağlayacağı özerklik, anlam, yetkinlik ve etki, iş becerikliliği yaklaşımı zaten sağlanmaktadır. Model 2’de psikolojik güçlendirme ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinin anlamsız çıkması da bu tespitleri doğrular niteliktedir. Bu nedenle iş becerikliliğinin çalışanlar için özerklik, anlam, etki ve yetkiyi zaten desteklediği doğrulanmaktadır.

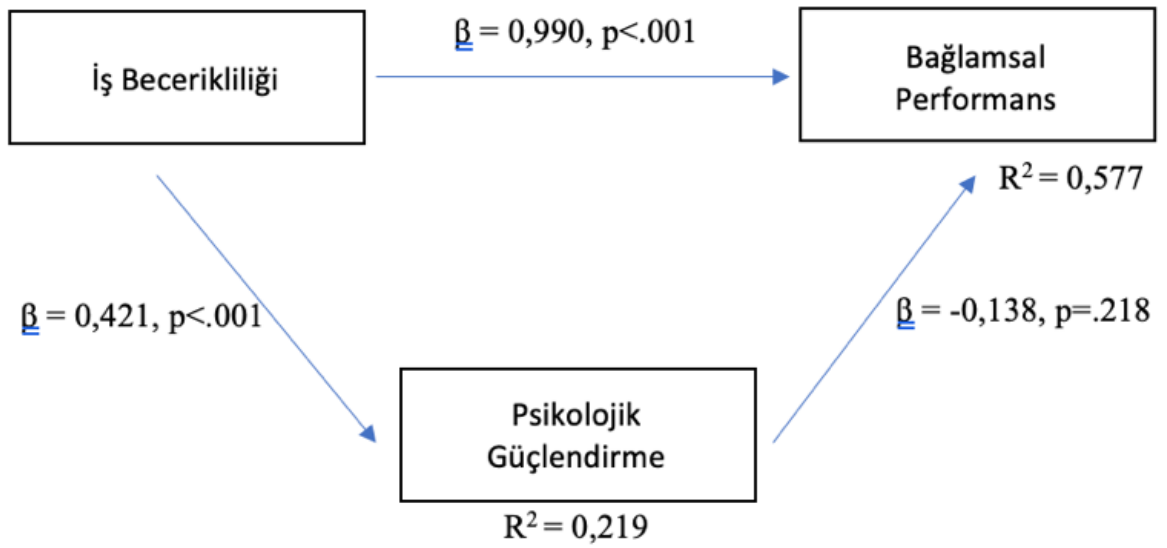
Tablo 30. Model 2 için Aracı Değişken Analiz Tablosu

Tahmini Değişkenler	Sonuç Değişkenleri					
	Psikolojik Güçlendirme		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
	β	SH	β	SH	β	SH
İş Becerikliliği (c yolu)	-	-	0,936***	0,128	0,770***	0,104
R ²	-		0,568		0,646	
İş Becerikliliği (a yolu)	0,421***	0,088	-	-	-	-
R ²	0,219		-		-	
Psikolojik Güçlendirme (b yolu)	-	-	-0,138 (p=.218)	0,112	0,015 (p=.856)	0,083
R ²	-		0,577		0,652	
İş Becerikliliği (c yolu)	-	-	0,990***	0,146	0,761 ***	0,112
Doğrudan Etki	-	-	0,990 ***		0,761 ***	
Dolaylı Etki (Psikolojik Güçlendirme)			-0,058 (- 0,322 – 0,031)		0,006 (-0,205 – 0,085)	
TOPLAM ETKİ	-	-	0,932 (0,698 - 1,344)		0,768 (0,495 - 1,205)	

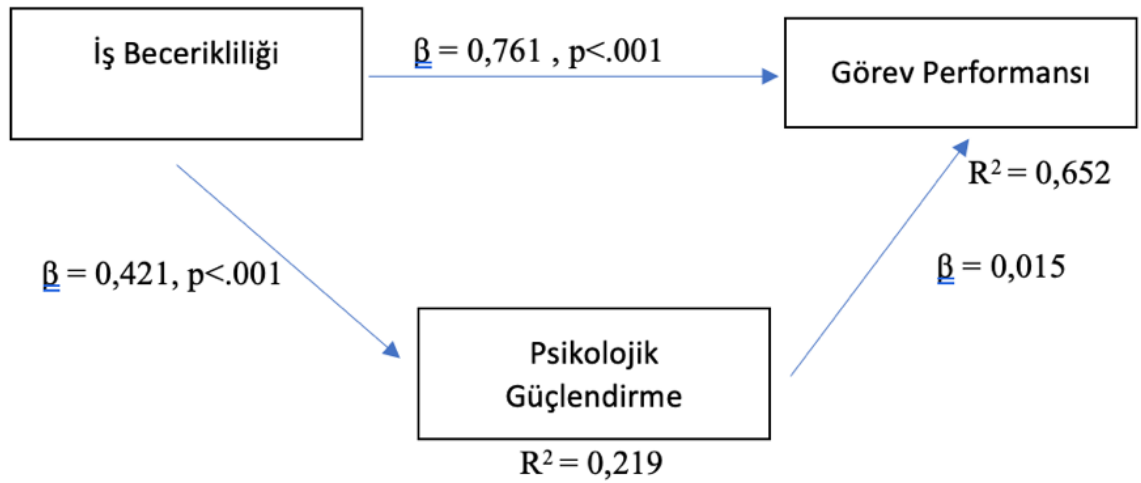
Not: *p<.05; **p<.01; ***p<.001 SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme=5000

Tablo 31. Model 2 için Aracı Değişken Analiz ve Hipotez Sonuçları Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler

Hipotezler	Dolaylı Etki	Doğrudan Etki	Toplam Etki	Hipotez Kabul/Red	
İş Becerikliliği → Psikolojik Güçlendirme →Bağlamsal Performans	-0,058 (- 0,322 – 0,031)	0,990 ***	0,932 (0,698 - 1,344)	H9	Red
İş Becerikliliği → Psikolojik Güçlendirme →Görev Performans	0,114 (0,038 – 0,286)	0,309 ***	0,423 (0,230-0,745)	H10	Red



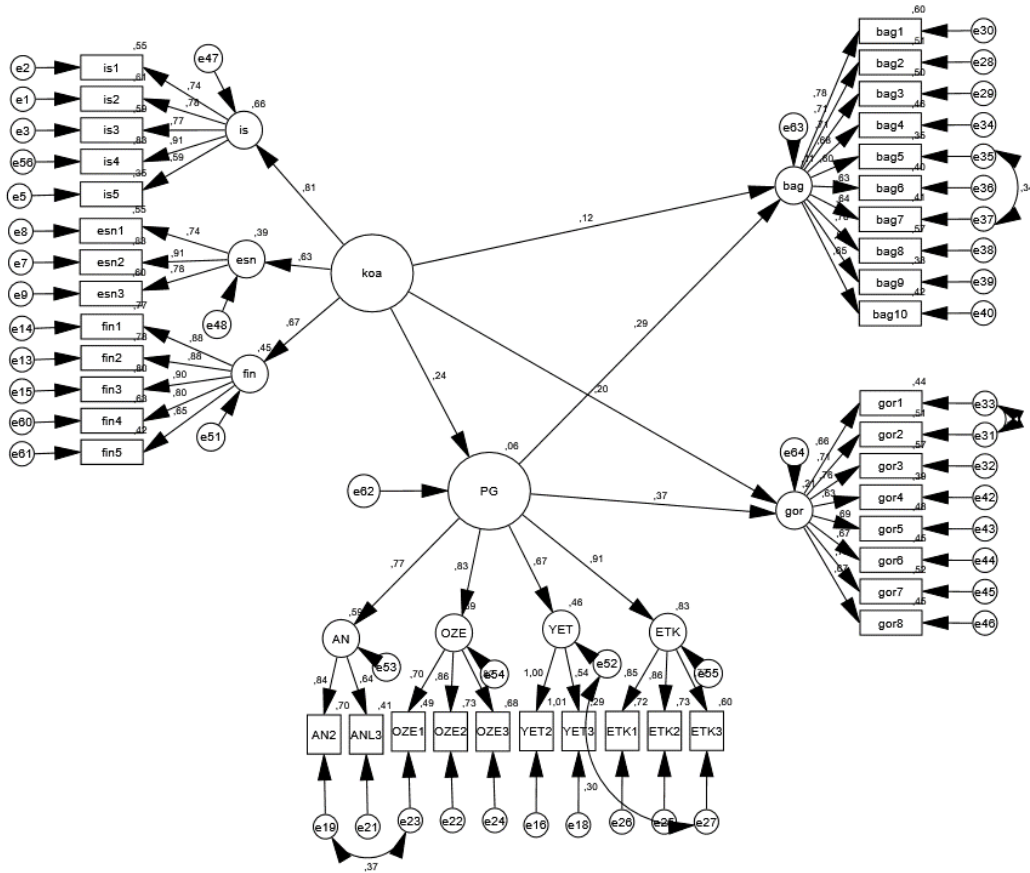
Şekil 28. İş Becerikliliği Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi



Şekil 29. İş Becerikliliği Görev Performansı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi

2.3 MODEL 3: Kişiy e Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans

İlişkisi



Şekil 30. Kişiy e Özgü Anlaşmalar, Psikolojik Güçlendirme ve Performans İlişkisi Yol Analizi

Kişiy e özgü anlaşmalar değışkeni performans değışkeninin alt boyutlarından bağlamsal performans üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0,106$, $p=0.048$ istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kişiy e özgü anlaşmalar değışkeni bağlamsal performansını olumlu yönde yordamaktadır. Bu nedenle “kişiy e özgü anlaşmalar, bağlamsal performansı olumlu yönde yordar” (H11) hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, kişiy e özgü anlaşmalar değışkeni performans değışkeninin alt boyutlarından görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,139$, $p<0,01$ anlamlı bulunmuştur. Kişiy e özgü anlaşmalar değışkeni görev performansını pozitif yönde

yordamaktadır, bir diğer deyişle kişiye özgü anlaşmalar niteliği artan bir iş tasarımı modelinde görev performansının da artması beklenir. Bu nedenle “kişiye özgü anlaşmalar, görev performansını olumlu yönde yordar” (H12) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinden bir diğeri ise kişiye özgü anlaşmalar ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılığı ilişkisi üzerinedir. Kişiye özgü anlaşmalar değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,162$, $p < 0,001$ anlamlı bulunmuştur. Kişiye özgü anlaşmalar psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde yordamaktadır, yani kişiye özgü anlaşmalar niteliği artan bir iş tasarımı modelinde psikolojik güçlendirmenin de artması beklenmektedir. Bu nedenle “kişiye özgü anlaşmalar, psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde yordar” (H13) hipotezi kabul edilmiştir. Hipotez testi sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32. Gizil (Örtük) Değişkenlerle Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler

Boyut	Etki	Boyut	Tahmin	Std Tahmin	CR	P	Hipotez	Kabul/Red
Kişiye Özgü Anlaşmalar	→	Bağlamsal Performans	0,106	0,117	1,655	.048	H11	Kabul
Kişiye Özgü Anlaşmalar	→	Görev Performans	0,139	0,199	2,795	.005**	H12	Kabul
Kişiye Özgü Anlaşmalar	→	Psikolojik Güçlendirme	0,162	0,243	3,212	.001*	H13	Kabul
Psikolojik Güçlendirme	→	Bağlamsal Performans	0,389	0,285	4,116	***		
Psikolojik Güçlendirme	→	Görev Performans	0,391	0,373	5,263	***		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ C.R:kritik tablo değeri P:test olasılık değeri

Tablo 33’te yer alan analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme modele aracı değişken olarak **eklenmeden önce**, yani kişiye özgü anlaşmalar ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirme hiç yokmuş gibi bir analiz yapıldığında, kişiye özgü anlaşmalar ile bağlamsal performans arasındaki ilişki ($\beta = 0,192$, $p < 0,01$) ile kişiye özgü anlaşmalar görev performansı arasındaki ilişki ($\beta = 0,219$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele psikolojik güçlendirme aracı değişken olarak eklendiğinde ise kişiye özgü

anlaşmaların baēlamsal ($\beta = 0,106$, $p<0,05$) ve görev performansı ($\beta = 0,139$, $p<0,01$) zerindeki doērudan etkisi elde edilir.

