

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İŞ ŞEKİLLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TUTUMLARININ  
ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Murat Fikrettin TURAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR**

**EYLÜL- 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

İŞ ŞEKİLLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TUTUMLARININ  
ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Murat Fikrettin TURAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 26/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	Kadir Ardic
Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Başarılı	Yasemin Ozdemir
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha DURSUN	Başarılı	Ibrahim Taha Dursun
Dr. Öğr. Üyesi Emre ORJİG	Başarılı	Emre Orjig
Dr. Öğr. Üyesi İsmetullah TARCIKCI BAĞIACI	BAŞARILI	İsmetullah Bağiacı



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	MURAT FİKRETTİN TURAN
Öğrenci Numarası	:	d096004017
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İŞ ŞEKİLLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TUTUMLARININ ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ
Benzerlik Oranı	:	% 19

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

*Murat Fikrettin Turan*  
26.09.2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Tarih: 26.09.2019

İmza: *Yasemin Özdemir*

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Doktora çalışmam süresince çalışmaya eşsiz destek ve katkı sağlayan, zamanını ve emeğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Yasemin Özdemir'e, sabrı, tavsiyeleri ve yönlendirmeleri ile her daim yanımda olan Prof. Dr. Kadir Ardıç'a, bana güvenen, sabrını ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Hesna ve kızım Şevval Su'ya, eğitim hayatımın ve başarılarımın kilit aktörü babama ve tez çalışmamı bitirmem için her daim beni motive eden kıymetli dostum Tülay Bilin'e teşekkür ederim.

Murat Fikrettin Turan

26.09.2019

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

<b>BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI</b> .....	<b>6</b>
--	----------

1.1. Yönetimsel Düzeyde İşte Yapılan Değişikliklere İlişkin Yaklaşımlar .....	7
1.1.1. İş Basitleştirme.....	7
1.1.2. İş Rotasyonu.....	7
1.1.3. İş Genişletme .....	8
1.1.4. İş Zenginleştirme .....	8
1.1.5. İş Karakteristikleri Modeli.....	8
1.2. Bireysel Düzeyde İşte Yapılan Değişikliklere İlişkin Yaklaşımlar.....	11
1.2.1. Rol Yeniliği.....	12
1.2.2. Görev Revizyonu .....	13
1.2.3. Söz Hakkı.....	13
1.2.4. Kişiye Has Anlaşma.....	13
1.2.5. Kişisel İnisiyatif.....	14
1.3. İş Şekillendirmeye İlişkin Kavramsal Çerçeve .....	16
1.3.1. İş Şekillendirme Kavramı .....	16
1.3.2. İş Şekillendirmenin Bireysel Düzeyde İşte Yapılan Değişikliklere İlişkin Diğer Yaklaşımlardan Farkı.....	21
1.3.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve İş Şekillendirme .....	23
1.3.3.1. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	24
1.3.3.2. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Şekillendirme.....	25
1.3.4. İş Şekillendirmenin Öncülleri .....	27
1.3.4.1. Kişi-İş Uyumu .....	27
1.3.4.2. Otonomi .....	28
1.3.4.3. Proaktif Kişilik .....	28
1.3.4.4. Kendi Kendine Yeterlilik.....	29

1.3.4.5. Düzenlilik Odağı .....	29
1.3.5. İş Şekillendirmenin Sonuçları.....	30
1.3.5.1. İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlık İlişkisi.....	30
1.3.5.2. İş Şekillendirme ve İş Performansı İlişkisi.....	32
1.3.5.3. İş Şekillendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	32
1.3.5.4. İş Şekillendirme ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	33
1.3.5.5. İş Şekillendirme ve İş Tatmini İlişkisi.....	34
<b>BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI .....</b>	<b>36</b>
2.1. Araştırmanın Problemi.....	36
2.1.1. Teorik Arka Plan.....	36
2.1.2. Ampirik Arka Plan.....	37
2.2. Araştırmanın Soruları.....	57
2.3. Araştırma Hipotezleri.....	57
2.4. Araştırma Modeli .....	58
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>60</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	60
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	61
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	62
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	63
3.5. Araştırmanın Katılımcılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	63
3.6. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	65
3.7. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri .....	71
3.7.1. İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği.....	74
3.7.2. İşe Adanmışlık Ölçeği.....	76
3.7.3. İş Performansı Ölçeği.....	78
3.7.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	79
3.7.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	80
3.7.6. İş Tatmini Ölçeği .....	81
3.8. Hipotez Sınamaları.....	83

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>114</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>118</b>

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>a.e.</b>	: Aynı eser
<b>a.g.e.</b>	: Adı geçen eser
<b>akt.</b>	: Aktaran
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>CFA</b>	: Confirmatory Factor Analysis
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>CR</b>	: Composite Reliability
<b>DF</b>	: Degrees of Freedom
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İT-K</b>	: İş talepleri kaynakları
<b>JC</b>	: Job Crafting
<b>SAÜ</b>	: Sakarya Üniversitesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>v.b.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: İş Şekillendirme Davranışları .....	18
<b>Tablo 2</b>	: İş Şekillendirme Örnekleri ve Alt Boyutları.....	23
<b>Tablo 3</b>	: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	34
<b>Tablo 4</b>	: İş Şekillendirme Üzerine Yapılan Çalışmalara Genel Bakış (2001-2017)	40
<b>Tablo 5</b>	: Tanımlayıcı İstatistikler .....	63
<b>Tablo 6</b>	: Ölçek Betimsel İstatistikleri.....	66
<b>Tablo 7</b>	: Cinsiyete Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Bağımsız T Testi .....	66
<b>Tablo 8</b>	: Yaşa Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları .....	67
<b>Tablo 9</b>	: Yaşa Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
<b>Tablo 10</b>	: Eğitim Düzeyine Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	68
<b>Tablo 11</b>	: Eğitim Düzeyine Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	68
<b>Tablo 12</b>	: Medeni Duruma Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Bağımsız T Testi .....	68
<b>Tablo 13</b>	: Firmadaki Çalışma Süresine (Kıdem) Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları .....	69
<b>Tablo 14</b>	: Firmadaki Çalışma Süresine (Kıdem) Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
<b>Tablo 15</b>	: Son Pozisyondaki Çalışma Süresine (Pozisyon Kıdemi) Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	69
<b>Tablo 16</b>	: Son Pozisyondaki Çalışma Süresine (Pozisyon Kıdemi) Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	70
<b>Tablo 17</b>	: Şirketin Sermaye Yapısına Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları .....	70

<b>Tablo 18</b>	: Şirketteki Çalışan Sayısına Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları .....	70
<b>Tablo 19</b>	: Şirketteki Çalışan Sayısına Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	71
<b>Tablo 20</b>	: DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri.....	73
<b>Tablo 21</b>	: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri.....	75
<b>Tablo 22</b>	: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri.....	75
<b>Tablo 23</b>	: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	76
<b>Tablo 24</b>	: İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri .....	77
<b>Tablo 25</b>	: İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri..	77
<b>Tablo 26</b>	: İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	77
<b>Tablo 27</b>	: İş Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri .....	78
<b>Tablo 28</b>	: İş Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri...	78
<b>Tablo 29</b>	: İş Performansı Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	79
<b>Tablo 30</b>	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri .....	80
<b>Tablo 31</b>	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri.....	80
<b>Tablo 32</b>	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri .....	80
<b>Tablo 33</b>	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri .....	81
<b>Tablo 34</b>	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri.....	81
<b>Tablo 35</b>	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri .....	81
<b>Tablo 36</b>	: İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri....	82
<b>Tablo 37</b>	: İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri .....	82
<b>Tablo 38</b>	: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	82
<b>Tablo 39</b>	: Aracılık Hipotezi 1. Model Uyum İndeksleri .....	84

<b>Tablo 40</b>	: Aracılık Hipotezi 2. Model Uyum İndeksleri .....	85
<b>Tablo 41</b>	: Aracılık Hipotezi İçin Model Karşılaştırmaları .....	85
<b>Tablo 42</b>	: Aracılık Hipotezi 1. Model Uyum İndeksleri .....	87
<b>Tablo 43</b>	: Aracılık Hipotezi 2. Model Uyum İndeksleri .....	88
<b>Tablo 44</b>	: Aracılık Hipotezi İçin Model Karşılaştırmaları .....	88
<b>Tablo 45</b>	: Aracılık Hipotezi 1. Model Uyum İndeksleri .....	90
<b>Tablo 46</b>	: Aracılık Hipotezi 2. Model Uyum İndeksleri .....	91
<b>Tablo 47</b>	: Aracılık Hipotezi İçin Model Karşılaştırmaları .....	91

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: İş Karakteristikleri Modeli.....	9
Şekil 2	: İş Şekillendirme Modeli.....	15
Şekil 3	: İş Şekillendirmenin Aşamaları.....	20
Şekil 4	: Araştırma Modeli 1 .....	58
Şekil 5	: Araştırma Modeli 2 .....	59
Şekil 6	: Araştırma Modeli 3 .....	59
Şekil 7	: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	74
Şekil 8	: İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	76
Şekil 9	: İş Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	78
Şekil 10	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	79
Şekil 11	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	80
Şekil 12	: İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	82
Şekil 13	: Aracılık H <sub>1</sub> Hipotezi 1. Model .....	84
Şekil 14	: Aracılık H <sub>1</sub> Hipotezi 2. Model .....	85
Şekil 15	: Aracılık H <sub>2</sub> Hipotezi 1. Model .....	87
Şekil 16	: Aracılık H <sub>2</sub> Hipotezi 2. Model .....	88
Şekil 17	: Aracılık H <sub>3</sub> Hipotezi 1. Model .....	90
Şekil 18	: Aracılık H <sub>3</sub> Hipotezi 2. Model .....	91

<b>Tezin Başlığı:</b> İş Şekillendirmenin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tutumlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Murat Fikretin TURAN <b>Danışman:</b> Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	
<b>Kabul Tarihi:</b> 26.09.2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> x (ön kısım)+114 (tez) + 4 (Ek)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim Organizasyon
<p>Belirsiz ve dinamik hale gelen iş ortamında, çalışanların çalışma sınırlarında aşağıdan yukarı yönde yaptıkları değişiklikler olarak tanımlanan iş şekillendirme alternatif bir iş dizaynı yöntemi olarak ortaya çıkmıştır.</p> <p>Çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti endüstriyel ve örgütsel psikolojide çok sayıda araştırma yapılan ve ilgi çeken konular arasındadır. Son yıllarda iş şekillendirme ile birey ve organizasyon açısından büyük öneme sahip birçok iş tutumunun etkisini ele alan araştırmalar literatürde yerini almaktadır. Bu araştırmada iş şekillendirmenin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının aracılık rolü olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca iş şekillendirme kavramının teorik olarak açıklanması, etkilerinin incelenmesi, öncüllerinin ifade edilmesi diğer amaçlar arasında yer almaktadır.</p> <p>Nicel araştırma perspektifiyle yapılandırılan bu araştırmanın verileri anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’de ilaç sektöründe 415 satış ve pazarlama çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiştir.</p> <p>Araştırmada üç model kurgulanmıştır. Birinci modelde bağımsız değişken iş şekillendirme iken bağımlı değişken iş performansıdır. İşe adanmışlık aracı değişkendir. İkinci modelde bağımsız değişken iş şekillendirme iken bağımlı değişken birinci modelde olduğu gibi iş performansıdır. İş tatmini ise aracı değişkendir. Üçüncü modelde ise bağımsız değişken iş şekillendirme olup bağımlı değişken işten ayrılma niyetidir. Örgütsel bağlılık aracı değişkendir.</p> <p>Toplanan veriler SPSS 22.0 versiyona girilmiştir. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli gerektiren analizler (SPSS) AMOS Graphics 22.0 versiyonu ile, diğer analizler ise SPSS 22.0 versiyonu ile tamamlanmıştır.</p> <p>Yapılan analizler sonucunda; birinci modelle ilgili olarak işe adanmışlığın iş şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü bulunmuştur. İkinci modelle ilgili olarak iş tatmininin işe şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Üçüncü modelle ilgili olarak ise örgütsel bağlılığın iş şekillendirme davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, İş Performansı, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	

**Title of the Thesis:** Examining the Mediating Role of Job Attitudes on the Effects of Job Crafting on Job Performance and Intention to Leave

**Author:** Murat Fikretin TURAN **Supervisor:** Assoc. Prof. Yasemin ÖZDEMİR

**Date:** 26.09.2019

**Nu. of pages:** x (pre text)+114 (main body)+4(App.)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Management & Organization

In face of uncertain and dynamic environments an alternative form of work design has emerged job crafting defined as proactive bottom-up changes in employees' work boundaries. Employees' job performance and their intention to leave are among the most researched and interesting topics in industrial & organizational psychology. In recent years, researches dealing with the interaction of job crafting and many business attitudes that are of great importance in terms of individuals and organizations take place in the literature. In this study, it is aimed to test whether job attitudes such as job satisfaction, work engagement and organizational commitment have mediating role in the effect of job crafting on job performance and intention to leave. In addition, explaining the concept of job crafting theoretically, examining its effects, and expressing its predecessors are among other purposes.

The data of this research, which was structured from a quantitative perspective, was collected through a questionnaire. Within this research, we analyzed data obtained from 415 sales and marketing employees in the pharmaceutical sector in Turkey.

Three models were designed in the research. In the first model, the independent variable is job crafting, while the dependent variable is job performance. The work engagement is mediator variable. In the second model, the independent variable is job crafting, while the dependent variable is the job performance as in the first model. Job satisfaction is mediator variable. In the third model, the independent variable is job crafting and the dependent variable is intention to quit. The organizational commitment is mediator variable.

The collected data was entered into SPSS version 22.0. After this stage, analyzes requiring structural equation modeling (SPSS) were completed with AMOS Graphics 22.0 version and other analyzes were completed with SPSS 22.0 version.

As a result of the analysis; In relation to the first model, it was found that work engagement had a full mediating role in the impact of job crafting behaviors on job performance. For the second model, it was found that job satisfaction had a partial mediating role in the impact of job crafting behaviors on job performance. Regarding the third model, it was found that organizational commitment had a full mediating role in the impact of job crafting behaviors on intention to leave.

**Keywords:** Job Crafting, Work Engagement, Work Performance, Organizational Commitment, Intention To Leave

## GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen günümüz iş dünyasında hem çalışanların hem de işverenlerin beklentileri hızla değişmekte ve artmaktadır. Diğer taraftan hızla artan beklentilere karşın her iki tarafın memnuniyetsizliği de artabilmektedir. Araştırma şirketi Gallup (Crabtree: 2013) tarafından 2013 yılında 142 ülkede yapılan bir araştırmaya göre dünya çapında çalışanların %87'sinin işinden memnun olmadığı ve yalnızca %13'ünün işine de aktif bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Organizasyonların hızla gelişen ve değişen piyasa şartlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi çalışanlarının motivasyonuna, yeteneklerine ve üstün performans sergilemesine bağlıdır. Buradaki en önemli unsurlardan birisi olan çalışan motivasyonuna psikolojik yaklaşımlar iş dizaynının önemini vurgulayarak, iş dizaynının spesifik içeriklere, metotlara ve çalışan-ış ilişkisine dayalı bir plan dahilinde yeniden tasarlanarak yürütülmesi gerektiğini savunmaktadır.

Organizasyonlar için büyük öneme sahip olan iş dizaynında işlerin yapısal özelliklerinde değişiklikler yapılır. İş dizaynında amaç işi çalışanlar için daha anlamlı ve motive edici hale getirmektir. Kira, Eijnatten ve Balkin'a (2010) göre iş dizaynı bireysel kaynakların verimli kullanımından, yani bireylerin gücünden ve katkılarından doğar; bireysel kaynakların gelişimi için her daim yeni yollar aranmaktadır. İş kimliği, iş sınırları ve işin anlamı her zaman formal görev tanımında bulunmamaktadır. Bireyler işlerini, kültürel ve bilişsel olarak yeniden tanımlamaya eğilimlidir ve bu eğilimler kendi iş kimliklerini yeniden yaratmalarında rol oynar (Leana Appelbaum ve Shevchuk, 2009).

İş dizaynı; genellikle yöneticiden çalışana, yukarıdan-aşağıya üst yöneticilerin çalışanların iş, görev ve rollerinde değişiklik yapması olarak görünse de son yıllarda iş yaşamındaki değişimler sonrası çalışanların bireysel seviyede kendi yetenek ve tercihlerine göre işlerini aşağıdan-yukarıya dizayn ettikleri bir süreç olarak görülmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2007). Bu değişim sonrası ortaya çıkan yeni görüşler doğrultusunda Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) literatüre yepyeni bir kavram olan iş şekillendirme olgusunu (job crafting) kazandırmışlardır. İş şekillendirmenin işin yeniden dizaynından daha geniş bir kavram olduğu belirtilmektedir ve işin yeniden dizaynındaki gibi yönetim tarafından düzenlenmesi değil, çalışanın kendi inisiyatifiyle görevlerini düzenlediği proaktif bir süreç olarak görülmektedir (Demerouti, 2014: 238).

Geleneksel bakış açısına göre motivasyonun yöneticilerce yukarıdan aşağı yönde yapılan görevle ilgili tasarımlar ile sağlanmaya çalışıldığı ifade edilirken son yıllarda bu yöntemin çok etkin olmadığı anlaşılmıştır (Berg vd., 2013: 282). Bu nedenle son yıllarda iş yaşamında çalışanların aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirdikleri iş dizaynı yaklaşımları daha fazla görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi olan iş şekillendirme proaktif bir davranışı ifade etmekte ve çalışanın işindeki anlam duygusunu güçlendirmektedir. Gösterilmekte olan bu yaklaşımla çalışanlar görevlerini kendilerine göre şekillendirmekte ve yaptıkları işi daha anlamlı hale getirerek işlerine daha çok odaklanmakta ve görevlerini bireysel yetenek ve ilgi alanları ile uyumlaştırmaktadır. Bu değişimler psikolojik refahın artması, iş performans yükselmesi vb. olumlu çıktılar sağlamaktadır. İş şekillendirme kavramı yeni bir iş yapılandırma yöntemi olarak ele alınmış ve Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından “çalışanların işlerine ilişkin görevsel ve ilişkisel sınırlarda fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak tanımlanmıştır.

Araştırmalar, işlerini şekillendiren çalışanlarda proaktif ve yenilikçi olma, takımlarda iş birliği yapma ve iş yerinde bilgiyi başkalarıyla paylaşma gibi örgütsel performansı tetikleyen davranışlara yol açtığını göstermektedir. İş dinamiğindeki bu değişimler, yeni bir araştırma merceğinin, organizasyonlardaki çalışmanın, bu işi yapan kişilerin kararlarını nasıl yansıttığını keşfetme potansiyeli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların işlerini kendi ilgi alanlarına, becerilerine ve motivasyonlarına daha iyi uyacak şekilde nasıl şekillendireceklerini nasıl ve niçin harekete geçirdiklerini inceleyen araştırmalar son dönemde artmıştır. Örgütsel davranış uzmanları uzun zamandan beri iş tasarımının iş tatminini, işe adanmışlığı, performansı ayrıca bireysel ve kurumsal etkinliği nasıl etkilediğiyle ilgilenmektedirler. Literatürdeki ve iş dinamiklerindeki bu değişimler göz önüne alınarak çalışmanın konusu ve amacı belirlenmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak iş şekillendirme olgusu ortaya çıkmadan önce literatürde de sıkça yer almış olan yönetimsel düzeyde işte yapılan değişikliklere değinilmiştir. Daha sonra bireysel düzeyde işte yapılan değişikliklere yer verilmiş ve iş şekillendirme kavramına ilişkin kavramsal çerçeve aktarılmıştır. İş şekillendirme kavramının diğer kavramlardan farkı incelenmiş ve ayrıca iş şekillendirme konusunda yapılan çeşitli araştırmalara değinilmiştir. Ayrıca iş şekillendirme davranışlarının çıktılarında bahsedilmiş, iş



performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi etkilerine değinilmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Sürekli değişmekte olan iş hayatındaki belirsizlik ve dinamizm, çalışanların üstün performans göstermeleri için proaktif davranışlar göstermelerini gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmacıların son yıllarda proaktif davranış modellerine ilişkin literatür çalışmalarına ve araştırmalarına ağırlık verdikleri görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel davranış alanında iş tutumları ve etkilerinin en çok araştırılan konulardan birisi olduğu görülmektedir. Bu noktadan yola çıkarak araştırmanın temel amacı iş şekillendirmenin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkilerini incelemek ve bu etkiler üzerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık gibi iş tutumlarının aracılık rolünün incelenmesidir. Diğer bir amaç işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çalışanlarının üstün performans göstermelerine, kuruma bağlılığını arttırmalarına, işten ayrılma niyetlerinin azalmasına, iş tatminlerinin artmasına olanak sağlayacak iş şekillendirme kavramını teorik olarak açıklamaktır.

### **Çalışmanın Önemi**

Çalışma iş şekillendirme ve sonuçlarının çok yönlü ve kapsamlı olarak üç farklı modelde ele alınması yönüyle ayrıca kavramın öneminin ifade edilmesi yönüyle de önemlidir. Çalışmanın diğer bir önemi ise iş şekillendirmenin birden fazla iş tutumu ile ilişkisinin farklı modeller oluşturularak incelenmesidir. Tezin yazılmaya başlandığı dönemde Türkçe literatürde sadece iki çalışmada iş şekillendirme kavramının ifade edildiği görülmektedir. Bu çalışmalar; Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir tarafından 2014 yılında yazılan “İş Becerikliliği Ölçeği'nin Türkçe Versiyonu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, bir diğeri ise Börekçi ve Eren tarafından 2014 yılında yazılan ve 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde yer alan “Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı: Sosyal Medya Kullanımının Etkisi” çalışmasıdır.

Ayrıca çalışma için atfedilen diğer bir önem ise Job Crafting (JC) kavramının Türkçe literatürde nasıl kullanılacağına ilişkin fikir vermesi yönündedir. Ulusal literatürde “Job Crafting” kavramı “İş Becerikliliği”, “İş Zanaatkarlığı” ve “İş Şekillendirme” olarak yer almış, bu çalışmada Job Crafting kavramı, İş Şekillendirme olarak kullanılmıştır. Job

Crafting kavramını Türkçe literatüre İş Şekillendirme olarak kazandırılmasına katkı sağlamak yönüyle de çalışma önemlidir.

### **Çalışmanın İçeriği ve Yöntemi**

Araştırmada bağımsız değişken olarak iş şekillendirme davranışlarının, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi bağımlı değişkenlere olan etkileri değerlendirilecektir. Aynı zamanda işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi iş tutumlarının aracılık etkisi de incelenecektir.

Bu çalışmada araştırmanın amaçlarıyla uyumlu olması nedeniyle nicel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak değişkenlerin ölçülmesi için daha önce geliştirilmiş ya da son yıllarda kullanılan ölçeklerin yer aldığı araştırmalardan yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin Türkçe'ye tercümesi 3 kişiden oluşan uzman grubundan görüşler alınarak Türkçe'ye tercüme edilmiştir. İfadeler pilot çalışmada test edilerek, pilot çalışma sonrası revize edilmiş böylece herhangi bir kavram karmaşası oluşmasının önüne geçilmiştir.

Çalışmanın evreni Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç sektörü şirketlerinde görev yapan satış pazarlama çalışanlarıdır. Araştırma evreni yaklaşık 10.000 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılmak üzere oluşturulan anket ile ilk olarak 35 kişiyle pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada ağırlıklı olarak yüz yüze mülakat tercih edilmiş böylece ifadelerle ilgili geri bildirim net bir şekilde alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca telefonda mülakat yöntemi de kullanılmış, anket soruları tek tek ayrıntılı bir biçimde izah edilmeye çalışılmıştır. Araştırma aşamasında daha çok elektronik ortamda veri toplanacağı planlandığı için araştırmaya katılacak kişilerde bir anlam karmaşası olmaması amacıyla anket soruları pilot çalışma sonrasında revize edilmiştir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin içeriği şu şekildedir:

Birinci bölümde; teorik çerçeve ve kavramların tanımları yer almaktadır. Ayrıca iş şekillendirme kavramının tanımına, İş Talepleri ve Kaynakları (İT-K) modeline ve iş şekillendirmenin öncüllerine değinildikten sonra iş şekillendirmenin sonuçlarına da değinilmiştir.

İkinci bölümde; araştırmanın arka planı başlığında araştırmanın problemine, araştırmanın sorularına, araştırma hipotezlerine ve araştırmanın kavramsal modeline ilişkin ayrıntılı

açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde iş şekillendirme kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara ve bu çalışmalarda hangi kavramların ön plana çıktığına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma başlığı altında öncelikle araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları yer almaktadır. Ayrıca istatistiksel veriler ve sonuçların yer aldığı bu bölümde araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümünde ulaşılan bulgulardan hareketle sonuçlar ifade edilmiş ve araştırmacılara ve uygulayıcılara birtakım önerilerde bulunulmuştur.

## **BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI**

İş dizaynı, 1700'lü yıllardan bu yana literatürde yer alan bir kavram olup bu kavramla ilgili en kapsamlı çalışma 1970 yılında Hackman ve Oldham tarafından yapılmıştır. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen bu model yıllarca tek iş dizaynı modeli olarak kullanılmıştır.

İş dizaynı kavramı genel olarak şöyle tanımlanmıştır: “Belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin hem çalışanların iş deneyimlerini hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere” iş dizaynı denir. Çalışanın tecrübe ve verimliliğinde artış sağlamaya neden olacak işte yapılan bu gibi değişiklikler, aynı zamanda çalışanın becerilerini, sahip olduğu yetenekleri tam anlamıyla kullanmasına hatta yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Uyargil, 2008: 70).

İş dizaynının önemli olmasının altında farklı nedenler yatmaktadır. Nedenlerden biri, işin toplum için merkezi bir öneme sahip olmasıdır. Bir diğeri ise çalışanlar günlerinin büyük bölümünü iş yerinde harcamaktadır ve bu nedenle çalışanların kendilerini iyi hissedebilecekleri iş ortamlarının dizaynı oldukça önemlidir. Bu da içerik, fonksiyonlar ve ilişkiler bakımından iyi olan iş ortamını gerektirmektedir. Çalışanların görevleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular oluşmaktadır. İş dizaynı, çalışanların olumlu duygularının oluşması için yapısal yaklaşımlar sunmakta ve çalışanların anlam duygularını etkilemesinin yanında, sağlıklarını ve gelişimlerini de etkilemektedir (Parker, 2014). İş dizaynının önemini belirleyen bir başka faktör ise organizasyonların ulaşmak istediği sonuçlarla ilgilidir. İş dizaynı organizasyonların neredeyse tüm nihai amaçlarıyla ilişkilendirilmektedir.

İş dizaynı hem organizasyonel hedeflerin gerçekleştirildiği hem de çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılan işin içeriğinin ve iş ilişkilerinin değiştirilmesi anlamına gelir. Bir işin içeriği, yerine getirilen sorumlulukların çeşitliliğini, çalışanın özerkliğini, sorumluluk ve görevlerin rutin olmasını, güçlüğünü ve çalışanın kimliğini veya işin tümünü kapsar. Bir işin ilişkileri, çalışan ve işletmedeki diğer çalışanlar tarafından paylaşılan görevle ilgili faaliyetleri içerir (Carrel, Norbert ve Robert, 2000: 105).

İş dizaynına ilişkin birçok yaklaşım ve yöntem olmakla birlikte bu bölümde çalışmanın ana unsuru olan iş şekillendirme ile ilişkili olan yaklaşımlara yer verilecektir.

### **1.1. Yönetimsel Düzeyde İşte Yapılan Değişikliklere İlişkin Yaklaşımlar**

Çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve dolayısıyla daha üretken olmaları için en iyi iş dizaynı nasıl olmalıdır sorusu, 20. yüzyılın başlarından bu yana araştırma konusu olmuştur. İş dizaynının en temel kaygılarından biri, tamamlanması gereken görevlerdir. Kurum, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirebilecekleri en verimli koşulları yaratma yollarını aramalıdır. Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanların görevlerinin yapısını dizayn etmek istediklerinde, iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi iş dizaynı araçlarına başvurmaktadır.

#### **1.1.1. İş Basitleştirme**

İş basitleştirmede, iş küçük alt parçalara bölünerek basitleştirilir. Sonra işin her parçası bu işi sürekli yapan bir çalışana verilir. Bu, çalışanın tekrar eden görevleri yaparken ona bu iş için yeterlilik kazanmasını sağlar. Bu teknik, çalışan verimliliğinin ve işletme karının artmasına yardımcı olur. Basit hale getirilmiş işlerin eğitim maliyeti yok denecek kadar azdır, bunun nedeni bu gibi işlerin çok düşük seviyede beceri gerektirmesidir (Yüksel, 2000: 95). Bu yöntemin olumsuz tarafı sürekli tekrarlanan görevler nedeniyle çalışanların sıkılmasına bağlı olarak hata yapmaları ve iş kazalarına yol açmasıdır.

#### **1.1.2. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, çalışanın aynı işletmede farklı projelerde veya görevlerde bir plan dahilinde görev almasıdır. İş rotasyonu insan kaynakları hedeflerinin birçoğuna ulaşılmasında kullanılan bir yöntemdir. Bu hedefler insan kaynakları planlamasının etkinliği, çalışanı elde tutma veya işgücü devir oranı hedefi, yeni çalışanlara oryantasyon, işten sıkılmaları azaltma, çalışanların eğitimi, yöneticilerin eğitim plan ve programlarına yönlendirilmesi, çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, kariyer gelişimlerine destek verilmesi, çalışanların yeni görevlere hazırlanması olarak tanımlanmaktadır.

Rotasyon sürecinin etkin olması ve işletme hedeflerine hizmet etmesi için rotasyonların bir plan ve sistem dahilinde yapılması gerekmektedir. Ayrıca bu sürecin başarısını ölçmek ve bu doğrultuda gerekli geliştirmeleri yapmak oldukça önemlidir. Rotasyonun faydaları; ekip oluşturma, iş birliği sağlama, yöneticileri geliştirme, eğitim faaliyeti gerçekleştirme,

çalışanların bireysel kazançlarını arttırma, üretkenliği arttırma, esnek işgücü oluşturma ve elde tutmayı arttırmaktır (Ay, 2005: 9).

### **1.1.3. İş Genişletme**

İş genişletme bir işe ilave görevler eklemek suretiyle işin kapsamını arttırma sürecidir. İş genişletmesinin en önemli yararı çalışana iş yerinde farklı görevler vererek işin monotonluğunun azaltılmasıdır. İş genişletme ile işe olan ilgili ve verimlilik arttırılabilmektedir.

Diğer bir tanımda iş genişletme; çalışanların hâlihazırda var olan görevleriyle aynı seviyede daha çok iş talep etmesi anlamına gelir (Dessler, 2005: 138). Her ne kadar başlangıçta bu çalışan için pozitif karşılansa da zaman geçtikçe iş genişletmeye bağlı olarak çalışanda ücret, ödül, terfi gibi çeşitli beklentiler oluşacaktır. Aksi takdirde ödüllerle teşvik edilmeyen ekstra iş yükü, çalışan tarafından yorucu ve zorlayıcı bir durum olarak görülecektir (Dessler, 2005: 138).

### **1.1.4. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme; çalışanları işleri üzerinde daha çok yetki ve kontrol sahibi kılan düşey yükleme sistemidir (Herzberg, 1968: 90). Bu tip bir düzende çalışanlar yalnızca kendilerine söyleneni yapmaktan öte; takvim oluşturma, iş metotlarını belirleme, kendi işlerini organize etme, planlama ve yürütme haklarını etkili bir biçimde kullanma imkânı tanırken ödeme planlarını dahi çalışanlar kendileri oluştururlar.

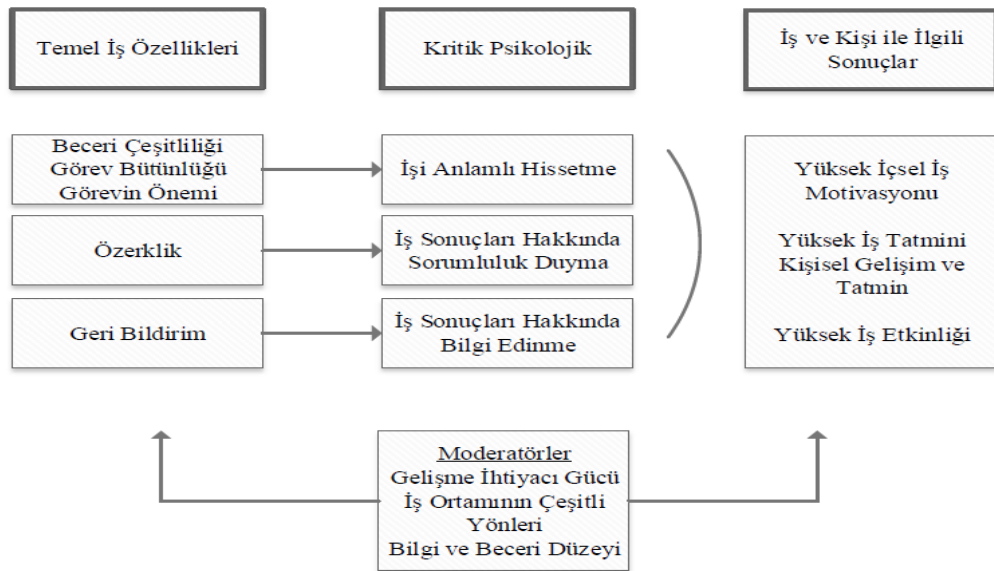
İş zenginleştirmenin temelleri, işçi güdülemesi üzerine doğmuş iki büyük teoriye dayanır. Bunlardan biri Herzberg ve arkadaşlarının “Çift Faktör” Teorisi, diğeri ise Hackman ve Oldham'ın “İş Karakteristikleri Modeli” (1976) dir. Araştırmacılar, toplumun ihtiyaçları karşılandıkça motivasyon konusunun daha da büyük bir önem kazandığını öne sürmüştür. Çift faktör teorisinde söz edilen faktörler “Motivasyon” ve “Hijyen”dir. Bu teoriye göre “Motivasyon” faktörü, motivasyonu arttıran öğelerdir. “Hijyen” ise, çalışanların iki farklı ihtiyaç grubundan herhangi birindeki tatmin veya tatminsizlik durumudur.