Kişiye özgü anlaşmaların baēlamsal performans üzerinde psikolojik güçlendirme aracılıēıyla dolaylı etkisi ise 0,063'tür. %95 güven aralıēı 0,012-0,152 olarak elde edilmiş olup güven aralıēı sıfırı içermemektedir. Psikolojik güçlendirmenin, kişiye özgü anlaşmalar ile baēlamsal performans ilişkisinde dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=.063$, % 95 GA [0.012, 0.152]). Kişiye özgü anlaşmaların baēlamsal performans üzerindeki **toplam etkisi** ise 0,169 olup %95 güven aralıēı olan 0,131-0,372 aralıēında yer almaktadır. Bu da toplam etkinin istatistiksel olarak **anlamlı** olduēunu ifade eder. Aynı şekilde kişiye özgü anlaşmalar ile görev performansı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin dolaylı etkisi 0,063'tür. %95 güven aralıēı 0,015 - 0,138 olarak elde edilmiş olup güven aralıēı sıfırı içermemektedir. Psikolojik güçlendirmenin, kişiye özgü anlaşmalar **ile görev performansı ilişkisinde dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı** bulunmuştur ($\beta=.063$ % 95 GA [0.015, 0.138]). Kişiye özgü anlaşmalar görev performansı üzerindeki **toplam etkisi** ise 0,202 olup %95 güven aralıēı olan 0,167-0,405 aralıēında yer almaktadır. Bu da kişiye özgü anlaşmalar görev performansı üzerindeki toplam etkisinin istatistiksel olarak **anlamlı** olduēunu ifade eder. Tüm sonuçlarda yüzdelik yöntemiyle elde edilmiş Bootstrap alt ve st güven aralıēında sıfırı (0) kapsamamaktadır. Bu sonuçlar doērudan etkinin (c' yolu), toplam etkiden (c yolu) küçük olduēunu gsterdiēi için (Sürücü ve ark., 2021: 143) iş karakteristikleri ile baēlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin **kısmi aracılık** etkisi olduēu sonucuna varılmıştır. Bu durumda “kişiye özgü anlaşmalar, psikolojik güçlendirme üzerinden baēlamsal performansı olumlu yönde yordar” (H14) hipotezi kabul ve “kişiye özgü anlaşmalar,

psikolojik güçlendirme üzerinden görev performansını olumlu yönde yordar” (H15)

hipotezi kabul edilmiştir.

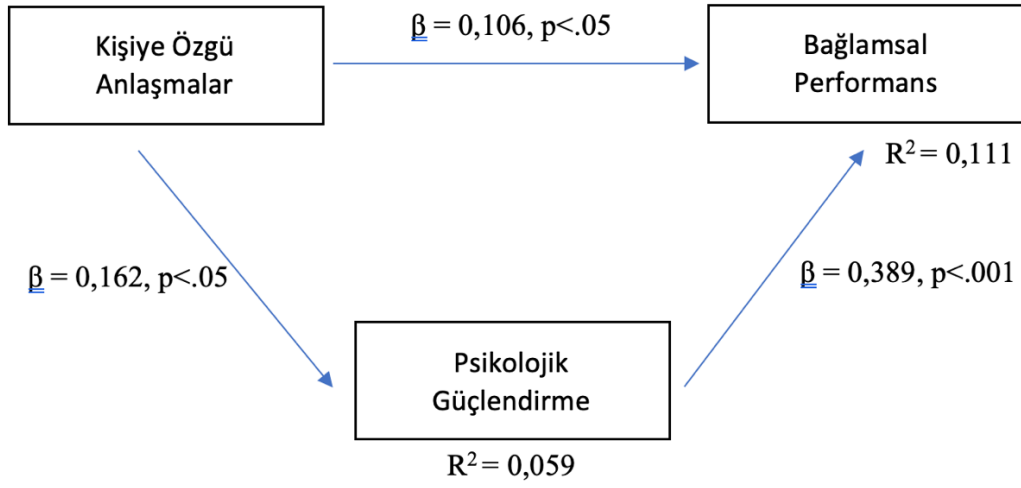
Tablo 33. Model 3 için Aracı Değişken Analiz Tablosu

Tahmini Değişkenler	Sonuç Değişkenleri					
	Psikolojik Güçlendirme		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
	β	SH	β	SH	β	SH
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar (c yolu)	-	-	.192**	.064	.219***	.052
R ²	-		0,047		0,103	
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar (a yolu)	0,162*	0,050	-	-	-	-
R ²	0,059		-		-	
Psikolojik Güçlendirme (b yolu)	-	-	0,389***	0,095	0,391***	0,074
R ²	-		0,111		0,214	
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar (c' yolu)	-	-	0,106*	0,64	0,139 **	0,050
Doğrudan Etki	-	-	0,106		0,139**	
Dolaylı Etki (Psikolojik Güçlendirme)			0,063 (0,012 – 0,152)		0,063 (0,015 – 0,138)	
TOPLAM ETKİ	-	-	0,169 (0,131 – 0,372)		0,202 (0,167 – 0,405)	

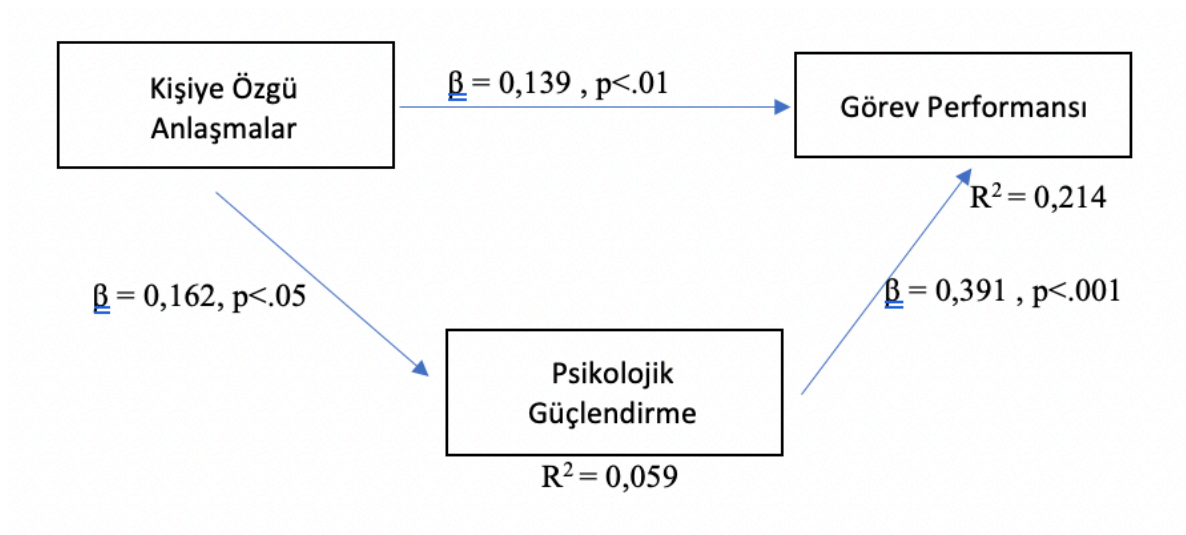
Not: *p<.05; **p<.01; ***p<.001 SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme=5000

Tablo 34. Model 3 için Aracı Değişken Analiz ve Hipotez Sonuçları Yol Analizi Modelinden Elde Edilen Doğrudan Etkiler

Hipotezler	Dolaylı Etki	Doğrudan Etki	Toplam Etki	Hipotez Kabul/Red	
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar → Psikolojik Güçlendirme → Bağlamsal Performans	0,063 (0,012 – 0,152)	0,106*	0,169 (0,131-0,372)	H14	Kabul
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar → Psikolojik Güçlendirme → Görev Performans	0,063 (0,015 – 0,138)	0,139**	0,202 (0,167 – 0,405)	H15	Kabul



Şekil 31. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi



Şekil 32. Kişiyi Özgü Anlaşmalar Görev Performansı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisi

SONUÇ

Bu bölümde araştırma bulgularının yorumu, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler yer almaktadır. Araştırmadaki temel amaç iş karakteristikleri, iş becerikliliği ve kişiye özgü anlaşmalar olmak üzere üç farklı yaklaşımdaki iş tasarımının performans ile ilişkisini anlamaktır. Araştırmada psikolojik güçlendirme aracı değişken olarak modele dahil edilerek, sayılan bağımsız değişkenler ile performans ilişkisindeki rolü değerlendirilmiştir.

İş karakteristikleri kuramı, yönetim kademesinin çalışanlar için beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim olmak üzere beş temel iş özelliğinin tasarlandığı modeldir. İş karakteristikleri modelinin öngörüsü, yönetim kademesinin söz konusu beş temel iş özelliğini tasarlayarak, çalışanlarda “önemli psikolojik durumlar” olarak adlandırılan hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlayabileceği yönündedir. Bunun sonucunda iş motivasyonu, iş doyumu, işin kalitesi, işe devam ve işi bırakmada azalma olmak üzere hem çalışan hem de yönetim için beklenen olumlu sonuçlar sağlanmış olur (Hackman ve Oldham, 1976).

İş karakteristikleri modelinin öngördüğü işin anlamlılığı, sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma olarak adlandırılan psikolojik durumların ortaya çıkması (Futurochman, 1997), çalışanların işe karşı içsel motivasyonun oluşması ve güçlenmesi (Hackman ve Oldham, 2005), iş tatmini (Humphrey ve ark. 2007; Kopelman, 1985), yaratıcılık (Coelho ve Augusto, 2010; Farmer ve ark., 2003), gönüllülük (Pajo ve Lee, 2011) modelden beklenen ana çıktılardır. Ayrıca görev kimliğinde yönetim kademesinin yaptığı değişiklikler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki olumlu yöndeki ilişki de yapılan çalışmalar ile iş karakteristikleri modelini desteklemektedir

(Podsakoff ve ark., 1997; Chen ve Chiu, 2009; Piccolo ve Colquitt, 2006; Purvanova ve ark., 2006)

İş karakteristikleri kuramı, yönetimin çalışanlar için özerklik, işin anlamı, beceri çeşitliliği gibi işin özelliklerini belirlemede yönetimin belirleyici rolünü vurgulamaktadır. İş karakteristikleri kuramında yer alan işin beş temel özelliğine odaklı stratejiler izleyen yönetimin, çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltebilmesinin mümkün olacağını ifade etmektedir. Böylece hem örgüt hem de çalışanın lehine olan çıktıların artması beklenebilmektedir. Modelde işin “kritik psikolojik durumlar” yaratma potansiyelinin (çalışanın işini anlamlı bulması, sorumluluk hissetmesi ve işin sonuçlarıyla ilgili bilgi sahibi olması) olumlu çıktıları artıracak (Futurochman, 1997); dolayısıyla iş motivasyonu ve iş doyumunun yükseleceği önerilmektedir. Bunlar işe ilişkin tutumlardır ve olası çalışma davranışlarının öncülleridir. Diğer bir ifadeyle istenir çalışan davranışları için öncelikle işe yönelik tutumların olumlu yönde oluşturulması, pekiştirilmesi ve belki de ödüllendirilmesi son derece önemlidir. Zira ancak bu olduğunda işin kalitesi artacak, işe devamsızlık sorunu bertaraf edilecek ve nihayet verimlilik ve karlılık hedeflerine erişmek mümkün olabilecektir. Uzun yıllardır, yönetim stratejilerinin odağını teşkil eden “kazan-kazan” koşulunun sağlanması için modelin önerdiği yaklaşım oldukça işlevsel görünmektedir. Ancak, bilindiği gibi 21. yüzyıl hızına yetişilmesi zor bir dönüşümün yaşanmasına sahne olmaktadır. Bu nedenle, iş karakteristikleri modelinin bilimsel olarak değerli stratejik yönlendirmeleri günümüzde biçim değiştirmek baskısı altında kalmaktadır. Bu kaçınılmaz ‘değişim’, stratejik planlamaların da revizyonunu zorunlu kılmaktadır. Bilhassa ‘performans’ kavramının sadece görev odaklı algılanmasının yetersiz hale gelmesi bu açıdan kritiktir. Yeni işgücü piyasası dinamikleri performansı üç boyutlu bir kavramlaştırma için yeniden ele almaya sebep olmuştur. Açıkçası görev performansının yanı sıra bağlamsal performans ve uyum performansı da bir çalışanın etkinliğini değerlendirmede ağırlıklı önem atfedilen hususlardır. Kişiye verilen işin