### **1.1.5. İş Karakteristikleri Modeli**

İş karakteristikleri modeli Hackman ve Oldham tarafından 1976'de ortaya çıkarılmış olup 1980'de daha da genişletilmiştir. Bu modelin temelleri Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne dayanmaktadır.

Hackman ve Oldham modellerini oluştururken içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre yüksek içsel motivasyona sahip çalışanların duyguları, işlerini ne düzeyde iyi yaptıklarına bağlıdır. Yüksek iş başarımı, insanı sürekli iyi iş yapmaya teşvik eden kendini ödüllendirme fırsatıdır. Kötü iş başarımı, kötü duygular uyandırdığı için çalışan iyi çalışıp bu kötü sonuçlardan kaçınmayı seçer ve yüksek iş başarımının getirdiği içsel ödülleri yeniden kazanabilmektedir (Kaşlı, 2007: 160).

İş karakteristikleri modeline göre, bir işte içsel iş motivasyonunun hissedilebilmesi ve bu durumun sürdürülebilirliği için gerekli üç önemli unsur şunlardır: Birincisi, çalışanın iş sonuçları hakkında bilgi sahibi olmasıdır. İkincisi, çalışanın işin sonuçlarına yönelik sorumluluk hissetmesi, üçüncüsü çalışanın işi anlamlı bulmasıdır. Eğer bu üç psikolojik durumdan birisi ortadan kalkarsa, içsel motivasyon düşecektir. Bu psikolojik haller esasında çalışanların kişilik özellikleri ve iç yapılarıyla ilgili olmakla birlikte yönetsel açıdan yapılması gereken bu psikolojik halleri güçlendirecek bir işi tasarlamaktır (Kaşlı, 2007: 161). Bu bağlamda Hackman ve Oldham, aşağıdaki şekilde gösterilen beş iş özelliğinin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kaşlı, 2007: 161).



**Şekil 1: İş Karakteristikleri Modeli**

**Kaynak:** Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 256.

Yukarıdaki iş karakteristikleri modelinde gördüğümüz temel iş özellikleri, teorinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Model işin yalnızca bireysel çalışana göre düzenlenmesiyle motivasyon oluşacağını öne sürmektedir (Hackman ve Oldham, 1980: 123). Hackman ve Oldham'a göre, işin motive edici olup olmadığını saptamak için beş faktör vardır. Yukarıdaki şekilde de yer alan bu faktörleri kısaca şu şekilde ifade etmek mümkündür.

**Beceri Çeşitliliği;** işin ne düzeyde farklı yetkinlik gerektirdiğinin, çalışanın işi yaparken ne düzeyde farklı faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür. Çalışanların, işlerinde farklı tecrübelerde bulunabilmesi ve becerilerini arttıracak eğitimleri alabilmeleridir (Cheser, 1998).

**Görev Bütünlüğü;** tayin edilmiş bir işin sonuçlandırılmasının gerektiği kısımdır. Çalışan, görevi başlangıcından bitişine kadar gözle görülür bir neticeyle yerine getirir (Kaşlı, 2007: 162).

**Görevin Önemi;** yapılan işe hem diğer çalışanlarca verilen değer hem de toplumun diğer bireyleri tarafından verilen değer ölçüsüdür. İşletmelerde çalışanlara yöneticiler, toplum, diğer çalışanlar tarafından değer verilmesi çalışanların işlerini anlamlı hissetmesine yol açmaktadır (Thomas vd., 2004: 205).

**Özerklik;** işin planlanmasında ve yerine getirilmesinde izlenecek prosedürün belirlenirken bireye özgürlük ve bağımsızlık sağlandığı kısımdır ve çalışanda sorumluluk hissini oluşması için temel olduğu düşünülür (Kaşlı, 2007: 163).

**Geri Bildirim;** bireyin performansının etkili olup olmadığı hakkında bilgilendirildiği kısımdır. Geri bildirim, yapılan işin neticesiyle doğrudan elde edilebildiği gibi yönetim veya diğer çalışanlar tarafından da sağlanabilmektedir.

Teori, temel iş karakteristiklerinin çalışanın motivasyon koşulu olarak da bilinen, kritik psikolojik halleri üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Üç farklı kritik psikolojik hal vardır. Bu haller işi anlamlı hissetme, iş sonuçları hakkında sorumluluk duyma ve iş sonuçları hakkında bilgi edinmedir (Hackman ve Oldham, 1980: 123).

**İşin Anlamlı Hissetme;** çalışan, işinin ne anlama geldiğini çeşitli becerilerine göre beklenen talep arttığında kavramaktadır. Görevin çalışanın etrafındakiler veya toplum



için yüksek ölçüde önemli olması durumunda çalışan bunu daha kolay tanımlamaktadır. İşin anlamını kavrama durumu temel iş özelliklerindeki beş faktör ile doğrudan ilişkilidir. Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi çalışanın iş anlamını kavrama kabiliyetine katkıda bulunmaktadır.

***İş Sonuçları Hakkında Sorumluluk Duyma;*** çalışana, kendisine verilen görevi istediği gibi yerine getirme özgürlüğü verildiğinde işi için sorumluluk sahibi hisseder. İş neticesi sorumluluğunu kavramak temel iş özelliklerindeki dördüncü faktör ile doğrudan ilişkilidir. Özerklik hakkı daha fazla tanınan işlerde, çalışanın iş performansı sorumluluğunu kavramasına katkıda bulunduğu söylenmektedir.

***İş Sonuçları Hakkında Bilgi Edinme;*** çalışan, işinin sonucunu yalnızca bilgi edinerek kavrayabilmektedir. İş faaliyetinin fiili sonucunun bilgisi temel iş özelliklerindeki beşinci faktör olan geribildirim ile doğrudan ilgilidir.

Sonuç olarak model, bir çalışanın anlam yüklediği işte sorumluluk alarak ve sonuçlar hakkında bilgi sahibi olarak içsel motivasyon sağlayacağını kabul eder. Modele göre iş, yukarıda bahsedilen üç psikolojik hal bakımından zengin ise kendilerini çalışkan olarak görmeyen çalışanlar dahi işlerini daha iyi yapmak için biraz daha fazla çalışacaklardır (Aşan, 1998: 245).

İş karakteristikleri modelinde çalışanlar kişisel olarak değer verdikleri ve bizzat yerine getirdikleri bir işi ne kadar iyi yaptıklarını öğrendiklerinde içsel bir motivasyon elde etmiş olacaklardır. Bu noktada iş karakteristikleri modeli, iş şekillendirme ile benzer bir bakış açısına sahiptir. Çalışanın bireysel olarak değer verdiği anlamlı bulduğu işi yapması sonucunda çalışanın motivasyonu ve tatmini ve de performansı artabilecek, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti de azalabilecektir.

Çalışan niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi sonucu işte yapılan değişiklikler yönetimsel düzeyde olduğu gibi bireysel düzeyde de yapılmaktadır. Sıradaki bölümde bireysel düzeyde işte yapılan değişikliklere yer verilecektir.

## **1.2. Bireysel Düzeyde İşte Yapılan Değişikliklere İlişkin Yaklaşımlar**

İş dizaynı, günümüzde işletmeler için pratik çözümler üreten bir araç olmaya devam etmektedir. İyi tasarlanmış bir iş, çalışanların refahının artmasına yol açabilmekte, çalışanların işteki zorlukları aşmalarına ve kişisel gelişimlerini sağlamaya zemin

hazırlamaktadır (Strümpfer, 1990: 48). İş dizaynı, işlerin, görevlerin ve rollerin nasıl yapılandırıldığını, uygulandığını ve değiştirildiğini ve bu yapıların, düzenlemelerin ve değişikliklerin bireysel, grup ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin ne olduğunu açıklamaktadır (Grant ve Parker, 2009: 5).

İş dizaynında süreç genellikle yukarıdan aşağı yöneticinin, çalışanın işindeki, görevindeki veya rolündeki bir şeyi değiştirmeye karar verdiği bir süreç olarak görülmekte iken; yeni bir yaklaşım ortaya çıkmış ve bireysel düzeyde işin yeniden tasarlanması aşağıdan yukarı doğru gerçekleşmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar işe alındıktan sonra işlerini yeteneklerine ve tercihlerine daha iyi uyacak şekilde değiştirmeye başlamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar işletmenin tanımladığı işi yeniden yapmak yerine işlerini bireysel ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda özelleştirmeye başlamaktadır (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2007: 5). Bu iş yapış şekli iş dizaynına yepyeni bir bakış açısı getirmiştir.

Bu bölümde işteki bireysel seviyede yapılan değişikliklere ilişkin bugüne kadar yazında yer alan çalışanların görev ve sorumluluklarını yeniden düzenledikleri proaktif davranış içeren yaklaşımlara değinilecek olup daha sonra iş şekillendirmeye ait boyutlardan iş talepleri kaynakları modeline yer verilecektir.

### **1.2.1. Rol Yeniliği**

West ve Farr (1990: 9) yeniliği; çalışana veya organizasyona önemli ölçüde katkı sağlayacak şekilde dizayn edilen fikirler, süreçler ya da prosedürler olarak tanımlamışlardır. Jain'e (2010: 87) göre yenilik; yenilik yapmak "yenilik getirmek, değişiklik yapmak" demektir.

Rol yeniliği (role innovation) durumunda, bir çalışan proaktif olarak bütün görev ve rol uygulamalarını değiştirmek suretiyle bütün iş rolünü yeniden tanımlamaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 254). Rol yeniliği, üstlenilen rolün karşılaşılan problemin bertaraf edilmesinde yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Schein, 1971: 195). Bu yüzden, çalışanlar iş rollerinin tanımıyla ilgili bir problemi fark ettiklerinde yaratıcı bir yolla rollerini tekrar tanımlamayı denemektedirler.

### **1.2.2. Görev Revizyonu**

Görev revizyonu (task revision), “çalışanların görevleriyle ilgili farklılık yapmak için inisiyatif almalarıdır.” Çalışanlar, işteki rollerinin yanlış tanımlandığını ve iş uygulamalarının hatalı olduğunu düşündükleri durumlarda, üstlendikleri rollere karşı bazı davranışlar sergileyebilmektedirler. Görev revizyonu işteki hatalı iş prosedürleri, yanlış iş tanımları ya da fonksiyonel olmayan görev beklentilerine karşı dirençle ilgili olması nedeniyle “rol karşıtı davranış” şekli olarak görülmektedir. Görev revizyonu, sosyal normlara ve beklentilere direnç gösterme gibi rol karşıtı davranışlar içerdiği için organizasyonlar tarafından değersiz görülmesidir. Bu nedenle yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından tasvip edilmemesi sebebiyle iş düzenlemelerinde nadiren gözlenmektedir (Staw ve Boettger, 1990). Bu durumda çalışanın, görev revizyonuna girmeden önce normlara karşı hareket etmeye değer olup olmadığını gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu şekilde hareket edilmesi görev revizyonuna olumlu bakışı güçlendirecektir

### **1.2.3. Söz Hakkı**

Söz hakkı (voice), “sadece eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik yapıcı değişiklikleri vurgulayan zorunlu olmayan davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998). Bu yüzden çalışanın proaktif olmasına ve kurallara uymayan/aykırı çıkışlara yatkın olmasına gereksinim vardır. Söz hakkı yaklaşımı özellikle hayatta kalmak için değişime ve yenilikçi fikirlere muhtaç olan dinamik organizasyonlarda görev yapan yöneticiler için önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanlar kendi yararlarına ihtiyaç duymamalarına rağmen söz hakkı kapsamında yaptıkları yorumlarla organizasyona katkı yapabilmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998). Çalışanların yaptıkları olumlu değişimlerin daha iyi performans değerlendirmesine pozitif etkisi olmaktadır.

Söz hakkı organizasyonlar için büyük değer taşımaktadır. Çalışanların yaratıcı ve performans arttırmayı sağlayacak fikirleri dile getirmeleri organizasyonlara yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu durum çok hızlı değişen çevre koşulları içinde organizasyonların hayatta kalmalarını sağlayacaktır.

### **1.2.4. Kişiyel Has Anlaşma**

Bazı çalışanlar, esnek çalışma saatleri ve kişisel gelişim için daha fazla fırsat gibi işlerindeki kişisel düzenlemeler için yöneticileri ile görüşmeler yapmaktadır. Çalışan ve

yönetici arasındaki bu kişisel iş düzenlemeleri “kişiyeye has anlaşma” (Idiosyncratic Deals, i-deals) olarak adlandırılmaktadır (Hornung, Rousseau ve Glaser, 2008: 660). Hem çalışanın hem de organizasyonun faydalanması amacı ile yapılan kişiyeye has anlaşma, yöneticinin organizasyon için değerli olduğunu düşündüğü çalışana daha fazla esneklik sağlayarak organizasyon bünyesinde tutmaya çalışmasından kaynaklanmaktadır. Kişiyeye has anlaşma daha iyi iş yaşam dengesi ve kişisel gelişim için daha fazla fırsat için iyi bir çözümdür. Bununla birlikte kişiyeye has anlaşmadaki gizli tehlike, organizasyondaki diğer çalışanların kişiyeye has anlaşma usulüne göre çalışan birey ile eşit olmak istemesi ve gelecekle ilgili bu beklentiye girmesidir (Lai, Rousseau ve Chang, 2009: 550). Şayet bu kişilerin beklentisi karşılanmazsa ve kişiyeye has anlaşma usulüne göre çalışan kişinin kayırıldığı inancı oluşursa, organizasyona olan güvenleri ve saygıları zedelenebilecektir. Kişiyeye has anlaşma kapsamında yapılan görüşmeler, çalışanların işverenlerini ihtiyaçları hakkında bilgilendirmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için görüşmelerde bulunması nedeniyle proaktif bir davranış şekli olarak görülmektedir (Hornung, Rousseau ve Glaser, 2008: 660).

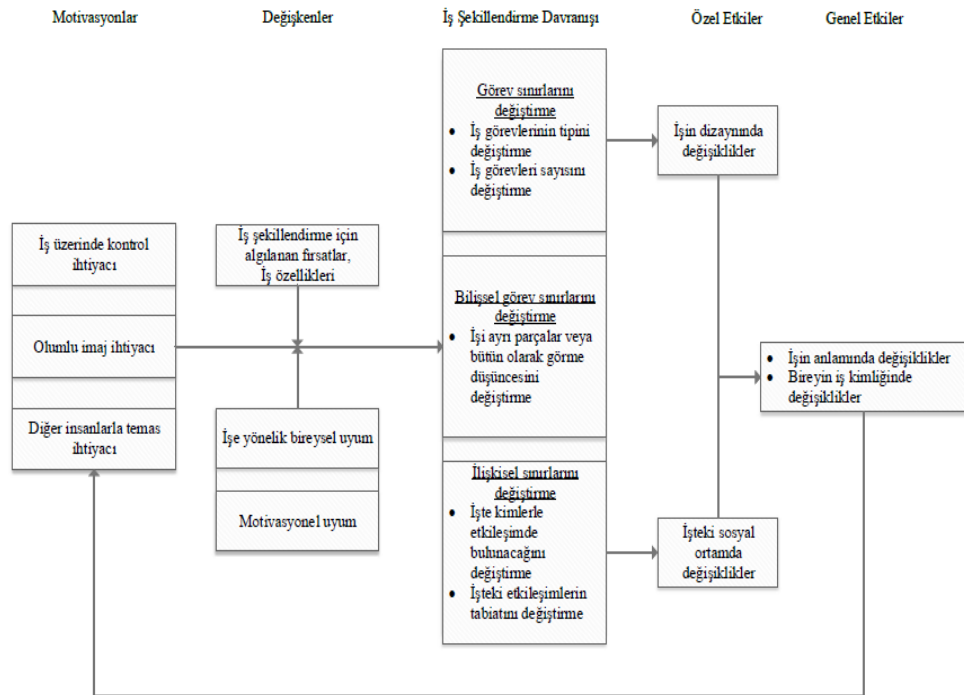
### **1.2.5. Kişisel İnisiyatif**

Frese ve arkadaşları (1997: 156) kişisel inisiyatifi (personal initiative) “bireylerin işe yönelik olarak kendi kendilerine başlattıkları girişimlerde bulunmaları ve resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçtikleri davranışsal belirtiler” olarak tanımlamaktadır. Kişisel inisiyatif alan çalışanların özellikleri; organizasyonun görevi ile uyumlu çalışma, uzun dönemli plan sahibi olma, amaç odaklı ve harekete geçmeye istekli olma, karşılaştığı zorluklara dayanma, kendi kendine başlatma ve proaktif olmaktır. Bu davranışlar iş ortamı tarafından tetiklenmekte olup bu yüzden çoğunlukla işe ve organizasyonel konulara yöneliktir (Frese vd., 1997: 156).

Bireysel düzeyde işte yapılan değişikliklerinden bazı tanımlamalara değindikten sonra genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; iş dizaynı iki farklı motivasyon teorisi ile açıklanmıştır (Oldham ve Fried, 2016: 22). Birincisi iş dizaynının çalışan üzerinde proaktif davranışlar oluşturmasıdır. İkincisi ise iş dizaynı, çalışanlar açısından sosyal ilişkilerin sınırlarının değiştirildiği, işin anlamının farklılaştırıldığı bir araç olarak belirtilmektedir. Her iki yaklaşımda da yer alan araçlar yukarıdan aşağı doğru uygulanmaktadır. Çalışanların beklenti ve niteliklerinin değişmesi ile birlikte alternatif iş

tasarımı tekniği olarak literatüre sunulan iş şekillendirme de ise aşağıdan yukarı doğru bir yaklaşımla çalışanlar işlerini kendileri tasarlamaktadırlar. Çalışanların kendi başlarına işlerini tasarlaması fikri rol yeniliği kavramından bu yana tartışılmaktadır. Yine görev revizyonu, kişisel inisiyatif ve kişiye has anlaşmalar iş şekillendirme kavramının ortaya çıkmasında öncül olmuşlardır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 187)

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından geliştirilen iş şekillendirme modeli aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Bu modelde iş şekillendirme davranışını ortaya çıkaran motivasyonların, iş şekillendirme için algılanan fırsatların etkisi gösterilmektedir. İşin ve çalışanın kişisel özelliklerinin iş şekillendirme davranışını ortaya çıkaran motivasyonlar ile iş şekillendirme davranışı arasında düzenleyici rolü olduğu belirtilmektedir. İş şekillendirme için algılanan fırsatların yüksek olduğu bir ortamda çalışanların iş şekillendirme davranışı göstermesinde artış olduğu belirtilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185). Bu nedenle çalışmanın ilerleyen bölümlerinde iş şekillendirmenin öncüllerine değinilecektir.



**Şekil 2 : İş Şekillendirme Modeli**

**Kaynak:** Wrzesniewski A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management*, 26(2), 182.

En geçerli iş dizaynı modeli olarak kabul edilen Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilen iş karakteristikleri modeli yönetim organizasyon literatüründe ve organizasyonlarda önemli düzeyde kabul görmüştür. Model iş motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki içsel faktörleri ele almış, bu iki kavramı aynı çerçevede açıklamıştır. Kuram 1950 ile 1960 yılları arasındaki iş zenginleştirme ve iş genişletme girişimlerinin, çalışanlar üzerine olan etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla geliştirilmiştir (Bilgiç, 2008: 67). İş karakteristikleri modeli olumlu iş sonuçları elde edebilmenin ancak kişi ile iş uyumunun sağlanmasıyla mümkün olabileceğini savunmaktadır. Buradan hareketle sürekli değişen ve gelişen iş dizaynı modellerinde en önemli iki yaklaşım ilişki temelli yaklaşım ve proaktif yaklaşımdır. İlişki temelli yaklaşım; çalışanların diğer çalışan ve taraflarla olan sosyal etkileşimleri üzerinde durur, proaktif yaklaşım ise, proaktif davranışların ortaya çıkmasında etkili olan değişkenleri incelemektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde proaktif davranış tabanlı yaklaşımlardan birisi olan ve yöntem ve amaç itibarıyla diğer iş tasarım modellerinden ayrılan iş şekillendirme kavramı üzerinde durulacaktır.

### **1.3. İş Şekillendirmeye İlişkin Kavramsal Çerçeve**

İş şekillendirme yeni bir kavram olmakla birlikte içerik olarak 30 yıllık bir geçmişe aittir. Kulik, Oldham ve Hackman (1987: 292), işin yeniden tasarımına dair yöntem belirtirken genel olarak; “çalışanların bireysel ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına izin veren çalışanların içinde aktif olduğu bir süreçten oluşması gerektiğini bunu yaparken çalışanların kendi istekleriyle süreci yönettiği ve yönetici veya organizasyondan izin almadığı bir strateji” şeklinde tanımlayarak iş şekillendirmenin bugünkü genel ilkelerini tanımlamışlardır (Rudolph vd., 2017: 113). Bu bölümde iş şekillendirme kavramı üzerinde durulacaktır. Ayrıca iş şekillendirmeyi iş talepleri kaynakları modeli (job demands resources model) temelinde ele aldıktan sonra iş şekillendirmenin öncülleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

#### **1.3.1 İş Şekillendirme Kavramı**

Wrzesniewski ve Dutton iş şekillendirme terimini dile getiren ilk bilim insanlarıdır. Söz konusu bilim insanları iş şekillendirmeyi “bireylerin işlerindeki görev veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak tanımlamıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Yapılan bu değişiklikler çalışanların yaptıkları işin

özelliklerine uyum sağlarken işin özelliklerinin çalışanlarca şekillendirilmesi ve işin özelliklerine uygun karşılıklar oluşturmalarına müsaade etmektedir (Kirkendall, 2013: 23). Wrzesniewski ve Dutton'a (2001: 180) göre üst yönetimin yönlendirdiği geleneksel iş tasarımı davranışlardan ve diğer proaktif davranışlardan farklı olarak iş şekillendiriciler (job crafters) sahip oldukları göreve anlam yükleyerek, yapmak zorunda oldukları görevleri, ilişkileri ve bilişsel süreçleri adeta sanatçı gibi şekillendirip değiştirirler.

Wrzesniewski ve Dutton tarafından yapılan tanımda çalışanların fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini değiştirmesini ve kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmesini ifade etmektedir (Ingusci vd. 2016: 680; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 183). Fiziksel görev sınırlarını değiştirme, çalışanın işindeki işlem/faaliyet olarak ifade edilmektedir. Çalışan işinde daha fazla veya az görev alarak, görev alanını genişleterek veya daraltarak, görevlerini nasıl icra edeceğini değiştirmektedir. Bilişsel görev sınırlarını değiştirme, çalışanın işini nasıl algıladığını değiştirmesiyle veya işini bir dizi ayrı görevler olarak görmek yerine bir bütün olarak kabul etmesiyle ilgilidir. İlişkisel sınırları değiştirme ile ise, çalışanın işini yaparken kimlerle ve hangi boyutlarda etkileşim içerisinde bulunduğu kastedilmektedir. Bu öğelerden herhangi birinin değiştirilmesiyle, bireyler çalıştıkları işin dizaynını ve sosyal çevrelerini değiştirmiş olmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179-180; Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2007: 3).

Berg, Wrzesniewski ve Dutton (2007: 4) tarafından yapılan tanıma göre iş şekillendirme “çalışanların görevlerini ve işteki diğer kişilerle etkileşimlerini aktif olarak değiştirerek işlerini düzenlemek için kullandıkları yolların tanımlanmasıdır.”

Tims ve Bakker (2010: 8) tarafından yapılan daha genel bir tanıma göre ise iş şekillendirme “işlerini dizayn eden çalışanların bireysel fiili davranışlarıdır.” Yazarlar, iş dizaynının bireysel seviyesine ve çalışanların işlerini yeniden dizayn ederken gösterdikleri proaktif rollerine vurgu yapmaktadır. Hatalı çalışma prosedürlerinin değiştirilmesi ve işte yaşanan problemlere yaratıcı çözümler önerilmesi gibi çalışanların bu proaktif davranışların, değişen iş ortamında organizasyonların hayatta kalma şansını artırdığı ileri sürülmektedir. Bu davranışlarda sadece organizasyonun gelişmesi için değil, çalışanın daha iyi birey-iş uyumu, daha eğlenceli iş, daha fazla mutluluk ve daha az iş-aile çatışması gibi kendi amaçları da etkili olmaktadır.

Aşağıdaki tabloda çalışanların üç şekilde işlerinin sınırlarını nasıl değiştirdiklerine dair örnekler yer almaktadır.

**Tablo 1: İş Şekillendirme Davranışları**

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

**Kaynak:** Wrzesniewski A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management*, 26(2), 185.

Tabloda üç farklı iş şekillendirme örneği yer almaktadır. Birinci örnekte çalışanların iş ve görev sayısını ya da kapsamını değiştirdiği görülmektedir. İkinci örnekte ise işyerinde başkalarıyla etkileşim miktarının çalışanların gösterdikleri bir davranış şekli olduğu görülmektedir. Bu etkileşimler işin ve görevin doğasını değiştirmektedir. Üçüncü örnekte ise işe bakış şeklinde değişiklik gerçekleşmiş ve işe verilen anlamda şekillendirme olmaktadır. Örnek gösterilen bu davranışlar benzer nitelikte olup, çalışanların bu türlerin herhangi bir kombinasyonunu işlerine uygulayabilecekleri söylenebilecektir.

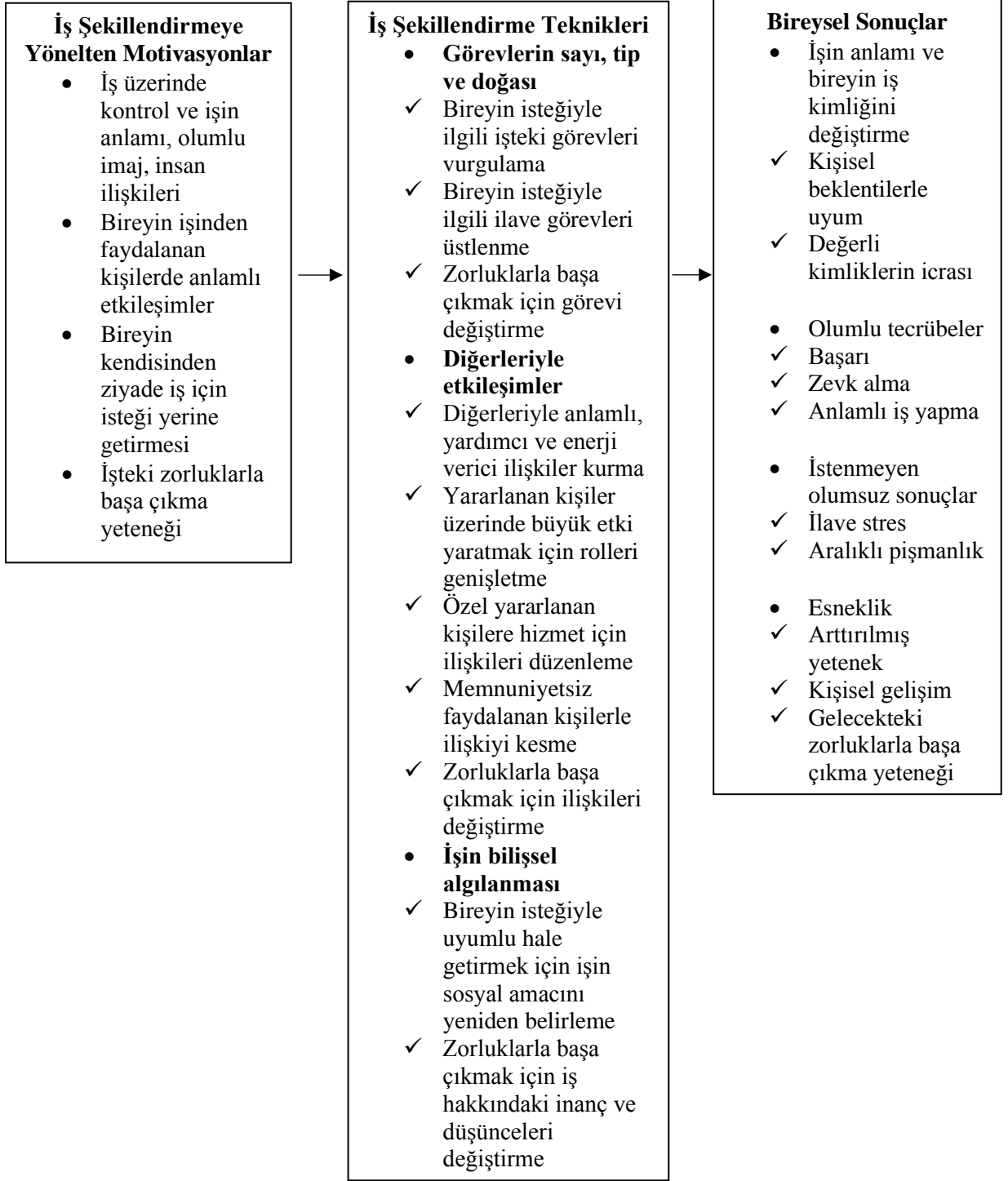
Ek olarak iş şekillendirmenin ilk kavramsal tanımı, çoğunlukla iş kimliği (work identity) ve işin anlamı (meaning of the work) literatürleri üzerine kurulmuştur. Brief ve Nord'a göre (1991: 682) kısmen bilişsel olan iş kimliği bireylerin işte kendilerini nasıl tanımladıkları anlamına gelirken, işin anlamı bireylerin işlerinin amaçlarından ne anladıkları veya işi başardıklarında neye inandıkları ile ilgilidir.

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001: 184) göre iş şekillendirme süreci sonunda; işin anlamında değişiklik olmakta ve iş kimliğinin revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.



İş şekillendirme, çalışanın işin amacını yeniden belirleyerek ve işini farklı tecrübe edecek şekilde iş görevlerini ve ilişkilerini değiştirmesi ile meydana gelir. İşin psikolojik anlamı insanların işte değerli ve kayda değer hissettiklerinde ortaya çıkar. Bu yüzden çalışanların amaçları doğrultusunda işlerinde yapacakları herhangi bir hareket muhtemelen işin anlamını değiştirecektir. İş şekillendirme bireyin kimliğini de değiştirme potansiyeline sahiptir. İşin kimliğinin belirlenmesindeki temel neden insanların sosyal topluluk yaratma girişimidir. Bireylerin işlerinde etkileşimde buldukları insanlar bireyin iş kimliğinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, insanlar etkileşimde buldukları ilişkisel ortaklarını seçici bir şekilde etkileyerek devam ettirilebilir bir iş kimliği oluşturulmasında özgürlüğe sahiptir. Çalışanlar işteki diğer bireylerle etkileşimlerin şekillerini ve miktarlarını belirleyerek, diğerleriyle beraber iş kimliğinin oluşturulmasına iştirak etmektedir.

İş şekillendirmenin tek seferlik değil, bir süreç içerisinde meydana geldiğini ileri süren Berg, Dutton ve Wrzesniewski (2007: 4) iş şekillendirme sürecinin üç aşamada meydana geldiğini varsaymaktadır. İlk aşamada, çalışanlar işlerini şekillendirmek için bir veya daha fazla faktör tarafından motive edilmektedir. İkinci aşamada çalışanlar, kendilerine uygun şekillendirme fırsatlarını tanımlar ve bir veya daha fazla iş şekillendirme yöntemini kabul ederler. Üçüncü aşama bu şekillendirme teknikleri iş şekillendirici için olan sonuçlarla ilişkilidir. Bu aşamalara ilişkin detaylı bilgiler aşağıdaki şekilde görülmektedir.



**Şekil 3 : İş Şekillendirmenin Aşamaları**

**Kaynak:** Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter? Michigan Ross School of Business, 3

Literatür araştırması sonucunda toplanan bilgiler doğrultusunda iş şekillendirme kavramı tanıtılmış ve açıklanmıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak iş şekillendirme; “çalışanların hedeflerine ulaşırken ihtiyaç duydukları zamanda görev ve sorumluluklarında değişiklik yapmak üzere gösterdikleri proaktif davranışlardır” şeklinde tanımlanabilecektir. İş şekillendirmenin açıklanan diğer kavramlardan farkı ise bir sonraki bölümde yer almaktadır.

### **1.3.2. İş Şekillendirmenin Bireysel Düzeyde İşte Yapılan Değişikliklere İlişkin Diğer Yaklaşımlardan Farkı**

İş şekillendirmeyi diğer bireysel bazda yapılan değişikliklerden ayıran iki önemli başlık vardır. Birincisi iş şekillendirmenin diğer yaklaşımlardan farklı olarak iş tasarımının tamamını değiştirmeye yönelik olmamasıdır (Rudolph vd., 2017: 131). İkinci ise iş şekillendirme davranışı gösteren çalışanların inisiyatif kullanarak yöneticisinin onayını almadan işinde çeşitli değişiklikler yapmasıdır (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 178).

Rol değişikliği, görev revizyonu, söz hakkı, kişiye has anlaşma, kişisel inisiyatif çalışanların kendi hedeflerini gerçekleştirmek için atandıkları görevlerin ötesine geçmesi ve problemlerin önlenmesi için uzun dönemli bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Parker, Williams ve Turner, 2006: 640). Bununla birlikte, bu kavramlar her ne kadar kişisel sonuçlar üzerine derinlemesine odaklanmasa da nihayetinde çalışanlar organizasyonda meydana getirecekleri pozitif değişikliklerden istifade edeceklerdir. Çalışanlar, kişisel faydalarını artırmak için de işlerinin dizaynında değişiklikler yaparlar. Çalışanlar, bu değişikliği görev seçerek, farklı iş içeriğini görüşerek, görevlerine ya da işlerine anlam yükleyerek yapabileceklerdir (Parker ve Ohly, 2008: 242). İş şekillendirme, işteki kişisel sonuçları artırmak için bireysel olarak işi yeniden dizayn etme yoludur. Bu noktada diğer yöntemlerde farklılaşmaktadır.

İş şekillendirme organizasyon veya yöneticilerle herhangi bir görüşme yapılmadan hayata geçirilen iş dizaynındaki proaktif değişiklikler hakkında olması nedeniyle de diğer yaklaşımlardan farklılık göstermektedir. Muhtemelen bu değişiklikler, yöneticiler tarafından fark edilmemektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 188). Ayrıca, geniş bir zaman aralığı gerektirmeyen iş şekillendirme istenen periyotta kısa süreli bir çözüm olarak da meydana gelebilmektedir. Diğer bir fark ise, iş şekillendirmede diğer

yaklaşımların aksine organizasyonun hedefleri ile direk birebir uyumlu olunmasına ihtiyaç duyulmamasıdır (Tims ve Bakker, 2010: 7).

İş şekillendirme ile kişiye has anlaşma, kavramsal benzerlikler paylaşmaktadır. Hem kişiye has anlaşma hem de iş şekillendirme, daha iyi bir birey-iş uyumu elde etmek için işin anlamını değiştirmede kendi kendini başlatmakta ve yönetmektedir. Böylece, her ikisi de yukarıdan aşağı sürece sahip geleneksel iş dizaynlarından farklılık gösteren aşağıdan yukarı sürece sahip yaklaşım olarak görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1980: 124). Bununla birlikte, iki kritik faktör kişiye has anlaşmayı iş şekillendirmeden ayırmaktadır. Bunların ilki, kişiye has anlaşma davranışının üst düzey yetkililerin onayını gerektiren kişinin istihdamına yönelik düzenlemeler için amaç değişikliklerinin açıkça görüşülmesini içermesidir. Buna karşılık, iş şekillendirmede yöneticinin ve çalışanın işverenin onaylamadığı yollarla işini şekillendirdiğinde sorun çıkaracak diğer kişilerin onayına ihtiyaç bulunmamaktadır (Hornung, Rousseau ve Glaser, 2010: 116). İkincisi, kişiye has anlaşma taraflara karşılıklı yarar sağlamaya izin verirken (Rousseau, 2001: 521), iş şekillendirmenin ana amacı çalışanın daha iyi birey-iş uyumuna sahip olmasına odaklanmasıdır (Tims ve Bakker, 2010: 7).

İş şekillendirme ve kişisel inisiyatif karşılaştırıldığında; kişisel inisiyatif, çalışan tarafından başlatılması ve işverenin resmi onayını gerektirmemesi bakımından iş şekillendirmeye benzerlik göstermektedir. Hem kişisel inisiyatif hem de iş şekillendirme kontrolünün ele alınmasını ve iş ortamında olumlu değişiklikler getirmeyi kapsamaktadır (Parker ve Collins, 2010: 640). Bununla birlikte, iki önemli noktada birbirlerinden ayrılmaktadır. Bunların ilki söz konusu proaktif davranışların hedeflenen çıktılarının farklı olmasıdır. İş şekillendirme esas olarak odak çalışandan faydalanmayı amaçlarken (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 181) kişisel inisiyatif organizasyon olarak fonksiyonel değişimleri etkilemeyi amaçlamaktadır (Morrison ve Phelps, 1999). İkinci farklılık uygulama zamanlarıyla ilgilidir. Çalışanlar iş uygulamalarının fonksiyonel olmadığı veya işlerindeki rollerinin yanlış belirlendiği zamanlarda inisiyatif alma eğilimindedirler. Bu anlamda, kişisel inisiyatif kesin hatalı iş olaylarına direnç hakkındadır ve organizasyon düzeyinde iş uygulamalarının düzeltilmesine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların kişisel inisiyatif alma eğiliminde olduğu organizasyonlarda, iş şekillendirme sık sık gözlemlenebilmektedir. Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) ise iş şekillendirmenin

dinamik doğası gereği "işin her zaman yeniden dizayn edildiğini veya şekillendirildiğini" savunmuşlardır.

### 1.3.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve İş Şekillendirme

İT-K temelli iş şekillendirme modeline geçmeden önce literatürde yer alan iş şekillendirme boyutlarına değinilecektir. Literatürde yapılan sınıflandırmalar ve boyutlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2: İş Şekillendirme Örnekleri ve Alt Boyutları**

Yazar-Yıl	İş Şekillendirme Boyutları
Wrzesniewski ve Dutton (2001)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik Bilişsel Beceriklilik
Ghitulescu (2006)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik
Leana, Appelbaum, Shevchuk (2009)	Bireysel Şekillendirme İşbirlikçi Şekillendirme
Berg, Grant ve Johnson (2010)	Çalışma Esnasındaki Şekillendirme Serbest Zamanlardaki Şekillendirme
Tims, Bakker (2010)	İş Taleplerini Arttırma İş Taleplerini Azaltma İş Kaynaklarını Arttırma
Volman (2011)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik
Tims, Bakker ve Derkes (2012)	Yapısal İş Kaynakları Arttırmak Sosyal İş Kaynakları Arttırmak Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Nielsen, Abildgaard (2012)	Sosyal İş Taleplerini Arttırmak Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak Nicel İş Taleplerini Arttırmak Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Slemp ve Vella-Brodrick (2013)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik Bilişsel Beceriklilik
Petrou, Demerouti ve Schaufeli (2015)	Kaynak Arama İşin Zorlayıcı Olmasını İsteme Talepleri Azaltma
Lichtenthaler ve Fischbach (2016)	Yükselme Odaklı Şekillendirme Kaçınma Odaklı Şekillendirme

**Kaynak:** Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 76-77

Tabloda da görüldüğü üzere farklı araştırmacılar tarafından iş şekillendirmenin boyutları aynı veya farklı ölçütler baz alınarak çalışılmış ve sınıflandırılmıştır. Literatürde temel olarak alınan iki iş şekillendirme ölçeği vardır. Birincisi Wrzesniewski ve Dutton'un

kavramı ilk kez ortaya koydukları çalışmada kullanılan ölçek, ikincisi ise Tims ve Bakker'in İş talepleri ve kaynakları (İT-K) modeli doğrultusunda oluşturulan ölçektir. Bu çalışmada Tims ve diğerlerinin (2012) oluşturdukları ölçek kullanılacaktır.

### **1.3.3.1. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli**

Literatür incelendiğinde, iş şekillendirme kavramının teorik alt yapısının iş tasarımı teorisi veya iş talepleri kaynakları modeli çerçevesinde sunulduğu söylenebilmektedir. İş talepleri ve kaynakları modeli, iş dizaynı öğelerinin işyerindeki iyi olma halini ve iş performansına etkisini gösteren teorik bir çerçevedir. Bu modelde, her iş özelliğinin iş talebi veya iş kaynağı olarak sınıflandırılabilmesi önerilmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 4). İT-K modeli her iş ortamının kendine has karakteristikleri olduğunu varsaymaktadır. Önceki iş dizaynı modellerine göre daha esnek olan İT-K modeli çalışanların mutluluğu ve etkinliklerinin iki tür çalışma şartları tarafından nasıl üretildiğinin anlaşılmasını sağlayan bir modeldir. Birinci tür çalışma koşulları olan iş talepleri, çalışanın alışabilme, yeteneğini aştığında potansiyel olarak gerginlik oluşturabilecek iş karakteristiklerini ifade etmektedir (Bakker vd., 2007: 123). İş talepleri çok çalışma baskısı ve müşterilerle duygusal olarak etkileşimde bulunma gibi fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle psikolojik maliyeti olan işlerin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerine değinmektedir (Demerouti vd., 2001). İkinci tür çalışma koşulu olan iş kaynakları ise, işin bireysel olarak çalışanlara sağladığı kaynaklardır (Baker vd., 2007: 123). İş kaynaklarına özerklik, çalışma arkadaşlarının yardımı ve geri bildirim örnek teşkil etmektedir (Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2011: 73). İş kaynakları iş hedeflerine ulaşmada fonksiyonel olan, iş taleplerini ve ilişkili psikolojik maliyetlerini azaltan ayrıca kişisel gelişmeyi sağlayan işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönüne değinmektedir. İş kaynakları, çalışanın işe adanmışlığı ve gelişen performansının ana nedeni olarak görülmektedir (Xanthopoulou vd., 2009: 236). İş kaynakları çalışanın performansına farklı şekillerde etki edebilmektedir. Tüm bu etkenler çalışanların verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Bu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakker vd., 2007: 123):

- Örgütsel seviyedeki etkiler (maaş, iş güvenliği, kariyer fırsatları),
- Çalışan ve sosyal etkileşim seviyesindeki etkiler (yönetici ve diğer çalışanların desteği, takım iklimi),

- İş organizasyonu seviyesindeki etkiler (rol netliği, karar alma sürecine katılım),
- Görev seviyesindeki etkiler (yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, otonomi, performans geri beslemesi).

İş taleplerinin fazlalığı tükenmişlik, bozulmuş sağlık ve iş bırakma niyeti gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu eğer yeterli kaynağı var ise çalışanın bu iş talepleriyle daha rahat başa çıktığı söylenmektedir (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003). Öte yandan iş kaynaklarının fazlalığının ise iş tatmini, iş-aile yaşamı dengesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296). İş talepleri ve iş kaynakları arasındaki temel ilişki iş taleplerinin karşılanması için çaba sarf edilmesine gereksinim duyulurken aksine iş kaynakları, özerklik ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve yeterlilik gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını vurgulamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014: 9-10; Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2011: 73). Sonuç olarak iş taleplerinin ve iş kaynaklarının dengeli olduğu bir iş ortamı çalışanların verimi ve mutluluğu için oldukça önem arz etmektedir.

### **1.3.3.2. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Şekillendirme**

Tims ve Bakker ilk olarak 2010 yılında İT-K modelini temel olarak iş şekillendirmeyi iş kaynaklarını arttırma, iş taleplerini arttırma ve iş taleplerini azaltma olmak üzere 3 boyutta literatüre kazandırmışlardır. Daha sonra Tims, Bakker ve Derks, 2012 yılında “İş Şekillendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Geçerliliği” adlı yayımlarında boyut sayısını 4’e çıkartmış ve iş kaynakları arttırma boyutunun tek bir boyut olarak değil, iki ayrı boyut olması gerektiğini savunmuşlardır ve 4 boyutu şöyle ifade etmişlerdir; (1) yapısal iş kaynaklarını arttırmak, (2) sosyal iş kaynaklarını arttırmak, (3) zorlayıcı iş taleplerini arttırmak ve (4) engelleyici iş taleplerini azaltmak (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 177).

Nielsen ve Abildgaard (2012), mavi yakalı işçiler için iş şekillendirme ölçeği geliştirmiş ve bu ölçek Tims ve diğerlerinin (2012) ölçeği hakkındaki kısıtlamaların bazılarını vurgu yapmaktadır. Bu ölçeğin avantajları, idari görevleri olmayan çalışanlara odaklanması ve ölçek geliştirme prosedürleridir. Bununla birlikte, not edilmesi gereken önemli sınırlamalar vardır. Bunların ilki, bu ölçek mavi yakalı işçilerin iş şekillendirmeye ilgilendiklerini gösterirken, ölçeğin alt boyutları ve öğeleri geneldir ve idari olmayan iş karakteristiklerini yakalamamaktadır.

Bu çalışmada temel alınacak olan Tims, Bakker ve Derks'in (2012) önerdiği iş şekillendirme modelinde iş şekillendirme; "çalışanların proaktif bir davranış biçiminde iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirerek işin özelliklerini, kişinin sahip olduğu kişisel beceri ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmesi" olarak tanımlanmıştır. Önerilen modele göre, çalışanlar yöneticilerinin belirlediği görev tanımlarının dışına çıkarak, bireysel motivasyonlarını, ilgi, tutum ve becerilerini temel alarak görevlerinde değişiklikler yapmaktadırlar (Tims ve Bakker, 2010: 7). Yukarıda İT-K modelinde belirtilen iş şekillendirmenin iki boyutu iş kaynakları artırma ile ilgiliyken, diğer iki boyutu ise iş taleplerini artırma veya azaltma ile ilgilidir. İlk üç boyut iş davranışlarını artırmaya yönelikken, sonuncu boyut iş davranışlarını azaltmaya yönelik bir boyuttur (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 175).

#### **1.3.3.2.1. Yapısal İş Kaynakları Arttırmak Boyutu**

İş şekillendirmenin yapısal iş kaynakları artırma boyutunun birkaç şekilde olabileceği görülmektedir. Yapısal iş kaynaklarının artırılması öğrenme ve gelişim, kişisel yetkinliklerin gelişimi gibi yollarla olabilmektedir. Bunun yanında çalışan işindeki özerkliğini arttırarak veya kullandığı beceri çeşitliliğini zenginleştirerek, dolayısıyla iş özellikleri teorisinde önerilen özelliklere çeşitli değişiklikler yaparak yapısal iş kaynaklarını arttırabilmektedir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 175). Bu şekilde, işi daha iyi yapabilmeyi ve iş talepleri ile daha iyi başa çıkmayı amaçlamaktadır (Rudolph vd., 2017: 123). Örneğin, kişi çalıştığı işyerinden birtakım konularda eğitim talep ederek işini daha üstün performans ile yapmaya çalışabilmektedir.

#### **1.3.3.2.2. Sosyal İş Kaynakları Arttırmak Boyutu**

Sosyal iş kaynakları artırma boyutu, Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) öne sürdüğüne ilişkisel becerikliliğe benzemekte olup işin sosyal bileşenleri ile ilgilidir. Çalışan, yöneticisinden veya diğer çalışanlardan geri bildirim, öneri, yardım ve yönlendirme talep ederek sosyal iş kaynaklarını arttırmayı hedeflemektedir (Eguchi vd., 2016: 231; Tims, Bakker ve Derks, 2012: 180). Çalışanın yöneticisinden performansı ile ilgili geri bildirim istemesi veya diğer çalışanlardan destek ve yardım istemesi sosyal iş kaynaklarını artırma boyutuna örneklerdir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 180).



### **1.3.3.2.3. Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak Boyutu**

Zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu, olumlu etkileri nedeniyle farklı projelerde yer alması veya daha fazla görev ve sorumluluk almak istemesidir (Berdicchia, Nicolli ve Masino, 2016: 325). Çalışan böylece işi daha motive edici bulur (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 181). Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışanın ek sorumluluklar almasının, işten daha fazla keyif almasına, iş tatmininin artmasına ve daha az devamsızlık yapmasına etki yaptığı görülmektedir (Kass, Vodanovich ve Callender, 2001).

### **1.3.3.2.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak Boyutu**

Engelleyici iş taleplerini azaltmak ise dördüncü boyutudur. Çalışan kendisine verilen iş taleplerinin fiziksel, zihinsel hatta duygusal bakımdan çok fazla olduğu gerekçesiyle proaktif bir biçimde bu talepleri azaltmayı amaçlamaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 181). Çalışan uzun vadede sürekli yüksek iş taleplerine ve düşük iş kaynaklarına sahip olduğunda tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005: 177). Çalışan bu durumun üstesinden gelmek için engelleyici iş taleplerini azaltmaktadır.

İT-K modeli çerçevesinde iş şekillendirme boyutları genel çerçevede yukarıdaki gibi ifade edilmiştir. Sonraki bölümde iş şekillendirmenin ortaya çıkmasını sağlayacak öncüllere yer verilecektir.

## **1.3.4. İş Şekillendirmenin Öncülleri**

Çalışanların iş şekillendirme davranışı gösterebilmeleri için iki önemli unsur vardır. Bu unsurlardan birisi çalışanın sahip olduğu yetkinlikler, mizaç vb. bireysel faktörler bir diğeri için iş şekillendirme davranışı gösterebilmeye uygun ortamın olmasıdır. Bu bölümde iş şekillendirmeye kolaylık sağlayan iş ortamı ile iş şekillendirme davranışına eğilimli çalışanların özelliklerine değinilecektir.

### **1.3.4.1. Kişi-İş Uyumu**

Çalışanın işine özgü iş talepleri ve iş kaynaklarının seviyesinin bir sonucu olarak, kişi-iş uyumu (person-job fit) ya da kişi-iş uyumsuzluğu olabilmektedir. Kişi-iş uyumunun iki yönü bulunmaktadır. Bunlar; bireyin bilgi, yetenek ve kabiliyetinin iş talepleri ile uyumu (talepler-yetenekler uyumu), (Cable ve Judge, 1996; Lauver ve Kristof -Brown, 2001) ve bireyin ihtiyaç ve istekleri ile iş tarafından sağlananların uyumudur (ihtiyaçlar-destekler

uyumu) (Cable ve DeRue, 2002). Bu yüzden, kişi-iş uyumu “çalışan ne yapabilmekte ve işten ne arzulamakta” ve “iş çalışandan ne talep etmekte ve ona ne önermekte” sorularını kapsar. Muhtemelen çalışanlar bu talep-yetenek, ihtiyaç-destek dengede olduğunda işe uyum sağlarken, dengesiz olduğunda kişi-iş uyumsuzluğu yaşayacaklardır (Tims ve Bakker, 2010: 5). Kişi-iş uyumsuzluğunun mevcudiyeti, çalışanı iş şekillendirmeye başlamasını tetiklemektedir. Nitekim Frese ve Fay (2001: 146) kişi-iş uyumsuzluğunun ardından yaşanan iş tatminsizliği gibi işte yaşanan olumsuzlukların, çalışanların proaktif bir davranışla iş şekillendirmeye başlamasının bir nedeni olduğunu ileri sürmüştür.

#### **1.3.4.2. Otonomi**

İş ortamının özellikleri, iş dizaynında değişiklik yapılması ihtimalinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Önemli bir iş karakteristiği olan otonomi, işin bireye sağladığı işi planlama, karar verme ve görevin icrasına kullanılacak metotların seçilmesi özgürlükleri olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 257-258). Otonomi (Autonomy), işteki sağduyunun yüksek seviyesi stresli iş durumları ile mücadele etmek için daha fazla fırsatla ilgili olması nedeniyle çalışan sağlığı için öneme sahiptir (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005: 172). Otonomi genişlediğinde, çalışanlar yeni yetenekler kazanmakta ve işteki problemler için daha fazla sorumluluk üstlenmektedir (Parker, 1998: 837). Çalışana işi ne ve bu işi nasıl yapacağına dair karar vermesi fırsatı sağlanması iş şekillendirme için ön koşullardan biridir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 181). Şayet çalışanlar işlerini şekillendirmek için özgürlüğe ve fırsata sahip olmadıklarını hissettiklerinde, muhtemelen işlerini değiştirmek için daha çok teşebbüste bulunacaktır. Bu yüzden önemli bir şart çalışanların fikirlerini ve isteklerini kabul ettirme için fırsata sahip oldukları algılamaları için işleri üzerinde yeterli kontrole sahip olmasıdır (Tims ve Bakker, 2010: 5).

#### **1.3.4.3. Proaktif Kişilik**

Proaktif kişilik kavramını literatüre sunan ilk bilim insanları Bateman ve Crant (1993: 104) dir. Proaktif bir kişiliğe sahip insanların mevcut durumu geliştirmek için inisiyatif alması, değişim için fırsatları tespit etmesi, harekete geçmesi ve anlamlı değişiklikler yapmaya kadar sabretmesi nedeniyle bu kişiliğe sahip olmayan kişilere kıyasla iş şekillendirme girişiminde bulunmaya daha hazır olmaları beklenmektedir (Bateman ve Crant, 1993: 104; Crant, 1995; Grant ve Ashford, 2008: 5). Proaktif bireylerin kendi

çevrelerini oluşturdukları var sayılmakta ve bu yüzden işlerinde daha etkin olmaktadırlar (Crant, 2000). Bu yüzden, proaktif bireyler işlerinin belirli iş hedeflerini elde etmeye katkı sağlamayan yönlerini muhtemelen değiştireceklerdir. Bu bireylerin, işlerinde daha fazla olumlu sonuç elde edecek bir yolla işlerini değiştirebilecekleri beklenmektedir. Ayrıca, yapılan bazı araştırmalar proaktif kişilerin işlerinde yenilikçi davranışları daha fazla sergilediği ortaya koymaktadır (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001).

#### **1.3.4.4. Kendi Kendine Yeterlilik**

Çalışanların belirli görevlere girişme ve iş ortamında değişiklik yapma yeteneklerine sahip olduğu inancı çalışanların iş şekillendirme davranışlarını etkilemektedir. Kendi kendine yeterli (self-efficacy) olduğunu hisseden çalışanların bu davranışları sergilemesi daha olasıdır (Vough ve Parker, 2008: 415). Bu yüzden kendi kendine yeterliliği yüksek seviyede olan çalışanlar davranışların icrasında başarılı olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu hissederler. Nitekim, kendi kendine yeterliliğin sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999: 406) ve kişisel inisiyatif (Speier ve Frese, 1997: 173-174) gibi proaktif kavramlarla ilişkili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanlar önceki farklı görevleri şekillendirme teşebbüslerinde olumlu sonuçlar aldıklarında, sonraki dönemlerde işi yeniden dizayn etmeye girişmeleri daha olasıdır (Bandura ve Adams, 1977: 288). Salanova ve diğerleri (2010: 122) kendi kendine yeterliliğin yüksek seviyesinin, zorlayıcı iş taleplerinin yüksek seviyesiyle ilişkili olduğunu ve bunun olumlu olarak işe adanmışlığı öngördüğünü ileri sürmektedir. Bu kendi kendine yeterlilik seviyesinin düşük olması iş şekillendirmeye neden olmazken yüksek yeterlilik inancının zorlayıcı iş taleplerinin şekillendirilmesine yol açabileceğini ileri sürmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 6).

#### **1.3.4.5. Düzenlilik Odağı**

Düzenlilik odağı (regularity focus) kuramı, bireylerin ilerleme, gelişme ve başarıya ile ilgili yükselme odaklı veya güvenlik, emniyet ve sorumlulukla ilgili önleme odaklı olduğunu ileri sürmektedir (Crowe ve Higgins, 1997: 1). Yükselme odaklı bireyler olumlu sonuçlar hakkında hassas olup bu yüzden olumlu sonuç beklentisiyle olaylara yaklaşırlar (Higgins, 1998: 40). Buna göre, onların önleme odaklı bireylerden daha tatminkâr ve etkin olmak için işlerini değiştirmeleri muhtemeldir. İlerleme ve büyüme

için çabalayan çalışanların bunu işlerini şekillendirerek başaracakları iddia edilmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 7).

Bu bölümde ele alınan iş şekillendirmenin öncüllerinin araştırıldığı çalışmalara göre iş şekillendirme davranışı gösteren çalışanların birbirlerini etkiledikleri ve çalışma arkadaşlarını iş şekillendirme davranışına özendirmek suretiyle işe bağlılığın artmasına neden olduğu görülmektedir (Bakker, Rodríguez-Muñoz ve Vergel, 2016: 176). Bir sonraki bölümde iş şekillendirmenin sonuçlarından bazılarına yer verilecektir.

### **1.3.5. İş Şekillendirmenin Sonuçları**

İş şekillendirme ile ilgili yapılan birçok araştırmada bireysel iş çıktısı olarak iş tatmini, işe adanmışlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe aidiyet, duygusal bağlılık, iyi oluş hali vb. hem çalışana hem de organizasyona olumlu katkılar sağlayacak sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların işlerine yükledikleri anlamı değiştirebildiği görülmektedir. Bu bölümde iş şekillendirme ile bazı çalışan çıktılarına ilişkin araştırma sonuçlarına değinilecektir.

#### **1.3.5.1. İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlık İlişkisi**

Adanma (work engagement); bir kişiye, bir fikire, bir işletmeye veya kişinin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı bağlılık göstermesini, yapmak zorunda olduğu bir yükümlülüğü ifade etmektedir. İşe adanmışlık ise; “pozitif duygularla iş odaklı düşünme, kendini işine verme gayreti, yüksek düzeyde enerji ile işe bağlılık” olarak tanımlanmaktadır (Caymaz, Erenel ve Gürer, 2013: 133). Kahn göre (1990) işe adanmışlık “bireyin işi ve diğer çalışanlarla irtibatlı olması, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işine hazır bulunması ve tam performansı destekleyen görev davranışlarında, ‘tercih ettiği karakterinin ifadesi ve kullanılmasıdır.’” Yine Kahn’a göre (1990) işe adanmışlık, “çalışanın kendi işini yaparken özverisi ve işteki enerjisinin miktarı ve bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan örgütün oluşmasını sağlamada etkin bir yapıdır.” Bu yapı, çalışanın işe katılma derecesinin ve enerjisinin yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011: 75).

Çalışanın duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak kendini tam anlamıyla işine vermesi olarak tanımlanan işe adanmışlık olumlu çalışan davranışlarının doruk noktası olarak kabul edilmektedir (Thompson, Lemmon ve Walter 2015: 187). Çalışanlar yaptıkları işe adandıklarında yaptıkları işi daha anlamlı bulmakta, görev ve sorumluluklarının

fazlasıyla üstesinden gelebileceklerini düşünmekte ve gelecekteki kariyerleri hakkında daha umutlu olmaktadır. Hatta çalışanlar iş şekillendirme yoluyla işlerini daha da anlamlı hale getirmektedir. İşle ilgili olumlu tutumlar benimseme, işe yönelik olumlu davranışlar gösterme ve yüksek performans işe adanmışlığın sonuçları arasında yer almaktadır (Demerouti vd., 2001: 501; Schaufeli ve Bakker, 2003: 4). İlâveten işe adanmış çalışanların daha fazla inisiyatif aldıkları, proaktif davranışlar sergilemeye daha fazla meyilli oldukları, öğrenme ve gelişim motivasyonlarının da diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı şekilde proaktif davranış sergileyen çalışanlar iş şekillendirme aracılığıyla inisiyatif almakta ve motivasyonları artmaktadır.

Tims, Bakker ve Derks (2012: 175) iş şekillendirme davranışı gösteren çalışanların işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Wrzesniewski ve Dutton'a (2001: 191) göre iş şekillendirme ile çalışan işinde üç farklı tip de değişiklik yapabilmektedir. İlk değişiklik türü görevlerle ilgilidir. İşinin sıkıcı ve tekdüze olmaya başladığını hisseden çalışan, yeni beceriler gerektiren görevleri talep edebilmektedir. İkinci değişiklik türü, işin gerektirdiği sosyal ilişkilerle ilgilidir. Burada ise çalışan işinin yerine getirilmesi esnasında işini yapmasına katkı sağlayacak kişi ya da kişilerle görüşmeyi işinin bir parçası haline getirmek suretiyle işin ilişkisel sınırlarını genişletebilmektedir. Üçüncü değişiklik türü ise çalışanın işiyle ilgili bilişsel durumunda farklılık yaratmasıdır. Yaptığı işin anlamını değiştiren uygulamalar, yenilikle ya da küçük dokunuşlar monoton bir işe karşı çalışanın olumlu hisler geliştirmesini sağlamaktadır. Yapılan bu değişikliklerle bir çalışanın ana görevi etkilenmez iken, çalışanların işlerini daha ilgi çekici ve anlamlı hale getirmelerini sağlamaktadır bu da işe adanmışlığı sağlamaktadır (Tims ve Bakker, 2010: 6; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 191).

Petrou ve diğerleri (2012) daha önce yapılan araştırma sonuçlarında zorlayıcı iş taleplerinin işe adanmışlıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Hatta günlük çalışma zorluklarının işe adanmışlık düzeyi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, günlük perspektifte iş taleplerinin azaltılmasının ise işe adanmışlıkla negatif bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou (2007: 124) iş talepleri ve kaynakları ile işe adanmışlık ilişkisini araştırdıkları çalışmada iş kaynaklarının öğrenme ve kişisel gelişime yardımcı olarak içsel bir motivasyon rolü olduğunu ve iş hedeflerinin başarısı

için araçsal yardım sağlayarak dışsal bir motivasyon rolü üstlenmek suretiyle daha fazla işe adanmışlığı sağladığını belirtmişlerdir. Dahası, zorlayıcı iş taleplerinin çalışanlarda daha fazla çaba göstermek suretiyle zorlu hedefleri başarmalarına teşvik ettiği ve zorlayıcı iş talepleri ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Tims, Baker ve Derks, 2012: 175).

### **1.3.5.2. İş Şekillendirme ve İş Performansı İlişkisi**

İş performansı (work performance) yönetim alanında en çok araştırma yapılan konulardan biridir (Spector, Bauer ve Fox, 2010). İş performansı çalışanların terfi ettirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespiti veya işten çıkarılması gibi kararlara etki etmektedir. Viswesvaran ve Ones (2000: 216) iş performansını, “örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapılan ölçeklendirilebilir eylemler, davranışlar ve tutkunluk” şeklinde tanımlamıştır. Williams’a göre ise iş performansı “işte sergilenen ve örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranışlar bütünüdür” (Williams ve Anderson, 1991: 605).

İş şekillendirme ile iş performansı arasındaki ilişki farklı araştırmalarda ortaya konulmuştur. Leana ve arkadaşları yaptıkları bir araştırmada, iş şekillendirme ve performansının farklı bileşenler arasındaki olumlu ilişkisini neredeyse tutarlı bir şekilde ortaya çıkarmıştır (Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009). Çalışanların işlerinde değişiklikler yaptıklarında daha iyi performans gösterebilmeleri nedeniyle iş şekillendirme ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir (Tims, Bakker ve Derks, 2015).

Farklı bir çalışmada Berg, Dutton ve Wrzesniewski (2007: 3) iş şekillendirmenin kişisel gelişim ve yeteneklerde artış, gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel problemlerle başa çıkma gibi olumlu bireysel sonuçlara yol açtığını belirtmişlerdir. İş şekillendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duygular ile çalışanlar enerjilerini iş performansına yönlendirecek organizasyonlar için faydalı kaynaklar olarak varlıklarını sürdüreceklerdir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004; Tims, Bakker ve Derks, 2015).

### **1.3.5.3. İş Şekillendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel bağlılık çalışanın görev yaptığı örgüte karşı hissettiği bağın büyüklüğünü ifade etmektedir. Organizasyonlar açısından mal ve hizmet üretmek ne derece önemliyse, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmaları da o derece önemli olmalıdır (Çöl, 2004: 2).

Robbins (2001: 82) örgütsel bağlılığı “çalışanın örgütsel hedeflerini içselleştirmesi, örgütle özdeşleşmesi ve örgütteki halini devam ettirmesi” şeklinde ifade etmiştir. O'Reilly ve Chatman (1990) ise “çalışanların çalıştıkları organizasyona psikolojik bağlılığı” olarak tanımlamıştır. Ruokolainen (2011: 15)'a göre de bağlılık “çalışanın organizasyonun bakış açısını ve özelliklerini içselleştirmesi ya da onlara uyum sağlama derecesidir”.

Meyer ve Allen (1991: 66) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırması literatürde oldukça yaygın kabul görmekte ve akademik çalışmalarda yoğun olarak kullanılan bir sınıflandırmadır. Meyer ve Allen örgüte bağlılığın 'duygusal bağlılık', 'devam bağlılığı' ve 'normatif bağlılık' olmak üzere üç bileşenden meydana geldiğini savunmuştur (Yavuz, 2009: 12-13).

Örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütteki ücret seviyesi ve ücret sistemleri, örgütün sahip olduğu kültür, ödül sistemleri, takım çalışması ve iletişim örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların daha verimli çalıştıkları, yüksek performans gösterdikleri görülmekte iken devamsızlık, geç gelme, işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışları daha az görülmektedir.