olması gerektiği nitelik ve nicelikte tamamlanması kadar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi ve değişime direnç gösterilmemesi gibi ölçütler de performansın nihai ölçümüne esas alınmaya başlamıştır. Öte yandan bu iki yeni performans bileşeni yeni keşfedilmiş yapılar da değildir. Diğer bir ifadeyle, bağlamsal ve görev performansı iş karakteristikleri modelinin öngördüğü iş motivasyonu, iş doyumu, işin kalitesinin artması ve işe devam etme çıktıları ile yakından ilişkilidir (Hackman ve Oldham, 1980). Evvelce işin beş temel özelliği ile işe ilişkin tutumlar arasında daha güçlü bir ilişki, davranışsal çıktılar ile daha az güçlü bir ilişki öngörülmüşse (Humphrey ve ark. 2007; Kopelman, 1985) de, bu günümüzde iş karakteristikleri modelinin yeniden çarpıcılık kazanmasına bir engel teşkil etmemektedir. 21. yüzyılın özgün koşulları, olumlu tutumların işle ilgili davranışlara dönüşmesi açısından çok daha uygun bir zemin hazırlamıştır. Değişen nesil (Y kuşağı ve hatta X kuşağının istihdama katılımı) iş yaşamından beklenti içinde olduğu gibi, işe ve örgüte ilişkin tutumları ve kuşkusuz davranışları derinden etkileme potansiyeline sahiptir. Bugün de tıpkı geçmişte olduğu gibi, çalışma koşullarının çalışan tarafından öngörülemez olduğu durumlarda, örneğin üretim süreçlerinde kullanılan malzeme eksikliği, çalışanların karar verme yetisini kullanmadaki belirsizlikler, görev tanımlarındaki boşluklar, yönetim kademesinin iş tasarımındaki etkin kontrolü, çalışanların performansında artışı sağlayabilmektedir (Wright ve Cordery, 1999). Ancak çağımızın çalışanları “bireysel” pazarlık güçlerinin artmasını eskiye nazaran daha çok talep etmekte ve hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar “özerklik” alanlarından taviz vermeye yanaşmamaktadırlar. Bunun anlamı iş tasarımı modellemelerinde de değişen nesle uyumlu dönüşümlere ihtiyacın ortaya çıkmasıdır ve bu beklenir bir gelişmedir. Kuşkusuz iş karakteristikleri modelinin öngördüğü beş kritik özellik hala son derece önemsenmektedir; fakat ilave tedbirlerle desteklenmeye ihtiyaç olduğu da yadsınmamalıdır.

Bu araştırmanın bulguları iş karakteristikleri özelliği daha ağırlıklı olan iş tasarımının, bağlamsal ve görev performansını yordadığı yönündedir. Yönetim kademesi tarafından belirlenen iş özellikleri, bağlamsal ve görev performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, çalışanların performansında yönetim kademesinin iş tasarımını ele almasının etkili ve güçlü etmen olabileceğini göstermektedir.

Diğer taraftan iş karakteristikleri psikolojik güçlendirmeyi sağlamada da etkin bir stratejik araç olabilir. Kim ve Kim'e (2013) göre psikolojik güçlendirme liderlik tarzı ile çalışanların görev performansı ve örgütsel vatandaşlığı arasında kısmi aracılık etkisine sahiptir. Benzer şekilde Spreitzer ve arkadaşları'nın (1997) performans hedeflerinde hem araştırmacıların hem de çalışma hayatındaki aktif uygulayıcıların, çalışanların güçlendirilmesi yönünde adımlar atması tavsiyeleri de önemlidir. Mevcut araştırmanın bulguları da, iş karakteristikleri modelinin çalışanlarda psikolojik güçlendirmeyi yordadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle yönetim kademesinin, çalışanların işlerinin anlamına yaptıkları vurgu, onlara verdikleri geri bildirim, yine çalışanların edindikleri becerileri kullanma fırsatı tanıma veya çalışanlara ihtiyaç duydukları özerkliği sağlama gibi iş özellikleri kuramının işaret ettiği boyutlara yönelik bir yönetim politikası izlemeleri, çalışanları psikolojik anlamda da güçlendirecektir.

Araştırma bulguları psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koyarak psikolojik güçlendirmenin performansı yükseltmede değerli bir araç olabileceğini göstermektedir. O halde iş tasarımında esas rolün yönetimde olduğunu ima eden bir yaklaşım, bir taraftan çalışanları psikolojik anlamda güçlendirecek, diğer taraftan performansının artmasına da katkı sağlayacaktır.

Yönetim kademesi, iş tasarımında kendileri rol almayı tercih ediyorlarsa veya çalışma koşulları yöneticilerin iş tasarımında etkin bir rolü oynamasını zorunlu kılıyorsa, çalışanların görev-yetki-sorumluluklarını tanımlamakla işe başlamalıdır. Aynı zamanda onların özerkliklerini sağlama, becerilerini kullanma ve beceri çeşitliliğini

artırma, görevlerinin anlamını vurgulama ve yönetim sisteminin içine geri bildirim sağlamayı önemli bir strateji olarak benimsemeleri de son derece önemlidir. Diğer taraftan çalışanların girişimci ve yenilikçi eğilimlerini cesaretlendirici bir tutum sergilemek, takım arkadaşlarının başarılarını vurgulamak, çalışanların işlerini yaparken yarattıkları etkiyi takdir etmek ve dile getirmek, işin sonuçlarıyla ilgili geri bildirim sağlamak çalışanların psikolojik anlamda güçlendirilmesini sağlayacak stratejiler olacaktır.

Belirsizliğin yüksek olduğu bir çalışma ortamında yönetimin iş tasarımı daha etkin rol alması daha da kritik bir işleve sahiptir; çünkü ancak böylesi bir müdahale çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir (Leach ve ark., 2013; Wright ve Cordery, 1999). Bu tarz koşullar altında, örneğin ekonomik koşulların öngörülemez olduğu, kurumsal yapılanmanın henüz tamamlanmadığı veya sektörel belirsizliklerin yüksek olduğu durumlarda, iş karakteristikleri modeli çalışanların motivasyonunu güçlü tutma ve performanslarını iyileştirme bakımından tereddütsüz bir tasarım modellemesi olarak belirginleşmektedir.

Daha önce de söz edildiği gibi, işgücü piyasasındaki dönüşümler, hali hazırda başvuru iş tasarımı modellerinin revizyonunu ya da yenilerinin geliştirilmesini zorunu hale getirmiş durumdadır. Örneğin, çalışanlarda yaratıcılık ve özerklik talebinin son yıllarda yükselmesi, yöneticileri çalışanlarına inisiyatif verebilecekleri modellere yöneltmiştir. Bu bakımdan önemli bir iş tasarımı modeli hatırlanacağı üzere, “iş becerikliliği modeli” adıyla bilinmektedir. İş tasarımının çalışanlar tarafından başlatılması, iş süreçlerinde çalışanın pasif bir alıcı olmaktan çıkarak, temel aktör rolüne bürünmesi, iş çevresinde çalışanın etkin rol üstlenmesi anlamına gelmektedir. Gerçekten de pek çok iş özelliğinde çalışanın ön planda ve esas rolde olması artık kritiktir (Hornung ve arkadaşları, 2010). Öte yandan çevresel faktörler çalışandan beklenen rolü, düşünüldüğünden çok daha fazla etkilemektedir (Fried ve ark. 2007;

Johns, 2006); dolayısıyla klasik yönetim odaklı iş tasarımı anlayışı iş becerikliliği yaklaşımıyla tersine çevrilerek çalışan odaklı iş tasarımına dönüşmektedir. İş becerikliliği, işin tasarımını çalışana bırakarak, yenilikçiliği ve yaratıcılığı desteklemektedir (Morgeson ve Humphrey, 2006). Bu noktada iş becerikliliğinin işi tamamen yeniden tasarlamak anlamına gelmediğini unutmamak gerekir (Berg ve Dutton, 2008). İş becerikliliği çalışanın inisiyatifini merkeze almaktadır ki çalışan görev alanı, kuracağı ilişkiler ve işin anlamına dair çıkarımlarında özgür hale gelebilmektedir. Temel amacı performanstan ziyade iş motivasyonunu sağlamak (Tims ve ark., 2012) olan iş becerikliliği modelinin belki de en mühim ayırd edici yanı yönetsel müdahaleler eşliğinde ama ‘kendiliğinden’ meydana gelmesidir, zira çalışan inisiyatif kullanmadıkça modelin işlemesi mümkün görünmemektedir (Wrzesniewski ve Dutton 2001). O nedenle, bu modelleme çalışanın “içsel motivasyonuna” bilhassa önem atfetmektedir. Yönetim kademesindekilerin etkilemeyi hedeflediği tek bir unsur vardır: Çalışanların gönüllü olarak inisiyatif üstlenmesi ve bunu layıkıyla kullanması. Belirtmek gerekir ki bu pek de kolay bir süreç değildir. İş yapma biçimlerinde köklü bir değişimi benimsemeyi ve çalışanları belli kurallar çerçevesinde özgür bırakmayı zorunlu kılacaktır.

Wrzesniewski ve Dutton’a (2001) göre iş becerikliliği üç temel ihtiyacı karşılamaktadır. Bunlar işe yabancılaşmayı engelleme, bireyin kendini ifade etme ve diğerlerinden onay alma ve diğeriyle olan bağ kurma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar işin sosyal yönünü işaret etmektedir. Nitekim, işin sosyal boyutu, yazında da önemle vurgulanmaktadır (Molinsky ve Margolis, 2005; Parker ve Grant, 2007, Van Yperen ve Hagedoorn, 2003). İnsanın sosyal bir varlık olduğu, etkileşim ihtiyacının yanı sıra ait olma ve kanıksanma gereksinimi yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da birincil kriter ve beklenti haline dönüşmektedir. Üstelik yapılan işin niteliği, çalışılan örgütün kültürü vb. ne olursa olsun, bugünün üretim sürecinde var olan

neredeyse her birey bu yeni “güdüleyici” unsurun farkındadır. Tims ve arkadaşlarına (2012) iş becerikliliğini İş Talep-Kaynak Modeli perspektifinden irdelediklerinde çalışanların iş gereklerini azaltma ve iş kaynaklarını artırma amacıyla olduklarını bir kez daha ortaya çıkarmışlardır. Bu bulgu, “iş becerikliliği modeli” bağlamında kanımızca daha da önemli hale gelmektedir. Açıkçası, bugün de çalışanlar işini ‘iyi’ yapmak istemektedirler fakat kuralları kendilerinin koyabildiği ölçüde işi “daha iyi” yapacaklarına da inanmaktadırlar. O zaman eskiye kıyasla daha fazla ve nitelikli ‘kaynağa’ ihtiyaç duymaları ve bu kaynakların arayışına girmeleri beklenir bir sonuç olsa gerekir. Bu beklentilerini karşılayan bir iş tasarımı modelinin nihai verimlilik hedefine ciddi katkı sağlaması da şaşırtıcı olmayacaktır. Çalışmanın “iradi” bir eylem olması, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek özerklik içeren ve yaratıcılığı teşvik eden iş tasarımı yaklaşımlarının çok daha işlevsel olacağı öngörüsü için belki de en eski ama en önemli dayanak olarak değerlendirilmelidir.

Araştırmanın bulguları iş becerikliliğinin örgütlerin temel hedefi olan performansa büyük katkı sağladığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında iş becerikliliği modelinin etkin kullanıldığı örgütlerde bağlamsal performansın, görev performansından çok daha yüksek düzeyde etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu, özerkliği önceleyen yönetsel modellemelerin hem işini iyi yapan hem de çalıştığı örgüte kendini ait hisseden çalışan profili için bilhassa önem arz ettiğine dikkat çekmektedir. Üstelik iş karakteristikleri modeli bağlamında uygulanan müdahalelerin bağlamsal ve görev performansı hemen hemen aynı düzeyde etkilemesine karşılık iş becerikliliği yaklaşımının bağlamsal performansı görev performansına göre daha güçlü şekilde yordaması da üzerinde durulması gereken bir husustur.

Araştırmadaki ilginç olabilecek bir başka bulgu ise, iş becerikliliği modelinin psikolojik güçlendirme düzeyini yordamasına rağmen, psikolojik güçlendirmenin performans ile iş becerikliliği ilişkisinde aracı rolünün bulunamamasıdır. Oysa Conger ve Konungo (1988) iş becerikliliği yaklaşımına sahip yönetimin, çalışanların öz-yeterlilik inancını desteklediğine dair bulgusu göz ardı edilemez. Bu durumda özerklik ve yaratıcılık temelli yönetsel stratejiler izlendiğinde, psikolojik güçlendirmenin “öz yeterlilik” algısına kıyasla, çalışanlarda performansı etkileme açısından görece zayıf kaldığı düşünülebilir. Bu durum, kendi yetkinliklerinden emin çalışanların ilave “güçlendiricilere” ihtiyaç duymadığı şeklinde yorumlanabilir. İşinin gereklerini azaltabilen ve işi için gerekli kaynakları artırabilen çalışanlar için performans hedefini yakalamada psikolojik güçlendirmeye görece daha az ihtiyaç duyulması söz konusu gibi görünmektedir. Yine de yeni çalışmalarla bu öngörünün sınanmasına ihtiyaç olduğu açıktır.

Bununla birlikte, iş becerikliliğinin psikolojik güçlendirme ile güçlü bir ilişkisi bulunduğunu bildiren Miller’in (2015) bulguları da unutulmamalıdır. İş becerikliliği stratejisi, çalışanların psikolojik olarak güçlenmesini zaten destekliyor olabilir ve daha yüksek performans çıktısı için çalışanlar, yeterince motivasyona sahip oldukları için psikolojik güçlendirmeye ihtiyaç duymadan işlerini yapıyor olabilirler.

Hatırlanacağı gibi bu çalışmada yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön planda olduğu ‘bilgi iletişim’ iş kolunda çalışanları özellikle çalışma grubu olarak seçilmişlerdir. Bu iş kolu, yaratıcılığın performans için önemli bir ölçüt olarak rol almasına çok daha müsait bir yapıyı temsil etmektedir. Ancak, üzerinde temkinli olmayı gerektiren bir diğer özelliği de bu iş kolunun kısmen monoton bir işleyişi barındırmasıdır. Dolayısıyla iş becerikliliğinden ziyade iş karakteristikleri yaklaşımının performansı güçlendirici tesiri de şaşırtıcı olmayacaktır. Zira, işini iyi yaptığına dair olumlu geribildirimler, yetkinliklerini kullanma ve karşılığında ödüllendirilme hazzı başkaca bir özerklik elde

etme girişiminin önünü kesiyor olabilir. Hem başarıma duygusu hem aranan eleman olma güvencesi hem de gerekli yetkinliklere sahip olduğunun takdiri iş becerikliliğinden ziyade iş karakteristikleri modelini bu sektör için yeterli kılmayı temin ediyor olabilir. Öte yandan, iş becerikliliği modeli ile performans arasındaki doğrulanan güçlü yordayıcı ilişki, bilgi iletişim çalışanlarının aşağıdan-yukarıya iş tasarımına daha uygun çalışan profili sergilediğini de gösteriyor olabilir.

Yine de iş becerikliliği modelinin, bireyin ön planda tuttuğu, üretim süreçlerinde çalışanın yaratıcılığı ve yenilikçiliğini ödüllendirdiğini ve işletme verimliliğinde önemli bir katkısının yok sayılamayacağını unutmamak gerekir. Model, performansı doğrudan şekillendirme açısından güçlüdür. Nitekim iş becerikliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişki pek çok çalışmada (Rizwan ve ark., 2016; Wang ve Lau, 2021; Tian ve ark., 2021) kanıtlanmış durumdadır. Bu bağlamda yeni çalışmalarla bilgi iletişim teknolojileri çalışanları gibi, yaratıcılığı, girişimciliği ve yenilikçiliği gerektiren başka sektör çalışanları için iş becerikliliği pratikleri geliştirilmesi ve uygulanmasının olası performans sonuçlarının incelenmesi yerinde olacaktır.

Kuramsal zeminde daha çok üstün yetenekli ve her yöneticinin peşinde olacağı ve istihdam edildiklerinde ‘kaçırılmaması’ gerektiği düşünülen “yıldız oyuncular” için farklı iş tasarımlarının önemini ele alan yaklaşımlar da önemlidir. Bireyin koşullarına özgü çalışma koşulları yaratılması üzerine kurulan kişiye özgü anlaşmalar yaklaşımı, son yıllarda daha fazla araştırmacının ilgisini çekebilecek bir araştırma alanı potansiyeli taşımaktadır. Kişiye özgü anlaşmalar, temelde işveren ile çalışanın kendi özgün koşullarına uygun müzakere yapmaları temeline dayanan bir istihdam ilişkisidir (Rousseau; 2006). Hem örgüt hem çalışanın faydasına koşulların ortaya çıkarıldığı bu müzakere ile çalışan ile örgüt arasındaki kaynakların değiş tokuşu esasına dayanır (Çalışkan, 2019). Örgütler için değer katacak, önemi olan çalışanları kazanmayı amaçlayan bu istihdam biçimi, çalışanların motivasyonunu sağlamada önemli bir araç

gibi görünmektedir (Hornung ve ark., 2010). Disfonksiyonel anlaşma olarak adlandırılan kayırmacılık ve yandaşçılık algısıyla örgütsel adaleti olumsuz etkileme potansiyeli de taşıyan (Hornung ve ark., 2009) kişiye özgü anlaşmalar yapılırken, diğer çalışanların da kendi koşullarını müzakereye açabilme şansının yaratılması, pazarlık koşullarının mutlaka hem işveren hem de çalışan lehine olması, iyi bir çalışan-amir ilişkisinin olması (Greenberg ve ark., 2015) gibi tedbirler ile örgütsel adalet algısının zedelenmesinin önüne geçilebilir. Bir başka önemli uygulama ise işverenin, kişiye özgü anlaşmanın esas unsurunun karşılıklı menfaat olduğunu ve ihtiyaç duyan her çalışan ile istihdam ilişkisi öncesinde (*ex-ante*) veya istihdam ilişkisi sürerken (*ex-post*) kurulabileceğini diğer çalışanlara beyan etmesidir (Parker ve Grant, 2009).

Geleneksel bakış açısında değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, herkese uyabileceği düşünülen tek tiplendirilmiş çalışan profiline göre yapılandırılmış istihdam biçimlerinin de işlevini yitirdiğinin altını yeniden çizmekte fayda vardır. Standart iş ilişkilerini içeren sözleşme hükümleri yeni neslin beklentilerini yanıtlamada yetersiz kalacağı gibi işverenler için de bir kısıtlılık haline dönüşebilmektedir. O nedenle özellikle yeni iş ve meslek dallarında çalışanların bireysel ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalabilecek (Bipp ve Demerouti, 2015) eski uygulamalara, hatırı sayılır alternatif bir motivasyon aracı sunma potansiyeli taşıyan kişiye özgü anlaşmalar modeli de önemlidir. Araştırma bulgularına bakıldığında kişiye özgü anlaşmaların bağlamsal ve görev performansı için yordayıcı olduğu görülmektedir. Kişiye özgü anlaşmaların görev performansını bağlamsal performansa göre biraz daha güçlü yordadığına dair araştırma sonuçları da dikkate değerdir. Sunulan çalışmanın bulguları da kişiye özgü anlaşmaların, psikolojik güçlendirmeyi de yordadığını ortaya çıkarmıştır. Ancak bu yordama ilişkisi, iş karakteristikleri modeli ve iş becerikliliği yaklaşımında olduğu kadar güçlü değildir. Fakat, kanımızca kişiye özgü anlaşmalar modeli ile performans ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin anlamlı çıkmasına karşın bu

yordayıcı gücün diğer iki modele nazaran daha zayıf kalması önemlidir. Bu durumun gerekçesine dair sınırlı yorum fırsatı sunan mevcut bilgiler ışığında, kendi sözleşme koşullarını belirlemede kontrol alanı kuvvetli çalışanların ilave bir psikolojik güçlendirme müdahalesini önemsemediği söylenebilir. Açıkçası, koşullarını kendisinin belirlediğine inananlar yöneticilerinden görece daha az beklenti içinde olabilirler. Çalışma ortamını iyileştiren müdahalelerin mevcut performans çıktılarını iyileştirici etkisi o nedenle zayıf kalabilir. Hatta olası müdahalelerle teşvik edilen psikolojik güçlülüğü, kendi pazarlık güçlerinin bir çıktısı olarak bile algılamaları mümkün hale gelebilir. Bireyci kültürel bağlamlarda bu yorum daha akla yakınken, toplulukçu kültürler için detaylı araştırmalara ihtiyaç olacağını söylemek isabetlidir. Çalışma ahlakı ve iş yapma tarzı açısından kültürel değişkenleri hesaba katacak yeni çalışmalar, bu açıdan alan yazına güçlü katkılar sağlayabilecektir.

Ekonomik büyümenin sürdürebilir olması, yaşam standartlarının yükseltilmesi, tam istihdamın sağlanması, etkin ve verimli üretimin gerçekleştirilmesi ve insana yaraşır işlerin her iş kolunda sağlanması, bilindiği gibi, önümüzdeki yıllarda önemli makro sosyal politika araçlarıdır (ILO, 2017). Gerek işletmeler bakımından, gerek hükümetler bakımından istihdama yönelik politikalar şekillendirilirken iş tasarımı modellerinin dikkatle ele alınması sadece bu nedenle bile pek mühimdir. İşten ayrılma eğiliminin arttığı işyerlerinde iş tasarımı yeniden şekillendirmek, genel istihdam ilişkilerine de olumlu yansıyacak gibi görünmektedir.

İşyerinde dijitalleşme ise gelecekte iletişim sektöründen, ulaştırmaya, sanayi üretiminde pazarlamaya pek çok alana daha hızlı yayılacaktır (Eurofound, 2021). Bu gelişmeler ışığında, bilişim teknolojileri çalışanları, pek çok farklı sektör için kilit çalışanlar haline gelecektir. Bu bağlamda her sektör için bu meslek mensuplarının genel eğilimlerini önceleyen iş tasarımı modelleri gelecek on yıllarda bilhassa fark yaratıcı bir etkiye sahip olabilirler. Sunulan çalışmanın öncül bulguları o nedenle de dikkate değerdir.

Bilişim sektörü çalışanlarının sergiledikleri performansın iş tasarımıyla yakından ilişkili olduğu bulgusu stratejik kararlara temel teşkil edici niteliktedir. Özellikle bu çalışan kesimi için, işlerinde kendi ihtiyaçlarını kendilerinin şekillendirebileceği iş tasarımı modeli olarak iş becerikliliğinin daha ön planda olduğuna dair sonuçlar önemlidir. Diğer taraftan kişiye özgü anlaşmalar modeli de bugün tam olarak değilse bile gelecekte neredeyse her sektör ve iş kolunda istihdamı sağlanacak bilişim elemanları için ön plana çıkacak gibi görünmektedir. Bu yeni ve az bilindik iş tasarımı uygulamasının kısa süre içerisinde yaygınlık kazanabileceği öngörüsü, geleceğe dönük yeni pratik uygulamaların üzerinde çalışma gereğini vurgulamaktadır.

Sunulan çalışmanın bulguları, içinde bulunduğumuz yüzyıla özgü dinamiklerle uyumlu iş tasarımlarının gittikçe iş dünyasında çok daha önemli ve kritik bir rol üstleneceğini ima etmektedir. Klasik yönetim anlayışının çözemediği sorunlarda, iş tasarımı çalışanların katılımına bırakmak yani aşağıdan-yukarıya doğru bir modellemeyi benimsemek belki de tercihten ziyade zorunluluk haline gelebilecektir. Daha açık ifade etmek gerekirse, işin sosyal yönünü ve girişimciliği cesaretlendirici bir unsur olarak görülen yeni iş tasarımı yaklaşımlarına yönelmek (Miller, 2015), çalışanlarda yeni teknolojilere uyumun sağlanamaması, standartlaşma, teknolojinin getirdiği mali yükler gibi dijital çağın getirdiği olumsuzluk tehditlerine (Eurofound, 2021) de bir nebze panzehir olma işlevi üstlenebilecektir.