Yapılan araştırmalar kişi iş uyumunun örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir. Kişi-iş uyumunun yüksek çalışanlar, kişi iş uyumu düşük çalışanlara oranla daha yüksek performans göstermektedir (Cable ve DeRue, 2002; Meyer vd., 1993). Kişi iş uyumunun bir gereksinimi olarak iş şekillendirmenin kollektif düzeyde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu ifade edilmiştir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 181; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Lyons, 2008: 27; Petrou vd., 2012; Tims ve Bakker, 2010: 3).

#### **1.3.5.4. İş Şekillendirme ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin başarısını gösteren faktörlerden biri etkin ve verimli çalışanların organizasyon bünyesinde devamlılığının sağlanmasıdır.

Ekonomide, teknolojide, sosyal yaşamda meydana gelen hızlı değişimler organizasyonları etkilemekte, kullanılan yeni sistemler, uygulamalar, yeni yönetim yaklaşımları organizasyonları karmaşık hale getirmekte ve bunun sonucu olarak da çalışanların organizasyona yabancılaştıkları görülmektedir. Yabancılaşmanın etkisiyle

çalışanların bir bölümü işe başladıkları birinci yıl içerisinde devamsızlık yaptıkları, izin aldıkları hatta işten ayrıldıkları görülmektedir (De Vos, Buyens ve Schalk, 2005. 49).

İşten ayrılma niyeti (intention to leave) organizasyondaki koşullarından memnun olmayan çalışanların gösterdikleri bir davranış türüdür. Mobley'e (1982; aktaran, Özyılmaz ve Suner, 2015: 150) göre işten ayrılma niyeti "çalışanın kendi iradesi ile işinden ayrılma arzusu" olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin altında birçok neden bulunmaktadır. Çalışanların işten ayrılma eğilimini artıracak organizasyon dışından genel ekonomik faktörlerin olabileceği gibi, organizasyon içerisindeki bazı faktörlerin de iş çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı söylenmektedir. İş şekillendirme davranışı gösterilmesine kapalı bir organizasyonda işten ayrılma niyeti artması muhtemeldir.

Cotton ve Tuttle (1986: 57) tarafından işten ayrılma niyetine etki eden faktörler çevresel, iş ile ilgili etkenler ve çalışanın bireysel özellikleri olarak üç ana başlık altında toplanmış olup söz konusu faktörler Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

<b>Çevre İle İlgili Etkenler</b>	<b>İşle İlgili Etkenler</b>	<b>Bireysel Özellikler</b>
İşsizlik Oranı İş Algısı Sendikalar	Görev Performansı Rol Açıklığı İş Tekrar Etme İş Tatmini, Ücret Tatmini Yönetimden Memnun Olma Hali Diğer Çalışanlardan Memnun Olma Hali İşte Yükselme Fırsatından Memnun Olma Hali	Kıdem Cinsiyet Biyografik Bilgi Eğitim Evli Bekar Olmak

**Kaynak:** Cotton J. L., & Tuttle J. M. (1986) Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research, January *The Academy of Management Review*, 57.

İş şekillendirme davranışı gösteren çalışanların proaktif kişiliğe sahip olmaları, kolay iş bulmalarına olan inançları ve kişilerin işten ayrılma kararını daha kolay verebileceklerini akla getirmektedir. Tüm bu unsurlardan hareketle araştırma modeli oluşturulurken iş şekillendirme davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **1.3.5.5. İş Şekillendirme ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini (job satisfaction), Greenberg ve Baron tarafından (2000: 107) "çalışanın yaptığı işe genel tutumu" olarak tanımlanmıştır. Çalışanın işine karşı olumlu ya da olumsuz



tutum gösterebileceğinden, iş deneyimleri neticesinde elde ettiği olumlu ruh halini iş tatmini, olumsuz tutumunu ise iş tatminsizliği olarak tanımlamak olasıdır (Spector, 1996: 234; Erdoğan, 1996: 231). Diğer bir ifadeyle çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri iş tatminidir. Dolayısıyla çalışanın beklentileri ile işin kazandırdıkları arasında uyum olduğu anda iş tatmini oluşmaktadır (Bingöl, 1990: 200).

İş şekillendirme çalışanların görevlerini kişisel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirdikleri informal bir süreçle gerçekleşir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 126). Bu sürecin sonucunda çalışanlar işlerini kendileri için daha anlamlı ve yeteneklerine daha uyumlu hale getirirler. Bu sayede de bireylerin psikolojik refahı, olumlu duygulanım durumu, işe bağlanma düzeyi, vatandaşlık davranışları artarken, işe ilişkin sıkıcılık ve duygusal tükenme azalır (Kerse, 2018).

Marsha Miller, 2015 yılında yaptığı araştırmada eğitim, hukuk, askeri, sosyal hizmet, sivil toplum örgütü gibi farklı sektörlerdeki üst ve alt çalışan gruplarıyla ilgili yürüttüğü araştırmada iş tatmini ve iş şekillendirmesi arasında oldukça yüksek pozitif korelasyon gözlemlemiştir. Bu çalışmaya göre iş şekillendirmesi, çalışanları belirli bir psikolojik güce eriştirir ve söz konusu bireylerde iş tatmini yüksek düzeydedir. (Miller, 2015: 29-30).

Wrzesniewski ve Dutton (2001: 189) iş şekillendirme davranışı gösteren kişilerin, iş tatminlerinin çok daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Literatürde yapılan araştırmalarda bu iddiayı doğrular niteliktedir. İş tatmini ile iş şekillendirme ilişkisini inceleyen bir araştırmada, iş şekillendirmenin yapısal iş kaynaklarını ve sosyal iş kaynaklarını artırma boyutlarının çalışanların iş tatminlerine iki ay sonra olumlu etki yaptığını göstermiştir (Tims, Bakker ve Derks, 2013: 231).

Buraya kadar birinci bölüm içerisinde teorik çerçeve ve kavramlara yer verdikten sonra ikinci bölümde araştırmanın sorularına, araştırma hipotezlerine ve araştırmanın kavramsal modeline ayrıntılı olarak yer verilecektir.

## **BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI**

Araştırmanın ikinci bölümü olan araştırmanın arka planı başlığı altında araştırmanın problemi, araştırmanın soruları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın kavramsal modeli alt başlıkları yer almaktadır.

### **2.1. Araştırmanın Problemi**

Araştırmaya konu olan iş şekillendirme kavramıyla ilgili konuya ilişkin teorik ve ampirik çalışmalardan oluşan bir zemin bulunmaktadır. Ancak bu alana ilişkin çalışmaların ulusal literatürde sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kısımda araştırmanın problemi, hipotezleri daha önce yapılan çalışmalarla temellendirilerek açıklanmıştır.

#### **2.1.1. Teorik Arka Plan**

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı ve çalışan profiline değıştiğı günümüz çalışma hayatının gelecekte nasıl olacağı; yeni iş yapış biçimlerinin neler olacağı sadece işverenleri değıl, tüm bireyleri ilgilendiren bir konu olmaktadır. Son yıllarda şirketler, yetenekleri kendilerine çekmek için yarışmakta hatta büyük şirketler bu yaratıcı insanları cezbetmek için stratejiler geliştirmektedir. Yenilikçilik, şirketlerin stratejileri arasında üst sıralarda yerini almakta hatta bazı sektörler için yenilik yapamıyor olmak, yok olmakla aynı manaya gelmektedir.

Son yıllarda çalışma yaşamında Y kuşağı çalışanların sayısının artıyor olması hatta Z kuşağının ise çalışma yaşamına girmeye başlaması, çalışma ortamındaki çalışan dokusunu tamamıyla değıştirmektedir. Bu kuşakların değıer yargıları ve davranış şekilleri iş yerinde kurulan ilişkileri şekillendirecektir.

Çalışanların işlerini şekillendirmek için bireysel olarak karar vermesi gerektiğı düşüncesi Katz ve Kahn'ın rol yeniliğı kavramından bu yana ele alınmaktadır. İş şekillendirme kavramının gelişimi görev revizyonu kavramının ortaya çıkmasından itibaren oluşmaya başlamıştır. İş şekillendirme kavramının teorik alt yapısı iş dizaynı ve iş talepleri kaynakları modeli çerçevesinde sunulmaktadır. İş dizaynı iki farklı motivasyon teorisi ile açıklanmıştır (Oldham ve Fired, 2016: 22). Birincisi iş dizaynının çalışan üzerinde proaktif davranışlar oluşturmasıdır. İkincisi ie iş dizaynı, çalışanlar açısından sosyal ilişkilerin sınırlarının değıştirildiğı, işin anlamının farklılaştırıldığı bir araç olarak belirtilmektedir. Her iki teorideki araçlar yukarıdan aşağıya doğru uygulanmaktadır.

Alternatif iş dizaynı tekniği olarak kabul edilen iş şekillendirmede ise çalışanlar tarafından aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşım benimsenmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 184).

Literatürde iş şekillendirme üç farklı boyutta yer almaktadır. Birincisi çalışanların işte sahip olduğu görevlerin sayısını, kapsamını ve türünü değiştirmesidir. İkincisi çalışanın işinde diğer çalışanlarla kurduğu iletişim miktarını azaltması ya da arttırmasıdır. Çalışan iyi anlaşmış olan çalışanla daha fazla iletişim kurarken, iyi anlaşmadığı diğer çalışanlarla iletişimini azaltmaktadır. Üçüncüsü ise çalışan işine karşı algısında yeniden yorumlama yaparak işini daha anlamlı hale getirmesidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 184).

Berg ve diğerleri (2013: 293) iş şekillendirmenin sadece bir görevin belirli yönleri üzerinde yoğunlaştığını, görevin yeniden tamamen tasarlanması gibi bir durumun olmadığını vurgulamışlardır. İş şekillendirmenin en önemli yönü çalışanların kendi inisiyatifleriyle görev sınırlarında değişiklik yapmasıdır.

İş şekillendirme kavramı bu çalışmada genel bir yaklaşıma dayanmaktadır. İncelenen teorik yaklaşımlar kapsamında iş talepleri kaynakları modelinde teorik bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır. İş şekillendirme iş talepleri kaynakları modeline göre "çalışanların iş talepleri ve iş kaynakları ile kişisel yetenekleri ve ihtiyaçlarını dengelemek için görevlerinde yaptıkları değişiklikler" olarak tanımlanmaktadır (Demerouti vd., 2001: 507).

Literatürde iş şekillendirme kavramıyla ilgili teorik çalışmaların yanı sıra ampirik çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bir kısmına ampirik arka plan başlığında değinilecektir.

### **2.1.2. Ampirik Arka Plan**

Bu bölümde iş şekillendirme kavramıyla ilgili yapılan belli başlı araştırmalara yer verilecektir.

İş şekillendirme teorisinin geliştirilmesinin ardından (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001), bireysel seviyede çok sayıda deneysel çalışma yapılmıştır. Wrzesniewski ve Dutton'un görüşlerine dayanan araştırmacılar çoğunlukla nitel çalışmalara odaklanmışlardır.

Büyük bir şirketin satış elemanları ile yapılan görüşmelere dayanan araştırmada Lyons (2008) değişime hazır olmayı, algılanan denetimi ve kendini olumlu görmeyi nicelik, nitelik, iş odağı ve müşterilerle ilişkilerde değişikliği içeren iş şekillendirmenin bütün sonuçlarını tahmin ettiğini göstermiştir. Berg, Grant ve Johnson (2010) iş şekillendirmenin sosyal olarak gizli bir bakışını benimseyerek, kâr amaçlı veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için çalışan işçilerle görüşmeler yapmışlardır. Yaptıkları bu çalışmalar işçilerin konumları ve algılanan özgürlüklerinin, işçilerin iş şekillendirme deneyimleri sırasında karşılaştıkları zorluklarla nasıl başa çıktıklarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Yine bu çalışmalar, çalışanların kademesinin iş şekillendirme davranışlarının gösterilmesi ile ilişkisiz olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bununla birlikte, çalışanın organizasyondaki kademesi çalışanların işlerini şekillendirme zorluklarını nasıl algıladıkları ile ilişkilidir. Alt kademedeki çalışanlar bunu iş şekillendirme için kendi çalışma ortamlarına kolay uyum sağlamak olarak algılamışlardır. Bunun aksine otonomi ve güç gereken yüksek kademedeki çalışanlar, işlerini şekillendirmede engel olarak algılamışlardır.

Bir diğer çalışmada ise Berg, Grant ve Johnson (2010) çeşitli sektörlerle yürütülmüş görüşmelerden yararlanarak, karşılıksız iş sevgisinin (çalışanın şu anki mesleki rolünün dışında bir meslek diye adlandırılan duygu), çalışanların kişisel değerleri, ihtiyaçları ve tercihleri ile uyumsuz olan çalışma ortamlarını benimsememelerine yol açtığını göstermiştir. Bu uyumsuzluk yüzünden, çalışanlar görevlerini genişleterek, görevlerini yeniden vurgulayarak veya rollerini yeniden belirleyerek işlerini şekillendirmektedir.

Benzer bir şekilde Brickson (2011: 198), akademik yaşantısındaki kendi deneyimlerinden yararlanarak, kadrolu öğretim görevlilerine karşı kadrosuz öğretim görevlilerinin işlerindeki iş şekillendirme davranışlarıyla ilişkili olarak farklı zorluklarla karşılaştıklarını ileri sürmüştür. Bu çalışmalar, kadrolu olmanın ve işle ilgili kararlar vermedeki özgürlüğün bireyin işteki iş şekillendirme deneyimlerinde önemli etkenler olduğunu ortaya koymuştur.

Hollanda'da emniyet mensupları üzerine yapılan iki dalgalı bir boylamsal çalışmada, zorlayıcı iş taleplerini arttırmak ve sosyal iş kaynakların arttırılması boyutları ile iş adanmışlık ile pozitif bir ilişki gösterirken, engelleyici iş talepleri boyutu ile bir sene

sonra negatif bir ilişki gözlemlenmiştir (Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2015: 473-474).

Finlandiya’da yapılmış üç yıl süren iki dalgalı çalışmada iş şekillendirenin özellikle zorlayıcı iş taleplerini arttırmak boyutunun, çalışanın işe adanmışlığını artırmak ve iş sıkılganlığını azaltmak için kullanılabilir bir strateji olduğunu tespit edilmiştir (Harju, Hakanen ve Schaufeli, 2016: 5).

İT-K kuramını benimseyen araştırmalarda ise, iş şekillendirmede iki eğilim gözlenmiştir. Birinci eğilim, kişilikle alakalı faktörlerin iş şekillendirmede belirleyici etken olduğu belirtilmektedir. Tims, Bakker ve Derks (2012: 178) proaktif kişiliğin iş kaynaklarının ve iş zorluklarının artmasıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Tims ve diğerleri çalışanların işin icra şeklini değiştirmede faydalı olduklarını düşündükleri günlerde, çalışanların işlerinin çeşitliliğini artırma ve yeni öğrenme fırsatlarını geliştirme biçiminde işlerini şekillendirmesinin daha muhtemel olduğunu ortaya koymuştur.

Petrou, Demerouti ve Schaufeli (2015: 475) önleme odağının, engelleyici iş taleplerinin azaltılmasıyla olumlu bir şekilde ilişkili iken yükseltme odağının iş kaynakları arayışında ve iş zorluklarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bipp ve Demerouti (2015) bireysel sakinleşme mizacının iş talebini azaltmayla olumlu bir şekilde ilişkili iken bireysel yaklaşım mizacının iş kaynakları arayışında ve iş zorluklarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.

İT-K yaklaşımını benimseyen ikinci yönelim, iş şekillendirmenin tetikleyicileri olarak içeriğe odaklanmaktadır. Petrou ve diğerleri (2012), iş baskısı ve otonominin yüksek olduğu günlerde, çalışanların kaynak arayışı ve talepleri azaltma şeklinde iş şekillendirmeye yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Wrzesniewski ve Dutton’un (2001) görüşlerini benimseyen çalışmalar; görev bağlılığını, bir iş şekillendirme tedbirini (Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009), görev karışıklığını ve iş zorluğunu (Berg vd., 2010) içeren belirli iş planı unsurlarının olumlu bir şekilde iş şekillendirmeye ilgili olduğunu da doğrulamıştır.

Petrou, Demerouti ve Schaufeli çalışmasında (2015), örgütsel değişim etkisi, iş taleplerini engellemeyi azaltmayla olumlu bir şekilde ilişkilidir. Farklı gündüz bakımevlerinde çalışan 232 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, iş şekillendirmenin iş tatminini, iş performansını ve işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Aynı çalışmada, iş şekillendirme ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009).

Bir başka araştırmada polis üzerinde iki dalgalı yapılmış, araştırma sonucuna göre işten ayrılma niyeti ve iş yorgunluğunun, iş şekillendirmenin engelleyici iş talepleri azaltma boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini tespit etmiştir (Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2015: 470).

Literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışmalar incelenmiş ilgili çalışmaların orijinal isimleri, ana akım, yöntem kullanılan ölçek ve değişkenler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4: İş Şekillendirme Üzerine Yapılan Çalışmalara Genel Bakış (2001-2017)**

Yıl	Çalışma	Ana Akım	Yöntem	İş Şekillendirme Ölçeği	Değişken
2001	Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.E. (2001). İş Şekillendirme: İşlerini Revize Eden Aktif Şekillendiriciler. Yönetim Akademisi, 26(2), 179-201.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Teorik	-	-
2003	Wrzesniewski, A. (2003). İşinde Olumlu Anlam Bulma. K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), Pozitif Örgüt Okulu. San Francisco: Berrett-Koehler.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Teorik	-	-
2008	Berg, J. M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). İş Şekillendirme Nedir ve Neden Önemlidir? University of Michigan: Pozitif Örgüt Okulu.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Teorik	-	-
2008	Lyons, P. (2008). İşlerin Şekillendirilmesi ve Bireysel Farklılıklar. İşletme ve Psikoloji Dergisi, 23, 25-36.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niteliksel, Araştırma	-	İş Şekillendirme, Şekillendirme için Fırsatlar, İş Faktörü ve Kişi Faktörü

**Tablo 4'ün devamı**

2009	Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Erken Çocukluk Eğitiminde İş Süreci ve Bakım Kalitesi: İş Şekillendirmenin Rolü. Yönetim Akademisi Dergisi, 52(6), 1169-1192.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niteliksel & Niceliksel, Görüşme / Kesitsel Çalışma	Leana ve diğerleri (2009)	Takdir Yetkisi, Bağlılık, Oryantasyon, Destekleyici Denetim, Sosyal Bağlar, Durum, Bireysel ve Kolektif Şekillendirme, Bakım Kalitesi, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini
2009	Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Sürdürülebilir İş Şekillendirmek: Kişisel Kaynakların Geliştirilmesi. Örgütsel Değişim Yönetimi Dergisi, 23(5), 616-632.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Teorik	-	-
2010	Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Farklı Kademelerdeki İş Şekillendirme Zorluklarını Algılamak ve Bunlara Cevap Vermek: Proaktif Uyum Gerekliliği. Örgütsel Davranış Dergisi, 31, 158-186. DOI: 1002/job.645	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niteliksel	-	İş Şekillendirme: Motivasyonlar, Çıktılar, Kolaylaştırıcılar ve Zorluklar
2010	Tims, M., & Bakker, A. (2010). İş şekillendirme: yeni bir bireysel iş yeniden tasarım modeline doğru. San Antonio Endüstriyel Psikoloji Dergisi, 36(2), Art. #841, 9 pages	Tims & Bakker (2010)	Teorik	-	-

**Tablo 4'ün devamı**

2010	Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). İş Şekillendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Doğrulaması. <i>Mesleki Davranış Dergisi</i> , 80, 173-186.	Tims & Bakker (2010)	Doğrulama Çalışması, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, Proaktif Kişilik, Kişisel İnişiyatif, Sinizm, İşe Adanmışlık, İstihdam Edilebilirlik, İş Performansı
2012	Nielsen, K., & Abildgaard, J.S. (2012). Mavi Yakalı Çalışanlarda Ölçülmek Üzere İş Şekillendirme Ölçeğinin Giştirilmesi ve Doğrulaması. 76/5000 İş ve Stres, <i>Uluslararası Çalışma, Sağlık ve Örgütler Dergisi</i> , 26(4), 365-384.	Tims & Bakker (2010)	Doğrulama Çalışması, Kesitsel Çalışma + Boylamsal Çalışma	Mavi Yakalı Çalışanlar İçin İş Şekillendirme Ölçeği (Nielsen & Abildgaard, 2012)	İş Şekillendirme, İş Tatmini, İşe Adanmışlık, Tükenmişlik
2012	Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proaktif Kişilik ve İş Performansı: İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlığın Rolü. <i>İnsan ilişkileri</i> , 65(10), 1359-1378.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çok Kaynaklı Çalışma: Aynı Meslektaşların Kesitsel Çalışması	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Proaktif Kişilik, İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Rol Performansı
2012	Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Günlük İş Şekillendirme: Bağlamsal İlişkiler ve İşe Adanmışlık Bağlantısı. <i>Örgütsel Davranış Dergisi</i> , 33, 1120–1141.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Bir Günlük Çalışma	Petrou ve diğerleri (2012) - Tims ve diğerlerinden uyarlama (2012)	Günlük İş Şekillendirme, Günlük Özerklik, Günlük İş Yüğü, Günlük İşe Adanmışlık
2013	Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). İş Şekillendirme ve Anlamli İş B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds) İçinde. <i>Amaç ve İşyerindeki Anlamı</i> (pp.81-104). Amerika Psikoloji Derneği.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Teorik	-	-



**Tablo 4'ün devamı**

2013	Slemp, G.R. & Vella-Brodrick, D.A. (2013). İş Şekillendirme Anketi: Hangi Çalışanların İş Şekillendirme Angaje Olduklarını Ölçmeye Yönelik Yeni Bir Ölçek. Uluslararası Refah Dergisi, 3(2), 126-146.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Doğrulama Çalışması, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Slemp & Vella-Brodrick, 2013)	İş Şekillendirme, Güç Kullanımı, İşsel Hedef Belirleme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İş Memnuniyeti, İş Coşkusu, İşe Özel Olumlu ve Olumsuz Etki
2013	Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). İş Talepleri-Kaynakları ve İş Şekillendirme Yaklaşımı. Davranış ve Organizasyon, 26, 16-31.	Tims & Bakker (2010)	Genel Değerlendirme	-	-
2013	Petrou P., Demerouti E. & Breevaart, K. (2013). Başarılı Organizasyonel Değişimin Anahtarı Olarak İş Şekillendirme. Davranış ve Organizasyon, 26, 32-45.	Tims & Bakker (2010)	Teorik	-	-
2013	Kroon, B., Kooij, D.T.A.M., & van Veldhoven, M.J.P.M. (2013). İş Şekillendirme ve Coşku. Kısıtlayıcı veya Sınırsız Çalışma İçeriğine Sahip Takımlar Arasında Farklılıklar Var mı? Davranış ve Organizasyon, 26, 46-65.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Kroon ve diğerleri (2013) – Zorlayıcı Şekillendirme ve İş Yükünü Azaltma	İş Şekillendirme, Özerklik, Görev Bağımsızlığı, İşe Adanmışlık
2013	van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A.B., & Dorenbosch, L. (2013). Özel Eğitimde İş Şekillendirme: Nitel Bir Analiz. Davranış ve Organizasyon, 26(1), 85-103.	Tims & Bakker (2010)	Müdahale Çalışması + Niteliksel, Anket	-	-

**Tablo 4'ün devamı**

2013	van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, & Mulders, H.P.G. (2013) İşi Yeniden Tasarlamakta Alternatif Yaklaşım. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması Dahil Olmak Üzere Yöntem ile Deneyim. Gedrag en Organisatie, 26, 104-122.	-	Teorik	-	-
2013	Tims, M., Bakker, A., Derks, D. (2013). İş Şekillendirmenin İş Talepleri, İş Kaynakları ve İyi Olma Hali Üzerindeki Etkisi. İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi, 18(2),230-240.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Üç Dalgalı Boylamsal Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, Yapısal İş Kaynaklar, Sosyal İş Kaynaklar, Zorlayıcı İş Talepleri, Engelleyici İş Talepleri, İşe Adanmışlık, İş Tatmini, Tükenmişlik
2013	Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Takım ve Bireysel Düzeyde İş Şekillendirme: İşe Adanmışlık ve Performans Üzerindeki Etkiler. Grup ve Organizasyon Yönetimi, 38(4), 427-454.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çok Düzeyli Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Takım ve Bireysel İş Şekillendirme, Takım ve Bireysel İşe Adanmışlık, Takım ve Bireysel Performansı
2014	Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2014). Günlük İş Şekillendirme ve Öz Yeterlilik - Performans İlişkisi. Yönetim Psikolojisi Dergisi, 29(5), 490-505.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Günlük Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Günlük Öz-Yeterlilik, Günlük İş Şekillendirme, Günlük İşten Keyif Alma Düzeyi, Günlük Performans
2014	Demerouti, E. (2014). İş Şekillendirme Yoluyla Kendi İşin Tasarlama. Avrupalı Psikolog. Gelişmiş çevrimiçi yayın.	Tims & Bakker (2010)	Genel Bakış	-	-

**Tablo 4'ün devamı**

2014	Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). İş Şekillendirme. Çağdaş Çalışma Psikolojisine Giriş, (Sayfa: 414-433). İngiltere: John Wiley & Sons, Ltd.	Tims & Bakker (2010)	Genel Bakış	-	-
2014	Chen, C.Y., Yen, C.H., & Tsai, F.C. (2014). İş şekillendirme ve işe adanmışlık: Bireyin işe uygun olmasının arabuluculuk rolü. Uluslararası Konaklama İşletmeciliği Dergisi, 37, 21-28.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Leana ve diğerlerinden uyarılma (2009)	Bireysel ve İşbirlikçi Şekillendirme, Kişi-İş Uyumu, İşe Adanmışlık
2014	Lu, C.Q., Wang, H.J., Lu, J.J., Du, D.Y., & Bakker, A.B. (2014). İşe Adanmışlık, Kişi-iş Uyumunu Arttır mı? İş Şekillendirme ve İş Güvensizliğinin Rolü. Mesleki Davranış Dergisi, 84, 142-152.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, İki Dalgalı Boylamsal Anket	Genişleme Odaklı İş Şekillendirme Ölçeğinin İki Boyutu (Laurence, 2010)	İşe Adanmışlık, Fiziksel İş Şekillendirme, İlişkisel İş Şekillendirme, Kişi-İş Uyumu
2014	Slemp, G.R., & Vella-Brodick, D.A. (2014). Çalışan Ruh Sağlığını Optimize Etme: İşsel İhtiyaç Memnuniyeti, İş Şekillendirme ve Çalışanların İyi Olma Hali Arasındaki İlişki. Mutluluk Çalışmalar Dergisi, 15(4), 957-977.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Slemp & Vella-Brodick, 2013)	İş Şekillendirme, İşsel İhtiyaç Memnuniyeti, Öznel İyi Olma Hali, Psikolojik İyi Olma Hali
2014	Van Hooff, M.L.M., & van Hooff, E.A.J. (2014). İş yerinde sıkılma: Heyecan Veren İşle İlgili Can Sıkıntısının Proksimal ve Distal sonuçları. İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi, 19(3), 348-359	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, İş Yerinde Sıkılma, Sıkılma Davranışı, Depresyon, Üretkenlik Karşıtı Davranış
2014	Wrzesniewski, A. (2014). İş Şekillendirmeye Angaje Olmak. G. M. Spreitzer & J. E. Dutton (Eds.) içinde, Olumlu Bir Lider Nasıl Olunur? Küçük Eylemler, Büyük Etkiler. San Francisco: Berrett Koehler.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Teorik	-	-

**Tablo 4'ün devamı**

2015	Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). Şekillendirme veya Şekillendirememe: Düzenlilik Odağı, İş Şekillendirme ve İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler. <i>Kariyer Gelişimi Uluslararası</i> , 20(2), 147-162.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Düzenlilik Odağı, İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Algılanan İstihdam Edilebilirlik
2015	Petrou, P., & Demerouti, E. (2015). İş Şekillendirme Motivasyonu Olarak Özellik Düzeyi ve Hafta Düzeyinde Düzenleyici Odak. <i>Uluslararası Kariyer Geliştirme</i> , 2(2), 102-118.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, İki Çalışma: Enine-Kesitsel Araştırma + Haftalık Çalışma (3 Hafta)	Petrou ve diğerleri (2012)	1. Düzenlilik Odağı, İş Şekillendirme 2. Haftalık Düzeyde Düzenlilik Odağı, Kişisel Özellik Düzeyinde Düzenlilik Odağı, Haftalık Düzeyde İş Şekillendirme
2015	Gordon, H.J., Demerouti, E., Le Blanc, P.M., & Bipp, T. (2015). Hollandalı ve Amerikan sağlık profesyonellerinin İş şekillendirme ve Performansları. <i>Personel Psikolojisi Dergisi</i> , 14(4), 192-202.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Talepleri (İş Baskısı, Bilişsel ve Duygusal Talepler), İş Kaynakları (Sosyal Destek, Geri Bildirim, Lider-Üye Etkileşim), İş Şekillendirme, Görev Performansı, Yaratıcı Performans
2015	Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2015). İş Şekillendirme ve İş Performansı: Uzunlamasına Bir Çalışma. <i>Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi</i> , 24(6), 914-928.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Üç Dalgalı Boylamsal Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme Niyeti, Gerçek İş Şekillendirme (Son Ay), İşe Adanmışlık, Rol Performansı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Tablo 4'ün devamı**

2015	Mattarelli, E., & Tagliaventi, M.R. (2015). İş Şekillendirmenin Organizasyonel Sonuçları: Offshore Profesyonellerinin İş Memnuniyetsizliği Daha Fazla Offshoring ile Nasıl Arttırılır? Journal of Management Studies, 52(5), 585-620.	-	Niteliksel, Örnek Olay İncelemeleri, Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	-	-
2015	Slemp, G.R., Kern, M.L., & Vella-Brodrick, D. (2015). İşyerinde İyi Olma Hali: İş Şekillendirme ve Algılanan Özerklik Desteğinin Rolü. Refah Psikolojisi, 5:7.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Slemp & Vella-Brodrick (2012)	Algılanan Özerklik Desteği, İş Şekillendirme, İşte İyi Olma hali
2015	van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M.C.W. (2015). İş Şekillendirme Müdahalesi: İş Kaynakları, Öz Yeterlik ve Duygusal Refah Üzerindeki Etkiler. Mesleki ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 88, 511-532.	Tims & Bakker (2010)	Müdahale Çalışması + Niceliksel, Müdahale Öncesi Müdahale Önlemleri	Petrou ve diğerleri (2012)	Gelişim Fırsatları, Lider-Üye Etkileşimi, Öz Yeterlik, Olumlu ve Olumsuz Etki
2015	Petrou, P. Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2015). Değişen organizasyonlarda iş şekillendirme: Tükenme ve Performans İçin Öncüller ve Etkileri. İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi, 20(4), 470-480.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çapraz-Gecikmeli Boylamsal Çalışma - (2 dalga) (Zaman Aralığı = 12 Ay)	Petrou ve diğerleri (2012)	Değişikliklerin Etkisi, Değişime İsteklilik, İş Şekillendirme, Bitkinlik, Görev Performansı
2015	Demerouti, E., Bakker, A.B., & Halbesleben, J.R.B. (2015). Üretken ve Üretken Olmayan İş Şekillendirme: Günlük Çalışma. İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi. Gelişmiş çevrimiçi yayım.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Günlük Çalışma	Petrou ve diğerleri (2012)	Günlük İş Şekillendirme, İş Baskısı, Özerklik, işe adanmışlık, Tükenme, Görev Performansı, Fedakarlık, Üretkenlik Karşıtı Davranış

**Tablo 4'ün devamı**

2015	Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2015b). İş Şekillendirmenin Kişilerarası Bakış Açısıyla İncelenmesi: Çalışanların İş Şekillendirmesi İş Arkadaşlarının İyi Olma Hali ile İlgili midir? Uygulamalı Psikoloji, 64(4), 727-753.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çok Kaynaklı Çalışma: Aynı Meslektaşların Kesitsel Çalışması	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Engelleyici Şekillendirme Kişi 1 ve Kişi 2, İş Yükü Kişi 1 ve Kişi 2, Çatışma Kişi 1 ve Kişi 2, Tükenmişlik Kişi 1 ve Kişi 2, Adanmamış Kişi 1 ve Kişi 2
2015	Chinelato, R.S.C., Ferreira, M.C., & Valentini, F. (2015). İş Şekillendirme Davranışları Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Kanıt, Paidéia, 25(62), 325-332.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Doğrulama Çalışması	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012) Brazilya Bağlamında	İş Şekillendirme, Pozitif Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık, Olumlu ve Olumsuz Etkiler, Rol Performansı, Nevrotizm
2015	Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Hangi Çalışanlar İşlerini Şekillendiriyor? ve Nasıl? Kişiliğin ve Çalışanların İş Şekillendirme Davranışının Temel Boyutları. Mesleki ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 88, 631-655.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel (İki Çalışma), Kesitsel Çalışma + Boylamsal Çalışma (İki Dalga) - (Zaman Dilimi: İki Hafta)	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Yaklaşma ve Kaçınma Mizacı, Yaklaşma ve Kaçınma Durumu, Yaklaşma Mizacı x Yaklaşma Hedefleri, Yaklaşma Mizacı x Kaçınma Hedefleri, İş Şekillendirme Niyeti, İş Şekillendirme
2015	Demerouti, E., Bakker, A.B., & Gevers, J.M.P. (2015). İş Şekillendirme ve Ekstra Rol Davranışı: İşe Adanmışlık ve Gelişmenin Rolü. Mesleki Davranış Dergisi, 91, 87-96.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çok Kaynaklı Çalışma: Çalışan ve Yöneticilerin Kesitsel Çalışmaları	Petrou ve diğerleri (2012)	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Gelişme, Yönetici Dereceli Yaratıcılık, Yönetici Dereceli İçerik Performansı