Kanımızca yeni iş tasarımı modelleri sadece “yıldız oyuncular” için değil, toplumun dezavantajlı üyeleri için de önemli sonuçlar doğurabilir. Örneğin, engelli bireylerin istihdama kazandırılması hedefine erişmek için, sürdürebilir ekonomik büyümeyi sağlamak için ve refahın yaygınlaştırılması politikalarının sonuç vermesi için dezavantajlı grupların, kendilerine özel koşullarda istihdam ilişkileri oluşturmaları kanunen de öngörülüyorsa da işin sosyal yönünü ihmal etmeyen tasarım modelleri de göz ardı edilmemelidir. Bu bakımından kişiye özgü anlaşmalar modeli oldukça önemli bir

açılım sağlayabilir. Nitekim Brzykcy ve arkadaşlarının (2019) engelli bireylerle yaptığı bir araştırmada kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyetini azaltmada etkin olduğu saptanmıştır. Kişiye özgü anlaşmalar modeli, başta engelli bireylerin işgücü piyasasına katılımı olmak üzere, gelecekte dezavantajlı gruplarda daha fazla ön plana çıkmaya adaydır. Yine özel dönemlerde (savaş, ekonomik buhran,vb.) özel ihtiyaçlar içindeki çalışanları kazanmada etkin bir iş tasarımı olarak da kişiye özgü anlaşma modeli işlevsel olabilir. Örneğin, küçük çocuklu anneler, eğitimine devam etmek isteyen gençler, sağlık sorunları nedeniyle rutin çalışma düzenine uyamayacak çalışanlar için kişiye özgü anlaşma, kurumsal ve görünür hale getirilerek uygulamaya alınabilir.

Özetle, bu çalışma çağa özgü dinamikler bağlamında, bilişim teknolojileri alanında çalışanlar özelinde hangi iş tasarımı modelinin performans çıktısı açısından daha etkili olacağına dair önemli bir model sınavasını gerçekleştirmekle ve psikolojik güçlendirmenin bu örüntüdeki yerini ve etkisini analiz ederek önemli bir bilimsel katkı yapmıştır. Geleceğe dair öngörüler ve ortaya konan yeni araştırma sorularının ilgili literatürü zenginleştirici bir rehberlik misyonu içerdiği de düşünülmektedir. Açıkçası, günümüzde gerek işveren ve yöneticiler gerekse çalışanlar değişen işgücü piyasası koşullarına uyum sağlamak amacıyla eski uygulama, beklenti ve belki de hayallerini gözden geçirmek durumundadır. Nihai olarak, çağa uyumlu iş tasarımı modellerinin ustalıkla pratiğe aktarılması için sadece ekonomik olmayan, sosyal ve destekleyici bir yaklaşımı da içeren yeni bir yönetim anlayışına doğru yol alınması gerektiğinin altı çizilmelidir. Gelecekteki başarılar, bugünün iyi analiz edilmesine ve yarına dair isabetli öngörülere dayalı olacaktır. Son olarak, performansın güçlü olması için hangi iş tasarımı modeli olursa olsun, çalışanın fikirlerine açık, gereksinimlerine duyarlı ve incelikli bir yönetim tarzına ihtiyaç olduğu açıkça bilinmelidir. Bilhassa kendisine epeyce yatırım yapmış ve halen yapmakta olan “üstün nitelikli” çalışanların özerkliğini sınırlandırmayan, yaratıcılığını teşvik edip ödüllendiren bir yönetsel yaklaşım son derece kıymetlidir. Bir

toplumun geleceği, her ferdinin işinden mutlu olarak yapabileceğinin en iyisini yapmaya doğru güdülenmesiyle kurgulanacaksa, iş tasarımı yaklaşımlarının dikkatle seçimi ve uygulanışı anahtar bir strateji olarak görülmelidir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., (1963), Toward An Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Ahadzie, D. K., (2007), A Model for Predicting The Performance of Project Managers in Mass House Building Projects in Ghana (Doktora Tezi), University of Wolverhampton, Birleşik Krallık.
- 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*, 1(5), 10-15.
- Aksoy, Y., (2019), Kolektif Empati, Duygusal Bulaşıcılık ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 511-534.
- Alderfer, C. P., (1969), Job Enlargement and The Organizational Context. *Personnel Psychology*, 22 (4), 418-426.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011), Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Relationshipsi*, 13 (1), 161-191.
- Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, (10), 123-167.

- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C. ve Rousseau, D. M. (2010), Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality, *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Arseven, A. (2016), Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi, *Turkish Studies*, 11 (19), 63-80.
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A. ve Kern, R. M., (2015), Workplace Harassment: Deterring Role of Transformational Leadership and Core Job Characteristics, *Scandinavian Journal of Management*, 31, 121–135.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2005), Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Relationshipsi*, 5(10), 159–160.
- Aydoğmuş, C., Ergeneli, A. ve Camgöz, S. M. (2015), The Role of Psychological Empowerment on The Relationship Between Personality and Job Satisfaction, *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276
- Ayupp, K. ve Chung, T. H. (2010), Empowerment: Hotel Employees' Perspective, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.
- Babadağ, M., (2020), İş Becerikliliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Relationshipsi*, 55(2), 1111-1128.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W., (2004), Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. ve Demerouti, E., (2007), The Job Demands-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 3(22), 309-328.

- Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012), Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A. ve Vergel, A. I. S., (2016), Modelling Job Crafting Behaviours: Implication for Work Engagement, *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P. G. W. ve Bakker, A. B. (2012), Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of The Role of I-Deals and Unit Climate, *Journal of Management Studies*, 49(2): 306-331.
- Bal, P. M. ve Lub, X.D., (2015a), Individualization of Work Arrangements: A Contextualized Perspective on The Rise and Use of I-deals, *Idiosyncratic Deals Between Employees and Organizations: Conceptual Issues, Applications, and The Role of Coworkers* (Ed. P. M. Bal, D. Rousseau), 9-23, Psychology Press Ltd.
- Bal P.M. ve Jansen P.G.W. (2015b) Idiosyncratic Deals for Older Workers: Increased Heterogeneity Among Older Workers Enhance The Need for I-Deals. Aging Workers and The Employee-Employer Relationship (Ed. P. Bal, D. Kooij, D. Rousseau) . Amsterdam, Springer, Cham.
- Bandura, A., (1977), Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84 (2), 191-215
- Bandura, A., (1986), Social Foundations of Thought And Action: Social Cognitive View, CA: Prentice-Hall.

- Barrick, M. R. ve Mount, M. K., (1993), Autonomy as A Moderator of The Relationships Between The Big Five Personality Dimensions and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 111–118.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A. ve Courtwright, S. H., (2015), Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Orientation, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 58, 111–135.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W., (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.
- Bayrak, S., (2001), Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II, *Süleyman Demirel Üniversitesi Y.*, 6(1), 23-42
- Behson, S. J., Eddy, E. R. ve Lorenzet, S. J. (2000), The Importance of The Critical Psychological States in The Job Characteristics Model: A Meta-Analytic and Structural Equations Modeling Examination. *Current Research in Social Psychology*, 5(12): 170–189.
- Bendix R., (1956), Review: Arbeiter, Management, Mitbestimmung. *ILR Review*, c10(1):149-151.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A., (2008a), What Is Job Crafting and Why Does It Matter, *Retrieved Form The Website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011*.
- Berg, J. M. ve Dutton, J. E., (2008b), Crafting A Fulfilling Job: Bringing Passion into Work, *Ross School of Business*, 1-8

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010), Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, 31: 158–186.
- Bıyıkbeyi, T., (2019), Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Sınıflandırması Bağlamında Panoptikon , Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması (Doktora Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Bilgiç, R., (2008), İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme, *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22): 66-77.
- 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, 631–655.
- Birnbaum, P. H., Farh, J.-L. ve Wong, G. Y. Y., (1986), The Job Characteristics Model in Hong Kong, *Journal of Applied Psychology*, 71, 598–605.
- Blau, P. 1964. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- Bocutoğlu, E., (2015), İbn-i Haldun ve Adam Smith'in İşbölümü Konusundaki Görüşleri Üzerine Bir Değerlendirme, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Relationshipsi*, 4(4): 2147-3668.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E. ve Bunce, D., (2008), The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of A Work Reorganization Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 93, 645–654.

- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., (1993), Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Personnel Selection in Organizations (Ed. N. Schmitt, W. C. Borman), 71–98, San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, 33: 31-39.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E., (1995), Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*, 36 (4), 73-85.
- Braverman, H., (2008), Emek ve Tekelci Sermaye (Çev.Ç. Çıdamlı), İstanbul: Kalkedon (Orijinal Yayın Tarihi: 1974).
- Brockner, J., (1988), *Self-esteem at Work: Research, Theory, and Practice*. D.C.: Lexington Books/D. C. Heath & Com.
- Brzykcy, A. Z., Boehm S. A. ve Baldridge, D. C., (2019), Fostering Sustainable Careers Across The Lifespan: The Role of Disability, Idiosyncratic Deals and Perceived Work Ability, *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185-198.
- Budak G., Arpacı, S. ve Tolay, E., (2017), Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (4) , 15-34.
- Buluç, B., (2019), Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir Değerlendirme (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 Relationshipssi*, 40(2), 591-620.

- Burke, B. G., (1999), Item Reversals and Response Validity in The Job Diagnostic Survey, *Psychological Reports*, 85, 213- 219.
- Büyüköztürk, Ş., (2003), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum (22.Basım), Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M., (2016), Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming (3rd edition). Abingdon: Routledge.
- Byron, Y.L., Kim, T. Y., Gong, Y. ve Zheng, X., (2019), Employee Well-Being Attribution and Job Change Intentions: The Moderating Effect of Task Idiosyncratic Deals, *Human Resources Management*, 59 (4): 327-338.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Ed. M. D. Dunnette, L. M. Hough), 687–732, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campion, M. A. ve Stevens, M. J. (1991a), Neglected Questions in Job Design: How People Design Jobs, Task-Job Predictability and Influence of Training. *Journal of Business and Psychology*, 6: 169–191.
- Campion, M. A. ve McClelland, C. L., (1991b), Interdisciplinary Examination of The Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A job Design Quasi-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 186-198.
- Cascio, W.F., (2008), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (8th Ed.), New York: McGraw-Hill.

- Ceylan, A., öl, G. ve Gül, H., (2005), İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Relationshipssi*, 6 (1), 35-51
- Chang, W-J. A., Wang, Y-S. ve Huang, T-C. (2013), Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach, *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chen, C. C. ve Chiu, S.-F., (2009), The Mediating Role of job Involvement in The Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, 149, 474–494.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., Aselage, J., (2009), Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *Journal of Social Psychology*, 149, 119-124.
- Chen, C-Y., Yen, C-H., Tsai, F. C. (2014), Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Coelho, F., Augusto, M., (2010), Job Characteristics and The Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 13, 426–438.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Crant, J. M., (1995), The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537.

- Crawford E.R., LePine J.A., Rich B.L., (2010), Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test, *Journal of Applied Psychology* 95(5), 834-848.
- Çakmak, N. (2006). Kütüphane Yönetiminde Performans Değerlendirmesi. E. Kaya ve E. Yılmaz (Yay. Haz), 42. Kütüphane Haftası Bildirileri 27 Mart-2 Nisan 2006 (Yay. Haz. E. Kaya, E Yılmaz), 67-86, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çalışkan, E., (2019), Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deald (I-Deals) and Expected Positive Individual and Organizational Outcomes, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, N., (2006), Kütüphane Yönetiminde Performans Değerlendirmesi, 42. *Kütüphane Haftası Bildirileri*, 67-86, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çark, Ö., Marşap, A., (2019), Kurumsal Kaynak Planlama Kullanıcıları Açısından Sistemin Faydalarını Etkileyen Faktörler, 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Relationshipssi*, 54(2), 992-1013.
- Çatal, F. (2021), Psikolojik Sermaye ve Yaşam Doyumu İlişkisinde İş Becerikliliğinin Aracı, Yaş ve Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, M.F., Akgemci, T., (2008) İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Relationshipssi*, 20, 229-244.
- Çoban, N. O., (2022), Performansa Dayalı Ödemede Duyulan Memnuniyet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin Rolü (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2014) Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SSPP ve Lisrel Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., (2011), The Role of Job Resources in The Relation Between Perceived Employability and Turnover Intention: A Prospective Two-Sample Study, *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263.
- De Vos, A., De Hauw, S., Van der Heijden, B. I., (2011), Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability, *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438- 447.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (1987), The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2006), Employee Well-Being and Job Performance: Where We Stand and Where We Should Go, *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Ed. S. McIntyre, J. Houdmont, 1: 83–111 Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., (2014), Job Crafting, An Introduction to Contemporary Work Psychology (Ed. M. Peeters, J. Jonge, de, T. Taris), Wiley-Blackwell, 414-433.
- Develi, A., Çavuş, M. F., Öz, B., (2018), Psikolojik Personel Güçlendirmeyi Yöneticinin Güç Kaynaklarıyla Açıklamak: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Relationshipsi*, 10 (4), 661-680.