**Tablo 4'ün devamı**

2015	Kooij, D.T.A.M. (2015). İşyerinde Başarılı Yaşlanma: Çalışanların Aktif Rolü. İş yaşlanması ve emeklilik, 1(4), 309-319.	-	-	-	-
2016	Bakker, A.B., Rodriguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A.I. (2016). İş Şekillendirme Davranışlarının Modellenmesi: İşe Adanmışlık İçin Çıkarımlar. İnsan ilişkileri, 69(1), 169-189.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çok Kaynaklı Çalışma: Aynı Meslektaşların Kesitsel Çalışması	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık
2016	Berdicchia, D., Nicolli, F., & Masino, G. (2016). İş Genişletme, İş Şekillendirme ve Kendi Kendine Yeterliliğin Moderatör Rolü. Yönetim Psikolojisi Dergisi, 31(2), 318-330.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Büyütme (Görev ve Beceri Çeşitliliği), Kendi Kendine Yeterlilik, İş Şekillendirme
2016	Weseler, D., & Niessen, C. (2016). İş Şekillendirme Performansla Nasıl İlişkilendirilir. Yönetim Psikolojisi Dergisi, 31(3), 672-685.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, Çok Kaynaklı Çalışma: Çalışan ve Yöneticilerin Kesitsel Çalışmaları	Niessen ve diğerleri (2016)	Görev Becerikliliğini Azaltma ve Genişletme, İlişkisel Becerikliliği Azaltma ve Genişletme, Bilişsel Beceriklilik, Kendi Kendine ve Yönetici Tarafından Değerlendirilen Görev Performansı
2016	Tims, M., Derks, D., & Bakker, A.B. (2016). İş Şekillendirme ile Kişi-İş Uyumu ve Anlamlılık ilişkileri: Üç dalgalı bir çalışma. Mesleki Davranış Dergisi, 92(1), 44-53	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Üç Haftalık Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Haftalık İş Şekillendirme, Haftalık Kişi-İş Uyumu, Haftalık Anlamlılık

**Tablo 4'ün devamı**

2016	Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). İş Şekillendirmenin Sonuçları: Üç Dalgalı Çalışma. Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 25(3), 353-362.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Üç Dalgalı Boylamsal Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012), Petrou ve diğerleri (2012)	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Psikolojik Sermaye
2016	Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). Bireyler İşlerini Neden ve Nezaman Şekillendirir? Bireysel Motivasyon ve İş Karakteristiklerinin İş Şekillendirmedeki Rolü. İnsan İlişkileri, 69(6), 1287-1313.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel - Doğrulama Çalışması, Kesitsel Çalışma + Boylamsal Çalışma (Zaman Dilimi: İki Hafta)	Niessen ve diğerleri (2016)	İş Özerkliği, Görev Bağımlılığı, İş Deneyimi (Kıdem), Öz Yeterlik ve Kontrol İhtiyacı, İnsan İlişkisi ve Pozitif Öz İmaj
2016	Kooij, D.T.A.M., Tims, M. & Akkermans, J. (2016). Gelecekteki Zaman Perspektifinin İşe Adanmışlık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İş Şekillendirmenin Rolü. Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi,	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, İki Dalgalı Boylamsal Çalışma - (1 Yıl)	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Gelecek Zaman Perspektifi, İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, İş Performansı
2016	Makikangas, A., Aunola, L., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). İşe Adanmışlık-Takım Performansı İlişkisi: İş Şekillendirmenin Moderatörlüğü. Mesleki ve Örgüt Psikolojisi Dergisi	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Çok Katmanlı Çalışma (Çalışanlar - Takımlar)	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Bireysel İşe Adanmışlık, Takımsal Adanmışlık, Algılanan Takım Performansı, İş Şekillendirme
2016	Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S.N., & Jansen, P.G.W. (2016). Kariyer Yeterlikleri ve İş Şekillendirme. Proaktif Çalışanlar İyi Olma Hallerini Nasıl Etkiler. Kariyer Gelişimi Uluslararası, 21(6), 587-602.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Proaktif Kişilik, İş Şekillendirme, Kariyer Yeterlikleri, İş Tatmini, Algılanan Sağlık



**Tablo 4'ün devamı**

2016	Travaglianti, F., Babic, A., & Hansez, I. (2016). İşle İlgili İhtiyaçların İş Şekillendirme, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkisi. San Antonio Endüstriyel Psikoloji Dergisi, 42(1), a1308.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, Belirli İhtiyaçlara Uygun Malzemeler, Küresel İhtiyaçlara Uygun Malzemeler, İşe Adanmışlık, Tükenmişlik
2016	Peeters, M.C.W., Arts, R., & Demerouti, E. (2016). Çalışanlar Arasında İş Şekillendirme Çaprazlanması ve Uyumlulukla İlişkisi. Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 25(6), 819-832.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Günlük Çalışma (Çalışan + Meslektaş)	Petrou ve diğerleri (2012) - (Kaynak Arama, İşin Zorlayıcı Olmasını İsteme)	Genel İş Şekillendirme Düzeyi, Ekip Üyesi Uyumluluğu Düzeyi, Genel Düzeyde Empati, Günlük Düzeyde İş Şekillendirme, Gün İçi Ekip Üyesi Uyumluluğu
2016	de Beer, L.T., Tims, M., & Bakker, A.B. (2016). Madencilik ve Üretim Sektöründe İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlığa ve İş Tatminine Etkisi. SAJEMS NS, 19(4), 400-412.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, İş Tatmini
2016	Lichtentaler, P.W., & Fischbach, A. (2016). İş Şekillendirme Ölçeğinin Kavramsallaştırılması ve Ölçümü. İş Şekillendirme Ölçeği'nin Almanca Versiyonunun Doğrulanması. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 60(4), 173-186.	Tims & Bakker (2010)	Doğrulama Çalışması	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012) - Almanya Versiyonu	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Duygusal Tükenmişlik

**Tablo 4'ün devamı**

2016	Lichtenthaler, P.W., & Fischbach, A. (2016). İş Şekillendirme ve Emeklilik Yaşından Sonra Çalışmaya Devam Etme Motivasyonu. Kariyer Gelişimi Uluslararası, 21(5), 477-497.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Lichtenthaler, P.W., & Fischbach, A. (2016): İş Şekillendirme Ölçeği Almanya Versiyonu (Tims ve diğerleri, 2012)	Yükselme Odaklı İş Şekillendirme, Kaçınma Odaklı İş Şekillendirme, İş Tutarlılığı, Tükenmişlik, Emeklilik Yaşından Sonra Çalışmaya Devam Etme Motivasyonu
2016	Kossek, E.E., Piszczek, M.M., McAlpine, K.L., Hammer, L.B., & Burke, L. (2016). Uzun Vadeli Sağlık Hizmetlerinde İstihdam Uygulamasının İş Şekillendirmesinde İş Programlayıcıları. ILR Review, 69(4), 961-990.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niteliksel, Görüşmeler	-	-
2016	Harju, L.K., Hakanen, J., & Schaufeli, W.B. (2016). İş Şekillendirme: İşyerinde Sıkılmayı Azaltabilir mi ve İş İlişisini Artırabilir mi? Üç yıllık Panel Çalışması. Mesleki Davranış Dergisi, 95-96, 11-20.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, İki Dalgalı Boylamsal Çalışma (Zaman Dilimi: Üç Yıl)	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Yerinde Sıkılma, İşe Adanmışlık, Yapısal İş Kaynakları Arttırma, Sosyal İş Kaynakları Arttırma, Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma
2016	Solberg, E., & Wong, S.I. (2016). Aşırı Rol Yüklü Sorumluluğunu Üstlenmek için Birinin İşini Şekillendirmek: Proaktivite Seviyeleri Arasında Adaptasyon Gerektirdiğinde. The Leadership Quarterly, 27, 713-725.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, İki Dalgalı Boylamsal Çalışma - (Zaman Dilimi: 6 Ay) Çok Kaynaklı (Liderler ve Çalışanlar)	Wrzesniewski, Bartel, & Wiesenfeld	Algılanan Aşırı Rol Yüklü, Algılanan Uyumluluk, İş Şekillendirme, Liderlerin Yapıya Olan İhtiyacı

**Tablo 4'ün devamı**

2016	Vogel, R.M., Rodell, J.B., & Lynch, J.W. (2016). İşe Adanmışlık ve Değer Uyumsuzluğu: İş Şekillendirme ve Serbest Zaman Aktivitesi Değer Uyumsuzluğunun Olumsuz Etkilerini Nasıl Azaltır? Yönetim Akademisi Dergisi, 59(5), 1561-1584.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, Üç Dalgalı Boylamsal Çalışma - (Zaman Dilimi: 3 Hafta) Çok Kaynaklı (Çalışanlar & Yöneticiler)	Leana ve diğerleri (2009)	Değer Uyuşmazlığı, İş Şekillendirme, Boş Zaman Etkinliği, İşe Katılım, Görev Performansı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2016	Cheng, J.C., Chen, C.Y., Ten, H.Y., & Yen, C.H. (2016). Tur Liderlerinin İş Şekillendirmesi ve İş Sonuçları: Algılanan Örgütsel Desteğin İlmli Rolü. Turizm Yönetimi Perspektifleri, 20, 19-29.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Leana ve diğerleri (2009)	İş Şekillendirme, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, Algılanan Örgütsel Destek, Adalet Dağıtımı
2016	Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K. & Kawakami, N. (2016). Japon Çalışanlar Arasında İş Şekillendirme Müdahale Programının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkileri: Ön Test Son Test Çalışması. BMC Psikolojisi, BMC Psychology, 4(1), 49-58.	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, Müdahale Çalışması, Müdahale Sonrası ve Bir Aylık Takip Ölçümü	Sekiguchi, Jie, Hosomi (2014)	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Psikolojik Sıkıntı
2016	Kooij, D.T.A.M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L.W., & Denissen, J.J.A. (2016). İş Şekillendirme Müdahalesi: Yaşlanan İşçilerin Kişi-iş Uyumunu Arttırmak. Gerontolog, 56, Suppl.3., 295-295.	-	niceliksel, Müdahale Çalışması, Müdahale Sonrası Ölçüm, Deney ve Kontrol Grubu	-	İş Şekillendirme, Kişi-İş Uyumunu

**Tablo 4'ün devamı**

2016	Lin, B., Law, K.S., & Zhou, J. (2014). Eksik İşgücü, Yaratıcılık ve OVD ile Neden İlgilidir? Eğrisel Yönetimli İlişkileri Açıklayan Görev Şekillendirmesi. Yönetim Akademisi Dergisi (revizyon).	Wrzesniewski & Dutton (2001)	Niceliksel, İki Çalışma: 3 Dalga Çapraz Gecikmeli Çalışma + Alan Çalışması	Leana ve diğerleri (2009)	1. Objektif İşsizlik, Algılanan İşsizlik, Örgütsel Kimlik, Görev Şekillendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 2. Objektif İşsizlik, Algılanan İşsizlik, Görev Şekillendirme
2016	Roczniewska, M., & Bakker, A.B. (2016). İş Kaynaklarını Kim Arıyor ve İş Taleplerini Kim Önlüyor? Karanlık Kişilik Özellikleri ile İş Şekillendirme Arasındaki Bağlantı. Psikoloji Dergisi, 150(8), 1026-1045.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, İki Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012) - Polonya Versiyonu	1. Dışadönüklük, Duygusal Dengesizlik, Psikotiklik, İş Şekillendirme 2. Narsizim, Psikopati, Makyavelizm, İş Şekillendirme
2016	Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., & Kawakami, N. (2017). Japon Çalışanlar Arasında İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık ve Psikolojik Sıkıntı: Kesitsel Bir Çalışma.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012) - Japonya Versiyonu	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Psikolojik Sıkıntı
2017	Esteves, T., & Lopes, M.P. (2017). Çağrının Şekillendirilmesi: Zorlayıcı İş Talepleri ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Çağrının Moderasyon Rolü. Kariyer Gelişimi Dergisi, 44(1), 34-48.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma, Yapısal İş Kaynaklarını Artırma, Çağrı, İşten Ayrılma Niyeti

**Tablo 4'ün devamı**

2017	Van Wingerden, J., Bakker, A.B., & Derks, D. (2017). İş Şekillendirme Müdahalesinin Uzunlamasına Etkileri. Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 26(1), 107-119	Wrzesniewski & Dutton (2001) ve Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Müdahale Çalışması: Başlangıç, Müdahale Sonrası, 1 Yıllık Takip	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İş Şekillendirme, İş Yükü, Duygusal Talepler, Performans Geribildirim, Mesleki Gelişim İçin Fırsatlar, Esneklik, Öz Yeterlilik, İşe Adanmışlık, Rol Performansı
2017	Hakanen, J.J., Seppälä, P., & Peeters, M.C.W. (2017). İş Şekillendirmenin Rolü. International Journal of Behavioral Medicine. Published online.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012) - Geniş Boyutlar	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Tükenmişlik, İş Talepleri (İş Yükü, Fiziksel Talepler, İş İçerikleri, Duygusal Uyumsuzluk)
2017	Hakanen, J.J., Peeters, M.W.C., & Schaufeli, W.B. (2017). Zaman İçinde Farklı Esneklik Türleri ve İş Şekillendirme ile İlişkileri. İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi. Gelişmiş çevrimiçi yayın.	Tims & Bakker (2010)	Niceliksel, İki Dalgalı Boylamsal Çalışma - (Zaman Dilimi: 4 Yıl)	İş Şekillendirme Ölçeği (Tims ve diğerleri, 2012)	İşe Adanmışlık, İş Tatmini, İşkoliklik, Tükenmişlik, İş Şekillendirme
2017	Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (kabul edilmiş). İş Şekillendirme: Öncül Olarak Özerklik, İş Yükü ve Emeklilik Yaşına Kadar Çalışmaya Devam Etme İsteği. İnsan Kaynakları Dergisi psikolojisi (Psihologia Resurselor Umane)	Vanbelle, Van den Broeck, & De Witte (2016)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Genel İş Şekillendirme Ölçeği (Kapsayıcı İş şekillendirme Ölçeği, Vanbelle ve diğerleri, 2016)	Özerklik, İş Yükü, İş Şekillendirme, Emeklilik Yaşına Kadar Çalışmaya Devam Etme İsteği

**Tablo 4'ün devamı**

2017	Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2016). Genel İş Şekillendirme Ölçeğinin Doğrulanması. Yazıda Revizyon	Vanbelle, Van den Broeck, & De Witte (2016)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma + Boylamsal Anket (Zaman Aralığı = 3 ve 6 ay)	Genel İş Şekillendirme Ölçeği (Kapsayıcı İş Şekillendirme Ölçeği, Vanbelle ve diğerleri, 2016)	İş Şekillendirme, İşe Adanmışlık, Özerk Motivasyon, İşten Keyfi Alma Düzeyi, İşten Ayrılma Niyeti, Tükenmişlik, Performans, İyileşme İhtiyacı
2017	Vanbelle, E., Van den Broeck, A., Griep, Y., & De Witte, H. (2016). Çalışanların Günlük İş Şekillendirme ve Kişi-İş Uyumu: Çok Düzeyli Bir Çalışma. Yazıda revizyon.	Vanbelle, Van den Broeck, & De Witte (2016)	Niceliksel, Çok Katmanlı Çalışma, Günlük Çalışma	Kapsayıcı İş Şekillendirme Ölçeği	Kişisel Gelişim İnsiyatifi, Günlük Düzeyde Duygular, Günlük Düzeyde İş Şekillendirme, Günlük Düzeyde Kişi-İş Uyumu
2017	Vanbelle, E., Van den Broeck, A., Camps, J., & De Witte, H. (2016). Tükenmişlik ve İş Şekillendirme Arasındaki Doğrusal ve Eğrisel İlişkiler. Hizmetkar Liderliğin İlimli Rolü. Hazırlanan yazı.	Vanbelle, Van den Broeck, & De Witte (2016)	Niceliksel, Kesitsel Çalışma	Kapsayıcı İş Şekillendirme Ölçeği (Vanbelle ve diğerleri, 2016)	Tükenmişlik, İş Şekillendirme, Hizmetkar Liderlik

**Kaynak:** *Job Crafting: An Overarching Approach*. KU Leuven, Faculty of Psychology Andeducational Sciences, Leuven. 1-19

Teorik yaklaşımlar ve ampirik araştırmalar irdelendiğinde genel bir değerlendirme yapılacak olursa iş şekillendirmenin, iş tatmini, işe bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, dinçlik, performans, enerjik hissetme, iş tatmini, iyilik algısı, işten ayrılma niyeti gibi birçok değişken üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Eğitim, sağlık, ulaştırma, bankacılık ve farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda genel olarak iş şekillendirmenin çalışan çıktılarına etkisinin incelendiği görülmektedir. Yine bazı araştırmaların ölçek geliştirme amacıyla yapıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda iş şekillendirmenin günümüz çalışanlarından beklenen en önemli çıktılardan iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, iş tatmini

ile ilişkisinin analiz edildiği bir akademik çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı söylenebilecektir. Bu amaca ulaşmasıyla birlikte bundan sonraki akademik çalışmalara ve iş yaşamında aktif çalışmakta olan profesyonellerinin uygulama alanlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2.2. Araştırmanın Soruları**

Yukarıdaki bölümlerde de aktarılan daha önce yapılmış araştırmaların konusu ve sonuçlarına göre bu araştırmanın soruları belirlenmiş ve aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Türkiye’de ilaç sektöründe satış pazarlama alanındaki iş ortamlarında iş şekillendirme davranışlarını gözlemliyor muyuz?
- İş Şekillendirme davranışları iş performansı ve işten ayrılma niyetini etkiler mi?
- İş Şekillendirmenin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinde iş tutumlarının aracılık rolü var mıdır?

Bu araştırma sorularına yanıt bulmaya yönelik olarak sonraki başlık altında değinilecek olan araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

## **2.3. Araştırma Hipotezleri**

İş şekillendirme konusunda yapılan akademik çalışmalardan yola çıkarak ayrıca araştırmanın amacına da bağlı 3 hipotez oluşturulmuştur.

İş şekillendirmenin çalışanın iş tatmini, işe adanmışlığı ve iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna dair kanıtlar gittikçe artmaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012; Lyons, 2008; Petrou vd., 2012). Yapılan araştırmalarda iş şekillendirmenin işe adanmışlıkla ilişkisi en çok ele alınan konu olarak görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014: 4; Rudolph vd., 2017: 115). Hollanda’da yapılan bir çalışmada işe adanmışlığın, iş şekillendirme boyutlarından sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 184). Bu ilişkiyi inceleyen günlük bir çalışmada ise, zorlayıcı iş talepleri artırma boyutu ile işe adanmışlığın pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, günlük engelleyici iş talepleri ile negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Petrou vd., 2012).

Hipotezlerin oluşturulma sebepleri ampirik arka plan bölümünde de bahsedildiği üzere incelenen araştırma sonuçlarıdır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş

şekillendirmenin hem çalışanlar hem de işverenler açısından olumlu etkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Bu değerlendirmeler, ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile teorik ve ampirik arka plan çerçevesinde yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurularak iş şekillendirme ve çalışan çıktıları düşünülerek aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır:

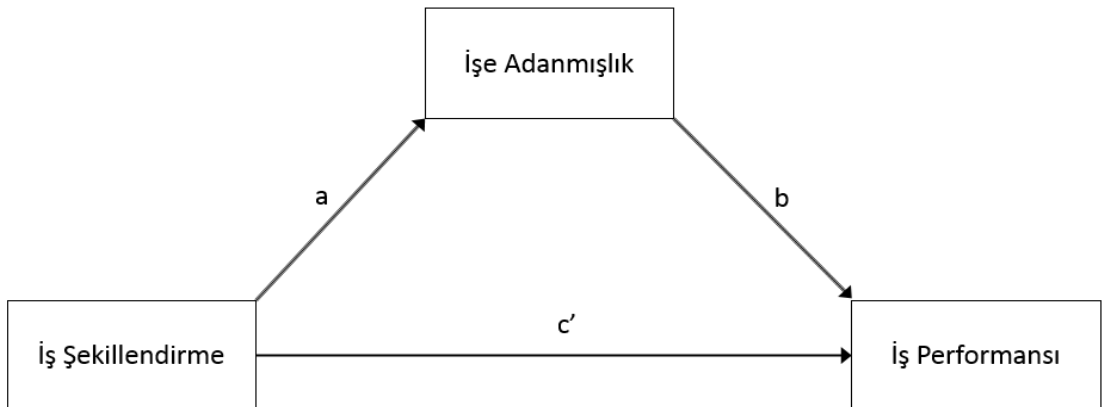
H<sub>1</sub>: İş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

H<sub>2</sub>: İş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H<sub>3</sub>: İş şekillendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

#### 2.4. Araştırma Modeli

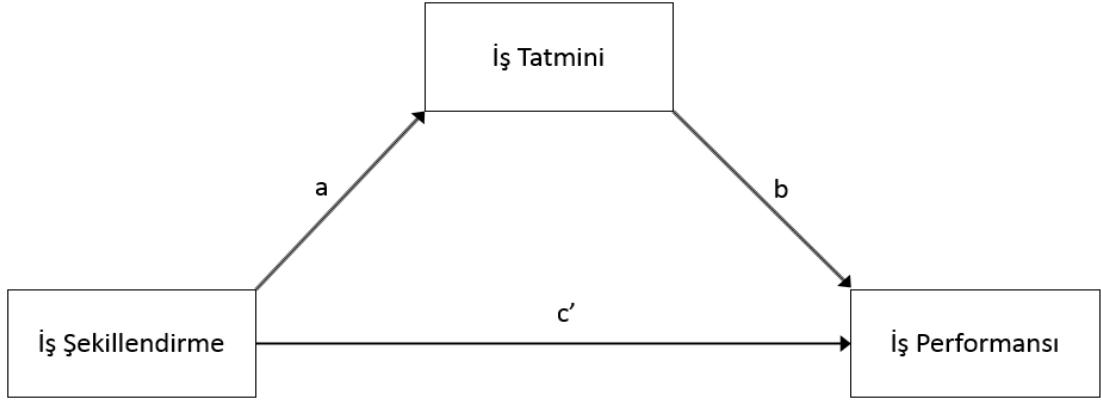
Araştırma modeli kurgulanırken bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş şekillendirme davranışları ile ilişkisi olduğu tespit edilen iş tutumlarından iş performansı, işten ayrılma niyeti, işe adanmışlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ile üç farklı model oluşturulmuştur. Aracılık modeli analizlerinde kullanacak araştırmacılar öncelikle teorik kurgulamaya önem vermelidir. Teorik olarak doğru kurgulanmış bir modelin test edilmesi daha da etkili bir şekilde yorumlanabilir ve yapılan araştırma, tartışmaya mahal bırakmayacak şekilde yapılan çalışmayı güçlü kılacaktır. Literatürde yer alan teorik kurgulardan hareketle oluşturulan araştırma soruları ve hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki üç farklı araştırma modeli kurgulanmıştır.



Şekil 4: Araştırma Modeli 1

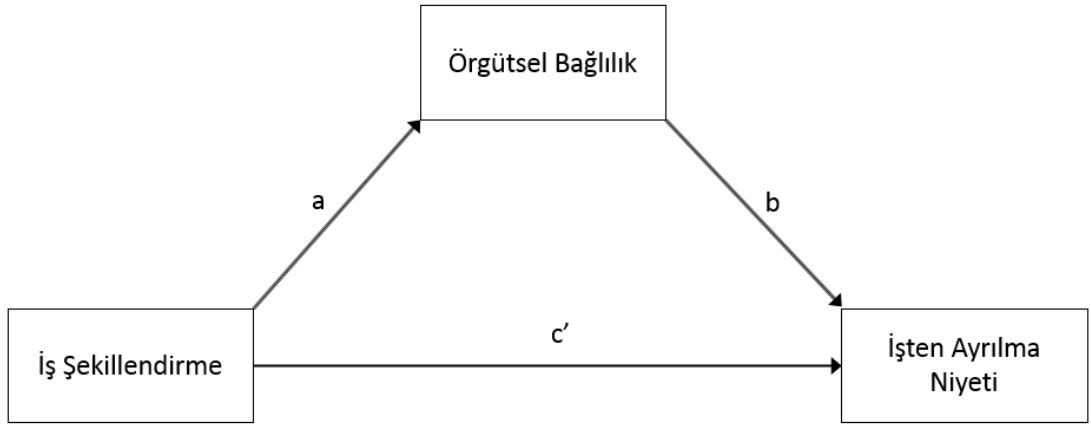


Araştırmanın 1. Modelinde iş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü incelenecektir.



Araştırmanın 2. Modelinde iş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelenecektir.

**Şekil 5: Araştırma Modeli 2**



**Şekil 6: Araştırma Modeli 3**

Araştırmanın 3. Modelinde iş şekillendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş şekillendirme kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara ve bu çalışmalarda hangi kavramların ön plana çıktığına değinilmiştir. Ayrıca araştırmanın problemine, sorularına, hipotezlerine yer verildikten sonra araştırmanın modeli anlatılmıştır. Bir sonraki bölümde ise öncelikle araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları yer almaktadır. Ayrıca istatistiksel veriler ve sonuçların yer aldığı bu bölümde araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

## **BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA**

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacına önemine, yöntemine, evrenine, örnekleme, veri toplama sürecine, varsayım ve sınırlılıklarına, katılımcılara ve kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Veri toplama araçlarından bahsedildikten sonra araştırma bulguları anlatılacak son olarak sonuç ve öneriler paylaşılacaktır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı iş şekillendirmenin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemektir. Ayrıca iş şekillendirmenin iş performansına etkisinde işe adanmışlığın ve iş tatmininin, iş şekillendirmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmektedir. Diğer bir amaç ise iş şekillendirme kavramını teorik olarak açıklamak, etkilerini incelemek, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çalışanlarının üstün performans göstermelerine, kuruma bağlılığını arttırmalarına, işten ayrılma niyetlerinin azalmasına, iş tatminlerinin artmasına olanak sağlayacak iş şekillendirme davranışı olgusunun önemini ortaya çıkartmaktır.

Ayrıca araştırmanın diğer bir amacı da job crafting kavramının Türkçe literatürde iş şekillendirme kavramı olarak yer almasıdır. Zira bu konuda çalışmaya karar verildiği dönemde Türkçe literatürde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmış olup kavramın Türkçe kullanımını farklı ifadelerde dile getirilmiştir.

Çalışma Türkiye’de iş şekillendirme ve sonuçları konusunda çok yönlü ve kapsamlı üç modelde ele alınması ve kavramın önemini ifade edilmesi yönüyle önemlidir. Çalışmanın diğer bir önemi ise iş şekillendirmenin birden fazla iş tutumu ile ilişkisinin farklı modeller oluşturularak incelenmesidir. İş şekillendirme kavramı örgütsel psikoloji literatüründe 2012 yılından sonra merak edilen ve araştırma yapılan bir konu haline gelmiştir. Tims, Bakker ve Derks’in 2012 yılında geliştirdikleri ölçekten sonra ilk beş yıl içerisinde 50’nin üzerinde kantitatif çalışma yayımlanmıştır. Ulusal yazında ise iş şekillendirme kavramıyla ilgili çalışmaların 2017 yılından itibaren artmaya başladığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca çalışma için atfedilen diğer bir önem ise Job Crafting (JC) kavramının Türkçe literatürde nasıl kullanılacağına ilişkin fikir vermesi yönündedir. Ulusal literatürde “job

crafting” kavramı “iş becerikliliği”, “iş zanaatkarlığı” ve “iş şekillendirme” olarak yer almış, bu çalışmada Job Crafting kavramı, İş Şekillendirme olarak kullanılmıştır. Job Crafting kavramını Türkçe literatüre İş Şekillendirme olarak kazandırılmasına katkı sağlamak yönüyle de çalışma önemlidir.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu çalışmada hem ulusal literatür hem de çalışma hayatı için yeni bir kavram olan iş şekillendirme kavramı incelendiği için daha fazla veri elde edebilmek için nicel bir araştırma yaklaşımı uygulanmıştır.

İlk olarak çalışmada kullanılmak üzere ölçeklerin çevirisi yapılmıştır. Bunun için alan bilen ve dil yeterliliği olan 3 kişilik ekipten destek alınmıştır. Modelde yer alan kavramlara ilişkin ölçekler ve demografik soruların yer aldığı bir anket tasarlanarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada toplam 35 kişiye anket yapılmış olup, yüzyüze mülakat, telefonda mülakat ve elektronik posta yolu ile veriler toplanmıştır. Soruların ifade edilişi ve anlaşılabilirlik derecesini saptamak amacıyla tüm katılımcılardan geri bildirimler alınmıştır. Alınan geribildirimler sonrası anket revize edilmiştir. Anket formu “Ekler” bölümünde yer almaktadır.

Katılımcılar verilen ifadelere ne derece katıldıklarını, 5’li Likert tipi skala (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirmişlerdir.

Bu çalışma; iş şekillendirme davranışları ile örgütsel davranış alanında en çok ele incelenen iş tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tasarlanmıştır. Bununla birlikte yaş, cinsiyet gibi değişkenleri bakımından iş şekillendirme davranışı gösterilmesi durumu irdelenmiştir.

Çalışmada aracılık modeli kurgulanması nedeniyle klasik regresyon analizi yerine yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçme araçlarına ait geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlandıktan sonra araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan model ve modele ait hipotezler sınanmış yorum ve öneriler getirilerek tamamlanmıştır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi benimsenmiştir. Toplanan veriler SPSS 22.0 versiyona girilmiştir. Toplanan verilerin normal dağılım sergileyip

sergilemediğini Skewness Kurtosis değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Verilerin normal dağıldığı tespit edildikten sonra verilerin analizinde sırasıyla Tanımlayıcı İstatistikler, Frekans Analizleri, T- Testi, ANOVA, Scheffe Testi, Korelasyon, Regresyon ve Yapısal Eşitlik Modeli analizlerine başvurulmuştur. Ayrıca çalışmada ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi, güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan çalışanlar evreni temsil etmektedir.
- Toplanan veriler geçerli ve güvenilirir.
- Araştırmaya katılan çalışanlar soruları tam olarak okuyup, anlayarak içten bir şekilde cevaplamışlardır.

Bu araştırma yapılırken literatürde yer alan diğer araştırmalarda da olduğu gibi belli bazı kısıtlamalara maruz kalınmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırma Türkiye koşullarında sınırlı ölçüde ele alınmıştır ve sadece ilaç sektöründe satış pazarlama bölümünde görev yapan kişilerle yapılmıştır. Yani bulgular sadece bu çalışanlar için geçerli olacaktır.
- İkinci bir kısıtlama çalışmada kullanılacak iş şekillendirme ölçeğiyle alakalıdır. Tezde kullanılacak iş şekillendirme ölçeği, her ne kadar geçerliliği kanıtlanmış ve güvenilirlik skorları yüksek olsa da çoğunlukla Türkiye dışındaki ülkelerde geliştirilmiştir. Bu sebeple içerikleri açısından kısıtlamalar taşımaktadırlar.
- Diğer önemli bir sınırlılık ise işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansına ilişkin değerlendirmelerin çalışanlar tarafından öz değerlendirme olarak yapılmasıdır.

Çalışan çıktıklarına ilişkin değerlendirmeyi çalışanı en yakın şekilde gözlemleyen yöneticisi, iş arkadaşı vb. başka birisi tarafından yapılması daha objektif bir değerlendirme oluşturacaktır. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda veri toplama

sürecinde çalışanların 360 derece iş ilişkisi içinde olduğu tüm paydaşların araştırmaya dahil edilmesi önerilmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanırken söz konusu bu kısıtların göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi önemlidir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu sınırlılıkların azaltılmaya çalışması tavsiye edilmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreninin Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç sektörü şirketlerinde görev yapan satış pazarlama çalışanları oluşturmaktadır. İlaç sektöründe çalışan satış pazarlama çalışanlarının görev ve sorumluluklarının esnek çalışma modeline açık olmaları ve özellikle sahada birinci yönetici ve çalışan arasında işin yapılma yöntemine ilişkin bir esneklik olması, işin proaktif davranışlar içermesi yönleriyle iş şekillendirmeye müsait bir durum oluşturması sebebiyle bu sektör ve çalışan grubu seçilmiştir.

Araştırma evreni yaklaşık 10.000 kişiden oluşmaktadır. Bu bilgi Türkiye İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası’ndan (İEİS) 2015 yılında temin edilmiştir. Araştırmada basit rastsal örnekleme yöntemi seçilmiştir. Anket formları elektronik ortamda ve yüz yüze 450 kişiden toplanmış, 415 tanesi araştırma raporuna dahil edilmiştir. Bu sayının araştırma evrenini temsil ettiği söylenebilmektedir (Altunışık vd. 2010: 135). 415 örneklem hacmi ile 10.000 kişilik evrenden %95 güven aralığı ile hesaplanan hata payı ise %4,71 dir.

### 3.5. Araştırmanın Katılımcılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında anket formu ile veri toplanan örnekleme ait demografik/tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	324	78,1%
	Kadın	91	21,9%
	Toplam	415	100,0%
Doğum Yılı	1946-1964	6	1,4%
	1965-1979	142	34,2%
	1980-1990	247	59,5%
	1990 sonrası	20	4,8%
	Toplam	415	100,0%

**Tablo 5'in devamı**

Eğitim Düzeyi	Lise	47	11,3%
	Ön lisans	83	20,0%
	Lisans	240	57,8%
	Yüksek lisans	42	10,1%
	Doktora	3	0,7%
	Toplam	415	100,0%
Medeni Durum	Evli	264	63,6%
	Bekar	151	36,4%
	Toplam	415	100,0%
Kurumda çalışma süresi	0-3 yıl	257	61,9%
	3-5 yıl	87	21,0%
	6-10 yıl	39	9,4%
	11-15 yıl	14	3,4%
	15 yıl üzeri	18	4,3%
	Toplam	415	100,0%
Kurumdaki Pozisyon	Tıbbi mümessil / ürün Tanıtım sorumlusu	357	86,0%
	Bölge müdürü / bölge şefi	43	10,4%
	Diğer	15	3,6%
	Toplam	415	100,0%
Aynı Pozisyonda Çalışma Süresi	0-3 yıl	192	46,3%
	3-5 yıl	61	14,7%
	6-10 yıl	81	19,5%
	11-15 yıl	81	19,5%
	15 yıl üzeri	0	0,0%
	Toplam	415	100,0%
Çalışılan Kurumdaki Sermaye Yapısı	%100 yerli	329	79,3%
	%100 yabancı	71	17,1%
	Yerli ve Yabancı ortak	15	3,6%
	Toplam	415	100,0%
Kurumdaki Çalışan Sayısı	50 altı	24	5,8%
	51-150	27	6,5%
	151-500	212	51,1%
	501 ve üzeri	152	36,6%
	Toplam	415	100,0%

Araştırmaya Türkiye’de ilaç sektöründe satış pazarlama profesyoneli olarak çalışmakta olan toplam 415 kişi katılmıştır. Katılımcıların 324’ü (%78,1) erkek ve 91’i (%21,9) kadın; 6’sı (%1,4) 55 yaş ve üzerinde, 142’si (%34,2) 40-54 yaş aralığında, 247’si (%59,5) 29-39 yaş aralığında ve 20’si (%4,8) 29 yaşında küçüktür. Eğitim durumlarına göre katılımcıların 47’si (%11,3) lise, 83’ü (%20) ön lisans, 240’ı (%57,8) lisans, 42’si (%10,1) yüksek lisans ve 3’ü (%0,7) doktora mezunudur. Medeni durumlarına göre ise katılımcıların 264’ü (%63,6) evli ve 151’i (%36,4) bekindir.

Ayrıca, katılımcıların mevcut şirketlerindeki çalışma yılları incelendiğinde; 257’sinin (%61,9) 0-3 yıl, 87’si (%21) 3-5 yıl, 39’u (%9,4) 6-10 yıl, 14’ü (%3,4) 11-15 yıl ve 18’i (%4,3) 15 yıl ve üzeri süredir mevcut şirketlerinde çalıştıkları görülmüştür.

Katılımcıların 357'si (%86) tıbbi mümessil/ürün tanıtım sorumlusu/medikal delege pozisyonunda görev yapmaktadır. Bunu 43 (%10,4) bölge müdürü takip etmektedir. Geriye kalan %4'lük kısımda ise satış pazarlama müdürü, saha yöneticisi, satış pazarlama uzmanı, tanıtım müdürü, kilit müşteri yöneticisi, ürün müdürü ve satış müdürü gibi pozisyonlarda çalışan katılımcılar yer almaktadır.

Katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki çalışma yılları incelendiğinde 0-3 yıl arası çalışanların sayısının 192 (%46,3), 3-5 yılın sayısının 61 (%14,7), 6-10 yılın sayısının 81 (%19,5) ve 11-15 yılın sayısının 81 (%19,5) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, katılımcıların çalışmakta oldukları şirketlerin sermaye yapısı incelendiğinde 329 (%79,3) şirketin %100 yerli, 71 (%17,1) şirketin %100 yabancı ve 15 (%3,6) şirketin yerli ve yabancı ortak sermaye yapısına sahip oldukları görülmüştür.

Son olarak, katılımcıların çalışmakta oldukları şirketlerin çalışan sayılarının incelenmesi sonucunda bu şirketlerin 24'ünün (%5,8) 50 ve altı çalışana, 27'sinin (%6,5) 51-150 çalışana, 212'sinin (%51,1) 151-500 çalışana ve 152'sinin (%36,6) 501 ve üzeri çalışana sahip oldukları tespit edilmiştir.

### **3.6. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler**

#### **3.6.1. Normallik Testi**

Araştırmada verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım sergilemesi için söz konusu değerlerin -1 ve +1 arasında olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2010). Aşağıdaki tabloda tüm değişkenlerde Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin bu aralıkta oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Ölçek Betimsel İstatistikleri**

Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
İş Şekillendirme Davranışları	415	2,95	5,00	4,1292	,36902	-,089	,122	-,003	,243
İşe Adanmışlık	415	2,33	5,00	4,2889	,50994	-,622	,122	,255	,243
İşten Ayrılma Niyeti	415	2,33	5,00	4,3491	,71959	-,998	,122	,232	,243
Örgütsel Bağlılık	415	2,50	5,00	4,3686	,59426	-,882	,122	,247	,243
İş Tatmini	415	2,40	5,00	4,3122	,58573	-,661	,122	-,147	,243
İş Performansı	415	1,00	5,00	3,9002	,67756	-,601	,122	,557	,243

### 3.6.2. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Tesler

Bu başlık altında araştırma kapsamında yer alan iş şekillendirme, iş performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi, firmadaki çalışma süresi (kıdem), son pozisyondaki çalışma süresi, firmanın sermaye yapısı, firmadaki çalışan sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Söz konusu değişkenlerin cinsiyet, medeni hal kategorisine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Bağımsız T Testinden yararlanılmıştır. Yaş, eğitim düzeyi, firmadaki çalışma süresi (kıdem), son pozisyondaki çalışma süresi, firmanın sermaye yapısı, firmadaki çalışan sayısına göre araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ise Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır.

**Tablo 7: Cinsiyete Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Bağımsız T Testi**

Boyutlar	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	t	F	Anlamlılık seviyesi
İş Şekillendirme	Kadın	324	4,1275	,35894	,00221	,049	,342	,559
	Erkek	91	4,1297	,37233				

İş şekillendirme davranışları bakımından kadın ve erkek katılımcılar arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır (p=0,559).



**Tablo 8: Yaşa Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalama Kare (Mean Square)	F	p
İş Şekillendirme	Gruplar arası	1,695	3	,565	4,250	,006
	Grup İçinde	52,775	411	,133		
	Toplam	54,470	414			

Tek Yönlü Varyans analizi sonuçlarına göre iş şekillendirme yaşa göre farklılaşmıştır ( $p=0,006$ ). İş şekillendirmenin yaşa göre farklılığının daha detaylı incelenebilmesi için Scheffe Analizi ve tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu farklılığın yaşa göre hangi kategoriler arası olduğunun anlaşılması için tanımlayıcı istatistiklerin (ortalama değer) ve Scheffe Analizinin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Böylelikle hangi yaş grupları arasında iş şekillendirmenin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilebilecektir.

**Tablo 9: Yaşa Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Boyut	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	
İş Şekillendirme	55+	6	4,3600	,35000	
	40-54	142	4,0474	,38585	
	29-39	247	4,1602	,35759	
	<29	20	4,2505	,29438	
	<b>Scheffe Analizi</b>				
	<b>Kategoriler Arası Eşleşme</b>		<b>Ortalama Farkı</b>		<b>p</b>
	29-39	40-54	-,11276*		,042

\*Ortalama farkı 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Scheffe Analizi bulguları yaşa göre iş şekillendirmenin farklılığının 29-39 yaş ve 40-54 yaş düzeyleri arasında olduğunu göstermektedir ( $p=0,042$ ). Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde 29-39 yaş grubundaki katılımcıların (4,1602), 40-54 yaş grubundaki katılımcılardan (4,0474) -,11276'lık ortalama değer farkıyla iş şekillendirmenin istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğunu göstermektedir. Yaş kategorileri arasında da sadece 29-39 yaş grubu ve 40-54 yaş grubu arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sebeple sadece bu değerlere yer verilmiştir.

**Tablo 10: Eğitim Düzeyine Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalama Kare (Mean Square)	F	p
İş Şekillendirme	Gruplar arası	,086	4	,022	,157	,960
	Grup İçinde	54,384	410	,137		
	Toplam	54,470	414			

Tek Yönlü Varyans analizi sonuçlarına göre iş şekillendirme eğitim düzeyine göre farklılaşmamıştır ( $p=0,960$ ). İş şekillendirmenin eğitim düzeyine göre farklılığının daha detaylı incelenebilmesi için Scheffe Analizi ve tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 11: Eğitim Düzeyine Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Boyut	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma
İşe Adanmışlık	Lise	47	4,1138	,42138
	Ön Lisans	83	4,1101	,31887
	Lisans	240	4,1337	,37071
	Yüksek Lisans	42	4,1558	,40851
	Doktora	3	4,1933	,35726

**Tablo 12: Medeni Duruma Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Bağımsız T Testi**

Boyutlar	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	t	F	Anlamlılık seviyesi
İş Şekillendirme	Evli	264	4,1124	,36688	-,04583	-1,199	,036	<b>,850</b>
	Bekar	151	4,1582	,37215				

İş şekillendirme davranışları bakımından evli bekar katılımcılar arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ( $p=0,850$ ).

**Tablo 13: Firmadaki Çalışma Süresine (Kıdem) Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalama Kare (Mean Square)	F	p
İş Şekillendirme	Gruplar arası	1,336	4	,334	2,490	,043
	Grup İçinde	53,134	410	,134		
	Toplam	54,470	414			

Tek Yönlü Varyans analizi sonuçlarına göre iş şekillendirme firmadaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,043$ ). Farklılığının daha detaylı incelenebilmesi için Scheffe Analizine başvurulmuştur.

**Tablo 14: Firmadaki Çalışma Süresine (Kıdem) Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Boyut	Kıdem	n	Ortalama	Standart Sapma
İş Şekillendirme	0-3 yıl	257	4,1721	,34657
	3-5 yıl	87	4,0809	,40091
	6-10 yıl	39	4,0456	,38929
	11-15 yıl	14	3,9900	,45475
	15 yıl üzeri	18	4,0282	,34451

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yapılan analizler sonucunda kıdem faktörüne ilişkin yıl gruplarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 15: Son Pozisyondaki Çalışma Süresine (Pozisyon Kıdemi) Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalama Kare (Mean Square)	F	p
İş Şekillendirme	Gruplar arası	1,307	3	,436	3,255	,022
	Grup İçinde	53,163	411	,134		
	Toplam	54,470	414			

Tek Yönlü Varyans analizi sonuçlarına göre iş şekillendirme ile son pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmesine karşın ( $p=0,022$ ) farklılığının daha detaylı incelenebilmesi için Scheffe Analizi ve tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.

**Tablo 16: Son Pozisyondaki Çalışma Süresine (Pozisyon Kıdemi) Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Boyut	Kıdem	n	Ortalama	Standart Sapma
İş Şekillendirme	0-3 yıl	192	4,1888	,35083
	3-5 yıl	61	4,0492	,37908
	6-10 yıl	81	4,1005	,32357
	11-15 yıl	81	4,0791	,42429

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yapılan analizler sonucunda pozisyon kıdemi faktörüne ilişkin yıl gruplarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 17: Şirketin Sermaye Yapısına Göre İş Şekillendirmenin Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalama Kare (Mean Square)	F	p
İş Şekillendirme	Gruplar arası	,299	2	,149	1,097	,335
	Grup İçinde	54,171	412	,136		
	Toplam	54,470	414			

Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre iş şekillendirme katılımcıların görev yaptıkları şirketin sermaye yapısına göre farklılaşmamıştır ( $p=0,335$ ).

**Tablo 18: Şirketteki Çalışan Sayısına Göre İş Şekillendirme Farklılığının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalama Kare (Mean Square)	F	p
İş Şekillendirme	Gruplar arası	1,724	3	,575	4,326	,005
	Grup İçinde	52,746	411	,133		
	Toplam	54,470	414			

Tek Yönlü Varyans analizi sonuçlarına göre iş şekillendirme katılımcıların görev yaptıkları şirketin çalışan sayısına göre farklılaşmıştır ( $p=0,005$ ). İş şekillendirmenin şirketin çalışan sayısına göre farklılığının daha detaylı incelenmesi için Scheffe Analizi ve tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu farklılığın şirketin çalışan sayısına göre hangi kategoriler arası olduğunun anlaşılması için tanımlayıcı istatistiklerin (ortalama değer) ve Scheffe Analizinin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir.

Böylelikle hangi şirketin çalışan sayısı grupları arasında iş şekillendirmenin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilebilecektir.

**Tablo 19: Şirketteki Çalışan Sayısına Göre İş Şekillendirmenin Farklılaştığını gösteren Scheffe Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Boyut	Çalışan Sayısı	n	Ortalama	Standart Sapma
İş Şekillendirme	50 altı	24	3,9913	,44276
	51-150	27	3,9323	,40575
	151-500	212	4,1395	,34582
	501 ve üzeri	152	4,1707	,36892
	<b>Scheffe Analizi</b>			
	<b>Kategoriler Arası Eşleşme</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>p</b>
	51-150	501 ve üzeri	-,23836*	,025

\*Ortalama farkı 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Scheffe Analizi bulguları şirketteki çalışan sayısına göre iş şekillendirmenin farklılığının 51-150 çalışan sayısı ve 501 ve üzeri çalışan sayısı arasında olduğunu göstermektedir (p=0,025). Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde 51-150 çalışan sayısı grubundaki katılımcıların (3,9323), 501 ve üzeri çalışan sayısı grubundaki katılımcılardan (4,1707) -,23836'lık ortalama değer farkıyla iş şekillendirmenin istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğunu göstermektedir. Çalışan sayısı kategorileri arasında da sadece 51-150 çalışan sayısı ve 501 ve üzeri çalışan sayısı grubu arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sebeple sadece bu değerlere yer verilmiştir.

### 3.7. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayılarının yorumlanması önem arz etmektedir. Kayış'a (2010: 405) göre Cronbach Alfa katsayısı aşağıda belirtilen aralıklar kapsamında yorumlanmaktadır.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığı: güvenilir değil
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığı: güvenilirliği düşük
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığı: oldukça güvenilir
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığı: yüksek derecede güvenilir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler ve önceki araştırmalarda yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

**İş Şekillendirme Ölçeği;** bu çalışmada iş şekillendirme davranışıyla ilgili olarak Tims, Bakker ve Derks 2012 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tims ve diğerleri (2012), İT-K kuramına dayanan araştırma ile dört boyuttan oluşan genel iş şekillendirmenin geçerli ve güvenilir ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; yapısal iş kaynaklarını arttırmak, sosyal iş kaynaklarını arttırmak, zorlayıcı iş taleplerini arttırmak ve engelleyici iş taleplerini azaltmak olarak tanımlanmakta ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek farklı ülkelerde çeşitli sektörleri kapsayan bir çok araştırmalarda kullanılmıştır (De Beer, Tims ve Bakker 2016; Gordon vd.: 2018; Wingerden, Bakker ve Derks 2017). Bu nedenle çalışanların iş şekillendirme davranışlarını değerlendirmek için güvenilir ve ampirik olarak geçerli bir ölçek olarak kabul edilmektedir (De Beer vd.: 2016, Gordon vd.: 2018, Van Winherden vd.: 2017). İş Şekillendirme ölçeğinin alpfa değerleri 0,72-0,90 arasında bulunmuştur (Tims, Baker ve Derks; 2012; 177). İş Şekillendirme davranışının dört boyutu ve her bir boyutun alpha değerleri aşağıdaki gibidir:

- Yapısal İş Kaynakları Arttırmak (Cronbach Alpha: .82)
- Sosyal İş Kaynakları Arttırmak (Cronbach Alpha: .77)
- Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak (Cronbach Alpha: .75)
- Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak (Cronbach Alpha: .79)

Ayrıca bu ölçek Türkiye 2014 yılında “İş Becerikliliği Ölçeği’nin Türkçe Versiyonu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adı ile Akın, Sarıçam, Kaya, Demir tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin ölçeğinin alpfa değerleri 0,72-0,90 arasında bulunmuştur. Daha önce yapılan bu çalışmalar neticesinde ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilecektir. Türkiye’de yapılan bu çalışmadaki Türkçe ifadeler ulaşmaya çalışılmış ancak araştırmacılara ulaşamamıştır.

**İşe Adanmışlık Ölçeği;** Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen 9 ifadeden oluşan bu ölçeğin alpha değeri 0,85 ile 0,92 aralığında bulunmuştur. Bu ölçek üç boyuttan oluşmaktadır; gayret, adanmışlık ve uğraş. Gayret iş konusunda nasıl hissettiğinizle, adanmışlık ise işinize bağlılığınızı ve uğraş işinizde ne kadar adandığınızı ve kendinizi işinize ne kadar verdiğinizle ilişkilidir. İşe adanmışlık

alanındaki araştırmalar esas olarak deneysel boyutu ile kullanımı üzerinde yoğunlaşmıştır ve araştırmalarda kullanımını ampirik olarak desteklenmiştir (Breevaart ve Bakker: 2018).

**İş Performansı Ölçeği;** Gilboa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilmiş 3 maddeden oluşan ölçeğin alpha değeri 0,78’dir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği;** Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen 4 maddeden oluşan ölçeğin alpha değeri 0,87’dir

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği;** Rofcanin, Berber, Koch ve Sevinc (2016) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan ölçeğin alpha değeri 0,95’dir.

**İş Tatmini Ölçeği;** Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Hellgren, Sjöberg ve Sverke (1997) ve Pienaar, Sieberhagen ve Mostert (2007) tarafından uyarlanan ölçeektir. 3 maddeden oluşan ölçeğin alpha değeri 0,80’dir.

Çalışmada araştırmanın ölçme araçları olan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğinin ortaya konması amacıyla doğrulamalı faktör analizi ve cronbach’s alpha güvenilirlik analizi uygulanacaktır. Doğrulamalı faktör analizi (CFA) kaynaklardan yararlanılarak belirlenen faktör yapılarını, orjinal ölçeklerde önceden belirlenmiş genel kabul görmüş/tanımlanmış faktör yapılarını ya da öngörüsel olarak ileri sürülen faktör yapılarını denetlenek amacıyla yararlanılan bir irdeleme/denetleme ve test yöntemidir (Özdamar, 2016: 231). Yapısal eşitlik modellerinin özel bir türü olan doğrulamalı faktör analizlerinde ve yapısal eşitlik modeli ile aracılık sınamalarında kullanılacak olan model uyum indekslerine ait kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri kaynakları ile birlikte aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 20: DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri**

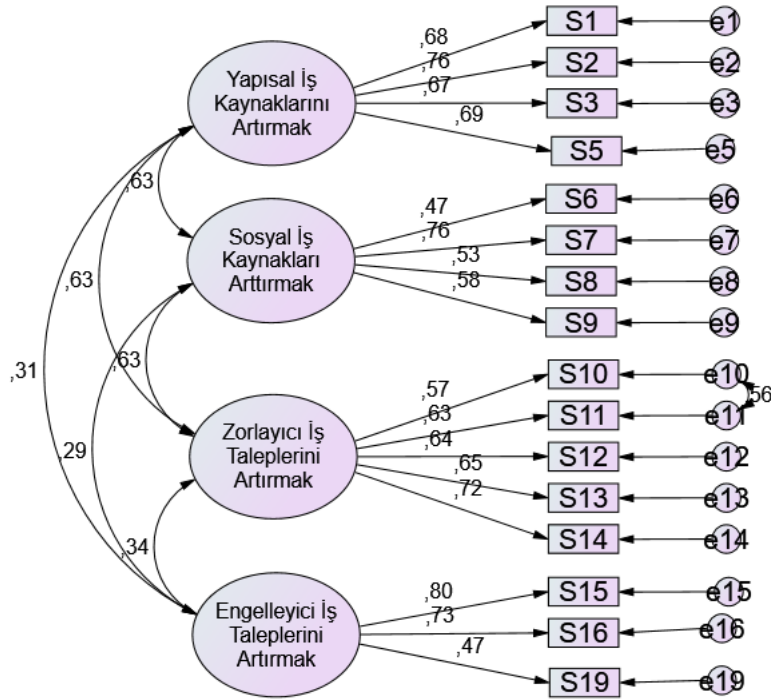
Uyum İndeksleri Ölçütleri	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2$ “p” değeri	$P > 0.05$	-
$\chi^2/sd$	$< 2$	$< 5$
GFI	$> 0.95$	$> 0.90$
AGFI	$> 0.95$	$> 0.90$
CFI	$> 0.95$	$> 0.90$
RMSEA	$< 0.05$	$< 0.08$
RMR	$< 0.05$	$< 0.08$
SRMR	$< 0.05$	$< 0.08$

**Kaynaklar:** (Hooper ve Mullen 2008; Munro, 2005; Schreiber vd., 2006; Schumacker ve Lomax, 2004; Şimşek, 2007; Waltz, Strickland ve Lenz 2010; Wang ve Wang, 2012).

### 3.7.1. İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği

İş şekillendirme davranışları ölçeği yapısal iş kaynakları artırmak, sosyal iş kaynakları arttırmak, zorlayıcı iş taleplerini azaltmak ve engelleyici iş taleplerini azaltmak olmak üzere 4 altboyuttan oluşmaktadır.

İş şekillendirme davranışları ölçeğine literatürde yer alan teorik yapısı ile uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde S4( $\beta=0,209$ ), S17( $\beta=0,262$ ) ve S18 ( $\beta=0,355$ ) maddelerinin ölçek katkılarının oldukça düşük olduğu ve model uyum indekslerini olumsuz etkiledikleri gözlemlenmiştir. Söz konusu maddeler ölçek dışında bırakıldıktan sonra SPSS amos programı yönlendirmesi ile S10 ile S11 arasında modifikasyon düzeltmesi amacıyla kovaryans yolu kurulmuştur. Gerekli maddelerin ölçek dışında bırakılması ve gerekli modifikasyon düzeltmelerinin yapılmasından sonra ölçek yapısının şekli gösterimi aşağıdaki gibidir.



Şekil 7 : İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekte yukarıda bahsedilen gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri aşağıdaki tablodaki gibidir.



**Tablo 21: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
1,908	0,925	0,947	0,956	0,047

Tabloda görüleceği üzere CMIN/DF, GFI, CFI ve RMSEA mükemmel derecede uyuma işaret ederken, AGFI ise kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi standartize tahmin değerleri, standart hata ve anlamlılık değerleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 22: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri**

Madde		Faktör	Standartize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	P
S1	<---	Yapısal İş Kaynakları Arttırmak	,675			
S2	<---		,757	,092	12,330	,000
S3	<---		,674	,097	11,350	,000
S5	<---		,686	,083	11,504	,000
S6	<---	Sosyal İş Kaynakları Arttırmak	,474			
S7	<---		,763	,131	8,122	,000
S8	<---		,532	,118	7,087	,000
S9	<---		,582	,133	7,421	,000
S10	<---	Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak	,572			
S11	<---		,634	,075	14,178	,000
S12	<---		,641	,086	9,297	,000
S13	<---		,650	,106	9,371	,000
S14	<---		,718	,102	9,876	,000
S15	<---	Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak	,796			
S16	<---		,733	,089	9,180	,000
S19	<---		,467	,086	7,696	,000

Tabloda görüleceği üzere iş şekillendirme davranışları ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucu bulgularda ölçekte bırakılan maddelerin ölçek katkısının %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve 0,467 ile 0,796 arasında değiştiği gözlemlenir. 0,4'den büyük ve 1'den küçük söz konusu değerler ölçeğin yapı geçerliliği bakımından olumlu bir bulgudur. Ölçeğin model uyum indeksleri ve maddelerin standartize tahmin değerleri birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin bu haliyle yapısal geçerlilik sağlayan bir ölçek olduğu söylenebilecektir.

İş şekillendirme davranışları ölçeği ve altboyutları için hesaplanan cronbach's alpa güvenirlik istatistikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 23: İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri**

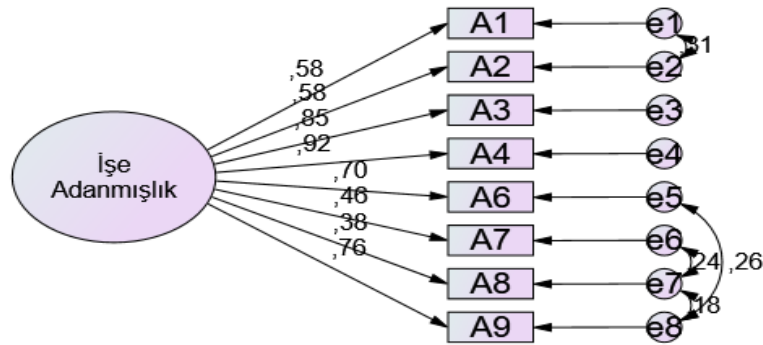
Altboyut/ Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
Yapısal İş Kaynakları Arttırmak	4	0,790
Sosyal İş Kaynakları Arttırmak	4	0,661
Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak	5	0,799
Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak	3	0,683
İş Şekillendirme Davranışları Ölçeği	16	0,834

Tablo incelendiğinde altboyutların güvenirlik katsayılarının 0,6 ile 0,8 arasında olduğu görülür, ölçeğin güvenirlik katsayısı ile 0,8'den büyüktür. Söz konusu bulgulardan yola çıkarak altboyutların yeterli derecede güvenilir, ölçeğin ise iyi derecede güvenilir olduğu söylenebilecektir.

Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi bulguları birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip ve güvenilir bir ölçek olduğu dolayısıyla bilimsel amaçlı çalışmalarda ölçme görevini yerine getirebileceği söylenebilecektir.

### 3.7.2. İşe Adanmışlık Ölçeği

İşe adanmışlık ölçeğine literatürde yer alan teorik yapısı ile uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde A5 maddesinin ölçek katkısının oldukça düşük olduğu ve model uyum indekslerini olumsuz etkiledikleri gözlemlenmiştir. ( $\beta=0,313$ ). Söz konusu madde ölçek dışında bırakıldıktan sonra SPSS amos programı yönlendirmesi sonucu A1 ile A2, A8 ile A9 ve A9 ile A6 arasında modifikasyon düzeltmesi amacıyla kovaryans yolu kurulmuştur. Ölçeğin nihai hali aşağıdaki gibidir.



**Şekil 8 : İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 24: İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
2,113	0,955	0,980	0,988	0,052

Tabloda görüleceği üzere tüm uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde ve mükemmel düzeyde uyumun olduğunu göstermektedir. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi standartize tahmin değerleri, standart hata ve anlamlılık değerleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 25: İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri**

Madde		Faktör	Standartize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	P
A9	<---	İşe Adanmışlık	,759			
A8	<---		,485	,074	8,061	0,000
A7	<---		,460	,086	9,178	0,000
A6	<---		,697	,053	16,700	0,000
A4	<---		,920	,064	19,207	0,000
A3	<---		,847	,063	17,903	0,000
A2	<---		,584	,050	11,824	0,000
A1	<---		,580	,057	11,742	0,000

Tabloda incelendiğinde adanmışlık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulgularında ölçek maddelerin ölçek katkısının %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve 0,485 ile 0,920 arasında değiştiği görülür. Doğrulayıcı faktör analizi bulguları eşliğinde ölçeğin yapısal geçerlilik sağlayan bir ölçek olduğu söylenebilecektir.

Adanmışlık ölçeği ve altboyutları için hesaplanan cronbach's alpa güvenirlilik istatistikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 26: İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri**

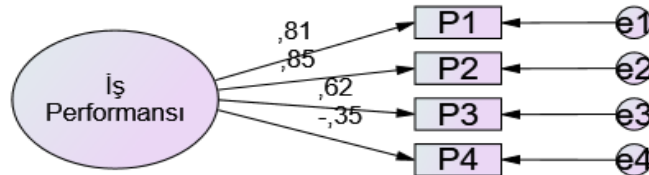
Altboyut/ Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İşe Adanmışlık Ölçeği	8	0,859

Tablo incelendiğinde ölçeğin güvenirlilik katsayısı 0,8'den büyüktür. Söz konusu bulgulardan yola çıkarak, ölçeğin iyi derecede güvenirlilik olduğu söylenebilecektir

Doğrulamalı faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları birlikte değerlendirildiğinde adanmışlık ölçeğinin yapısal geçerliliğe sahip ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilecektir.

### 3.7.3. İş Performansı Ölçeği

İş performansı ölçeğine uygulanan doğrulamalı faktör analizinde ölçeğin tüm maddeleri ile birlikte mükemmel uyum sağladığı gözlemlenmiştir. Ölçek maddelerinden ölçek katkısı 0,4'den küçük bir madde (P4,  $\beta=0,350$ ) olmasına rağmen model uyum indekslerinin mükemmel olması sebebiyle söz konusu maddenin ölçekte bırakılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin nihai hali aşağıdaki gibidir.



Şekil 9 : İş Performansı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

Ölçeğin doğrulamalı faktör analizi model uyum indeksleri ise aşağıdaki tablodaki gibidir

**Tablo 27: İş Performansı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
0,801	0,990	0,998	1	0,000

Tabloda görüleceği üzere tüm uyum indeksleri ölçeğin mükemmel düzeyde uyumuna işaret etmektedir. Ölçeğe uygulanan doğrulamalı faktör analizi standartize tahmin değerleri aşağıdaki gibidir

**Tablo 28: İş Performansı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri**

Madde		Faktör	Standartize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	P
P4	<---	İş Performansı	-,353			
P3	<---		,621	,266	6,298	0,000
P2	<---		,853	,316	6,664	0,000
P1	<---		,806	,307	6,661	0,000

Ölçek maddelerinin ölçek katkıları %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve -0,353 ile 0,853 arasında değişmektedir. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçeğin yapısal geçerlilik sağlayan bir ölçek olduğu söylenebilecektir.

İş Performansı ölçeği ve altboyutları için hesaplanan cronbach's alpağ güvenilirlik istatistikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 29: İş Performansı Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri**

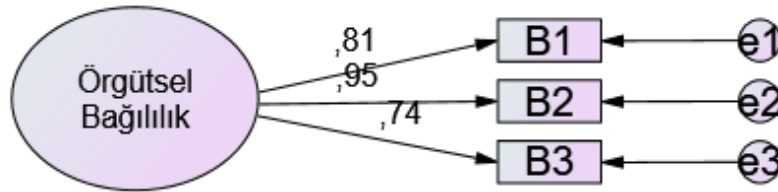
Altboyut/ Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İş Performansı	4	0,732

Tablo incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı ile 0,6 ile 0,8 arasındadır. Bu durumda ölçeğin yeterli derecede güvenilir olduğu söylenebilecektir.

Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi birlikte değerlendirildiğinde iş performansı ölçeğinin yapısal geçerliliğe sahip ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilecektir.

#### 3.7.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait maddelerin ölçek katkılarının istatistiksel olarak anlamlı ve yeterli büyüklükte olduğu görüldüğünden, ölçek maddelerinden dışarıda bırakılması gereken bir madde bulunmamaktadır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi şeması şekildeki gibidir.



**Şekil 10 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ölçeğin çok az maddeden oluşması sebebiyle sıfır serbestlik derecesine sahip olduğu görülmüş ve hesaplanması sırasında serbestlik derecesine bölünen uyum indeksleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri tablodaki gibidir

**Tablo 30: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
-	-	1.000	1.000	0.072

Ölçeğin hesaplanabilen uyum indeksleri ölçeğin mükemmel uyuma sahip bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 31: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri**

Madde		Faktör	Standartize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	P
B1	←	Örgütsel Bağlılık	0.806			
B2			0.947	0.059	18.643	0.000
B3			0.740	0.045	16.505	0.000

Tabloda görüldüğü üzere tüm maddelerin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar olduğu ve yeterli büyüklükte katsayılara sahip oldukları görülür. Ölçeğin güvenilirlik istatistikleri tablodaki gibidir.

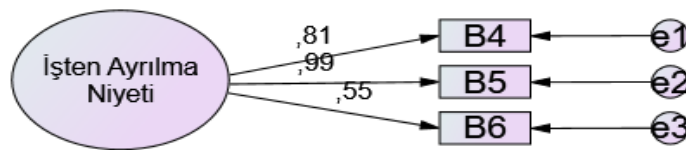
**Tablo 32: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri**

Altboyut/ Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
Örgütsel Bağlılık	3	0.866

Ölçeğin yüksek güvenilirlikte ölçüm yapabilecek bir yapıda olduğu görülmüştür.

### 3.7.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait maddelerin ölçek katkılarının istatistiksel olarak anlamlı ve yeterli büyüklükte olduğu görüldüğünden ölçek maddelerinden dışarıda bırakılması gereken bir madde saptanmamıştır. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi şeması şekildeki gibidir. Ölçeğin nihai hali aşağıdaki gibidir.



**Şekil 11: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sırasında oldukça az maddeden oluşması sebebiyle sıfır serbestlik derecesine sahip olduğu görülmüştür. Hesaplanması sırasında serbestlik derecesine bölünen uyum indeksleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri aşağıdaki tablodaki gibidir

**Tablo 33: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
-	-	1.000	1.000	0.067

Tablo incelendiğinde görüleceği üzere hesaplanması mümkün olan uyum indeks mükemmel ve ideal ölçek uyumuna işaret etmektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri ise tablodaki gibidir.

**Tablo 34: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri**

Madde		Faktör	Standartize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	P
B4	←	İşten Ayrılma Niyeti	.808			
B5			.987	.089	14.925	0.000
B6			.547	.056	11.859	0.000

Tablo incelendiğinde tüm maddelerin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar olduğu ve yeterli büyüklükte katsayılara sahip oldukları görülür. Ölçeğin güvenilirlik istatistikleri tablodaki gibidir.

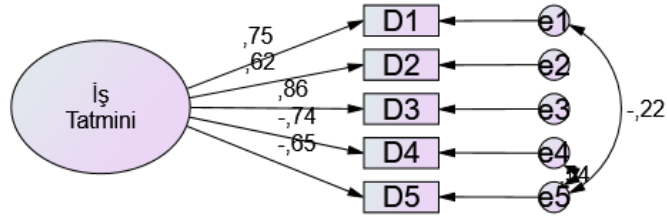
**Tablo 35: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri**

Altboyut/ Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
İşten Ayrılma Niyeti	3	0.816

Tabloda görüldüğü üzere ölçek yüksek güvenirlikte ölçüm yapabilecek bir ölçme aracıdır.

### 3.7.6. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddelerin ölçek katkısının istatistiksel olarak anlamlı ve 0,4 'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin şekli gösterimi aşağıdaki gibidir.



**Şekil 12: İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 36 :İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
2,005	0,972	0,994	0,997	0,049

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeskleri kabul edilebilir ve mükemmel uyum işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi standartize tahmin değerleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 37: İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri**

Madde		Faktör	Standartize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	P
D1	<---	İş Tatmini	,753			
D2	<---		,622	,096	11,943	0,000
D3	<---		,862	,087	15,615	0,000
D4	<---		-,737	,086	-14,166	0,000
D5	<---		-,652	,071	-13,862	0,000

Tablo incelendiğinde tüm maddelerin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve maddelerin ölçek katkısının -0,652 ile 0,862 arasında değiştiği gözlemlenir.

Ölçeğin güvenilirlik istatistikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 38: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri**

Altboyut/ Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İş Tatmini	5	0,858

Tabloda görüleceği üzere ölçeğin güvenilirliği iyi derecededir. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapısal geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu gözlemlenir.



### **3.8. Hipotez Sınamaları**

Çalışmanın bu kısmında araştırma hipotezleri veri dağılımı ve değişken türleri dikkate alınarak uygun istatistiksel teknikler ile sınanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri değişkenler arasında aracılık analizine dayanmaktadır. Bu sebeple yapısal eşitlik modellerinden faydalanılmıştır.

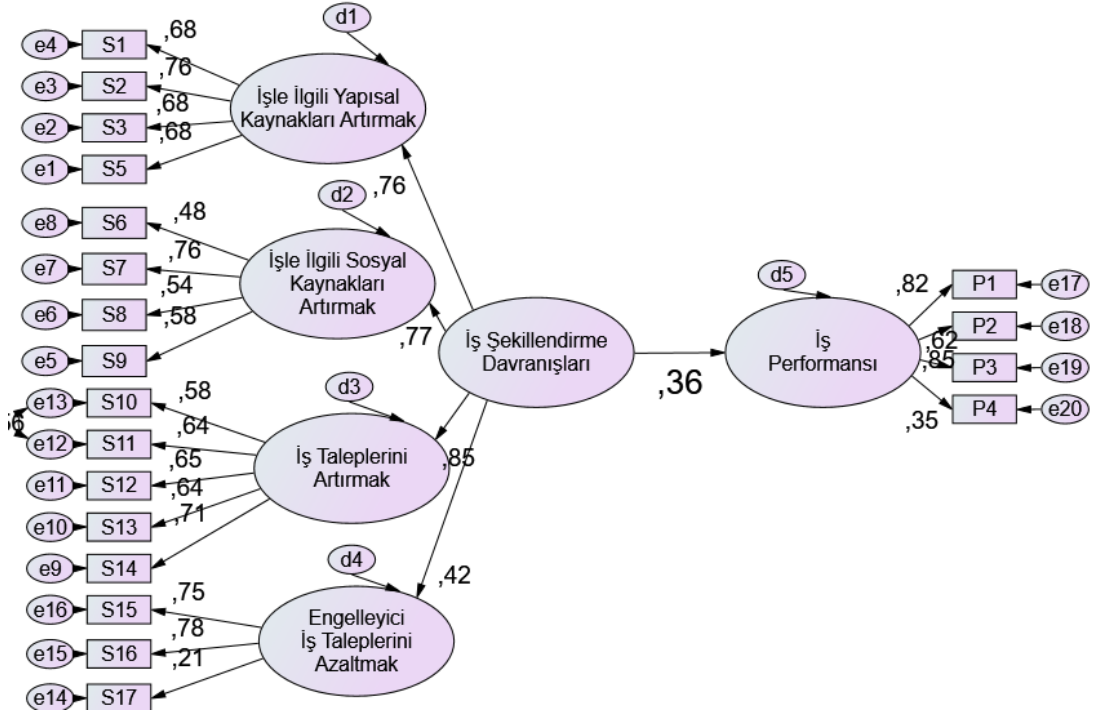
Aracılık (moderatör) etkinin irdelenip test edilebilmesi için 4 temel şart vardır. Birinci şart bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcılığının olması, ikinci şart bağımsız değişkenlerin moderatör değişken üzerinde istatistiksel bir etkisinin olması, üçüncü şart moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması ve dördüncü şart aracı değişken, bağımsız değişken ile birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak azalmalı, ortadan kalkmalı veya yön değiştirmeli (Baron ve Keny 1986).

Söz konusu aracılık şartlarının araştırma modelinde test edilebilmesi için altı adet yapısal eşitlik modeli kullanılacaktır.

#### **Hipotez 1**

Araştırmada kurgulanan birinci modelle ilgili olarak; ilk yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken ile (iş şekillendirme davranışları) bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılacaktır. İkinci yapısal eşitlik modelinde ise modele işe adanmışlık değişkeni eklenerek bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve modele aracı değişken katıldıktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerindeki değişimler irdelenecektir.

Aracılık analizi amacıyla kurulan ilk model aşağıdaki şekilde gibidir.



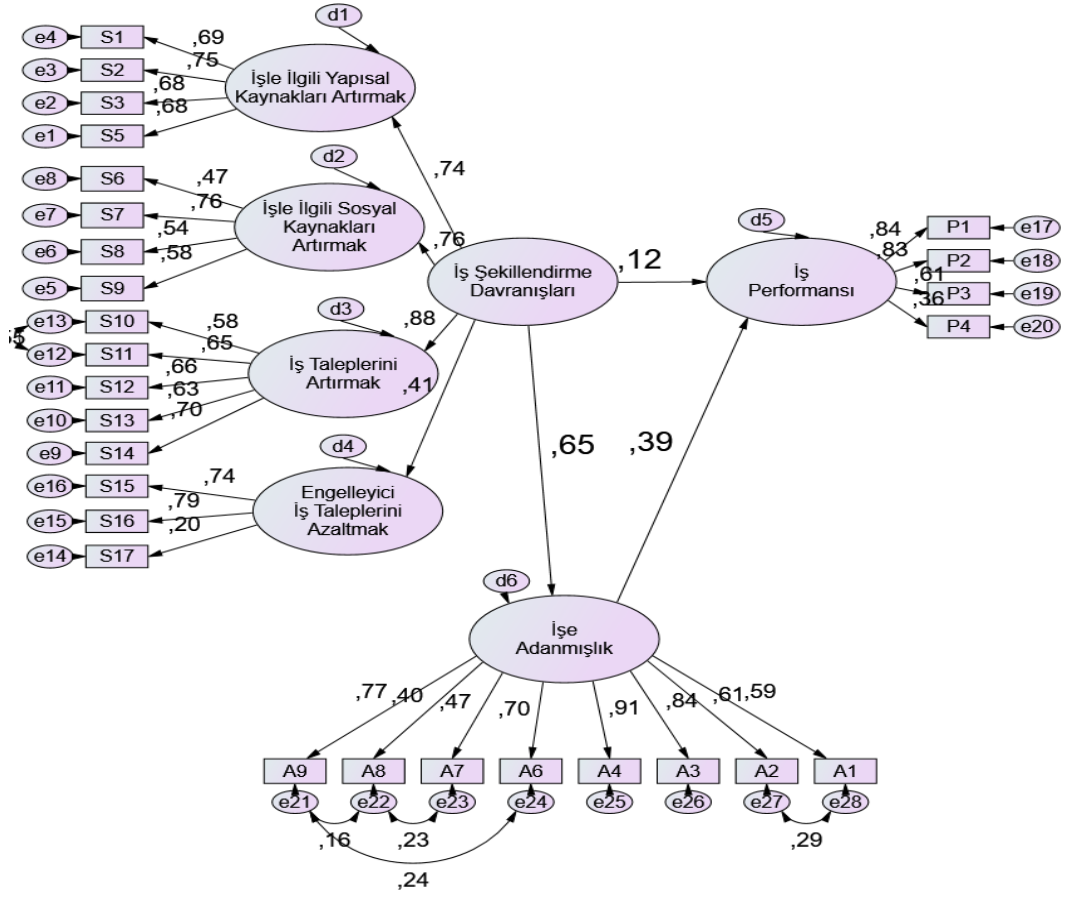
Şekil 13 : Aracılık H<sub>1</sub> Hipotezi 1. Model

Aracılık analizi birinci modele ait model uyum indeksleri tablodaki gibidir.

Tablo 39: Aracılık Hipotezi 1. Model Uyum İndeksleri

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
1.909	0.912	0.931	0.940	0.047

Tabloda görüleceği üzere raporlanan model uyum indekslerinin tamamı uygun model tasarımını göstermektedir. Aracılık ilişkisinin ikinci, üçüncü ve dördüncü şartlarının irdelenebilmesi amacıyla kurulan ikinci yapısal eşitlik modeline ait şekli gösterim aşağıdaki gibidir. Şekile dikkat edildiğinde birinci modele iş adanmışlık değişkeninin eklenmesi ile elde edildiği görülür.



Şekil 14 : Aracılık H<sub>1</sub> Hipotezi 2. Model

Aracılık analizi ikinci modele ait model uyum indeksleri ise tablodaki gibidir.

Tablo 40: Aracılık Hipotezi 2. Model Uyum İndeksleri

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
2.015	0.875	0.906	0.922	0.050

Tabloda görüleceği üzere ikinci modele ait uyum indeksleri de kabul edilebilir model tasarımına işaret etmektedir. Aracılık koşullarının incelenmesi amacıyla 1. yapısal eşitlik modeli ve 2. yapısal eşitlik modeli bulguları tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 41: Aracılık Hipotezi İçin Model Karşılaştırmaları

Bağımsız		Bağımlı	Model 1			Model 2		
			$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
İş Şekillendirme Davranışları	→	İş Performansı	0.364	0.044	0.000*	0.118	0.061	0.151
İş Şekillendirme Davranışları	→	İşe Adanmışlık				0.654	0.033	0.000*
İşe Adanmışlık	→	İş Performansı				0.390	0.111	0.000*

\*%95 güven düzeyinde anlamlı ilişkiyi simgeler.

Tablo incelendiğinde birinci yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken iş şekillendirme davranışları değişkeninin iş performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülür. ( $\beta=0.364$ ,  $p<0.05$ ).

İkinci yapısal eşitlik modeli bulguları incelendiğinde ise bağımsız değişken iş şekillendirme davranışlarının aracı değişken olan işe adanmışlık üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülür. ( $\beta=0.654$ ,  $p<0.05$ ).

İkinci yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken olarak eklenen aracı değişken işe adanmışlığın bağımlı değişken iş performansı üzerindeki etkisi de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir. ( $\beta=0.390$ ,  $p<0.05$ ).

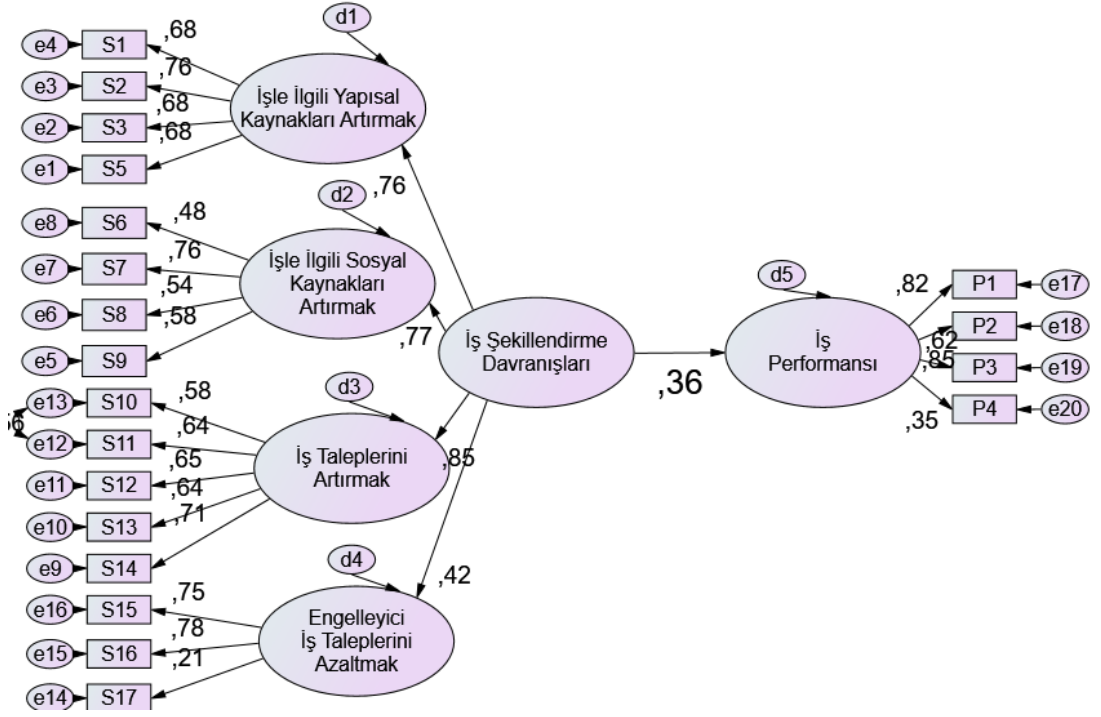
Aracılık ilişkisi ilk 3 şartı sağlandığına göre bağımsız değişkenin birinci model ve ikinci model için tahmin edilen katsayıları karşılaştırılarak aracılık ilişkisinin varlığına dair yorum yapılabilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere birinci yapısal eşitlik modelinde iş şekillendirme davranışları değişkeninin işe performansı üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı iken, birinci yapısal eşitlik modeline aracı değişken işe adanmışlık eklenerek oluşturulan ikinci modelde söz konusu parametre %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. ( $\beta=0.118$ ,  $p>0.05$ ). Bu durumda işe adanmışlık değişkeninin iş şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü olduğu söylenebilecektir. Daha açık bir ifade ile iş şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinin tamamı işe adanmışlık üzerinden gerçekleşmektedir.

Ulaşılan sonuçlara göre iş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.  $H_1$  kabul edilmektedir.

## **Hipotez 2**

Araştırmada kurgulanan ikinci modelle ilgili olarak; ilk yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken ile (iş şekillendirme davranışları) bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılacaktır. İkinci yapısal eşitlik modelinde ise modele iş tatmini değişkeni eklenerek bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve modele aracı değişken katıldıktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerindeki değişimler irdelenecektir.

Aracılık analizi amacıyla kurulan ilk model aşağıdaki şekilde gibidir.



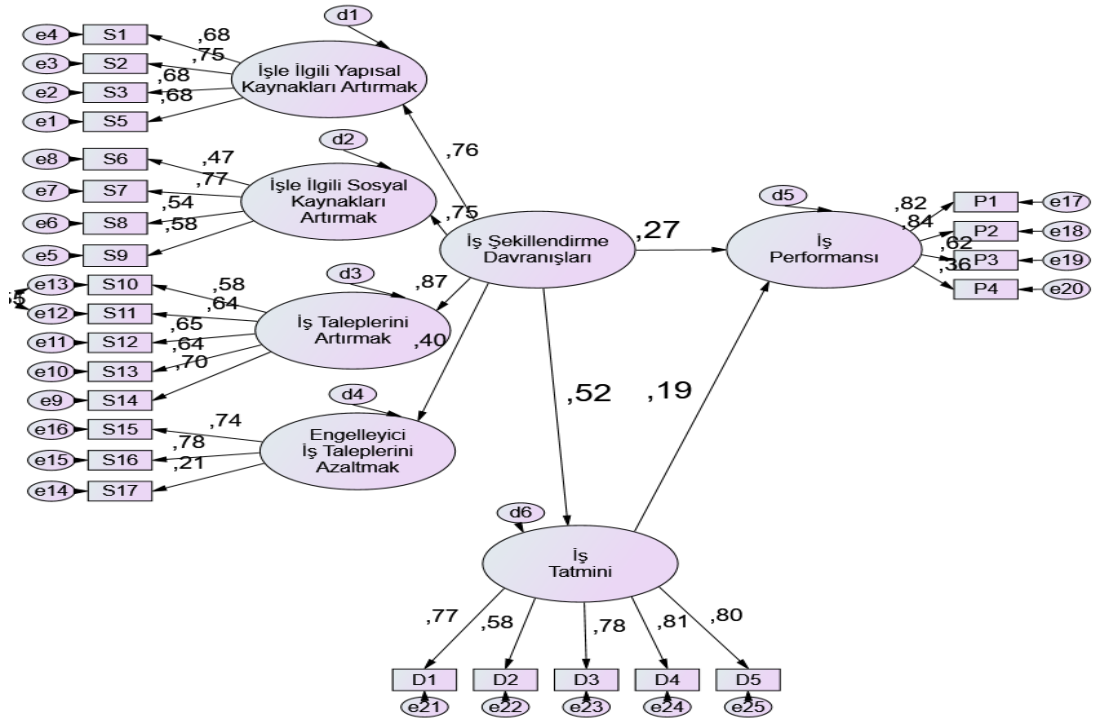
Şekil 15 : Aracılık H<sub>2</sub> Hipotezi 1. Model

Aracılık analizi birinci modele ait model uyum indeksleri tablodaki gibidir.

Tablo 42: Aracılık Hipotezi 1. Model Uyum İndeksleri

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
1.909	0.912	0.931	0.940	0.047

Tabloda görüleceği üzere raporlanan model uyum indekslerinin tamamı uygun model tasarımı göstermektedir. Aracılık ilişkisinin ikinci, üçüncü ve dördüncü şartlarının irdelenebilmesi amacıyla kurulan ikinci yapısal eşitlik modeline ait şekli gösterim aşağıdaki gibidir. Şekile dikkat edildiğinde birinci modele iş tatmini değişkeninin eklenmesi ile elde edildiği görülür.



Şekil 16 : Aracılık H<sub>2</sub> Hipotezi 2. Model

Aracılık analizi ikinci modele ait model uyum indeksleri ise tablodaki gibidir.

Tablo 43: Aracılık Hipotezi 2. Model Uyum İndeksleri

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
2.459	0.858	0.903	0.907	0.059

Tablo incelendiğinde modelin kabul edilebilir uyuma sahip bir model olduğu söylenebilecektir. Aracılık koşullarının incelenmesi amacıyla birinci yapısal eşitlik modeli ve ikinci yapısal eşitlik modeli bulguları tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 44: Aracılık Hipotezi İçin Model Karşılaştırmaları

Bağımsız	Bağımlı	Model 1			Model 2		
		$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
İş Şekillendirme Davranışları	→ İş Performansı	0.364	0.044	0.000*	0.273	0.053	0.000*
İş Şekillendirme Davranışları	→ İş Tatmini				0.515	0.038	0.000*
İş Tatmini	→ İş Performansı				0.186	0.087	0.007*

\*%95 güven düzeyinde anlamlı ilişkiyi simgeler.

Tablo incelendiğinde birinci yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken iş şekillendirme davranışları değişkeninin iş performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülür. ( $\beta=0.364$ ,  $p<0.05$ ).

İkinci yapısal eşitlik modeli bulguları incelendiğinde ise bağımsız değişken iş şekillendirme davranışlarının aracı değişken iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu. ( $\beta=0.515$ ,  $p<0.05$ ) ve aracı değişken iş tatminini bağımlı değişken iş performansı üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu. ( $\beta=0.186$ ,  $p<0.05$ ) olduğu görülür.

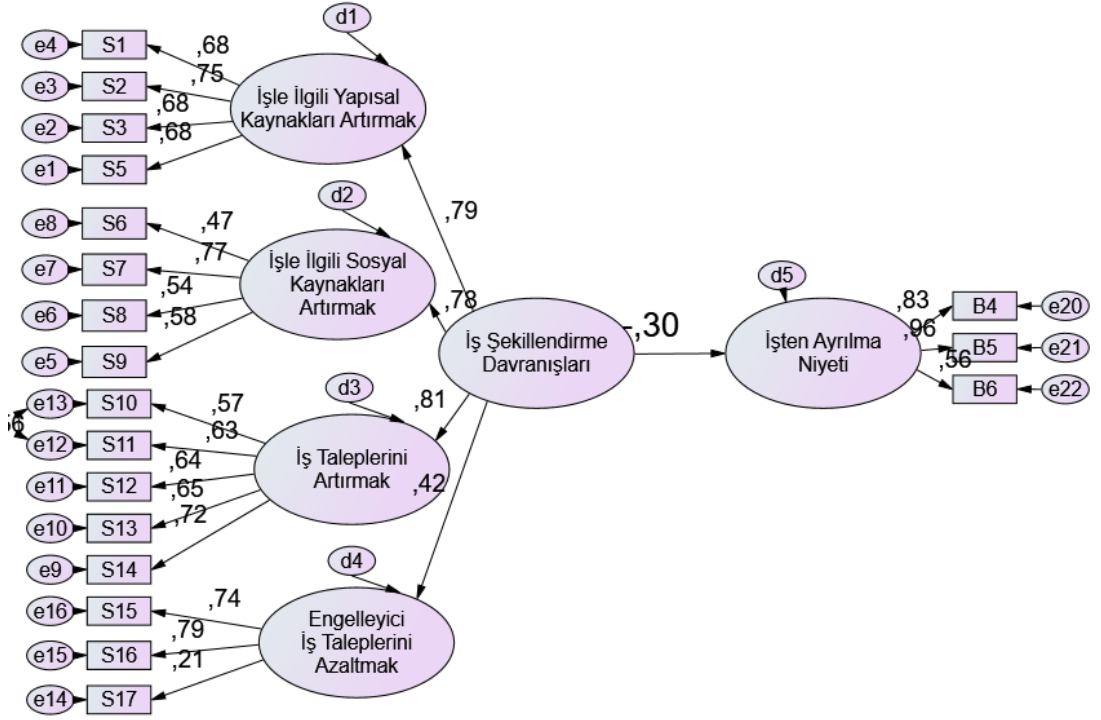
Bu şartlar altında birinci ve ikinci yapısal eşitlik modelleri bulguları karşılaştırılarak iş tatmini değişkeninin aracılık rolü hakkında çıkarım yapılabilir. Tabloda görüldüğü üzere birinci yapısal eşitlik modelinde %5 anlamlılık düzeyinde 0.364 olarak tahmin edilen parametre modele aracı değişken iş tatmini eklendiğinde yine %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı fakat 0.273 olarak tahmin edilmiştir. Bu koşullar altında iş tatmininin iş şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilecektir. Daha açık bir ifade ile iş şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinin bir kısmı iş tatmini üzerinden gerçekleşmektedir.

Ulaşılan sonuçlara göre iş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.  $H_2$  kabul edilmektedir.

### **Hipotez 3**

Araştırmada kurgulanan üçüncü modelle ilgili olarak; ilk yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken ile (iş şekillendirme davranışları) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılacaktır. İkinci yapısal eşitlik modelinde ise modele örgütsel bağlılık değişkeni eklenerek bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve modele aracı değişken katıldıktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerindeki değişimler irdelenecektir.

Aracılık analizi amacıyla kurulan ilk model aşağıdaki şekilde gibidir.



**Şekil 17 : Aracılık H<sub>3</sub> Hipotezi 1. Model**

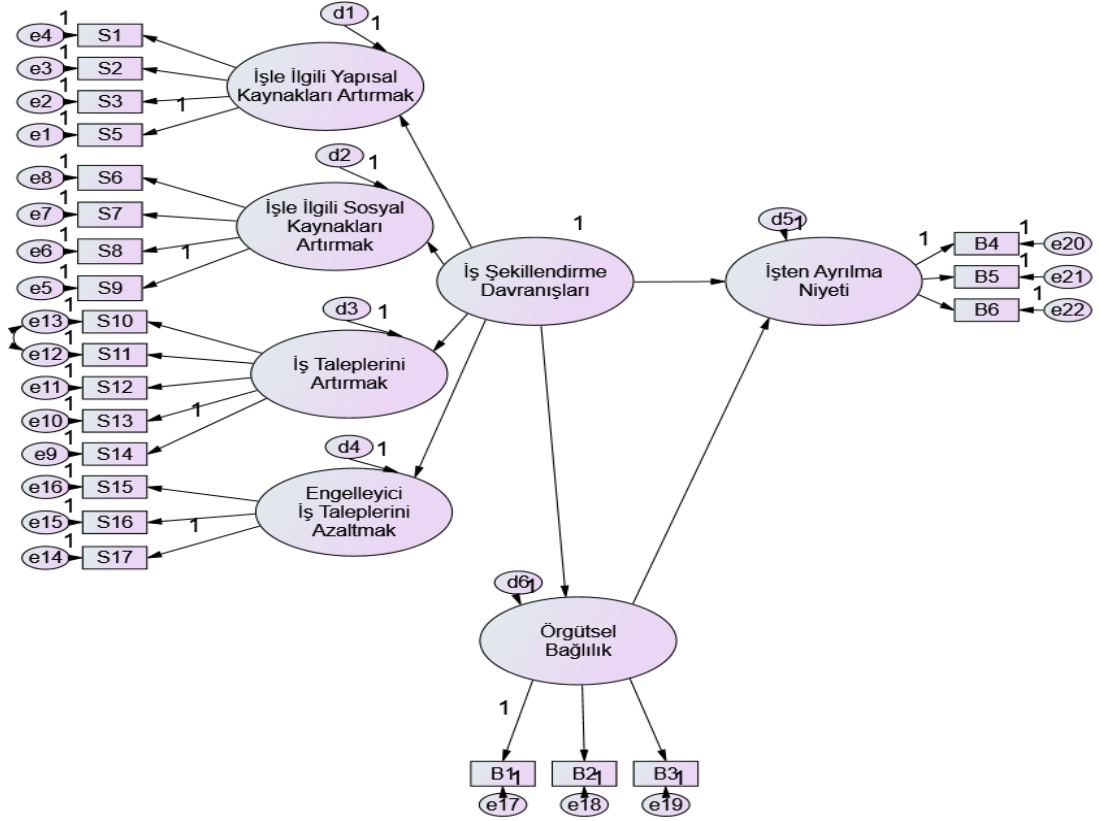
Aracılık analizi birinci modele ait model uyum indeksleri tablodaki gibidir.

**Tablo 45: Aracılık Hipotezi 1. Model Uyum İndeksleri**

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
1.975	0.911	0.932	0.945	0.049

Tabloda görüldüğü üzere üçüncü aracılık hipotezi birinci modeline ait model uyum indeksleri modelin uygun model tasarımına sahip bir model olduğuna işaret etmektedir. Aracılık ilişkisinin ikinci, üçüncü ve dördüncü şartlarının irdelenebilmesi amacıyla kurulan ikinci yapısal eşitlik modeline ait şekli gösterim aşağıdaki gibidir. Şekile dikkat edildiğinde birinci modele örgütsel bağlılık değişkeninin eklenmesi ile elde edildiği görülür.





Şekil 18 : Aracılık H<sub>3</sub> Hipotezi 2. Model

Aracılık analizi ikinci modele ait model uyum indeksleri ise tablodaki gibidir.

Tablo 46: Aracılık Hipotezi 2. Model Uyum İndeksleri

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
2.053	0.897	0.918	0.939	0.050

Tablo incelendiğinde modelin uygun tasarıma sahip bir model olduğu söylenebilecektir. Aracılık koşullarının incelenmesi amacıyla birinci yapısal eşitlik modeli ve ikinci yapısal eşitlik modeli bulguları tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 47: Aracılık Hipotezi İçin Model Karşılaştırmaları

Bağımsız		Bağımlı	Model 1			Model 2		
			$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
İş Şekillendirme Davranışları	→	İşten Ayrılma Niyeti	-0.297	0.044	0.000*	-0.061	0.046	0.316
İş Şekillendirme Davranışları	→	Örgütsel Bağlılık				0.469	0.044	0.000*
Örgütsel Bağlılık	→	İşten Ayrılma Niyeti				-0.544	0.062	0.000*

\*%95 güven düzeyinde anlamlı ilişkiyi simgeler.

Tablo incelendiğinde birinci yapısal eşitlik modelinde iş şekillendirme davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu görülür. ( $\beta=-0.297$ ,  $p<0.05$ ).

Modele aracı değişken örgütsel bağlılık eklenerek oluşturulan ikinci yapısal eşitlik modelinde ise iş şekillendirme davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ve örgütsel bağlılık değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları görülür. İlk modelde iş şekillendirme davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ikinci modelde ortadan kalktığı gözlemlenmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılığın iş şekillendirme davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği söylenebilecektir.

Ulaşılan sonuçlara göre iş şekillendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü vardır.  $H_3$  kabul edilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda iş şekillendirmenin iş performansına etkisinde işe adanmışlığın ve iş tatmininin ayrıca iş şekillendirmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiş olup elde edilen bulgularla hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın hipotez test sonuçlarına göre;  $H_1$ : İş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır hipotezi kabul edilmiştir. İkinci hipotez ise  $H_2$ : İş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır kabul edilmiştir. Son olarak  $H_3$ : İş şekillendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır hipotezi de kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde organizasyonlar artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Organizasyonların faaliyetlerine devam etmeleri için rakiplerine karşı fark yaratmaları gerekmektedir. Bunu sağlamak ancak bünyesinde görev yapan çalışanlar aracılığıyla mümkündür. Son kırk yılda çalışma yaşamında büyük değişimler olurken çalışanların nitelik ve beklentilerinde de büyük değişimler olmaktadır. İş hayat dengesi, esnek çalışma, işveren markası ve kariyer gelişimi bu beklentilerden birkaçıdır. Rekabetle mücadele için kilit role sahip günümüz çalışanlarının bilgileri daha fazla, bilişsel-sosyal becerileri ön plandadır. Ayrıca eğitim düzeyleri yüksek ve önceki dönemdeki çalışanlardan farklı beklentilere sahiptir.

Rekabetin hızla artması ve piyasa şartlarının sürekli değişmesi organizasyonların çalışanlardan beklentilerini değiştirmiştir. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri iş süreçlerine katarken, daha çok inisiyatif almaları, organizasyona sürekli katma değer sağlamaları, iş yapış şekillerini daha yalın ve esnek hale getirmeleri, iş süreçlerini dijitalleştirmeleri ve kendilerini ve çevrelerini sürekli geliştirmeleri ve değiştirmeleri beklenmektedir. Bu beklentilere cevap verebilmeleri için çalışanların sürekli değişime uyum sağlamaları, dinamik olmaları, bilişsel-sosyal taleplere cevap verip şirketlerinde fark yaratmaları gerekmektedir. Değişen ekonomik ve teknolojik gelişmeler çalışanların organizasyonlarla ilişkilerini değiştirmekte, iş güvencesi azalmakta, psikolojik sözleşmenin içeriği değişmektedir (Berg, Grant ve Johnson: 2010: 979). Çalışma yaşamının, çalışan profilinin ve çalışanlardan beklentilerin değiştiği günümüzde, bu değişimlere uygun iş özelliklerinin dikkate alınması ve işlerin tekrar dizayn edilmesi ele alınması gereken bir konu olmuştur.

Yapılan iş dizaynı ve tasarımlarda çalışanların ilgi, beklenti ve ihtiyaçlarının netleştirilerek göz önüne alınması ve daha esnek modellere geçilmesi istenilen etkiyi oluşturmaktadır. İşte bu noktada örgütsel davranış literatüründe nispeten yeni bir kavram olan iş şekillendirme kavramının önemi artmaktadır.

Bu araştırmada ulusal yazında son 3-4 yıldır araştırmalara konu olan “bireylerin işlerine ilişkin görevsel ve ilişkisel sınırlarda fiziksel ve bilişsel değişimleri gerçekleştiribilmesi” olarak tanımlanan iş şekillendirmenin, “çalışanın kendi iradesi ile işinden ayrılma arzusu” olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti ve “örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye

yönelik yapılan ölçeklendirilebilir eylemler, davranışlar ve tutkunluk” (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216) olarak tanımlanan iş performansına etkisinde işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi iş tutumlarının aracılık rolünü incelenmiştir.

Ayrıca farklı kuşaklardan çalışanların birlikte çalıştığı günümüzde, farklılaşan işe bakış şekli, iş yapış şekli, işe bağlılık, beklentiler vb. unsurlar göz önüne alınarak araştırmada cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklere göre iş şekillendirme davranışı gösterilmesinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın temel soruları “Türkiye’de ilaç sektöründe satış pazarlama alanındaki iş ortamlarında iş şekillendirme davranışlarını gözlemliyor muyuz?”, “İş Şekillendirme davranışları iş performansı ve işten ayrılma niyetini etkiler mi?” ve “İş Şekillendirmenin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinde iş tutumlarının aracılık rolü var mıdır?” olarak belirlenmiş ve bu araştırma sorularıyla bağlantılı hipotezler kurgulanmıştır.

Araştırma bulgularından ulaşılan hipotez sonuçları şu şekilde olmuştur.

H<sub>1</sub>: İş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır. KABUL

H<sub>2</sub>: İş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır. KABUL

H<sub>3</sub>: İş şekillendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır. KABUL

415 katılımcının demografik ve çalışma hayatı özelliklerine bakıldığında; katılımcıların büyük çoğunluğu (yaklaşık %80) erkektir ve 27-52 yaş aralığında (yaklaşık %94) yer almaktadır ve evlidir (%64). Yine katılımcıların büyük çoğunluğu (yaklaşık %68) en az lisans derecesine sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %86’sı tıbbi mümessil, ürün tanıtım sorumlusu veya medikal delege olarak çalışmaktadır. Bunların yaklaşık %60’ı mevcut şirketlerinde 3 yıldan az bir süredir çalışmaktadırlar. Bunun yanında, katılımcıların yaklaşık yarısı mevcut pozisyonlarında 3 yıldan az bir süredir çalışmaktadırlar. Çalışılan şirketlerin sermaye yapılarına bakıldığında, şirketlerin %79’u %100 yerli sermaye ile kurulmuş şirketlerdir ve yaklaşık %90’ı 150’den fazla çalışana sahiptir.

Katılımcıların iş şekillendirme davranışları detaylı olarak incelendiğinde, genel olarak katılımcıların iş şekillendirme davranışlarına sahip oldukları ve bunlara “katıldıkları” görülmüştür. Katılımcılar özellikle;

- İşlerinde yeni şeyler öğrenmeye çalışmaktadırlar.
- Kendilerini profesyonel olarak geliştirmeye çalışmaktadırlar.
- Kendi yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar.
- Yaptıkları işle ilgili, yöneticinin kendilerinden memnun olup olmamasına önem vermektedirler.
- Kendi yeteneklerini sonuna kadar kullanmaya çalışmaktadırlar.

Katılımcıların daha çok yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutundaki ifadeler katıldıkları tepit edilmiştir. Bu ifadeler gelişimi ve değişimi destekler mahiyette olması yönüyle katılımcıların yönelimini etkilediği düşünülmektedir.

Ayrıca, katılımcılar genel olarak işlerine adanmış özelliktedirler, işe adanmışlık ile ilgili ifadeler “katılmakta”dırlar. Adanmışlık ile ilgili olarak özellikle;

- İşimde kendimi güçlü ve hâkim hissedirim,
- Yaptığım işten gurur duyarım,
- Kendimi enerjik hissedirim,
- İşimle ilgili heyecanlı hissedirim,
- Sabah kalktığımda, işe gitmek isterim cevapları verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların satış pazarlama profesyoneli olması, kişilik özellikleri itibariyle girişken, sıcakkanlı, dışadönük özelliklere sahip olmalarının sonucu olarak enerji, heyecan ve güç gibi unsurları barındıran ifadelerde yoğunlaştıkları düşünülmektedir.

Katılımcıların iş performansları ile ilgili özellikleri incelendiğinde iş performanslarının yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcılar burada yer alan ifadeler “katılmakta”dırlar. İş performansı ile ilgili olarak özellikle;

- İş performansım, yöneticimin beklentilerini karşılar,
- İş performansım, sürekli beklenenin üzerindedir cevaplarını vermektedirler.

Ayrıca, katılımcılar genel olarak işlerine bağlıdır ve iş tatminleri yüksektir. Katılımcılar özellikle;

- Herhangi bir durumda, kurumlarını başkalarına karşı koruma taraftarı olduklarını,
- İşlerinde uzun bir süre daha kalmayı planladıklarını,
- Çalıştıkları kurumun bir parçası olduklarını,
- Yaptıkları işi sevdiğini ve sıkıcı ve tatsız bulmadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmada kurgulanan birinci modelde işe adanmışlık değişkeninin iş şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü tespit edilmiştir.

İş şekillendirme ile iş performansı arasındaki ilişki Rofcanin, Berber, Koch ve Sevinc (2016) tarafından İstanbul'da farklı endüstrilerde görev yapan çalışanlarla yapılan bir araştırmada incelenmiştir. Bu araştırmada iş şekillendirme boyutlarından yapısal iş kaynaklarını artırma ve sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ile iş performansı arasında önemli düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yine zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının iş performans ile istatistiksel olarak pozitif ilişkide olduğu tespit edilmiştir.

Siddiqi (2015) tarafından bankacılık sektöründe servis çalışanlarının iş şekillendirme davranışlarının ve işe adanmışlığa etkisinin araştırıldığı çalışmada bankada çalışan servis çalışanlarının performansında iş şekillendirme davranışlarının etkisi olduğu, işe adanmışlığın ise aracı etkisi yaptığı tespit edilmiştir.

Çin'de bir teknoloji firmasında görev yapan 246 çalışanla iki aşamada yürütülen çalışmada (Lu vd., 2013) işe aidiyet ve çalışan-ış uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre işe aidiyet ve iş şekillendirmede meydana gelen negatif değişimler iş güvensizliği ile doğru orantılıdır. Ayrıca işe aidiyeti yüksek çalışanların fiziksel ve ilişkisel iş şekillendirme ile çalışan-ış uyumunu arttırdıkları tespit edilmiştir.

Çin'de bir teknoloji firmasında görev yapan 246 çalışanla iki aşamada yürütülen çalışmada (Lu vd., 2013) işe aidiyet ve çalışan-ış uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre işe aidiyet ve iş şekillendirmede meydana gelen negatif değişimler iş güvensizliği ile doğru orantılıdır. Ayrıca işe aidiyeti yüksek çalışanların fiziksel ve ilişkisel iş şekillendirme ile çalışan-ış uyumunu arttırdıkları tespit edilmiştir.

İş şekillendirme davranışlarının çalışanlarda bir otonom duygusu oluşturması ve işe uygunluk hissini artırıyor olması sonucu iş performanslarında bir artış kaçınılmaz hale gelmektedir. Araştırma sonuçları da bu durumu destekler mahiyettedir. İşe adanmışlığın iş performansını destekleyen bir tutum olması yönüyle de modelde kurgulanan ilişki de tam aracılık rolü bulunması bu düşüncüyü doğrulamıştır.

Araştırmada kurgulanan ikinci modelde iş tatmininin işe şekillendirme davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Malezya'da 84 depo çalışanıyla yapılan araştırmada (Abdul Razak, 2014) iş şekillendirme ve performans arasındaki ilişki ve iş tatmininin arabulucu rolü incelenmiştir. Sonuçlar değişkenler arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de iş şekillendirme ve iş tatmini ilişkisini inceleyen ve Kerse (2019) tarafından yapılan araştırmada iş şekillendirme boyutlarından sadece yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunun çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sosyal iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının iş tatminini anlamlı düzeyde etkilememiştir. İş şekillendirme davranışlarına ilişkin bütünsel analizler sonucunda ise iş şekillendirme davranışlarının artmasıyla iş tatmin düzeyinin de arttığı; dolayısıyla iş şekillendirmenin iş tatmininin önemli bir öncülü olduğu belirlenmiştir.

Naami (2014) tarafından iş şekillendirme sonuçlarının araştırıldığı çalışmada iş şekillendirmenin, işe adanmışlık, işe aidiyet ve işe tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada 310 katılımcı ile iş şekillendirme ile iş katılımı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar, iş şekillendirme ve incelenen değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yapılan araştırmalarda iş şekillendirme ile iş tatmini, aidiyet ve bağlılık gibi iş tutumlarıyla sıkı bir ilişki halinde olduğunu göstermektedir. Buna karşın ilaç sektöründe yapılan bu araştırma sonucunda iş tatmininin iş şekillendirme ile iş performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolü tespitinin örneklemeyle ilgili olduğu tahmin edilmektedir. Farklı örneklem gruplarında bu ilişkinin tekrar test edilmesi önerilmektedir.

Araştırmada kurgulanan üçüncü modelde ise örgütsel bağlılığın iş şekillendirme davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği bulunmuştur.

Literatürde iş şekillendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki farklı çalışmalarda incelenmiştir. Dominguez ve arkadaşları (2018) tarafından 202 katılımcı ile yapılan araştırmada iş şekillendirme boyutlarından yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile pozitif ilişki, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutları ile anlamlı bir ilişki bulunamamış, iş şekillendirmenin işe bağlılıkla pozitif bir ilişkisi olduğu ve aynı şekilde işten ayrılma kararıyla ters oranda ilişkisi olduğu bulunmuştur.

İş şekillendirme davranışının çalışan çıktılarına etkisini üç Avrupa ülkesinde üç ay sürede 940 katılımcı ile üç dalgalı boylamsal araştırmada iş şekillendirme davranışlarının çalışanlarda işe ilişkin iyilik algısını güçlendirdiği ve çalışan sağlığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş şekillendirmenin işe tutkunluğu tatmin ettiğini göstermiştir (Vogt vd., 2016).

48 çalışmanın incelendiği bir meta-analiz çalışmasında işe şekillendirme davranışlarından yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma ile işe tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Rudolph vd., 2017).

Iqbal (2016) tarafından Pakistan'da bankacılık sektöründe iş şekillendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin araştırıldığı çalışmada iş şekillendirmenin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada kişi-iş uyumunun iş şekillendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı etkisi gösterdiği ifade edilmiştir.

Makikangas (2018) tarafından yapılan çalışmada yapısal iş kaynaklarının artırılmasının, sosyal iş kaynaklarının artırılmasının, engelleyici iş taleplerini azaltmanın ve zorlayıcı iş taleplerini artırmanın çalışan refahına etkisini araştırılmıştır. 131 Finlandiyalı rehabilitasyon merkezi çalışanı ile yürütülen çalışma özet olarak; çalışanların aktif olarak birden fazla iş şekillendirme stratejisini aynı anda kullandığını ve bunun işe aidiyeti arttırdığı tespit edilmiştir.

Havacılık sektöründe kabin memurları ile yapılan araştırmada (Karatepe ve Eslamlou, 2017) iş şekillendirmenin sonuçları incelenmiş olup, sonuç olarak işe aidiyetin, işten ayrılma niyetinin azalttığı gözlemlenmiştir. Beklenenin aksine işe aidiyet, iş şekillendirme ve hizmet performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.



İncelenen araştırmalarda iş Şekillendirmenin alışanlarda örgütsel bağlılık ve aidiyeti arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş Şekillendirme davranışı gösteren çalışanın bireysel özellikleri ile işini uyumlu hale getirmesi sonucunda rgtesel bağlılığının artması ve işten ayrılma niyetinde azalma görülmesi muhtemeldir. Araştırma sonucu da iş Şekillendirmenin işten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılığın tam aracılık rolünün tespit edilmesi önceki araştırma sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Araştırmada alışma süresi bakımından 1 yıldan daha az süredir mevcut firmada görevli katılımcıların iş Şekillendirme davranışı eğilimleri diğer tüm katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit çalışan-yönetici ve çalışan-örgüt uyumunun sağlandığı ilk dönemlerde iş Şekillendirmenin daha yaygın görülebileceği yönüyle anlamlıdır. Firmadaki son pozisyonlarındaki çalışma süresi bakımından 1 yıldan az süredir mevcut pozisyonda çalışmakta olan katılımcıların iş Şekillendirme davranışı eğilimleri diğer tüm yıllardaki çalışanlardan yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu tespit toplam çalışma süresi ile uyumlu ve aynı yöndedir. Cinsiyet ve iş Şekillendirme bakımından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yaş ve iş Şekillendirme bakımından 40 yaş ve üzerindeki katılımcıların diğer tüm katılımcılardan düşük düzeyde iş Şekillendirme davranışı eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu tespit X kuşağı ve sonraki kuşakların iş Şekillendirmeye daha eğilimli olduğu noktasında fikir verebilecektir.

Demografik özelliklere göre daha önce yapılan araştırmalarda benzer olduğu gibi farklı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Niessen, Weseler ve Kostova (2016) tarafından yapılan ve çalışanların hangi zamanlarda hangi nedenlerle iş Şekillendirmesi yaptıklarını tespit etmek üzere yapılan çalışmada işteki deneyimin iş Şekillendirme davranışı göstermesinde kolaylaştırıcı bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Leana, Appelbaum ve Shevchuk (2009) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada daha az iş deneyimine sahip olanlar arasında işbirlikçi iş Şekillendirme davranışı gösterenlerin bu davranışta bulunmayanlara göre iş performanslarının daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Slomp ve Vella-Brodrick (2013) yaptıkları araştırmada kadınların erkeklere göre daha fazla iş Şekillendirme davranışı gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Araştırmada kadınların özellikle ilişkisel sınırlarda iş Şekillendirme davranışında buldukları bu durumda işte iyi olma halini arttırdığı ifade edilmiştir. Thomassen (2016) tarafından öğretmenler üzerinde iş Şekillendirme ve işe adanmışlık

ilişkisi ve iş yükünün ve desteğin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmada iş şekillendirmenin işe adanmışlığı kadınlarda erkeklere göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir.

Cheng ve diğerleri (2016: 19) tarafından turizm sektöründe iş şekillendirmenin sonuçları ve algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisinin incelendiği ve 355 katılımcının dahil olduğu araştırmada bireysel iş şekillendirme, kollektif iş şekillendirme, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile yaş arasında pozitif korelasyon, ücret ve kıdem ile yüksek düzeyde pozitif korelasyon ilişkisinde olduğu tespit edilmiştir. Yüksek kıdeme sahip ve yüksek ücret düzeyine sahip tur yöneticilerinin iş şekillendirme davranışını daha fazla gösterdiği, iş performansları ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

### **Elde edilen tüm bu sonuçlara göre:**

Türkiye’de ilaç sektöründe satış pazarlama profesyoneli olarak çalışanların iş şekillendirme davranışlarına sahip oldukları ve bununla ilgili ifadeler katılımlarının düzeylerinin oldukça olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Genel bulgular, iş şekillendirme ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işe adanmışlığın iş şekillendirme ve iş performansı arasındaki ilişkilere tam aracılık ettiği, iş tatmininin iş şekillendirme ve iş performansı arasındaki ilişkilere kısmi aracılık ettiği, örgütsel bağlılığın iş şekillendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tam aracılık ettiği bulunmuştur.

Organizasyonların temel hedefleri arasında iş performansının yüksek olması ve çalışanların elde tutulması yer almaktadır. Çalışanları etkin ve verimli kılmak ve uzun süreli elde tutmak için çalışanların beklentilerine cevap verecek modelleri hayata geçirmek kaçınılmaz olmuştur. Bu amaca ulaşmak için işe adanmışlığı, örgütsel bağlılığı, iş tatminini arttırmak yoluyla çeşitli iş modelleri geliştirilmelidir. Buradan hareketle araştırmanın profesyonellere iş şekillendirmenin önemini sunmak ve iş şekillendirmeyi teşvik etmek gibi bir etkisi olacaktır. Araştırma sonuçları iş dizaynı yöntemleri ve faaliyetlerindeki çabaları değerlendirmek için çalışanlara bir içgörü sağlayacak olup iş şekillendirmenin organizasyonel hedeflere ulaşılmasında itici güç olabileceği noktasında yöneticilere fikir verecektir.

**Bundan sonraki araştırmalar ve iş hayattındaki profesyoneller için aşağıdaki Şekilde önerilerde bulunmak mümkündür:**

İş Şekillendirme davranışı gösteren çalışanların kişilik özellikleri boyutlarıyla birlikte araştırma yapılması önerilmektedir. Bunun nedeni iş Şekillendirmenin ıkış noktasının içsel motivasyona dayanmasıdır.

İş Şekillendirmenin performansa etkisinin ölçüleceği araştırmalarda çalışanların ifadeleri değil, araştırmaya çalışanların yöneticileri, astları veya Őirket performans skorları dahil edilmelidir. Ayrıca performans sonucuna ilişkin daha ayrıntılı bilgi edinilebilmesi amacıyla mülakat gibi nitel tekniklerle birlikte kullanılması önerilmektedir. Bir diğer öneri ise kişiye has anlaşmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve sinizm, pozitif psikolojik sermaye gibi kavramların araştırmalara değişken olarak dahil edilmesidir.

Mevcut alan yazınına bakıldığında genel olarak iş Şekillendirmenin olumlu yönlerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. İş yükünü azaltmaya yönelik davranışlar organizasyon içerisinde yeni kadroların oluşması ya da ilave iş gücü ihtiyaı doğurabilecektir. Buradan hareketle iş Şekillendirmenin organizasyonlara maliyeti araştırılması gereken önemli diğer bir konudur. Liderlik türlerinin ve örgüt kültürünün, iş arkadaşı desteğinin, işyerinin ikliminin iş Şekillendirme ile etkileşimi araştırılması önerilen diğer alanlardır.

İş Şekillendirmenin organizasyon perspektifinden de araştırılması önemli katkılar sağlayacaktır. Bu konuda yapılacak araştırmada bir organizasyonun iş Şekillendirmeyi ne ölçüde teşvik ettiği ve organizasyonun çalışanlarına işlerini yapma özerkliğini ne ölçüde sağladığı sonuçlarına ulaşılabilecektir. Wrzesniewski ve Dutton (2001), organizasyondan veya yöneticiden gelen desteğin, iş Şekillendirmeyi kolaylaştırdığını ifade etmektedirler.

Gelecekteki araştırmalarda değişkenler arasında yaş ve cinsiyetin de yer alması önerilmektedir. Bu çalışmada cinsiyet açısından herhangi bir anlamlı fark bulunmasa da Slemp ve Vella-Brodrick (2014) yaptıkları araştırmada kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla iş Şekillendirme davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinin miktarının iş Şekillendirme davranışı ile iş yükü ve iş arkadaşı desteği üzerinde bir etkiye sahip olduğu literatürde belirtilmiştir (Tims & Bakker, 2010). İş talepleri ve iş kaynakları ile ilgili gelecekteki araştırmalara çalışma saatleri eklenmesi tavsiye edilmektedir. Araştırmanın farklı sektörleri de içerecek düzeyde örneklemelerden verilerin

toplanması önerilmektedir. Böylece sektörler arası bir kıyaslama da yapılması imkânı da sağlanacaktır.

Çeşitli organizasyonlarda görev yapan insan kaynakları profesyonelleri ve yöneticilere de iş şekillendirmenin artırılması için çeşitli seminerler düzenlenmesi ya da mentorluk aracılığıyla teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca işten çıkış anketlerinin irdelenmesi ve görev ve sorumluluk nedeniyle istifalar olması durumunda detaylı çıkış mülakatı yaparak insan kaynakları profesyonellerinin elde ettikleri bulgulardan aksiyon planları oluşturarak iş şekillendirmeyi teşvik edici ortamlar oluşturması tavsiye edilmektedir.

Proaktif kişiliğe sahip çalışanların daha fazla iş şekillendirme davranışı gösterdikleri farklı araştırmalarda tespit edilmiştir. Buradan hareketle proaktif kişiliğe sahip çalışanları yöneten liderlerin iş şekillendirmeyi kolaylaştıracak ortamları dizayn etmeleri tavsiye edilmektedir. Ayrıca insan kaynakları profesyonellerinin de görev tanımını hazırlarken çok katı ifadelerden ve içeriklerden uzak durmaları önerilmektedir.

Son olarak iş şekillendirmeyi teşvik etmek ve yaygınlaştırmak için organizasyon içerisinde ödüllendirme sistemlerinin kurulması fark yaratan, görev kapsamı dışında farklı sorumluluklar alan ve iş performansı yüksek çalışanların tanınması ve takdir edilmesi özellikle insan kaynakları profesyonellerine tavsiye edilmektedir.

Bu çalışma, iş şekillendirme ile iş tutumları arasındaki bağlantı konusunda hem teorisyenlerin hem de uygulayıcıların bakış açılarını genişletmeyi hedeflemiştir. Esas olarak, bu araştırmada ilaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri açısından iş şekillendirmenin etkilerini incelenmiş olmasına karşın sonuçları itibariyle tüm sektörlerde çalışanlara rehberlik edecektir. Bulgular iş şekillendirmenin çalışanların iş performansını arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmakta bir araç olabileceği sonucunu vermesi yönüyle son derece önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aşan, Ö. (1998). *İş özellikleri modeli ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ay, F. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri / Job rotation models at human resources management*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 3, 1-28.
- Bakker, A. B., Albrecht S. L., & Leiter M. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Xanthopoulou, D. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling Job Crafting Behaviours: Implications for Work Engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman T. S., & Crant J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Berdicchia, D., Nicolli F., & Masino G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 318-330.

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Michigan Ross School of Business*, 1-8.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & LoBuglio, N. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Emerald Group Publishing Limited 1*, 281-302.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349.
- Brickson, S. L. (2011). Confessions of a job crafter: How we can increase the passion within and the impact of our profession. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 197-201.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1991). The Meaning of Occupational Work: A Collection of Essays. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 681-684.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Carrell, M. R., Norbert F. E., & Robert D. H. (2000). Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. *Harcourt Collage Publishers*.
- Caymaz E., Erenel F., & Gürer B. (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT arama kurtarma derneği örneği. *International Journal of Human Sciences* 10(1), 129-147.

- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y. & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29.
- Cheser, R. N. (1998). The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing. *International Journal Organizational Analysis*, 6(3), 197-212.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 57.
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*, Gallup, Erişim adresi: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> (Erişim tarihi: 1/07/2018).
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 1-16.
- Çöl, G., (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 1-2.
- De Beer, L., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19, 400-412.
- De Vos A., Buyens D., & Schalk R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- Demerouti E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *Hogrefe Publishing*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* 10th ed., Pearson, Inc.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., ... Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal Occupational Health*, 58, 231-240.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger T., Leng K., & Tag A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1-89.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. *Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman, Inc*, 121-124.
- Harju, L., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 1-40.
- Hellgren, J., Sjöberg, A., & Sverke, M. (1997). Intention to quit: Effects of job satisfaction and job perceptions. In F. Avallone, J. Arnold & K. de Witte (Eds.), *Feelings work in Europe*, 415-423.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Higgins, K. T. (1998). The Value of Customer Value Analysis. *Marketing Research*, 39-44.



- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- 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. (2010). Interdependence as an I(-)Deal: Enhancing Job Autonomy and Distributive Justice via Individual Negotiation. *German Journal of Research in Human Resource Management Jahrg*, 24(2), 108-129.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687.
- Iqbal, Q. (2016). Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(12), 837-851.
- Jain, R. (2010). Innovation in organizations: A comprehensive conceptual framework for future research. *South Asian Journal of Management*, 17(2), 81-111.
- Kahn, W, A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karatepe, M. O., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62, 34-43.
- Kass S. J., Vodanovich, S., & Callender, A. (2001). State-Trait Boredom: Relationship to Absenteeism, Tenure, and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317-327.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kerse G. (2018). The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: I am Compatible With My Work Because I Can Make Changes in My Work. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Kerse, G. (2019). İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 531-548.
- Kira, M., Van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632.

- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The Pursuit of Happiness at Work*. Doctor of Philosophy, Wright State University, Ohio.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to personenvironment fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 278-292.
- Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested Third Parties. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 547-556.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing Between Employees Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 454-470.
- 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*(6), 1169-1192.
- LePine, J. A., & Van Dyne L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, *83*(6), 853-868.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2013). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2).
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, *23*(1-2), 25-36.
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, *106*, 101-111.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 66-86.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538-551.
- Miller, M. L. (2015). *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Walden University, Minneapolis.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, *42*(4), 403-419.
- Munro, B. H. (2005). Statistical Methods For Health Care Research. *Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins*, 351-376.
- Naami, A. (2014). Job Crafting and its Outcomes International. *Journal of Psychology*, *8*(2), 1-27.

- Nahrgang, J. D., Morgeson F. P., & Hofmann D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 71-94.
- Nielsen K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark. 26*(4), 365-384.
- O'Reilly, C., & Chatman, J., (1990). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 492-499*.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Elsevier, 136*, 20-35.
- Özdamar K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Nisan Kitabevi.
- Özyılmaz, A., & Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10*(3), 143- 164.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835–852.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*, 661– 691.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*, 633-662.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *The organizational frontiers series: Vol. 27. Work motivation: Past, present, and future*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group, 233-284.
- Parker, S. K., Williams H. M. & Turner N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636-652.
- Petrou P., Demerouti E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470-480.
- 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*, 1120–1141.

- Pienaar, J., Sieberhagen, C. F., & Mostert, K. (2007). Investigating turnover intentions by role overload, job satisfaction and social support moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 378.
- Razak, A. B. N. (2014). *The Relationship Between Job Crafting and Job Performance and The Mediating Effects of Job Satisfaction: A Study on Warehouse Worker in Bukit Kayu Hitam, Kedah Malaysia*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Universiti Utara Malaysia, Kedah
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinç, L. (2016). Job crafting and ideals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695-2726.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-542.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-87.
- Ruokolainen, M. (2011). *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit*, 1-41.
- Schein, E. H. (1971). *Örgüt Psikolojisi*; (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: Todaie Yayınları.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Taylor & Francis, 1-8.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Shiel, G. (2015). *An Introduction to the Statistical Analysis of National Assessment Data*. V. Greaney ve T. Kellaghan (ED.). National Assessment of Educational Achievement 4. Cilt içinde. Washington DC: World Bank Group.
- Siddiqi, M. A. (2015). Work Engagement and Job Crafting of Service Employees Influencing Customer Outcomes. 40(3), 277-292.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Spector P. E., Bauer J. A., & Fox S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized Self Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance* 10(2), 171-192.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Job Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- Strümpfer, D. J. W. (1990). Salutogenesis: A new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20, 45-52.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamalar*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., Christopher, S., & Winkelspecht, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12(2), 205-219.
- Thomassen, J. (2016). *The relationship between job crafting and work engagement: the mediating role of workload and colleague support and the moderating role of self-efficacy*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tilburg University, Tilburg.

- Thompson K. R., Lemmon G., & Walter T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185-195.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal Occup Health Psychol*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Torres, D. C. L., Stassen, L., De Grave, D., & Dolmans, D. (2018). Correction: Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training? *Plos One*, 13(8).
- Uyargil, C. (2008). *İş Analizi ve İş Dizaynı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In Staw, B.M. (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 209-264.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.
- Van Wingerden, J., Derks D., & Bakker, A. B. (2015). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *First published*.
- Vanbelle, E. (2017). *Job Crafting: An Overarching Approach*. KU Leuven, Faculty of Psychology Andeducational Sciences, Leuven.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. International. *Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.
- Vough, H. C., & Parker, S. K. (2008). Work design research: Still going strong. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.) *Handbook of Organizational Behavior: Micro Approaches*. Sage Publications. 410-426.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (2010). Measurement in Nursing and Health Research. *New York: Springer Publishing Company*, 176-178.

- Wang, J., & Wang, X. (2012). Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: methods and applications. *West Sussex: John Wiley & Sons*, 5-9.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M.A. Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. *Chichester, England: Wiley*, 3-13.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wrzesniewski A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources And Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algularının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.

## **EK**

### **Ek 1 : Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Sakarya Üniversitesinde yapılmakta olan bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette isim/soy isim bilgisi yer almamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar gizlilik çerçevesinde değerlendirilecektir. Tüm sorulara içtenlikle yanıt vermeniz, araştırmanın daha sağlıklı sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır. Bütün sorular cevaplanarak doldurulduğunda anket formunun tamamlanma süresi yaklaşık olarak 8 dakikadır. Değerli katılımlarınız için teşekkür eder, tüm çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Sakarya Üniversitesi

İnsan Kaynakları Bölümü

Murat Fikrettin TURAN

Sakarya Üniversitesi

Doktora Öğrencisi



Aşağıdaki ifadeler, çalışanların iş yapış şekillerini, kendi çabaları sonucunda nasıl şekillendirdiklerini göstermektedir. İşinizdeki son 6 ayı göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	K	esi	ni	K	ni	K	ni	K	ni
Kendimi profesyonel olarak geliştirmeye çalışırım.									
Kendi yeteneklerimi geliştirmeye çalışırım.									
Kendi yeteneklerimi sonuna kadar kullanmaya çalışırım.									
İşimi kendi isteğime göre şekillendirmeye çalışırım.									
İşimde yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.									
İş performansım ile ilgili, iş arkadaşlarıma danışırım.									
İşimle ilgili, kendi yöneticimden geri bildirim alırım.									
Yaptığım işle ilgili, yöneticimin benden memnun olup olmaması benim için önemlidir									
Yöneticimin beni yönlendirmesi için adımlar attım.									
Projelerde çalışmak için gönüllü oldum.									
Yeni projelere girme konusunda heveslendim.									
İşle ilgili kendimi geliştirmek için elimden geleni yaptım.									
Karşılığında, ödül almasam da yeni sorumluluklar elde ettim.									
İşimin daha verimli hale gelmesi için yeni sorumluluklar üstlendim.									
İşimin, zihinsel olarak daha az zorlayıcı olmasını sağladım.									
İşimin, duygusal olarak daha az yıpratıcı olmasına çabalarım.									
Beklentilerini karşılamayacağım insanlarla olan iletişimimi azalttım.									
İşimle ilgili çok zorlayıcı ve sorunlu karar vermemeye çalışırım.									
İş yükümü azaltırım.									

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendimi enerjik hissedirim.					
İşimde kendimi güçlü ve hâkim hissedirim.					
Sabah kalktığımda, işe gitmek isterim.					
İşimle ilgili heyecanlı hissedirim.					
İşim beni sürekli etkiler.					
Yaptığım işten gurur duyarım.					
Çok yoğun çalıştığımda, mutlu hissedirim.					
Çalışırken kendimi kaptırırım.					
İşim beni pozitif olarak sürükler.					
İş performansım, sürekli beklenenin üzerindedir.					
İş performansım, yöneticimin beklentilerini karşılar.					
İş performansım, iş arkadaşlarıma göre yüksektir.					
Performansымda sürekli çalkalanmalar olur.					
Kuruma karşı aidiyet duygusu besliyorum.					
Çalıştığım kurumun bir parçası gibiyim.					
Herhangi bir durumda, kurumumu başkalarına karşı koruma taraftarayım.					
İşimden sürekli ayrılmayı düşünüyorum.					
Muhtemelen seneye yeni bir iş bakacağım.					
İşimde uzun bir süre daha kalmayı planlıyorum.					
Yaptığım işi severim.					
Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
Mevcut işimden çok memnunum.					
İşimi tatsız buluyorum.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimi sıkıcı buluyorum.					

44. Cinsiyetinizi belirtiniz.

Erkek  Kadın

45 Doğum yılınız nedir?

1946-1964  1965 - 1979  1980 – 1990  1990 sonrası

46. Eğitim düzeyinizi belirtiniz.

İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

47. Medeni durumunuzu belirtiniz.

Bekar  Evli

48. Kaç yıldır mevcut şirketinizde çalışmaktasınız?

0-3 yıl  3-5 yıl  6 – 10 yıl  11-15 yıl  15 yıl ve üzeri

49. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz nedir?

Tıbbi Mümessil / Ürün Tanıtım Sorumlusu / Medikal Delege

Bölge Müdürü / Bölge Şefi

Ürün Müdürü

50. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız

3 yıl altı  3-5 yıl  6 – 10 yıl  11-15 yıl  15 yıl ve üzeri

51. Çalıştığınız şirketin sermaye yapısı nasıldır?

%100 Yabancı Sermaye  %100 Yerli  Yabancı ve Yerli Ortak

52. Şirketinizde tüm Türkiye’de kaç çalışan vardır?

50 altı  50-150  151-500  501 ve üzeri

Katılımınız için teşekkür ederiz.

## **ÖZGEÇMİŞ**

1980 yılında Sivas'ta doğan Murat Fikrettin Turan 1998 yılında Sivas Selçuk Anadolu Lisesi'nden mezun olmuştur. 2002 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun olan Turan, aynı üniversite de İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde 2006 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2003 yılından bu yana özel sektörde çeşitli kurumlarda İnsan Kaynakları alanında çalışmaktadır.