- Dinçer, E., (2020), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü (Doktora Tez), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., Breland, J. W., (2009), Perceived Organizational Support as A Moderator of Emotional Labor Outcomes Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1013-1034.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., (1993), Selling Issues to Top Management, *The Academy of Management Review*, (18(3), 397-428.
- Dwight, R., (1999), Searching for Real Maintenance Performance Measures. *Journal of Quality of Maintenance Engineering*, 5(3), 258–275.
- Elsbach, K. D., Hargadon, A. B., (2006), Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Work Day Design, *Organization Science*, 17, 470–483.
- Erceylan, N. , Öztürk, M. , Uludağ, K. , Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., (2021), İçsel Motivasyon ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişki: İş Becerikliliği ve Akış Deneyiminin Seri Aracılık Rolü . *Yönetim Bilimleri Relationshipssi*, 19 (40), 413-436 .
- Erdem, H., Gökmen, Y., Türen, U., (2016), Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Relationshipssi*, 17 (2), 161-176.
- Etlik, H. A., Yıldız, K., Yıldız, Y., (2019), Spor Yöneticilerinin İş Becerikliliği ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin İncelenmesi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(2), 128-136.

Eurofound (2021), *Digitisation in the workplace*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Farmer, S. M., Tierney, P., Kung-McIntyre, K., (2003), Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory, *Academy of Management Journal*, 46, 618–630.

Farzaneh, J., Farashah, A. D., Kazemi, M., (2014), The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB: The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.

Frew, D. R., Bruning, N. S., (1987), Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/Strain in The Work Place, *Journal of Management*, 13, 633–646.

Fried, Y., Ferris, G. R, (1987), The Validity of The Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 40, 287–322.

Fried, Y. (1991), Meta-Analytic Comparison of The Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as Correlates of Work Satisfaction and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, 690–697.

Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., Slowik, L. H. (2007), Job Design in Temporal Context: A Career Dynamics Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911–927.

Fried, Y., Levi, A. S., Laurence, G., (2008), Motivation and Job Design in The New World of Work, *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (Ed. C. Cooper ve C. Cartwright,), England: Oxford University Press.

- Fox, M. L., Dwyer, D. J., Ganster, D. C., (1993), Effects of Stressful Job Demands and Control on Physiological and Attitudinal Outcomes in A Hospital Setting, *Academy of Management Mournal*, 36(2), 289-318.
- Futurochman. (1997), The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi*, 2, 113.
- Gamboa, J. P., Gracia, F., Ripoll, P., Peiró, J. M., (2009), Employability and Personal Initiative as Antecedents of Job Satisfaction, *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 632-640.
- Gecas, V., (1989). The Social Psychology of Self-Efficacy, *Annual Review of Sociology*, 15(1), 291-316.
- George, D., Mallery, P., (2010), SPSS for Windows A Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 update, Boston: Pearson.
- Ghitulescu, B. E., (2007), Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining The Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting (Doktora Tezi), University of Pittsburgh.
- Gist, M. E., Mitchell, T. R., (1992), Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability, *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Grant, A. M., (2007), Relational Job Design and The Motivation to Make A Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M., Parker, S. K. (2009), 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives, *Academy of Management Annals*, 3, 317–375.

- Grant, A. M., Fried, Y., Juillerat, T. (2011), Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 417–453
- Goodman, S. A., Svyantek, D. J. (1999), Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–27.
- Gouldner, A. W., (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J., Roberge, M. É., Ho, V. T., Rousseau, D. M., (2004), Fairness in Idiosyncratic Work Arrangements: Justice As An I-deal, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23 (1), 34. Guillen, M. F., (1994), Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative , Chicago: University of Chicago Press.
- Gurteen, D., (1998), Knowledge, Creativity and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, 2(1): 5-13.
- Gür, A., (2011), Rekabet Gücünün Artırılmasında Nitelikli İşgücü İhtiyacı ve Mesleki Eğitim (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., (2019), AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi - Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hacker, W., (2003), Action Regulation Theory: A Practical Tool for The Design of Modern Work Processes?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105-130.

- Hackman, J. R., Lawler, E. E. (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1974), The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects, Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University, Vol 4.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975), Development of The Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1976), Motivation Through The Design of Work: Test of Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., (1980), Work Redesign and Motivation, *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., (2013), Multivariate Data Analysis. London: Pearson Education Limited.
- Hair Jr, J. F. Et al., (2016), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Ahola, K., (2008), The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment and Work Engagement, *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., Westman, M., (2014), Getting to The “COR” Understanding The Role of Resources in Conservation of Resources Theory, *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.

- Hancer, M. (2005), Dimensions of The Turkish version of The Psychological Empowerment Scale. *Psychological Reports*, 97(2), 645-650.
- Handler, S. M., Hanlon, J. T., Perera, S., Saul, M. I., Fridsma, D. B., Visweswaran, S., Becich, M. J., (2008), Assessing The Performance Characteristics of Signals Used by A Clinical Event Monitor to Detect Adverse Drug Reactions in The Nursing Home, *American Medical Informatics Association*, 2, 278-283.
- Harvey, R. J., Billings, R., Nilan, K., (1985), Confirmatory Factor Analysis of The Job Diagnostic Survey: Good News and Bad News, *Journal of Applied Psychology*, 70, 461–468.
- Hobfoll, S. E. (1989), Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Holcombe, K. J., (2016), Theoretical Antecedents and Positive Employee Work Experiences of Job Crafting (Doktora Tezi), Colorado State University, ABD.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. (2008), Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. (2009a), Why Supervisors Make Idiosyncratic Deals: Antecedents and Outcomes of I-deals From a Managerial Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 738-764.
- Hornung, S., Glaser, J. Rousseau, D. M., (2009b), Interdependence as an I-Deal: Enhancing Job Autonomy and Distributive Justice via Individual Negotiation, *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(2): 108-129.

- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., Weigl, M., (2010), Beyond Top-Down and Bottom-Up Work Redesign: Customizing Job Content Through Idiosyncratic Deals, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Hornung, S., Glaser, J., Rousseau, D. M., Angerer, P., Weigl, M. (2011), Employee-Oriented Leadership and Quality of Working Life: Mediating Roles of Idiosyncratic Deals, *Psychological Reports*, 108(1), 59-74.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., Glaser, J. (2013), Redesigning Work Through Idiosyncratic Deals, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4):608-626.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. (1993) ,Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hsueh, Y. (2002), The Hawthorne Experiments and The Introduction of Jean Piaget in American Industrial Psychology 1929–1932, *History of Psychology*, 5, 163–189.
- Huo, W., Luo, J., Tam, K. L. (2014), Idiosyncratic Deals and Good Citizens in China: The Role of Traditionality for Recipients and Their Coworkers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22): 3157-3177
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., (2007), Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of The Work Design Literature, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.

- Idaszak, J. R. ve Drasgow, F., (1987), A Revision of The Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact, *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Idaszak, J. R., Bottom, W. P., Drasgow, F., (1988), A Test of The Measurement Equivalence of The Revised Job Diagnostic Survey: Past Problems and Current Solutions, *Journal of Applied Psychology*, 73, 647–656.
- Ilgén, D., Hollenbeck, J. (1991), The Structure of Work: Job Design and Roles, Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Ed. M. D. Dunnette, L. M. Hough), 2: 165–208, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- International Labour Office, (2017), Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, Geneva.
- Jawahar, I. M., Carr, D., (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Johns, G., Xie, J. L., Fang, Y., (1992), Mediating and Moderating Effects in Job Design. *Journal of Management*, 18, 657–676.
- Johns, G. (2006), The Essential Impact of Context on Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D., (1996), *LISREL 8: User's Reference Guide*, Scientific Software International.

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N., (1998), Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34.
- Kanbur, E., Mazıoğlu, V. (2021) Psikolojik İyi Oluşun İş Becerikliliği Üzerine Etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 1839-1857.
- Kanter, R. M. (1983), *The Change Masters*, New York: Simon & Schuster,
- Kanter, R. M., (1989), The New Managerial Work, *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Karakaş, A., Serçek, S., (2014), Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Relationshipssi*, 11 (2), 90-107.
- Karasar, N., (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasek, R. A. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administration Science Quarterly*, 24, 285–307.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and The Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kart, M., (2015), *Örgütsel Sinizm*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Katz, R., (1978b), The Influence of Job Longevity on Employee Reactions to Task Characteristics, *Human Relations*, 31, 703–725.

- Kaya, E., (2016), İş Talepleri ve İş Kaynaklarının İş Tutkunluğa Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünün Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kerse, G., (2017), İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçeye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme, *İşletme Araştırmaları Relationshipssi*, 4: 283-304).
- Kerse, G., Babadağ, M., (2019), Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, *İş ve İnsan Relationshipssi*, 6 (2) , 133-143.
- Kılıç, G., (2006), Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H., Kılıçlar, A., (2016), Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Relationshipssi*, 8 (4), 488-504.
- Kim, T-Y. Kim, M., (2013), Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit, *Journal of Business Ethics*, 112, 155-166.
- Kimura, T., (2011), Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement: A Mediated Moderation Model, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 44-58.
- Kopelman, R. E., (1985), Job Redesign and Productivity: A Review of The Evidence, *National Productivity Review*, 4, 237-255.

- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Lagner, P. H., (1988), Measurement of Job Characteristics: Comparison of The Original and The Revised Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 462-466.
- Lai, L., Rousseau, D.M. and Chang, K.T.T. (2009), Coworkers As Interested Third Parties to Idiosyncratic Deals, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, 547-56.
- Lawler, E. E., The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization., San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- Leach, D. J., Hagger-Johnson, G., Doerner, N., Turner, N., Dawson, J., Grote, G., (2013), Developing A Measure of Work Uncertainty, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 85–99.
- Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I., (2009), Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting, *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192.
- Lee, B. Y., Tae-Yeol, K., Yaping, G., Zheng, X., Liu, X., (2019), Employee Well-being Attribution and Job Exchange Intentions: The Moderating Effect of Task Idiosyncratic Deals; *Human Resources Management*, 59(4), 327-338.
- Lee, M., Koh, J., (2001), Is Empowerment Really A New Concept?, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.

- Lee, M. D., MacDermid, S. M. ve Buck, M. L. (2000), Organizational Paradigms of Reduced-load Work: Accommodation, Elaboration and Transformation, *Academy of Management Journal*, 43, 1211–1226.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L. ve Lee, T. W., (2011), The Effects of Autonomy and Empowerment on Employee Turnover: Test of a Multilevel Model in Teams, *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305-1316
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K ve Wu, L-Z., (2013), Idiosyncratic Deals and Employee Outcomes: The Mediating Roles of Social Exchange and Self-Enhancement and The Moderating Role of Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832-840.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C. ve Bobko, P., (1984), Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance, *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241.
- Luu, T.T., Djurkovic, N., (2019), Paternalistic Leadership and Idiosyncratic Deals in A Healthcare Context, *Management Decision*, 57(3), 621-648.
- Lyons, P., (2008), The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business Psychology*(23), 25-36.
- Mann, F. C., Hoffman, R. L., (1956), Individual and Organizational Correlates of Automation, *Journal of Social Issues*, 12 (2), 7-23.
- McClelland D. C., Burnham, D. H., (2003), Power is The Great Motivator, *Harvard Business Review*, 81(1) 117-126
- McShane, S. L., Von G.L., (2016), *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed. Doç. Dr. Ayşe Günsel, Yrd. Doç Dr. Serdar Bozkurt), Ankara, McGraw Hill & Nobel.

- Melamed, S., Fried, Y., Froom, P., (2001), The Interactive Effect of Chronic Exposure to Noise and Job Complexity on Changes in Blood Pressure and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of Industrial Employees, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 182.
- Meydan, C. H., Şeşen, H., (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, M. (2015), Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment (Doktora Tezi), Walden University, ABD.
- Miner, A. S., (1987). Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 32, 327– 351.
- Molinsky, A., Margolis, J.D., (2005), Necessaru Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations, *The Academy of Management Review*, 30, 245-268.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E., (2006), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job design and The Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406.
- Motowidlo, S.J, (2003), Job Performance, Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology (Ed. W. C. Borman, S. R. Ilgen, R. J. Klimoski, I. B. Weiner) John Wiley & Sons Vol.12, E-Book Edisyonu, 39-53.
- Namasivayam, K., Guchait, P., Lei, P., (2014), The Influence of Leader Empowering Behaviors and Employee Psychological Empowerment on Customer Satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69-84.

- Neely, A., Gregory, M., Platts, K., (1995), Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Ng, T. W. H., (2017), Can Idiosyncratic Deals Promote Perceptions of Competitive Climate, Felt Ostracism and Turnover?, *Journal of Vocational Behavior*, 99: 118-131.
- Northcraft, G. B., Ashford, S. J., (1990), The Preservation of Self in Everyday Life: The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 42-64.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F., (2006), Routinization, Work Characteristics and Their Relationships with Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279.
- Oldham, G. R., Cummings, A., (1996), Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R., (2005), How Job Characteristics Theory Happened, *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. (Ed. K. G. Smith, M. A. Hitt), Oxford University Press, 151–170.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., (2010), Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
- Oldham, G. R., Fried, Y., (2015), Job Design Research and Theory: Past, Present and Future, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.

- Organ, D. W., (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington Books/DC Health and Com.
- Organ, D. W., (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10, 85–97.
- Ozer, E. M., ve Bandura, A., (1990), Mechanisms Governing Empowerment Effects: A Self-Efficacy Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(3), 472.
- Özçelik, G., Aybas, M., Uyargil, C., (2019), Kişiyi Özgü Sözleşmelerin Kariyer başarısına Etkisinde Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracı Rolü, *Ankara Üniversitesi SBF Relationshipssi*, 74 (2): 581-599.
- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S., (2009), Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, *KMU İİBF Dergisi*, 16, 53-82.
- Pajo, K., ve Lee, L. (2011), Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective, *Journal of Business Ethics*, 99, 467–482.
- Parker, S. K., Wall, T. D., Jackson, P. R. (1997), That's Not My Job': Developing Flexible Employee Work Orientations, *Academy of Management Journal*, 40, 899–929.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.
- Parker, S. K., Wall, T. D., Cordery, J. L. (2001a), Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.

- Parker, S. K., Wall, T. D., (2001b) İş Tasarımı: Geçmişten Ders Alma ve Yeni Bir Alan Belirleme (Çev. Y. Toker), Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi I. Cilt, İstanbul: Literatür.
- Paul, W. P., Robertson, K. B., (1970) Job Enrichment and Employee Motivation, Londra: Gower.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Hetland, J. (2012), Crafting A Job on A Daily Basis: Contextual Correlates and The Link to Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Piccolo, R. F., Colquitt, J. A., (2006), Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Pierce, J. L. ve Dunham, R. B, (1978), An Empirical Demonstration of The Convergence of Common Macro and Micro-Organization Measures, *Academy of Management Journal*, 21, 410–418.
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2004), Self-Esteem Within The Work and Organizational Context: A Review of The Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622
- Plotkin, H., M., (1987), What Makes A Successful Salesperson?, *Training and Development Journal*, 41(9), 54-56.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Mishra, P., (2011), Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310.

- Polatcı, S., (2011), Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Ailşe Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü (Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., Plamondon, K., (2000), Adaptability in The Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance, *The Journal of Applied Psychology*. 85(4), 612-24.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M. (1997), Moderating Effects of Goal Acceptance on The Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 974–983.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P., M., Mishra, P. (2011), Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310-26.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., Dzieweczynski, J., (2006), Transformational Leadership, Job Characteristics and Organizational Citizenship Performance, *Human Performance*, 19, 1–22.
- Qaisar, I., (2016), Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan, *International Journal of Management*, 3(12), 837- 851.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., Teach, R. (1993), Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity', *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Rizwan, M., Humayon, A. A., Shahid, A. U., Tufail, H. S., Danish, R. Q., Muneeb, H. M., (2016), The Effect of Job Crafting on Job Creativity through Job Engagement:

- A Case of Banking Sector of Vehari, Pakistan, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5(4), 1005-1011.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Piñeiro, M.Á., Westerberg, K., Nordin, M., (2019), Job Crafting and Well-Being in The Elderly Care Sector: The Effect of Over-Commitment, *Employee Relations*, 41(3), 405-419.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H. (Daisy), Johnson, R. E., (2013), Let's Make a Deal: Development and Validation of The Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709–74
- Rotter, J. B., (1966), Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1.
- Rousseau, D.M., (2001), The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?, *Organizational Dynamics*, 29(4): 260-273.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., Greenberg, J., (2006), I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships, *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., Kim, T. G., (2009), Idiosyncratic Deals: Testing Propositions on Timing, Content, and The Employment Relationship, *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348
- Sackett, P. R., (2002), The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Sağsan, M., (2002), Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli : İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde “İnsan”, *Bilgi Dünyası*, 3(2), 205-230.

- Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1978), A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F. ,(2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling, İçinde C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg (Ed.), *Handbook of Market Research* s:1-40, Springer International Publishing.
- Savaget, P., Geissdoerfer, M., Kharrazi, A., Evans, S., (2017), The theoretical foundations of sociotechnical systems change for sustainability: A systematic literature review, *Journal of Cleaner Production*, 206, 878-892.
- Schwab, K., (2016), Dördüncü Sanayi Devrimi (Çev. Z. Dicleli), İstanbul: Optimist.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Van der Heijde, C. M., (2008), Employability and The Psychological Contract in European ICT sector SMEs, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Schuller, K., Roesler, U., Rau, R., (2014), Self-Reported Job Characteristics and Negative Spillover from Work to Private Life as Mediators Between Expert-Rated Job Characteristics and Vital Exhaustion, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 177–189.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C., (2009), Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 52, 489–505.
- Singh, S. ve Vidyarthi, P. R., (2018), Idiosyncratic Deals to Employee Outcomes: Mediating Role of Social Exchange Relationships, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 443-455.

- Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A. (2014), Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being, *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P., (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sonnenshein, S., Dutton, J.E., Grant, A.M., Spreitzer, G.M., Sutcliffe, K.M., (2013), Growing at Work: Employees’ Interpretations of Progressive Self-Change in Organizations, *Organization Science*, 24(2), 552-570.
- Sonnetag S., Frese, M., (2003), Performance Concepts and Performance Theory, Psychological Management of Individual Performance (Ed. S. Sonnetag), John Wiley & Sons Vol. E-Book Edisyonu, 3-19
- Sony, M., Naik, S., (2020), Industry 4.0 Integration with Socio-Technical Systems Theoru: A Systematic Review and Proposer Theoretical Model, *Technology in Society*, 61, 101248.
- Sosik, J. J., Chun, J. U., Zhu, W., (2014), Hang On to Your Ego: The Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships Between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity, *Journal of Business Ethics*, 120, 65-80.
- Sözber, S., Ergenli, A. (2019) Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Kişi-Örgüt Uyumunun İş-Aile Çatışması İle İlişkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3404-3420.

- Spector, P. E. (1985), Higher-Order Need Strength as a Moderator of The Job-Scope-Employee Outcome Relationship: A meta-Analysis, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 119–127.
- Spector, P. E., Jex, S. M., Chen, P. Y., (1995), Relations of Incumbent Affect-Related Personality Traits with Incumbent and Objective Measures of Characteristics of Jobs, *Journal of Organisational Behavior*, 16, 59–65.
- Spreitzer, G.M., (1995), Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., (1996), Social Structural Charatcteristics of Psychological Empowerment, *The Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M. A., Nason, S.W., (1997), A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., Quinn, R. E. (1999), Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526.
- Spreitzer, G.M. (2007), Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, *Handbook of Organizational Behavior*, 54-73, **Thousand Oaks, CA: Sage.**
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maşlakçı, A., (2021) SPSS, AMOS ve Process Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sürücü, L., Maşlakçı, A., (2018), Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Sürvegil, O., Rolay, E., Topoyan, M., (2013), Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri, *Journal of Yasar University*, 8 (31), 5371-5391.
- Szilagyi, A. ve Holland, W., (1980), Changes in Social Density: Relationships with Functional Interaction and Perceptions of Job Characteristics, Role Stress and Work Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 65, 28–33.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S., (2013), Using Multivariate Statistics (6th ed.) Boston: Pearson.
- Ten Brummelhuis, L., Bakker, A. B., (2012), A Resource Perspective on The Work-Home Interface: The Work-Home Resources Model, *The American Psychologist*, 67, 545-556.
- Tian, W., Wang, H., Rispens, S., (2021), How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 291.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A., (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., Winkelspecht, C. S. (2004), Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction, *Organizational Analysis*, 12, 205–219.

- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012), Development and Validation of The Job Crafting Scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Toplu, D., Akça, M., (2013), Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Trist, E. L., (1981), The Sociotechnical Perspective, Perspectives on Organization Design and Behavior (Ed. A. H. Van de Ven,, W. F. Joyce), 19–75, New York: John Wiley & Sons.
- Trochim, M.K.W., (2002), The Research Methods Knowledge Base, Cornell University, New York.
- Tunçer, P., (2013), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Uyargil, C., (2008), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uysal, Ş., (2015), Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.
- Ünüvar, G. T. (2006), An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (Doktora Tezi) Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., (2007), The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model, *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M. (2003), Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support, *Academy of Management Journal*, 46, 339–348.
- Vidyarthi, P. R., Chaudhry, A., Anand, S., Liden, R. C., (2014), Flexibility I-deals: How Much Is Ideal?, *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 246-265.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., Clegg, C. W., (1986), Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 29, 280–304.
- Wall, T. D., Cordery, J. L. ve Clegg, C. W., (2002), Empowerment, Performance and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration, *Applied Psychology*, 51, 146–169.
- Wallace-DiGarbo, A., Hill, D. C., (2006), Art as Agency: Exploring Empowerment of At-Risk Youth, *Art Therapy*, 23(3), 119-125.
- Wang, G., Netemeyer, R. G., (2002), The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self Efficacy, and Performance, *Journal of The Academy Of Marketing Science*, 30(3), 217-234.
- Wang, P, Wang, S, Yao, X, Hsu, I-C, Lawler, J. (2019), Idiosyncratic Deals and Work-to-Family Conflict and Enrichment: The Mediating Roles of Fit Perceptions and Efficacy Beliefs. *Human Resources Management*, 29: 600– 619.

- Wang, S., Liu, Y., ve Shalley, C. E. (2018), Idiosyncratic Deals and Employee Creativity: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy. *Human Resource Management*, 57 (6): 1443-1453.
- Wang, Y., Lau, D.C., (2021) How and Why Job Crafting Influences Creative Performance? A Resource Allocation Explanation of The Curvilinear Moderated Relations. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 957-1163.
- Wilkinson, A., (1998), Empowerment: Theory and Practice, *Personnel Review*, 27 (1), 40-56.
- Wright, B. M. ve Cordery, J. L., (1999), Production Uncertainty as A Contextual Moderator of Employee Reactions to Job Design, *Journal of Applied Psychology*, 84, 456–463.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001), Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 2(29), 179- 201.
- Yaşlıoğlu, M. M., (2017), Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 46, 74-85.
- Yazılıtaş, A., (2011), Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma (Doktora Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yeşiltaş, M. D., (2021), İş Becerikliliğinin İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlişkisinde Rol Belirsizliğinin Rolü, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 206-219.

- Yılmaz, Y., (2019) İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Bütüncül Bir Yaklaşım (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaztürk, Y. (2021), Materyalist Değerlerin Bilişsel Satın Alma Sonrası Davranışa Etkisi (Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeithaml, A. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990), Delivering Service Quality Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York.
- Zengin, Y., Çetin, C. (2016), Kişiyö Özgü (İdiosinkratik) Anlaşmalar Üzerine Bir Literatür İncelemesi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (14): 645-661.
- Zhang, X., Bartol, K. M., (2010), Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.

EKLER

EK 1. Araştırma Ölçüm Aracı

Aydınlatılmış Onam Formu

Araştırmanın Adı: İş Tasarımı, İş Becerikliliği ve Kişiyne Özgü Anlaşmalar ile Performans İlişkisi

Sayın Gönüllü,

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü nezdinde yürütölen bu araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu çalışmanın amacı, bir işyerinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iş verme biçimlerinin (iş tasarımlarının) çalışanların performansını nasıl etkilediğini anlamaktır.

Bu ankete vereceğiniz yanıtlar, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Sunduğunuz veriler etik kurallar gereği, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak, kimliğiniz belli olmayacaktır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk Bölüm’de kişisel bilgiler, 2. Bölüm’de İş Karakteristikleri Ölçeği, 3. Bölüm’de İş Becerikliliği Ölçeği, Kişiyne Özgü Anlaşmalar Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Performans Ölçeği yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz yanıtların objektifliği ve samimiyeti, alınacak sonuçlar bakımından önemlidir. Bu çalışmanın amacına ulaşması için tüm soruları yanıtlamaya özen göstermeniz araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesine katkı sağlayacaktır.

Vermiş olduğunuz destek ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Evin MİSER

Ankara Üniversitesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz

1. Cinsiyet:

1 () KADIN 2 () ERKEK 3 () BELİRTMEK İSTEMİYORUM

2. Yaş:

1 () 18 – 27 2 () 28 – 37 3 () 38 – 47 4 () 47 ve üzeri

3. Medeni Durum:

1 () BEKAR 2 () EVLİ 3 () BELİRTMEK İSTEMİYORUM

4. Bağlı Olunan Kadro Türü:

1 () İDARİ 2 () TEKNİK

3 () DİĞER: (Lütfen belirtiniz.)

5. Bulunduğunuz Firmada Çalışma Süresi:

1 () 1-4 YIL 2 () 5-9 YIL

3 () 10-14 YIL 4 () 15 YIL VE ÜZERİ

6. Toplam Çalışma Yaşamı Süresi:

1 () 1-4 YIL 2 () 5-9 YIL

3 () 10-14 YIL 4 () 15 YIL VE ÜZERİ

7. Eğitim Durumu:

1 () LİSE MEZUNU

2 () LİSANS MEZUNU

3 () YÜKSEK LİSANS MEZUNU

4 () DOKTORA MEZUNU

II. BÖLÜM

Bu bölümde işinizle ilgili bazı sorular yer almaktadır. Her bir soru için en uygun cevabı işaretleyiniz.

1. Kısım

1. İşinizi nasıl yapacağınıza ne derece kendiniz karar verebilirsiniz?

1	2	3	4	5
Çok az; bu tabiatı gereği iş kişiye nasıl ve ne zaman çalışılacağı konusunda hemen hemen hiç karar verme imkanı tanımaz.		Orta derecede; birçok şey standart hale getirildiğinden bu iş yapmanın kontrolü altında değildir, ama işle ilgili bazı kararlar alınmasına imkan tanır.		Çok fazla; bu işte ne zaman ve nasıl çalışılacağı konusundaki karar tamamen işi yapmanın sorumluluğu altındadır.

2. İşiniz ne ölçüde kendi içinde bir bütündür? Yani, yaptığınız şey belirli bir başı ve sonu olan bütün bir iş midir? Yoksa başkaları veya otomatik makineler tarafından bitirilen bir işin sadece küçük bir parçası mıdır?

1	2	3	4	5
Bu iş bir bütünün son derece ufak bir parçasıdır. Çalışmalarımın sonucu nihai ürün veya hizmette görülmez.		Bu iş bir bütünün orta büyüklükte bir parçasıdır. Çalışmalarım nihai ürün veya hizmette görülebilir.		Bu iş başından sonuna kadar benim bitirdiğim bir bütünü kapsar. Çalışmalarımın sonucu kolaylıkla nihai ürün veya hizmette görülür.

3. İşinizde ne derece çeşitlilik vardır? Yani, işiniz çeşitli beceri ve yetenekleri kullanarak birçok değişik şey yapmayı ne ölçüde gerektirir?

1	2	3	4	5
Çok az; bu iş sürekli olarak aynı alışılmış şeyleri tekrar tekrar yapmayı gerektirir.		Orta derecede çeşitlilik		Çok fazla; bu iş birçok değişik beceri ve yetenekleri kullanarak birçok şey yapmayı gerektirir.

4. Genel olarak, işiniz ne derece önemli ve anlamlıdır? Yani, yaptığınız işin sonucu, insanların hayatlarını veya durumlarını önemli derecede etkiler mi?

1	2	3	4	5
Çok anlamlı değil; çalışmaların sonucunun diğer insanlar üzerinde fazla bir etkisi yoktur.		Orta derecede anlamlı ve önemlidir.		Çok fazla; çalışmaların sonucunun diğer insanlar üzerinde çok önemli etkisi vardır.

5. Performansınızın iyi olup olmadığına yönelik bilgiyi işin kendisinden almak ne derece mümkündür? Yani işinizin kendisi, amirlerinizin veya mesai arkadaşlarınızın sağlayabileceği bilgidan başka başarılı olup olmadığınız konusunda ne kadar ipucu sağlar?

1	2	3	4	5
Çok az; bu iş öyle düzenlenmiştir ki işi yapan nasıl yaptığı konusunda bir bilgiye sahip olmadan devamlı çalışır.		Orta derecede; bu işi yapmak bazen işi yapana performansla ilgili bilgi sağlar.		Çok fazla; bu işin düzenleniş biçimi işin nasıl yapıldığı hakkında sürekli bilgi verir.

2. Kısım

Bu bölümde herhangi bir işi tanımlamak için kullanılabilen ifadeler sıralanmıştır. Sizden her ifadenin işinizi ne kadar doğru tanımladığını belirtmeniz istenmiştir. Buna karar verirken işinizi sevip sevmediğinize bakmaksızın değerlendirmelerinizi yapmanız gerekmektedir. Verilen ölçeği kullanarak her ifadenin ne oranda doğru olduğunu belirleyiniz ve uygun rakamı daire içine alınız.

		1. Çok Yanlış	2. Kısmen Yanlış	3. Emin Değil	4. Kısmen Doğru	5. Çok Doğru
1.	İşim bir dizi karmaşık ve yüksek düzeyde beceri kullanmayı gerektirir.					
2.	İşim, bir bütün işi başından sonuna kadar yapmaya olanak tanıyacak biçimde düzenlenmiştir.					
3.	İşimin gerektirdiklerini yapmak başarımlı belirlemek açısından birçok imkan sağlar.					
4.	İşim oldukça basit ve tekrarlanan bir niteliktedir.					
5.	İşimin nasıl yapıldığı birçok kişiyi etkiler.					
6.	İşim, kişisel insiyatifimi veya yargımı kullanmama asla imkan tanımaz.					
7.	İşim, başladığım iş bölümlerini tamamen bitirmeme olanak sağlar.					
8.	İşim, ne derece başarılı olduğum konusunda bana çok az ipucu sağlar.					
9.	İşimin nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlüğüm vardır.					
10.	İşim, burada yapılan işlerin toplamı düşünüldüğünde, çok önemli ve anlamlı değildir.					

III. BÖLÜM

Bu bölümde verilen ifadeler mevcut işinizle ilgili değerlendirmelerinizi içerir. İş yerinizde son 6 ayınızı düşünerek, aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

	1. Kesinlikle katılmıyorum. 2. Katılmıyorum. 3. Kararsızım. 4. Katılıyorum. 5. Kesinlikle katılıyorum.					
1.	Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2.	Kendimi mesleki olarak geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3.	İşte yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
4.	Kapasitemi sonuna kadar kullanabileceğime eminim.	1	2	3	4	5
5.	Bir şeyleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm.	1	2	3	4	5
6.	İşimin zihinsel olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7.	İşimin duygusal olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8.	Kendi işimi yönettiğim için, sorunları beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkiyi en düşük düzeyde tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9.	Kendi işimi organize ettiğim için, gerçekçi beklentileri olmayan insanlarla ilişkiyi en düşük seviyede tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10.	İş hayatımda çok zor kararlar vermek zorunda kalmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11.	İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticilerimden beni yetiştirmelerini isterim.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticilerime çalışmalarından memnun olup olmadığını sorarım.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticilerimin tarzından esinlenirim.	1	2	3	4	5
15.	Diğerlerinden işteki performansım ile ilgili geri bildirim isterim.	1	2	3	4	5
16.	Meslektaşlarımdan önerilerini isterim.	1	2	3	4	5
17.	İlginç bir proje fırsatı çıktığında, projeye katılmak için proaktif davranırım.	1	2	3	4	5
18.	Eğer yeni gelişmeler varsa, onları ilk öğrenen ve deneyen kişilerden olurum.	1	2	3	4	5
19.	Çok fazla iş olmadığında, bu durumu yeni projelere başlamak için bir fırsat şansı olarak görürüm.	1	2	3	4	5
20.	Fazla ücret almama rağmen, düzenli olarak fazladan görev alırım.	1	2	3	4	5
21.	İşimin farklı yönlerinin arasındaki ilişkileri inceleyerek, işimi daha zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
22.	Kendi isteğim doğrultusunda, bağlı olduğum yöneticim, bana becerilerimi daha iyi geliştirebileceğim görevler verir.	1	2	3	4	5
23.	İşime başladıktan bir süre sonra, yöneticim beni özel yeteneklerimi kullanabileceğim daha çekici bir göreve/pozisyona atar.	1	2	3	4	5

24.	Yöneticim, formel iş tanımım dışında, istediğim konularda sorumluluk almam için bana fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
25.	Kendi isteğim doğrultusunda, bağlı olduğum yöneticim, bana becerilerimi daha iyi geliştirebileceğim görevler verir.	1	2	3	4	5
26.	İşimle ilgili becerilerimden faydalanabileceğim ek sorumluluklar üstlenirim.	1	2	3	4	5
27.	Şirkete yapmakta olduğum katkılar karşılığında, yöneticim işimi nasıl yapacağım konusunda bana daha fazla esneklik sağlar.	1	2	3	4	5
28.	Hastalık ve yasal izinler dışında, yöneticim kişisel işlerimi tamamlayabilmem için bana izin verir.	1	2	3	4	5
29.	Özel durumlarda, yöneticim işimi ofis dışında yapmama izin verir.	1	2	3	4	5
30.	Kişisel ihtiyaçlarım nedeniyle, işimin bir bölümünü işyerimin dışında yapabilmem için yöneticimden izin alırım.	1	2	3	4	5
31.	Şirkete yapmakta olduğum olağan üstü katkılar nedeniyle, yöneticim işletme politikalarının önerdiği düzeyin üzerine çıkarak maaşımı arttırır.	1	2	3	4	5
32.	Özel becerilerim ve şirkete katkılarım nedeniyle, yöneticim ücret paketim hakkında üst yönetimle pazarlık etme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
33.	Yöneticim sahip olduğum yetkinlikleri dikkate alarak bana uygun bir ücret paketi oluşturur.	1	2	3	4	5
34.	Yöneticim, aldığım ücretin kişisel ihtiyaçlarımı karşılayacak düzeyde olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
35.	Çalışmakta olduğum işime başladıktan bir süre sonra şirkete yaptığım özel katkılarımı ödüllendirmek üzere yöneticimle yeni bir ücret paketi pazarlığı yaparım.	1	2	3	4	5
36.	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
37.	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
38.	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
39.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
40.	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
41.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
42.	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
43.	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
44.	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
45.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
46.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5
47.	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
48.	İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.	1	2	3	4	5

49.	İşe hep zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
50.	İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.	1	2	3	4	5
51.	İşimin bir parçası olmasa da, departmandaki işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
52.	Arkadaşlarımla iş yükleri fazla olduğunda onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
53.	İşte gereksiz yere izin kullanmam.	1	2	3	4	5
54.	Arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
55.	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
56.	İşte fazladan mola kullanmam.	1	2	3	4	5
57.	Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
58.	İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.	1	2	3	4	5
59.	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım	1	2	3	4	5
60.	Bütün performans kriterlerine uygunum	1	2	3	4	5
61.	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.	1	2	3	4	5
62.	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim	1	2	3	4	5
63.	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
64.	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.	1	2	3	4	5
65.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
66.	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5

Ek 2. Ankara Üniversitesi Etik Kurul Onayı



T.C
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 56786525-050.04.04 / 85320
Konu : Etik Kurul Kararı Hakkında

28.12.2020

Sayın Öğr. Gör. Evin MİSER
Sosyal Bilimler Doktora Öğrencisi

İlgi: 31/08/2020 tarihli başvurunuz.

“İş Tasarımı, İş Becerikliliği ve Kişiyi Özgü Anlaşmalar İle Performans İlişkisi”
başlıklı tezi ile ilgili olarak Ankara Üniversitesi Etik Kurulunun 07/12/2020 tarihli toplantısında
alınan 09/167 sayılı kararın bir örneği ilişikte gönderilmektedir.
Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
Karar Örneği (1 sayfa)

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ**

Karar Tarihi : 07/12/2020
Toplantı Sayısı : 9
Karar Sayısı : 167

167-Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Öğr. Gör. Evin Miser'in "İş Tasarımı, İş Becerikliliği Ve Kişiyi Özgü Anlaşmalar İle Performans İlişkisi " başlıklı tezi ile ilgili "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Öğr. Gör. Evin Miser'in "İş Tasarımı, İş Becerikliliği Ve Kişiyi Özgü Anlaşmalar İle Performans İlişkisi " başlıklı tezi ile ilgili araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

ASLININ AYNI DİR
07/12/2020

Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı