



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

PROAKTİF KİŞİLİĞİN İŞ BECERİKLİĞİ, İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yaşar Berkay MAMAK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

PROAKTİF KİŞİLİĞİN İŞ BECERİKLİĞİ, İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yaşar Berkay MAMAK

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

KABUL VE ONAY

Yaşar Berkay MAMAK tarafından hazırlanan "Proaktif Kişiliğin İş Becerikliğı, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri" başlıklı bu çalışma, 01.06.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



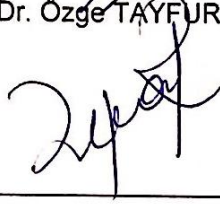
Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)



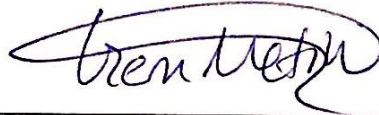
Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ (Danışman)



Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCI



Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR



Dr. Öğr. Üye. İrem METİN ORTA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

01.06.2018



Yaşar Berkay MAMAK

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

- Tezimin/Raporumun 01.06.2021 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

- Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

- Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

01/06/2018


Yaşar Berkay MAMAK

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Yaşar Berkay MAMAK

ADAMA SAYFASI

*Desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili yol arkadaşım annem
Nurten ÖZDEMİR MAMAK'a, sevgili fedakâr babam Mevlüt MAMAK'a ve
sevgili ağabeyim Alican MAMAK'a bu çalışmayı ithaf ediyorum*

TEŞEKKÜR SAYFASI

Değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ'e yüksek lisans tezimi hazırladığım bu süreçte bana her zaman inandığı, tezimin her aşamasında destek olduğu ve değerli vaktini hiçbir zaman esirgemediği için teőekkürü borç bilirim.

Değerli jüri üyeleri hocalarım Prof. Dr. Semra GÜNEY'e pozitifliği ile her zaman ilham kaynağı olması nedeniyle, Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ lisans ve yüksek lisans eğitimimde özenle hazırladığı sayısız dersler için, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a verdiği manevi destek sebebiyle ve Dr. Öğr. Üye. İrem METİN ORTA'ya değerli geribildirimleri için en içten őükranlarımı sunarım. Ayrıca jüri üyeleri hocalarımın yorumları ve değerli katkıları için teőekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince her zaman yardımcı olmaya çalışan ve zamanlarını esirgemeyen İşletme Anabilim Dalı hocalarıma teşekkür ederim.

Veri toplama aşamasında yaptığı katkılardan dolayı sevgili babam Mevlüt MAMAK'a, tezi baştan sona gözden geçirilmesi sürecinde yardımcı olan sevgili annem Nurten MAMAK'a, ağabeyim Alican MAMAK'a ve sevgili dayım Mete Özdemir'e verdiği destekler için teşekkür ederim.

ÖZET

MAMAK, Yaşar Berkay. *Proaktif Kişiliğin İş Becerikliliği, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Bu çalışmanın amacı proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisinde ve proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı rolünün araştırılmasıdır. Proaktif kişilerin iş becerikliliği yapmalarının daha olası olduğu ve bu kişilerin daha iyi performans gösterecekleri ve örgütlerine duygusal bağlılıklarının daha yüksek olacakları önerilmektedir. Çevrimiçi anket yoluyla Ankara'da eğitim ve akademisyen ağırlıklı çalışanlardan oluşan 225 kişiden veri toplanmıştır. Çalışmanın araştırma hipotezi, yol analizi (path analysis) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunun, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasında tam aracılık ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yine yapısal iş kaynakları boyutunun, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide ise kısmi aracı olduğu bulunmuştur. İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun ise, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tam aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun, proaktif kişilik ile görev performansı arasında kısmi aracı olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar tartışma bölümünde yorumlanmış ve kısıtlılıklardan söz edilmiştir. Yöneticiler ve gelecek araştırmacılara çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

iş becerikliliği, proaktif kişilik, duygusal bağlılık, görev performansı

ABSTRACT

MAMAK, Yaşar Berkay. *The Impact of Proactive Personality on Job Crafting, Job Performance and Affective Commitment*, Master's Thesis, Ankara, 2018.

The aim of this study is to investigate the mediating effect of job crafting dimensions on proactive personality and task performance; and proactive personality and affective commitment. This study suggests that people with proactive personalities have a higher possibility to craft their own jobs and these would perform better and would be more affectively committed to their organizations. The data has been gathered via online survey in Ankara from a sample of 225 people, mainly consisting of academicians and educators. The research hypotheses of this study were analysed using path analysis. Findings have shown that there is a fully mediated relationship between proactive personality and affective commitment by job crafting's dimension of increasing structural job resources. It has been found that this dimension of job crafting partially mediates the relation between proactive personality and task performance. Furthermore, it has been found there is a fully mediated relationship between proactive personality and affective commitment by job crafting's dimension of decreasing hindering job demands. Moreover, there is a partially mediated relationship between the dimension of job crafting's increasing challenging work demands with proactive personality and affective commitment. These results have been debated in the discussion part and limitations have been mentioned. Various recommendations have been made to managers and future researchers.

Keywords

job crafting, proactive personality, affective commitment, task performance

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	iii
ETİK BEYAN	iv
ADAMA SAYFASI	v
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	2
1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	3
1.3. ARAŞTIRMA PLANI.....	3
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI	5
2.1. PROAKTİF KİŞİLİK.....	5
2.1.1. Proaktif Kişiliğin Tanımı ve Kavramı:.....	5
2.1.2. Proaktif Kişiliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi	6
2.1.3. Proaktif Kişiliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi	8
2.1.3.1. Demografik faktörler	8
2.1.3.2. Proaktif Kişilik ile Büyük Beşli Kişilik Özellikleri.....	8
2.1.3.3. İş ile İlgili Değişkenler	9

2.2. İŞ BECERİKLİLİĞİ (JOB CRAFTING)	11
2.2.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı	11
2.2.2. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli	14
2.2.3. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Becerikliliği Modeli	16
2.2.3.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu	17
2.2.3.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu	17
2.2.3.3. Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutu	17
2.2.3.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu	18
2.2.4. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	18
2.2.5. İş Becerikliliğine Benzer İş Yeniden Tasarlama Yaklaşımları	20
2.2.6. İş Becerikliliğinin Öncülleri.....	22
2.2.6.1. Bireysel Faktörler:.....	22
2.2.6.2. Durumsal faktörler:	24
2.2.7. İş Becerikliliğinin Sonuçları.....	25
2.3. DUYGUSAL BAĞLILIK	28
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı:.....	28
2.3.2. Duygusal Bağlılık Alanındaki Çalışmalar:.....	29
2.3.2.1. Dönüşümcü Bağlılık Teorisi:	29
2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Teorisi	30
2.3.2.3. Zorunlu (Normatif) Bağlılık Teorisi	30
2.3.2.4. Tutumsal Bağlılık Teorisi	31
2.3.3. Çok Bileşenli Bağlılık Yaklaşımı	32
2.3.3.1. Devam Bağlılığı:	34
2.3.3.2. Normatif Bağlılık:	35
2.3.3.3. Duygusal Bağlılık:	36

2.3.4.	Duygusal Bağlılığın Öncülleri:	37
2.4.	GÖREV PERFORMANSI.....	40
2.4.1.	Görev Performansı Kavramı.....	40
2.4.2.	Görev Performansının Diğer İş Performansı Boyutları ile Karşılaştırması	41
2.4.3.	Görev Performansının Öncülleri.....	42
2.4.3.1.	Bireysel Faktörler.....	42
2.4.3.2.	Durumsal Faktörler	45
2.5.	DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	47
2.5.1.	Proaktif Kişilik ile İş Becerikliliği İlişkisi	47
2.5.2.	Proaktif Kişilik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	48
2.5.3.	Proaktif Kişilik ile Görev Performansı İlişkisi.....	48
2.5.4.	İş Becerikliliği ile Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	49
2.5.5.	İş Becerikliliği ile Görev Performansı İlişkisi	50
2.6.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	53
3.	YÖNTEM.....	56
3.1.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	56
3.1.1.	Örnekleme ve Prosedür	56
3.1.2.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
3.2.	KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	59
3.2.1.	Demografik Değişkenler	59
3.2.2.	Proaktif Kişilik Ölçeği.....	59
3.2.3.	İş Becerikliliği Ölçeği	60
3.2.4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	61
3.2.5.	Görev Performansı Ölçeği.....	61
3.3.	VERİ SETİNİN KONTROLÜ VE ANALİZE HAZIRLANMASI	62

3.4. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ	63
3.4.1. Araştırma Değişkenleri İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi	63
3.4.2. İş Becerikliliği Ölçeği için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	64
3.4.3. Proaktif Kişilik, Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi	68
3.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	70
3.5.1. İş Becerikliliği Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	71
3.5.2. Proaktif Kişilik Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
3.5.3. Görev Performansı Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74
3.5.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	75
3.6. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	76
3.7. HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇLARI	79
3.7.1. Birinci Aracılık Analizi: Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi	82
3.7.2. İkinci Aracılık Analizi: Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi.....	83
3.7.3. Üçüncü Aracılık Analizi: Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi	83
3.7.4. Dördüncü Aracılık Analizi: Engelleyici İş Talepleri Azaltma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi.....	84
3.7.5. Beşinci Aracılık Analizi: Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi	84
3.7.6. Altıncı Aracılık Analizi: Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi.....	85

3.7.7. Yedinci Aracılık Analizi: Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi	85
3.7.8. Sekizinci Aracılık Analizi: Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi.....	86
4. TARTIŞMA.....	88
4.1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	88
4.1.1. Proaktif Kişilik ile İş Becerikliliğinin İlişkisinin Değerlendirilmesi	89
4.1.2. İş Becerikliliği ile Duygusal Bağlılık İlişkisinin Değerlendirilmesi ...	91
4.1.3. İş Becerikliliği ile Görev Performansı İlişkisinin Değerlendirilmesi .	93
4.1.4. Aracılık İlişkilerinin Değerlendirilmesi	95
4.2. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	96
4.2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmacılara Öneriler	96
4.2.2. Araştırmanın Literatüre Katkısı.....	98
4.2.3. Yöneticilere Öneriler.....	99
5. KAYNAKÇA.....	101
EK 1: TEZ ÇALIŞMASI ETİK KURUL İZİNİ.....	124
EK 2: TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	125

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
Tablo 2: İş Becerikliliği Ölçeği Alt Faktör Uyum İyilik İstatistikleri Karşılaştırmaları	66
Tablo 3: İş Becerikliliği Ölçeği'nin Dört Faktörlü Modelinin Standardize ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları	67
Tablo 4: İş Becerikliliği Modelinin Uyum İyilik İstatistikleri	68
Tablo 5: Görev Performansı, Proaktif Kişilik ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Regresyon Katsayıları.....	69
Tablo 6: Görev Performansı, Proaktif Kişilik ve Duygusal Bağlılık Modelinin Uyum İyilik Değerleri	70
Tablo 7: İş Becerikliliği Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları	71
Tablo 8: Proaktif Kişilik Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları.....	73
Tablo 9: Görev Performansı Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları	74
Tablo 10: Duygusal Bağlılık Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları	75
Tablo 11: Araştırma Değişkenleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere ait Korelasyon Tablosu	77
Tablo 12: Proaktif Kişilik, İş Becerikliliği, Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık İlişkisinin Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri.....	81
Tablo 13: Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları.....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İş Tasarımı ve İş Becerikliliği Arasındaki Etkileşimin, Çalışanların Anlamlılık Deneyimini Şekillendirmesi.....	12
Şekil 2: İş Becerikliliğinin İlk Önerilen Modeli	15
Şekil 3: İş Kaynakları ve Talepleri Modeli.....	19
Şekil 4: Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni.....	33
Şekil 5: Allen ve Meyer'ın Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	34
Şekil 6: Önerilen Model	54
Şekil 7: Tek Faktörlü Model.....	64
Şekil 8: Üç Faktörlü Model	65
Şekil 9: Dört Faktörlü Model.....	65
Şekil 10: Önerilen Model	79
Şekil 11: Kısmi Aracılık Modelinin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (Desteklenen Model).....	82

1. GİRİŞ

Örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayarak, rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri, bünyelerinde çalışanların işyerinde motive olmaları ve iyi oluşlarına bağlıdır (Tims ve Bakker, 2010). Çalışanların motivasyon ve iyi oluşlarını artırmak amacıyla işlerin yeniden tasarlandığı ve çalışma koşullarının iyileştirildiği görülmektedir. Ancak geleneksel olarak işlerin yeniden tasarlanmasında, yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru değişiklikler yaptıkları ve çalışanlarında buna reaktif bir şekilde uyum sağlamalarının beklendiği görülmektedir (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton ve Berg, 2013). Diğer yandan, yapılan iş tasarımı değişikliklerinin çoğunluğu ise bireylerin ilgi, istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmayarak gerçekleştirildiği için istenilen etki oluşmamaktadır. İşte bu noktada örgütsel davranış ve yönetim alan yazınındaki nispeten yeni bir kavram olan iş becerikliliği (job crafting) kavramı ortaya konmuştur. İş becerikliliği bireyler işlerini çeşitli yönlerden değiştirerek kendi istek, ilgi, beceri ve amaçlarına uygun getirme olgusunu açıklamaktadır. Bu şekilde çalışanlar, iş kaynaklarını artırmaya veya iş taleplerini artırmaya veya azaltmaya yönelik çeşitli değişiklikler yapmaktadırlar Bu durum, bireylerin işe daha bağlı olmaları, daha iyi performans göstermeleri gibi olumlu çıktıları beraberinde getirmektedir (Wang ve Bakker, 2017).

Günümüz iş dünyası bilgi teknolojilerinin gelişimiyle hiç olmadığı kadar değişken ve dinamiktir. Çalışanların rollerinin, işlerinin ve projelerinin oldukça belirsiz olduğu ve sürekli olarak değişkenlik gösterdiği bir iş dünyasında çalıştıkları görülmektedir. Benzer şekilde yapılan işler karmaşıklaşmakta ve bireylerin esnek çalışmaları önem arz etmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında ise genel olarak yöneticilerin, ne iş yapılacağına yukarıdan aşağıya doğru karar verildiği bir yapının hâkim olduğu görülmektedir. Ancak iş dünyasındaki mevcut dinamizmin bunu bir nebze değiştirdiği düşünülmektedir (Fuller ve Unwin, 2017; Tims ve Bakker, 2010). İş becerikliliği ise bu noktada, çalışanın proaktif olarak kendi işini belirli yönlerden değiştirmesi konusunda önem kazanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği yoluyla çalışanların iş tasarımında (job design) daha

aktif roller alacağı ve bunun da çağa ayak uydurmanın gereksinimi olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple yöneticiler değişime uyum sağlamak adına çalışanların kendilerinin değişiklikler yapmasına olanak sağlaması, bazense çalışanların inisiyatifi eline alıp bu değişimlere uyum göstermeleri adına kendilerinin başlatmaları beklenmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014). Aynı zamanda, X ve Y neslinin işlerinde anlamlılık arayışlarının, diğer nesillere kıyasla daha yüksek olmasından dolayı (Twenge, Campbell ve Freeman, 2012), iş becerikliliği aracılığıyla işlerinde anlamlılığı arttırabilecekleri bir yöntem olduğu öne sürülmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2013).

Örgütlerin buna uyum göstererek daha organik ve yatay eğiliminde olacakları, ayak uyduramayanların ise rekabet güçlerini kaybedip iş dünyasından silinecekleri öne sürülmektedir. Belirsizlik içinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri içinse değişime ayak uydurmak için çalışanlarına gerekli yatırımları yapması kritiktir. Çalışanlardan ise hızlı uyum sağlayabilmeleri ve proaktif davranışlar göstermeleri beklenmektedir.

Duygusal bağlılık ise bireyin örgütüyle bütünleşmesi, kendisi istediği için örgütte kalmasıdır. İş becerikliliği yapan bireylerin, örgütlerine duygusal olarak daha bağlı olacakları düşünülmektedir. Ayrıca birey proaktif bir biçimde iş becerikliliğinde bulunduğu için ve şartları kendisi ayarladığı için görev performansının pozitif yönlü etkilenebileceği ön görülmektedir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı iş becerikliliğinin proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki aracılık rolünü incelemektir. İş becerikliliği, İş Talepleri Kaynakları Teorisi çerçevesinde (Tims, Bakker ve Derks, 2012) incelenecektir. Proaktif kişilik bu teoriye göre kişisel kaynaklardan biridir. Çalışmada proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin diğerlerine göre daha fazla iş becerikliliğine başvuracaklarını ve bunun iş performansını ve duygusal bağlılığı pozitif olarak etkileyeceği önerilmektedir. Bu ilişki incelenerek yönetim bilimine katkı yapılması ön görülmektedir.

İş becerikliliğinin proaktif kişilik, duygusal bağlılık, görev performansı ilişkisindeki aracılık etkisine bakılarak, gerek mevcut işe alım süreçlerinin buna göre geliştirilmesi yönünde çeşitli eylem planları hazırlanmasına, gerekse bireylerin iş becerikliliği yapmalarını teşvik edecek çeşitli etkinlikler düzenlenmesine taban oluşturulmasına ve literatürde konu hakkında yapılan çalışmalara katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu çalışma özellikle iş becerikliliğinin Türkiye’de pek çalışılmamış olması bakımından önem arz etmektedir. Çalışmaların geneli itibariyle batı kültürlerinde yapıldığından dolayı, farklı bir kültürde incelenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Wang ve Bakker, 2017). Son olarak bulguların yorumlanması ile çalışanların daha iyi performans göstermelerinde, daha fazla iş becerikliliği yapmalarında ve isteyerek işte kalmalarında yöneticilere ve alan yazınına katkı yapacağı öne sürülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmada, çalışanların proaktif kişilikleri, duygusal bağlılıkları, görev performanslarına ve iş becerikliliklerine yönelik bilgiler Ankara’da çeşitli görevlerde yer alan kişilerden toplanılacaktır. Elde edilen bulguların çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri yansıtması beklenmektedir. Araştırma sadece Ankara ilinde yapıldığı için, sonuçların farklı bölgelere genellenebilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca çalışmada duygusal bağlılığa, görev performansına ve iş becerikliliğine etki edebilecek ve bu çalışmada araştırılmamış ve kontrol altına alınmayan bazı değişkenlerin olabileceği ve araştırma sonuçlarının bu kısıtı göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

1.3. ARAŞTIRMA PLANI

Bu çalışmada kavramsal çerçeve ve literatür taraması bölümünde çalışmanın değişkenleri olan iş becerikliliği, proaktif kişilik, duygusal bağlılık ve görev performansı hakkında kavramsal bir temel oluşturulmaya çalışılacaktır. Her bir

değişkene değindikten sonra bu değişkenlerin ilişkisinin incelendiği çeşitli çalışmalar incelenecektir.

Sonraki başlık olan yöntem bölümünde katılımcıların demografik bilgileri, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden ve uygulanacak analizlerden söz edilecektir. Daha sonra mevcut çalışmanın analiz sonuçlarına detaylı olarak yer verilecektir. Sonraki bölüm olan tartışma bölümünde ise bulgular başlığında bulunan sonuçlar kısaca özetlenip, yorumlanmaya çalışılacaktır.

Son bölüm olan genel değerlendirme ve öneriler başlığında ise araştırmanın sınırlılıkları ile birlikte gelecek araştırmacılara çeşitli öneriler bulunacak, çalışmanın alan yazınına katkılarından bahsedilecek ve çalışma sonuçlarından yola çıkılarak yöneticilere çeşitli tavsiyelerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Belirtildiği üzere bu çalışmada iş becerikliliğinin, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ve görev performansı ilişkisinde aracılık rolünün incelenmesi hedeflenmektedir. Bu bölümde öncelikle çalışmada yer alan değişkenlerin tanımları ve daha önce yapılan çalışmalardan bahsedilecektir. Daha sonra ise, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalardan söz edilecektir.

2.1. PROAKTİF KİŞİLİK

Örgütlerin, toplumların ve teknolojinin hızlı değişimi günümüzde çalışanların çevrelerinde ve kendilerinde değişimi sürekli olarak yönetmelerini gerektirmektedir. Örgütler de bu sürekli değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için sorumluluk alabilen, değişikliklerin öncüsü olabilen, sorunları önceden görebilen ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Crant, Hu ve Jiang, 2017). Bu sebeple örgütlerin rekabet avantajlarını korumaları adına örgüt çalışanlarının bireysel ve kişilik özelliklerinin önemi artmaktadır. Bu kişilik özelliklerinden biri olan proaktif kişilik, bireylerin değişime istekliliğini yansıtan önemli bir kişilik özelliği karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, alan yazınında proaktif kişilik gibi kişilik özelliklerinin, bireylerin başarısı ve örgütlerin rekabetçi avantajlarını koruması için önemli bir konumda olduğu görülmektedir (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004; Seibert, Crant ve Kraimer, 1999). Son yıllarda proaktif kişilik ve bağlantılı kavramlar ile yapılan araştırmalarda artış gözlemlenmektedir (Crant vd., 2017).

2.1.1. Proaktif Kişiliğin Tanımı ve Kavramı:

Proaktif kişilik kavramı ilk olarak Bateman ve Crant (1993) tarafından ortaya konulmuştur. Bateman ve Crant (1993) proaktif kişiliği, *“göreceli olarak kararlı davranışsal yönelimleri olan ve çevrelerindeki değişimi yapana kadar çalışan*

bireylerin sahip olduğu kişiler” olarak tanımlamışlardır (Bateman ve Crant, 1993, s. 105). Proaktif kişilik sadece bir iş davranışı olarak tanımlanmamış, başka alanlarda da bu özelliğin kendini gösterebileceği öne sürülmüştür (Bateman ve Crant, 1993). Proaktif kişilerin, fırsatları tespit eden, inisiyatif alan, pasiften çok aktif olan ve engellere rağmen değişimler için çaba gösteren bireyler oldukları ifade edilmektedir (Bateman ve Crant, 1993; Crant vd., 2017). Proaktif kişilerin işte ise, kariyer başarılarını arttıracak durumları seçen, yaratan ve etkileyen bireyler oldukları düşünülmektedir (Seibert vd., 1999).

Proaktif kişilik, teorik zeminini esasen Bandura (1977) tarafından ortaya konan etkileşimci perspektiften almıştır (Crant vd., 2016). Bandura (1977) tarafından önerilen etkileşimci perspektife göre, kişi, davranış ve çevrenin devamlı olarak birbirlerini etkilemektedir (Bandura, 1986). Bir diğer ifadeyle, bireylerin kendi davranışları ile olayları ve etraflarını etkileyebileceklerini ve aynı şekilde bunların etkisinde kalabilecekleri savunulmaktadır. Buna göre proaktif bireyler kendi davranışlarının sonucunda koşulları değiştirebileceklerini düşünmektedirler. Karşılaştıkları fırsatları tespit ederek inisiyatifi ele alabilmektedirler. Proaktif bireylerin yaradışlarının temelinde edilgenlik değil etkenlik yer almaktadır (Crant, 2000; Parker ve Collins, 2010). Bu kapsamda, proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler sadece çevrelerini kabul eden pasif alıcılar değil, aynı zamanda çevreyi etkilemeye çalışan ve değiştirme gayretinde olan bireylerdir. Proaktif davranışlar ise, bireylerin çevrelerini kontrol ve değiştirme ihtiyacı sonucu ortaya çıkmaktadır (Crant vd., 2017).

2.1.2. Proaktif Kişiliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Alan yazınına bakıldığında farklı proaktiflik kavramlarının olduğu görülmektedir. Bu kavramların bazılarının çokça çalışılmasına rağmen benzer özellikler taşıdığı belirtilmektedir (Tornau ve Frese, 2013). Bu bölümde proaktif kişiliğe benzer kavramlardan olan kişisel inisiyatif (personal initiative) (Frese, Fay, Hilburger, Leng ve Tag, 1997), sorumluluk alma (taking charge) (Morrison ve Phelps, 1999) ve dile getirme (voice) (Van Dyne ve LePine, 1998) kavramlarından

bahsedilecektir. Bu kavramların, proaktif kişilik kavramı sonrasında ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca diğerlerine göre, proaktif kişilik kavramının daha geniş kapsamlı ele alınmaktadır (Tornau ve Frese, 2013).

Proaktif kişiliğe benzer kavramların üç temel özelliği barındırdığı görülmektedir. Bunlar eylem odaklılık, değişime yöneliklik ve geleceğe odaklı olmalarıdır (Parker, Bindl ve Strauss, 2010). Eylem odaklılık, bireylerin durumlara pasif bir şekilde cevap vermek yerine, aktif bir şekilde eylemleri kendilerinin başlattığını anlamına gelmektedir. Değişime yönelik olmak, durum veya prosedürlerin değişmesini beklemek yerine, onları değiştirmek ve etkilemektir. Geleceğe odaklılık ise, fırsatları tespit edebilme ve problemleri tahmin edebilme becerisidir (Tornau ve Frese, 2013). Bahsedilen üç temel özellikleri benzer olmak ile birlikte kavramlar arasında bazı farklılıkların da olduğu görülmektedir. Sonraki bölümde öncelikle proaktif kişiliğe benzer kavramlar tanımlanacak daha sonra, aralarında temel farklılıklardan bahsedilecektir.

Kişisel inisiyatif, kişinin kendi kendine başlattığı, proaktif yaklaşıma sahip olduğu ve engellere rağmen amaçlarına ulaşmak amacıyla çabaladığı bir iş davranışdır (Frese ve Fay, 2001). Dile getirme davranışı kişinin yapıcı değişim odaklı iletişim kurarak durumu geliştirmeye çalışması şeklinde tanımlanmıştır (Van Dyne ve LePine, 1998). Dolayısıyla, bu kişilerin onaylanmayabileceğini bildikleri konularda dahi çeşitli önerilerde buldukları önerilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Sorumluluk alma ise kişinin işleri, iş birimleri ya da örgütün yönetilmesi konusunda değişiklikler yapılmasına yönelik yapıcı çabasıdır. Dolayısıyla yapıcı ve değişime odaklı bir davranıştır (Morrison ve Phelps, 1999). Karşılaştırıldığında, öncelikle proaktif kişiliğe benzer şekilde kişisel inisiyatif, kişinin zorluklara karşı kararlı bir biçimde davranmasını öne çıkarmaktadır (Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001). Kararlı bir biçimde davranılması ise sorumluluk alma ve dile getirmede öne çıkarılmamaktadır. Ayrıca kişisel inisiyatif ve proaktif kişilik daha genel davranışları kapsarken, sorumluluk alma ve dile getirme daha özel davranışları ele almaktadır (Tornau ve Frese, 2013). Çalışmalar, özellikle sorumluluk alma ve dile getirme davranışlarının birtakım iş davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu ve başkalarının değerlendirdiği ölçümler tarafından daha iyi tespit edilebildiğini

göstermektedir (Morrison ve Phelps, 1999; Van Dyne ve LePine, 1998). Ayrıca özellikle kişilerin kendi kendilerini değerlendirdiği çalışmalarda proaktif kişilik ile kişisel inisiyatif sonuçların oldukça benzer olduğunu göstermiştir (Crant vd., 2017; Tornau ve Frese, 2013).

Bu çalışmada ise proaktif kişilik ele alınacaktır. Bunun sebebi proaktif kişiliğin üzerinde en çok durulan proaktiflik kavramı olması ve diğerlerine nazaran daha geniş kapsamlı olmasıdır (Parker ve Collins, 2010; Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010; Tornau ve Frese, 2013).

2.1.3. Proaktif Kişiliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde öncülleri ve sonuçları gibi bir ayrıma gidilmemesinin sebebi, bahsedilecek olan proaktif kişilik ile incelenecek olan kavramların öncül ve sonuçları ayrımının zor ve anlamsız olmasıdır. (Tornau ve Frese, 2013). Bu bölümde proaktif kişilik ile demografik faktörler, büyük beşli kişilik özellikleri ve iş ile ilgili değişkenlerden bahsedilecektir.

2.1.3.1. Demografik faktörler

Genellikle demografik değişkenler ile proaktif kişilik arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Cinsiyet faktörü ile proaktif kişilik arasında anlamlı herhangi bir farklılık bulunmamıştır (Crant vd., 2017; Spitzmuller, Sin, Howe ve Fatimah, 2015). Meta-analiz çalışmalarında ise yaş ile proaktif kişilik herhangi bir ilişki göstermemiştir (Thomas vd., 2010; Tornau ve Frese, 2013). Benzer şekilde, proaktif kişiliğin kıdem ve eğitim ile herhangi bir ilişkisi bulunmamıştır (Tornau ve Frese, 2013).

2.1.3.2. Proaktif Kişilik ile Büyük Beşli Kişilik Özellikleri

Alan yazınında proaktif kişilik ile büyük beşli kişilik özelliklerinin bir arada yer aldığı pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Major, Turner ve Fletcher (2006)

183 finans sektöründe çalışan kişiler üzerine yaptıkları çalışmalarında, dışa dönüklük ve öğrenmeye açıklık ile proaktif kişilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, proaktif kişiliğe sahip bireylerin yeni bilgiler öğrenmeye daha açık oldukları bulunmuştur (Major, Turner ve Fletcher, 2006).

Bateman ve Crant (1993) büyük beşli kişiliğin üç faktörü olan duygusal denge (nörotizm), uyumluluk ve deneyime açıklık ile proaktif kişiliğin ilgili olmadığını öne sürmüşlerdir. Diğer taraftan, Tornau ve Frese (2013) tarafından gerçekleştirilmiş bir meta analiz çalışmasında, proaktif kişilik ile sorumluluk ve dışa dönüklük arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dışa dönük bireylerin aktif olacakları ve öz-denetimi yüksek olan bireylerin sorumlu, planlı ve tutarlı oldukları düşünüldüğünde proaktif kişilik ile ilişkilerinin beklenildiği gibi olduğu söylenebilir.

Yapılan bir başka meta analize göre proaktif kişilik ile büyük beşli kişilik özelliklerinden olan uyumluluk güçlü negatif bir ilişki sergilerken, duygusal denge proaktif kişilik ile zayıf negatif bir ilişki veya herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Spitzmuller vd., 2015; Tornau ve Frese, 2013). Ayrıca, Spitzmuller ve arkadaşları (2015) büyük beşli kişilik faktörü ile proaktif kişiliğin ayrışan geçerliliğini inceledikleri çalışmada, bu kavramların ayrı kavramlar olduğunu bulgulamışlardır.

2.1.3.3. İş ile İlgili Değişkenler

163 çalışmanın kullanıldığı bir meta analiz çalışmasında proaktif kişiliğin iş özerkliği ve psikolojik güçlendirme ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. İş özerkliği ile proaktif kişilik arasındaki ilişkinin ise, psikolojik güçlendirmeye nazaran daha güçlü olduğu bulunmuştur (Fuller ve Marler, 2009). Bunun sebebinin, kişilerin böyle bir durumda eylem almalarının daha kolay olması ve değişikliklerin daha az engel ile gerçekleştirilebiliyor olması öne sürülmektedir (Tornau ve Frese, 2013).

Türkiye’de 295 ilköğretmeni üzerine yapılmış bir çalışmada, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun, proaktif kişilik ile işsel kariyer başarısını ilişkisinde düzenleyici rolü

incelenmiştir. Proaktif kişilerin algılanan kişi-örgüt uyumları sadece yüksek olduğunda bireylerin iş tatminlerinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Dahası sadece kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu yüksek olduğunda kariyer tatminlerinin yüksek olduğunu bulgulamışlardır (Erdogan ve Bauer, 2005). Thomas ve arkadaşları tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasındaysa proaktif kişilik ile sosyal ağı kurma (social networking) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Thomas vd., 2010).

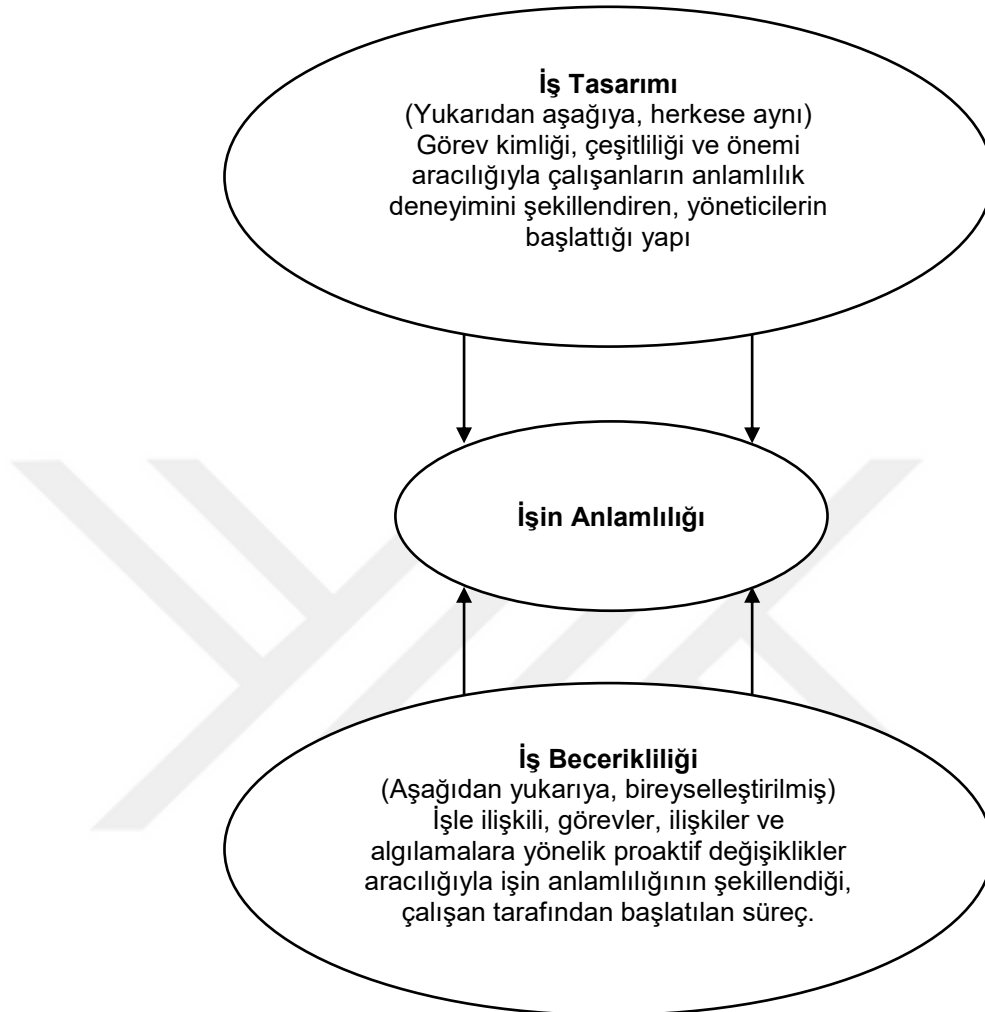


2.2. İŞ BECERİKLİLİĞİ (JOB CRAFTING)

İş becerikliliği, İngilizce karşılığı olan “job crafting”den gelmektedir, “Crafting” kelimesi belirli bir konuda planlama, yapma ve icra etme becerisi anlamına gelmektedir. İş becerikliliği ise, en temel anlamıyla çalışanların işlerini çeşitli yönlerden değiştirilmesidir.

2.2.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı

İş becerikliliği kavramı ilk olarak 2001 yılında New York Üniversitesi Yönetim Okulu profesörü Amy Wrzesniewski ve Michigan Üniversitesi İşletme Profesörü Dutton tarafından ortaya konmuştur. Wrzesniewski ve Dutton iş becerikliliğinin *“çalışanların günlerini, işlerini ve dolayısıyla yaşamlarını oluşturan iş görevleri ve etkileşimleri, işlerini yapmak için kullandıkları birer hammaddedir”* şeklinde olduğunu belirtmişlerdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s. 179). İş becerikliliğinin sosyal inşacılığın (social constructionism) varsayımı olan *“deneyimsel dünyanın, bireyin psikolojik yapısı üzerinde oluşturduğu önemli kalıpları belirleme”* yaklaşımını temel almışlardır (Gergen, 1994, s. 67). Wrzesniewski ve Dutton (2001) buradan hareketle iş becerikliliğini, kişinin işinde görev ve ilişkisel sınırlarını değiştirmeye yönelik yaptığı fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlamışlardır (s. 179).



Şekil 1: İş Tasarımı ve İş Becerikliliği Arasındaki Etkileşimin, Çalışanların Anlamlılık Deneyimini Şekillendirmesi (Berg vd., 2013)

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen iş becerikliliği modelinde, çalışanların işlerinde kendi anlamlılık deneyimlerini bulabilmek adına işleri konusunda düşünerek ve işlerini farklı yollarla yaparak bulduklarını tespit etmişlerdir. Bundan dolayı, yukarıdan aşağı doğru yapılan iş tasarımının, çalışanın deneyimlediği anlamlılığın sadece bir parçasını oluşturduğu ve diğer parçasının ise çalışan tarafından iş becerikliliği aracılığıyla oluştuğunu önermektedirler (bkz. Şekil 1).

İş tasarımı, geleneksel olarak yukarıdan aşağıya doğru yönetim tarafından ortaya koyulduğu ve bu işlere uygun bilgi, beceri ve yetenekleri olan bireylerin seçildiği

bir süreçtir. Bireyin iş üzerindeki etkisi ise asgari düzeydir (Tims ve Bakker, 2010). İşin yeniden tasarlanması (job redesign) ise genellikle, yöneticilerin işin görevlerini veya rollerini yeniden tasarlanmasını içermektedir (Hackman, 1980). İş becerikliliği ise, aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen, bireylerin proaktif bir şekilde kendi ilgi, ihtiyaç ve becerilerini dikkate alarak işlerinde yaptıkları değişikliklerdir (Tims vd., 2012). İş becerikliliği, son yıllarda daha fazla çalışılmakla birlikte, benzer bir yaklaşımın 30 yıl önce Kulik, Oldham ve Hackman (1987) tarafından önerildiği görülmektedir. Kulik ve diğerleri (1987) iş yeniden tasarlama sürecinin katılımcı bir yaklaşımla yürütülerek, çalışanın aktif olarak sürece katılması, böylece iş sahibinin ihtiyaç ve becerileri dikkate alınarak sürecin yürütülebileceğini önermişlerdir. Araştırmacılar, birtakım durumlarda çalışanların yönetimden habersiz olarak, işlerini kendilerinin yeniden tasarladığı durumların oluşabileceğini öne sürmüşlerdir (Kulik vd., 1987).

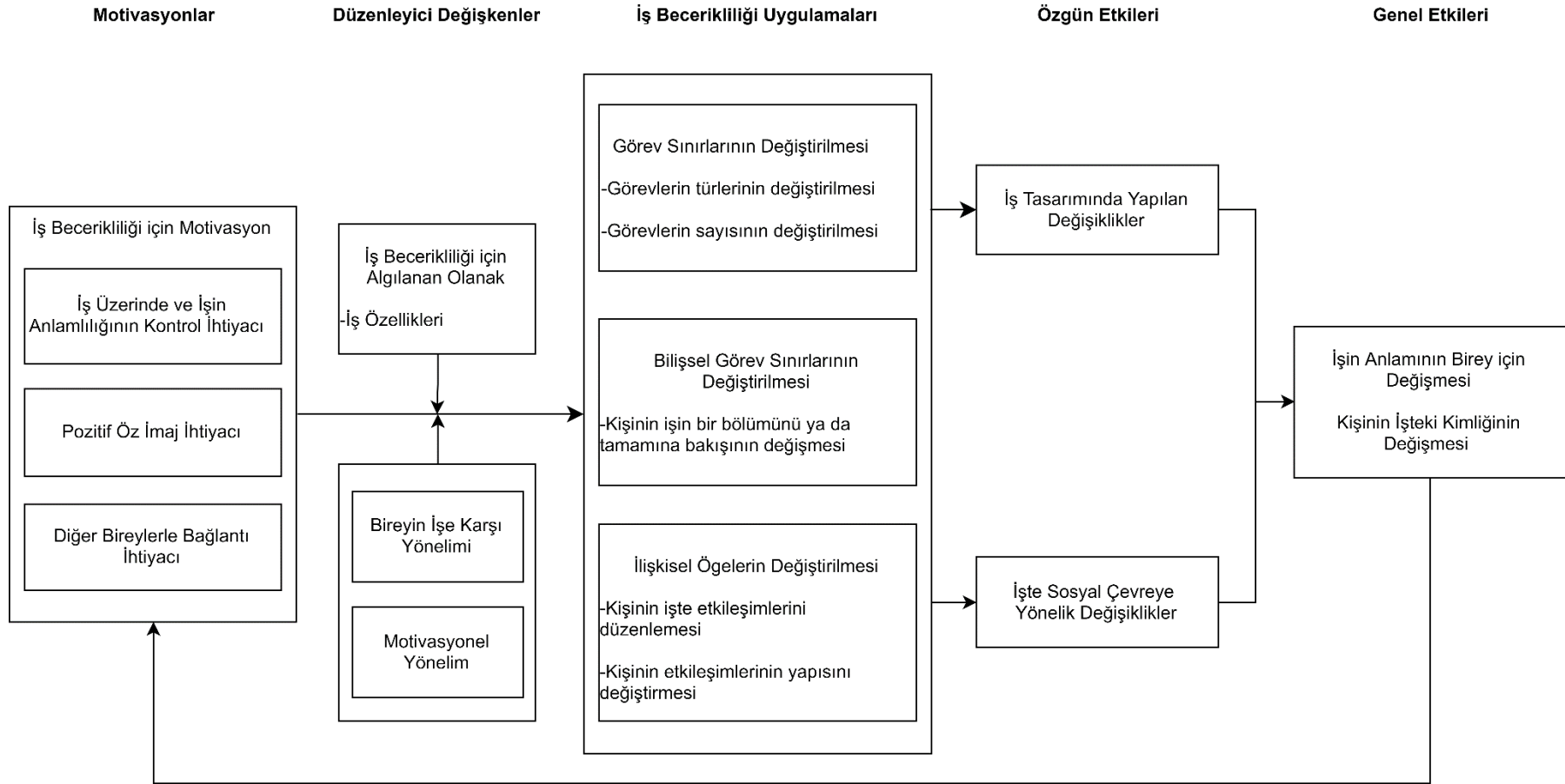
Bu çalışmada temel alınacak olan Tims ve arkadaşlarının (2012) önerdiği iş becerikliliği modelinde ise iş becerikliliği, çalışanların proaktif bir biçimde iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirerek iş özelliklerini, kişinin kişisel beceri ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmesi olarak tanımlanmıştır (s. 174). Önerilen modele göre, çalışanlar yönetimin belirlediği iş tanımlarının dışına çıkarak, kendi motivasyonlarını, becerilerini ve ilgilerini temel alarak işlerinde çeşitli değişiklikler yapmaktadırlar (Tims ve Bakker, 2010). İş becerikliliğinin toplam dört boyutu olduğu öne sürülmüştür. Buna göre, iş becerikliliğinin iki boyutu iş kaynakları artırma ile ilgiliyken, diğer iki boyutu ise iş taleplerini artırma veya azaltma ile ilgilidir. Bu boyutlar (1) sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, (2) yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, (3) merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ve (4) engelleyici iş taleplerini azaltma boyutudur. Önerilen ilk üç boyut iş davranışlarını artırmaya yönelikken, sonuncu boyut iş davranışlarını azaltmaya yönelik bir boyuttur (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Tims vd., 2012).

2.2.2. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliğinin, işlerini tanımlayan sınırların “iş becerikliliği uygulamaları” adı verilen üç ana yöntem ile olabileceğini önermişlerdir (s. 179). Bunların, görev becerikliliği (task crafting), ilişkisel beceriklilik (relational crafting) ve bilişsel beceriklilik (cognitive crafting) olduğu belirtilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Verilen şekilde (Şekil 2) iş becerikliliğinin ilk başta önerilen modeli görülebilir.

İş becerikliliği uygulamalarından biri görev becerikliliğidir. İş özellikleri kuramı kişinin görevini daha anlamlı bulmasının birkaç yolu olduğunu öne sürmektedir (Berg vd., 2013; Hackman ve Oldham, 1976). Kişilerin yaptıkları işlerde daha fazla beceri kullanabildikleri (beceri çeşitliliği) ve yaptıkları işin baştan sona aynı kişi tarafından yapılma derecesinin (görev kimliği) işte anlamlılığı belirleyeceğini önerilmiştir (Bilgiç, 2008; Hackman ve Oldham, 1976). Ayrıca, kişinin yaptıkları işin başkaları üzerindeki etkilerini gördüklerinde (görevin önemi) işlerini daha anlamlı buldukları önerilmiştir (Hackman ve Oldham, 1976). Buradan hareketle, bireylerin işlerinde anlamlılığını artırmak adına, görev becerikliliği yaparak iş tanımında gerekli kılınan yükümlülükleri işlerin sayısının, kapsamının ve türü bakımından değiştirdikleri öne sürülmüştür (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2013). Örneğin kişi tükenmişlikten kendini korumak için daha az iş yapmaya başlayabilir veya iş tanımlarının dışına çıkarak görevinin ötesi olan çeşitli işler yapabilmektedir.

İş becerikliliğinin bir başka uygulaması olan ilişkisel beceriklilik ise, bireyin işinde başkaları ile etkileşimini nitel ya da nicel bakımdan değiştirmesidir. Kişi bu yolla kiminle ve ne ölçüde işte başkaları ile iletişimde bulunacağını değiştirmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Nitekim, araştırmalar özellikle bireylerin birbirlerine güvendikleri ve olumlu gördükleri yüksek kaliteli ilişkilerin, işe bağlılık ve pozitif iş tutumları gibi olumlu çıktılarının olduğunu göstermektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008). Örneğin bilgi işlemde sorumlu bir çalışanın kendi istediğiyle, yeni gelen çalışanlara eğitim vermeyi istemesidir.



Şekil 2: İş Becerikliliğinin İlk Önerilen Modeli (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s. 182)

İş becerikliliğinin bir diğer uygulaması ise bilişsel becerikliliktir. Diğer uygulamalardan farklı olarak, bilişsel beceriklilikte yapılan iş ile ilgili fiziksel herhangi bir değişiklik yoktur. Ancak kişi yaptığı işi görme şeklini değiştirerek, işinde anlam bulmaktadır. Bilişsel beceriklilik kişinin görevlerinin bir parçasını veya bir bütün olarak işi görme şekline değiştirebilmektedir. Yapılan bilişsel becerikliliğin, birtakım durumlarda bilişsel olmakla birlikte kişinin davranışlarına da etki edebileceği öne sürülmektedir (Berg vd., 2013; Ghitulescu, 2006; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Araştırmalar, bireylerin bilişsel olarak işlerini farklı görmelerinin, işteki deneyimlerini önemli ölçüde değiştirebileceğini göstermektedir (Crum ve Langer, 2007). Örneğin hasta bakıcıların bir kısmı kendilerini hastaları koruyan bireyler olarak görebilmektedir.

İş becerikliliği literatürünün özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Bu artış Tims ve Bakker (2010)'da İş Talepleri Kaynakları Modelinden yola çıkarak ortaya koydukları iş becerikliliği kavramının iş ortamını, iş sonuçlarına bağlayan önemli bir aracı olarak konumlandırmasından ve önceki iş becerikliliği modellerinde daha pasif etkisi olduğu düşünülen bilişsel öğelerin dâhil edilmemesinden dolayı olduğu söylenebilir (Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017).

2.2.3. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Becerikliliği Modeli

Tims ve arkadaşları (2012) İş Talepleri Kaynakları modelini temel alarak iş becerikliliğini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada benimsenen ve son derece yaygın olan Tims ve Bakker tarafından ortaya konan söz konusu model iş becerikliliğinin dört boyutu olduğunu önermiştir. (Gordon vd., 2018; Rudolph vd., 2017; Tims ve Bakker, 2010). Bu boyutlar (1) sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, (2) yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, (3) merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ve (4) engelleyici iş taleplerini azaltma boyutudur.

2.2.3.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu

Kaynakların korunması kuramının (Hobfoll, 1989) öne sürdüğü üzere, kişi ancak yeterince kaynağa sahip olduğu durumda, kendisinden istenilen taleplere cevap verebilir. Bu sebeple kişi iş kaynaklarını artırmaya, korumaya çalışmaktadır. İş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları artırma boyutunun birkaç biçimde olabileceği görülmektedir. Yapısal iş kaynaklarının artırılması kişisel gelişim, öğrenme ve gelişme gibi yollarla olabilmektedir. Bunun yanında kişi işindeki özerkliğini arttırarak veya kullandığı beceri çeşitliliğini zenginleştirerek, dolayısıyla iş özellikleri teorisinde önerilen özelliklere çeşitli değişiklikler yaparak yapısal kaynaklarını arttırabilmektedir (Tims vd., 2012). Bu şekilde, işi daha iyi yapabilmeyi ve iş talepleri ile daha iyi başa çıkmayı amaçlamaktadır (Rudolph vd., 2017). Örneğin, kişi örgütünden birtakım konularda eğitim talep ederek işini daha verimli bir biçimde yapmaya çalışabilmektedir. Benzer şekilde, daha fazla özerklik elde etmek adına işini çeşitli yönlerden değiştirebilmektedir.

2.2.3.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu

İş kaynaklarından biri olan sosyal iş kaynakları artırma boyutu, Wrzesniewski ve arkadaşlarının (2001) öne sürdüğüne ilişkisel becerikliliğe benzemektedir. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, işin sosyal bileşenleri ile ilgilidir. Birey yöneticilerinden veya çalışma arkadaşlarından geri bildirim, tavsiye veya destek isteyerek sosyal iş kaynaklarını artırmayı hedeflemektedir (Eguchi vd., 2016; Tims vd., 2012). Kişinin amirinden performansı hakkında geri bildirim istemesi veya çalışma arkadaşlarından yaptığı iş hakkında destek arayışında olması sosyal iş kaynaklarını artırma boyutuna örneklerdir (Tims vd., 2012).

2.2.3.3. Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutu

Üçüncü boyut olan merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, kişinin zorlayıcı veya stresli olmasına rağmen, olumlu çıktıları sebebiyle projelerde yer alması

veya daha fazla sorumluluk almaya çalışmasıdır. Kişi bu şekilde işi daha merak uyandırıcı bulur (Tims vd., 2012). Nitekim yapılan çalışmalar kişinin işten daha fazla keyif alarak, iş tatmininin arttığını ve daha az devamsızlık yaptığını göstermektedir (Kass, Vodanovich ve Callender, 2001). Merak uyandırıcı iş talepleri, kişileri yeni bilgiler ve beceriler edinerek daha zor amaçlara yönlendirebilmektedir (Crawford, LePine ve Rich, 2010). Örneğin, kişi yeni bir projede yer alarak, yeni beceriler kazanabilir. Bunun yanında, İş Talepleri Kaynakları Modelinin öne sürdüğü üzere iş kaynaklarının yeterli miktarda olması önem arz etmektedir.

2.2.3.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu

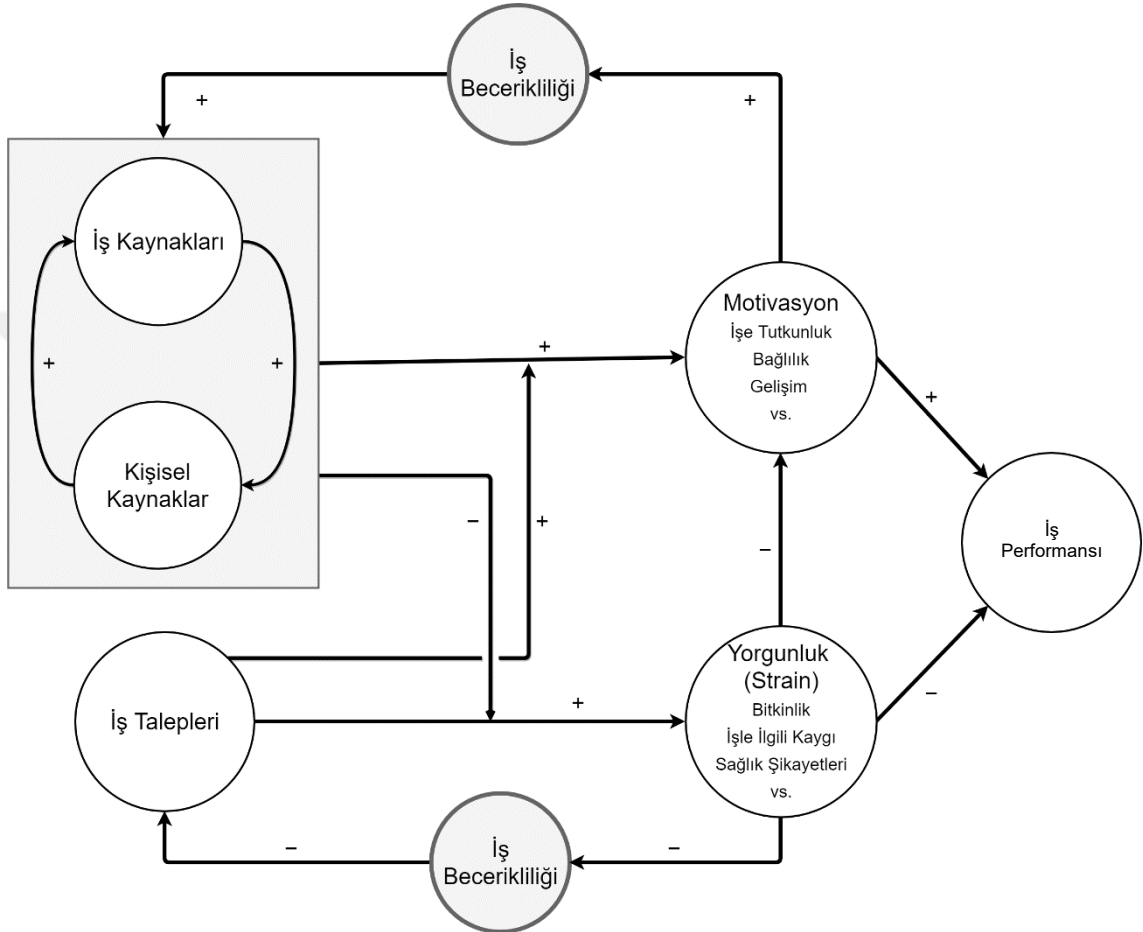
Dördüncü boyut ise engelleyici iş taleplerini azaltma boyutudur. Bireyin iş taleplerinin fiziksel, duygusal ve zihinsel bakımdan çok fazla olduğunu düşünerek proaktif bir biçimde bu talepleri azaltmayı amaçlamaktadır (Tims vd., 2012). Kişi uzun süreli olarak yüksek iş taleplerine ve düşük iş kaynaklarına sahip olduğunda tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005). Kişi bu sebeple engelleyici iş taleplerini azaltarak, kendini olumsuz durumlardan korumaktadır. Örneğin birey bazı işleri daha az yaparak, iş-aile çatışmasını azaltabilmektedir (Rudolph vd., 2017).

Sonraki bölümde, Tims ve Bakker'ın (2010) ortaya koyduğu modelin daha iyi anlaşılması için temel aldıkları iş talep ve kaynakları modelinden bahsedilecektir.

2.2.4. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

İş talepleri ve kaynakları modeli iş tasarım öğelerinin işyerindeki iyi olma halini ve iş performansına etkisini gösteren kapsamlı bir teorik çerçevedir. Bu modelde, her iş özelliğinin iş talebi veya iş kaynağı olarak sınıflandırılabilmesi önerilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008, 2014; Tims ve Bakker, 2010). İş talepleri ve kaynakları modelinde, her iş ortamının kendine has özellikleri olduğunu belirtmekle birlikte bu çeşitliliğin tek bir modelde ortaya konulabileceğini

öne sürülmektedir. Modelde, iş kaynakları ve iş taleplerinin aşağıdaki şekilde (Şekil 3) görülebileceği üzere işe tutkunluk gibi motivasyon artırıcı süreçleri ve bitkinlik gibi olumsuz süreçlerle etkileşimini ve bunun iş performansına olan etkisini göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2016). Konumuz olan iş becerikliliğinin modelde önemli bir yeri olduğu görülebilir.



Şekil 3: İş Kaynakları ve Talepleri Modeli (Bakker ve Demerouti, 2014)

Modelin iki ana karakteristiğinden ilki olan iş kaynakları bireyin hedeflerini gerçekleştirmesini yardımcı olan ve gelişimi ve öğrenimi tetikleyen işin fiziksel, psikolojik ve sosyal yönleri olarak tanımlanmıştır. İş talepleri ise işin fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren ve bu sebeple çalışan için çeşitli maliyetleri olan tarafıdır (Bakker ve Demerouti, 2014; Tims, Bakker ve Derks, 2013). Diğer modellerin aksine iş talepleri sadece iş yükü, zaman baskısı gibi nicel değişkenler değildir, İş Talepleri Kaynakları Modeline göre iş baskısı, duygusal talepler, işte belirsizlik gibi nitel konuları da kapsamaktadır (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003). Modelde, kişisel kaynakların olması iş talepleri ile bireyin daha iyi

mücadele etmesi ve daha iyi performans göstermesini sağlayabildiği öne sürmektedir (Bakker vd., 2012).

Bu modele göre yüksek iş talepleri fakat düşük kaynaklar, bitkinlik, kaygı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilirken, yüksek iş talepleri ile iş kaynakları ise yüksek motivasyon, işe tutkunluk gibi olumlu sonuçları olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014; Crawford vd., 2010; Van Wingerden, Derks ve Bakker, 2017). Kişisel kaynakların modelde önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Kişisel kaynaklar kişinin çevresini kontrol edebilme ve etkileyebilme kabiliyetleri ve bunu dirayetli bir biçimde gerçekleştirmesidir (Hobfoll, Johnson, Ennis ve Jackson, 2003). Kişisel kaynakları yeterli olan çalışanlar iş kaynaklarını da artırdığını öne sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014). Örneğin proaktif kişiliğe sahip bir çalışan, örgütünde bir eğitim düzenlenmesini sağlayarak işinde daha iyi performans gösterebilir. Şekil 3'de görüleceği üzere, bireylerin iş kaynaklarını, iş taleplerini ve bireysel kaynaklarını iş becerikliliği aracılığıyla artırdıkları önerilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014).

İş becerikliliği gibi bireysel seviyede başka iş yeniden tasarlama akımlarının olduğu görülmektedir. Sonraki bölümde farklı bu akımlardan bahsedilecek ve iş becerikliliği ile karşılaştırılacaktır.

2.2.5. İş Becerikliliğine Benzer İş Yeniden Tasarlama Yaklaşımları

İş becerikliliği aşağıdan yukarı doğru yapılan bir iş yeniden tasarlaması olması yönünden diğer yaklaşımlardan farklıdır. Standart dışı anlaşmalar (idiosyncratic deals), çalışan ile yönetimin bir araya gelmesi ile işte yapılan çeşitli değişikliklerdir. Bu anlaşma her iki tarafın da etkilediği, isteklerini yansıttığı bir yaklaşımdır (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer ve Weigl, 2010). Standart dışı anlaşmalar özellikle çalışanların daha iyi iş-yaşam dengesini sağlamak ve kişisel gelişim için iyi çözümlerdir (Lai, Rousseau ve Chang, 2009). Bu tür anlaşmalar iş becerikliliğinden farklı olarak, işverenin veya işverenin temsilcisinin izni ile gerçekleşmektedir (Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006). İş becerikliliği ise yönetimin direkt olarak izni olmadan da gerçekleşebilmektedir (Wrzesniewski ve

Dutton, 2001). Çalışanlar yaptıkları bu değişikliklerin yapısı da farklıdır. Standart dışı anlaşmalarda amaç genellikle ortak fayda sağlamakken (Hornung vd., 2010), iş becerikliliğinin temel amacı kişisel ihtiyaçların iş talepleri ve kaynaklarının yeniden organize edilmesi veya yapılandırılması yoluyla tatmin edilmesidir (Wang ve Bakker, 2017).

Rol düzenlemeleri (role adjustment) ise genellikle daha geniş kapsamlı değişikliklerdir. Çeşitli değişiklikler, amirin ve çalışma arkadaşlarının görev paylaşımı göz önüne alınarak yapılır. Rol düzenlemeleri genellikle iyi performans gösteren çalışanların, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının güvenini kazanması yoluyla gerçekleşmektedir (Clegg ve Spencer, 2007). Dolayısıyla, çalışanın rolleri, amirlerinin (yetki devri gibi), çalışma arkadaşlarının (işin farklı paylaşılması gibi) veya kişinin kendi kendine (iş becerikliliği gibi) yapması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu sebeple rol düzenlemeleri iş becerikliliğinden daha kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir.(Wang ve Bakker, 2017)

İş becerikliliğini diğer bireysel yeniden iş tasarımlarından ayıran iki önemli karakteristiği vardır. İlk önemli farklılığı, iş becerikliliğinin diğer yaklaşımlardan farklı olarak iş tasarımının tamamını değiştirmeye yönelik olmamasıdır. İş becerikliliği, küçük veya büyük çaplı olabilmektedir. Nitekim çalışmalar, iş becerikliliğinin çalışanın kıdeminden bağımsız olarak yapılabildiğini, karar vermede bağımsızlığı düşük olan çalışanların da yaptığını öne sürmektedir. Yapılan çalışmalar da bu öneriyi onaylar niteliktedir (Berg vd., 2010; Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017). İkinci önemli farklılığı ise, iş becerikliliğinde bulunan çalışanların, bazı durumlarda yöneticilerinin izni veya bilgisi olması gerekmeden işlerinde çeşitli değişiklikler yapabilmeleridir. İş becerikliliği bu noktada diğer bireysel iş yeniden tasarlama yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Dolayısıyla, iş becerikliliği proaktif bir davranışın sonucudur, çalışan inisiyatifini kullanarak iş çevresindeki değişimlere, olumsuzluklara veya belirsizliklerle başa çıkmak için iş becerikliliği yapmaktadır (Tims vd., 2012, s. 24).

İş becerikliliğine benzer bir başka kavramın ise öz-liderlik (self-leadership) olduğu görülmektedir (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland, 2012). Öz-liderlik kişinin kendi kendine yönlendirmesi ve motive etmesini kapsamaktadır.

Kişi bu yolla kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Manz, 1986; Stewart, Courtright ve Manz, 2011). Öz-liderlik iş becerikliliğine benzer yönleri olmak ile birlikte, iş becerikliliğinin iş tasarımına yönelik olması bakımından farklıdır.

Sonraki bölümde iş becerikliliğinin öncülleri üzerinde durulacaktır. İş becerikliliğinin öncülleri bireysel faktörler ve durumsal faktörler başlığı altında incelenecektir.

2.2.6. İş Becerikliliğinin Öncülleri

2.2.6.1. Bireysel Faktörler:

İş becerikliliğini öncülleri dahilinde bireysel faktörler, kişisel özellikler (büyük beşli kişilik), öz yeterlik ve düzenleyici odak kapsamında ele alınacaktır. Durumsal faktörler kapsamında ise iş baskısı, özerklik ve birey iş uyumsuzluğu ele alınacaktır.

Bilindiği üzere büyük beşli kişilik dışa dönüklük, nevrozizm, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarından oluşmaktadır (Digman, 1990). Büyük beşli kişilik ile iş becerikliliği ilişkisinin incelendiği birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bell ve Njoli (2016) tarafından Güney Afrika'da 246 idari işlerde görevli çalışanlarla yapılan bir çalışmada, her beş büyük kişilik boyutunun genel iş becerikliliğini tahmin ettiği bulunmuştur. Aynı çalışmada özellikle büyük beşli kişiliğin her beş boyutu ile engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (C. Bell ve Njoli, 2016). Ancak, 5 çalışma ile yapılan bir meta-analiz çalışmasında, genel iş becerikliliğinin ile nevrozizm arasında herhangi bir ilişkisi bulunmamıştır. Diğer boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık ileyse anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş becerikliliğinin özellikle yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ile büyük beşli kişilik arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Rudolph vd., 2017).

Öz yeterlik kısaca kişinin bir işi yapabileceğine olan inancıdır (Bandura, 2009). Öz yeterliğin kişilerin kendilerine inanmasını sağlayarak engellere daha dirençli hale getireceği, bu sebeple öz yeterliği yüksek bireylerin daha fazla iş becerikliliği yapacaklarını düşündürmektedir (Niessen, Weseler ve Kostova, 2016; Tims, Bakker ve Derks, 2014). Farklı sektörlerden 47 çalışan üzerinde yapılan ve 5 gün boyunca çalışanlardan veri toplandığı bir çalışmada, iş becerikliliğini ile öz yeterlik arasında ilgi çekici sonuçlar bulunmuştur. Çalışmada, bireylerin kendilerini öz yeterli hissettikleri günlerde, yeni bilgiler öğrenerek ve yaptıkları işleri zenginleştirerek daha fazla iş becerikliliği yaptıklarını bulmuştur (Tims vd., 2014). Almanya'da tam zamanlı farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada öz yeterlilik ile genel iş becerikliliği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, çalışmada görev becerikliliği ve bilişsel beceriklilik ile öz yeterlik arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunurken, ilişkisel iş becerikliliği ile herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Niessen vd., 2016). Öz yeterlik ile iş becerikliliği ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelendiği bir çalışmada, iş becerikliliğinin bir boyutu olan engelleyici iş talepleri haricindeki boyutlar olan, iş kaynaklarını artıma, iş sosyal kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri boyutları ile öz yeterlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Rudolph vd., 2017).

İş becerikliliğini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri ise düzenleyici odaktır (regulatory focus). Düzenleyici odak teorisi ile iş becerikliliği ilişkisinin incelendiği çalışmalar olduğu görülmektedir. Düzenleyici odak ikiye ayrılmaktadır. Yaklaşmacı düzenleyici (promotion focus) odak gelişme, büyüme ve başarıya ile ilgiliyken, kaçınmacı düzenleyici (prevention focus) odak güvenlik, kaybetmekten kaçınma, sorumluluk gibi kavramlarla ile ilgilidir (Crowe ve Higgins, 1997). Düzenleyici odağın iş becerikliliğini etkileyen önemli bir değişken olduğu önerilmektedir (Tims ve Bakker, 2010). 368 polis üzerinde yapılan 3 dalgalı bir çalışmada, yaklaşmacı düzenleyici odağa sahip çalışanların, daha fazla iş becerikliliği yaptıkları bulunurken, kaçınmacı düzenleyici odağa sahip çalışanlar örgütsel değişimler konusunda yetersiz bilgilendirdiklerinde daha fazla iş becerikliliği yaptıkları bulunmuştur. Bu çalışma dolayısıyla, örgütsel iletişimin yetersiz olduğu örgütlerde, güvenliğe ve zorunluluklara önem veren çalışanları dahi işlerini

tamamlamak amacıyla iş becerikliliğine yönlendirdiğini göstermektedir (Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2016). Rudolph'un (2017) 12 çalışmanın yer aldığı meta analiz çalışmasında ise, her iki düzenleyici odağın da genel iş becerikliliği ile anlamlı pozitif ilişkileri olduğu tespit edilmiştir.

2.2.6.2. Durumsal faktörler:

İş baskısı ile iş becerikliliği ilişkisinin incelendiği 5 gün veri toplandığı bir çalışmaya göre, günlük iş baskısı ile günlük iş becerikliliğinin iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilirken, iş becerikliliğinin diğer boyutu olan engelleyici iş taleplerini azaltma ile herhangi ilişkisi tespit edilememiştir. Araştırmacılar, iş baskısı yüksek olan günlerde, çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltmanın uzun vadede daha fazla iş yüküne sebep olabileceğini düşündükleri için aralarında herhangi bir ilişkinin tespit edilememiş olabileceğini önermektedirler (Petrou vd., 2012)..

Kişinin özerkliği ile iş becerikliliği ilişkisinin alan yazınında sıkça çalışıldığı görülmektedir (Bizzi, 2017; Rudolph vd., 2017). Araştırmacılar, özerkliğin düşük olduğu işlerde bireylerin iş becerikliliğine, işlerini daha anlamlı hale getirmek için başvurdukları önermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). ABD'de çeşitli çocuk bakımevinde çalışan 232 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada, özerklik ile iş becerikliliği incelenmiştir. Öğretmenlerin özerkliklerinin arttıkça, daha fazla iş becerikliliğinde buldukları tespit edilmiştir (Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009). Hollanda'da çeşitli sektörlerden 95 kişi ile 5 gün üst üste veri toplandığı bir çalışmada özerkliğin ve iş baskısının iş becerikliliği ile ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, özerkliğin ve iş baskısının yüksek olduğu günlerde, iş becerikliliğinin en çok kaynak artırma boyutu ile güçlü bir ilişki bulunurken, en zayıf ilişki, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile yaptıkları bulunmuştur (Petrou vd., 2012). ABD'de ilaç üretimi ve satışı yapan 138 kişinin katıldığı bir çalışmada bireyin özerkliğinin yanında, işte sürekli olarak iletişimde bulunan kişinin özerkliğinin ve geribildiriminin iş becerikliliği ile anlamlı ve pozitif bir ilişki göstermiştir. Öte yandan, kişinin işinde sürekli olarak iletişimde olduğu kişinin

görev öneminin ise arttıkça, kişinin daha az iş becerikliliği yaptığı tespit edilmiştir (Bizzi, 2017). Araştırmacılar buradan hareketle, iş becerikliliğini teşvik etmek isteyen yöneticilerin sadece kişisel faktörleri değil, aynı zamanda kişinin sürekli iletişimde bulunduğu kişileri de değerlendirmeleri gerektiğini önermektedir.

Birey-iş uyumsuzluğunun ve iş motivasyonu eksik çalışanların, iş becerikliliği yoluyla bu uyumsuzluğu azaltmayı amaçladığı öne sürülmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Tayvan'da 246 tam zamanlı otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada iş becerikliliğinin, birey-iş uyumsuzluğunun aracı rolüyle işe tutkunluğa etki ettiğini göstermiştir (Chen, Yen ve Tsai, 2014). Yine aynı ilişkinin incelendiği bir çalışmada, iş becerikliliğinin birey-iş uyumsuzluğu ile olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini bulmuşlardır (Niessen, Weseler ve Kostova, 2016). Kimi araştırmacılar birey-iş uyumsuzluğu yaşayan bireylerin iş becerikliliğine daha fazla başvurduklarını öne sürmektedirler (Wang ve Bakker, 2017).

Yapılan bir meta analiz çalışmasında, iş özellikleri modelinin iki boyutu olan özerklik ve iş yükünün her ikisinin de genel iş becerikliliği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdikleri bulunmuştur. Bunun yanında iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutuyla böyle bir ilişkisi rastlanmamıştır (Rudolph vd., 2017).

Sonraki bölümde iş becerikliliği sonuçlarından işe tutkunluk, iş tatmini ve iş performansı ele alınacaktır.

2.2.7. İş Becerikliliğinin Sonuçları

İş becerikliliği ile işe tutkunluk ilişkisinin en çok çalışılan konu olduğu görülmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014; Rudolph vd., 2017). Hollanda'da yapılan bir çalışmada işe tutkunluğun, iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Tims vd., 2012). Bu ilişkiyi inceleyen günlük bir çalışmada ise, günlük merak uyandırıcı iş talepleri artırma boyutu ile günlük işe tutkunluğun pozitif bir ilişki gösterirken, günlük engelleyici iş talepleri

ile negatif bir ilişki göstermiştir (Petrou vd., 2012). Hollanda'da polisler üzerine yapılan iki dalgalı bir boylamsal çalışmada, merak uyandırıcı ve sosyal iş talepleri boyutları ile işe tutkunluk pozitif bir ilişki gösterirken, engelleyici iş talepleri boyutu ile bir sene sonra negatif bir ilişki gözlemlenmiştir (Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2015). Üç ülkede 940 kişi üzerinde yapılan üç dalgalı boylamsal çalışmada, iş becerikliliğinin işe tutkunluğu tahmin ettiğini göstermiştir (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny ve Bauer, 2016). Finlandiya'da yapılmış üç yıl süren iki dalgalı çalışmada iş becerikliliğinin özellikle merak uyandırıcı iş talepleri boyutunun, çalışanın işe tutkunluğunu artırmak ve iş sıkılganlığını azaltmak için kullanılabilecek bir strateji olduğunu tespit edilmiştir (Harju, Hakanen ve Schaufeli, 2016). 48 çalışmanın incelendiği bir meta-analiz çalışmasında ise işe tutkunluk ile genel iş becerikliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşe tutkunluk ile iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri artırma ile pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunurken, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Rudolph vd., 2017).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği yapan kişilerin, işlerini kendi girişimleri ile değiştirdikleri için bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olacağını öne sürmüşlerdir. Yapılan çalışmalar da onların öngörülerini doğrular niteliktedir. İş tatmini ile iş becerikliliğini ilişkisini inceleyen bir çalışmada, iş becerikliliğinin yapısal ve sosyal kaynakları artırma boyutlarının çalışanların iş tatminlerine 2 ay sonra olumlu etki ettiğini göstermiştir. Bunun yanında, iş becerikliliğinin diğer iki boyutu olan merak uyandırıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş talepleri ile iş tatmini arasında böyle bir ilişki gözlemlenmemiştir (Tims, Bakker ve Derks, 2013). Yine aynı çalışmada iş becerikliliğinin işe tutkunluk ile iş becerikliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken tükenmişlik ile negatif bir ilişki raporlanmıştır.

Farklı gündüz bakımevlerinde çalışan 232 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, iş becerikliliğinin iş tatminini, iş performansını ve işe aidiyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, iş becerikliliği ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Leana vd., 2009). Meta-

analiz çalışmasında ise iş becerikliliği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin önemli bir kısmının yapısal iş kaynakları boyutundan kaynaklandığı belirtilmektedir (Rudolph vd., 2017).

Mevcut alan yazınına bakıldığında genel olarak iş becerikliliğinin olumlu yönlerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Fakat olumsuz sonuçlarını inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu olumsuz sonuçların genellikle iş becerikliliğinin engelleyici iş talepleri azaltma boyutu ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Birtakım araştırmacılar, özellikle engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun daha çok araştırılması gerektiğini ve genel bir iş becerikliliği değerlendirmesinden kaçınılmasını gerektiğini öne sürmektedirler (Demerouti, Bakker ve Halbesleben, 2015; Rudolph vd., 2017; Tims, Derks ve Bakker, 2016). 580 polis üzerinde yapılan iki dalgalı bir çalışmaya göre işten ayrılma niyeti ve iş yorgunluğunun, iş becerikliliğinin engelleyici iş talepleri azaltma boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini tespit etmiştir (Petrou vd., 2015). İş becerikliliğinin bu tezin konusu olan diğer konularla ilgili bulgular, değişkenlerin birbiri ile ilişkisi bölümünde ortaya konulacaktır.

2.3. DUYGUSAL BAĞLILIK

Bu çalışmada Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık modeli benimsenmiştir. Bu modelin üç bileşeninden biri olan duygusal bağlılık üzerinde durulacaktır. Allen ve Meyer'ın modelinin daha iyi anlaşılması amacıyla, duygusal bağlılığının temelini oluşturan tarihi gelişiminden bahsedilmesinin fayda getireceği düşünülmektedir.

Öncelikle örgütsel bağlılık kavramının genel olarak tanımlanacak olup, daha sonra ise bu çalışmanın konusu olan duygusal bağlılık üzerinde durulacak ve duygusal bağlılığın öncüllerinden söz edilecektir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı:

Örgütsel bağlılık eski bir kavram olmasına rağmen halen en çok çalışılan konulardan biridir (Kim vd., 2017; Weibo, Kaur ve Jun, 2010). Ayrıca örgütsel bağlılığa farklı alanlardan da ilgi gösterildiği görülmektedir (Kim vd., 2017). Özellikle sosyal psikoloji, sosyoloji gibi diğer bilim alanları için de öneminin arttığı gözlemlenmiştir (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Bu durum birbirinden farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütsel bağlılık konusunda en çok kullanılan tanımın "*bireyin kimliğinin örgütü ile özdeşleşmesinin göreceli kuvveti*" olduğu görülmektedir (Mowday vd., 1982, s. 27). Buna göre örgütsel bağlılığın üç karakteristiği vardır. Bunlar: (1) örgütün amaç ve değerlerini kabullenmiş olma, (2) örgütü için önemli ölçüde emek vermeye gönüllü olma ve (3) örgütün bir parçası olmaya kesin bir istek sahibi olma şeklinde kavramsallaştırmıştır (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).

İlk çalışmalarda örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapısı varken, daha sonra örgütsel bağlılığın birden fazla bileşeninin olduğu düşüncesi hakim olmuştur (Meyer ve Allen, 1991; Wasti, 2003). Bu alt boyutlar bireyin örgüte duygusal olarak bağlı olması (duygusal bağlılık), örgütten çıkılması durumunda birey için

olan maliyeti (devam bağıllığı) ve bireyin örgütte kalmakta kendini yükümlü hissetmesi (normatif bağıllık) şeklinde sınıflandırılmıştır (Meyer ve Allen, 1991). Bu sınıflandırma, Meyer ve Allen tarafından ortaya konulan modelin temelini oluşturmaktadır.

Sonraki bölümde örgütsel bağıllığı, davranışsal bir yaklaşımla inceleyen araştırmacıların yaklaşımlarından bahsedilecektir (Mercurio, 2015).

2.3.2. Duygusal Bağıllık Alanındaki Çalışmalar:

2.3.2.1. Dönüşümcü Bağıllık Teorisi:

Becker (1960) örgütsel bağıllığı “yan-bahis” (side-bets) yaklaşımıyla açıklamaya çalışmıştır. Yan-bahisler bireylerin kendi kendilerine değer biçtiği çeşitli yatırımlardır. Bu yan-bahisler para, emek, çeşitli yan haklar, zaman, itibar gibi çeşitli yatırımlar olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1984). Bu teoriye göre bireylerin örgütte bağlı kalmalarının sebebi kişilerin bir dereceye kadar gizli olan ve bireyin değerli bulunduğu çeşitli yan-bahislere yaptıkları yatırımı kaybetmeme amacıdır (Becker, 1960). Becker (1960) örgütsel bağıllığı, ekonomik bir akılcılık yaklaşımıyla incelediği görülmektedir (Weibo vd., 2010). Bu sebeple bireylerin örgütün bir parçası olmaya devam etmelerinin, bireyin yan-bahisleri kaybetmeye göze alamamalarından dolayı olduğunu öne sürülmektedir (Becker, 1960). Meyer ve Allen (1991) davranışsal bağıllığın tutumsal bağıllıktan farklı olarak bireyin davranışları ile başlayıp bittiği bir döngü olduğunu belirtmektedirler.

Becker’ın (1960) yan-bahis her ne kadar örgütsel bağıllığın alan yazınında öne çıkan modellerden biri olmamak ile birlikte, bu modelin Meyer ve Allen (1984, 1991) tarafından öne sürülen örgütsel bağıllık modelinde “devam bağıllığı” adıyla yer bulduğu dikkat çekmektedir.

2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Teorisi

Davranışsal bağlılığın bir temsilcisi olan Salancik (1977) örgütsel bağlılığı, bireylerin seçtikleri davranışları sürdürme yükümlülüğünden geldiğini ve bu davranışların sürdürülmemesi durumunda oluşabilecek psikolojik tutarsızlıktan kaçınma isteğinden dolayı oluştuğunu belirtmektedir (Salancik, 1977, akt; Mercurio, 2015). Becker'dan (1960) farklı olarak, Salancik'in yaklaşımında, birey herhangi bir karşılık beklemeden, aynı eylemleri farklı durumlarda da sürdürerek tutarlı bir çizgi çizmeyi amaçlamaktadır (Oliver, 1990). Dahası, Becker'ın yaklaşımında bireyin bir eylemi sürdürmeyerek karşılaşacağı sonuçların farkında olması gerekirken, Salancik'in yaklaşımında bireyin bu davranışları başlatması ve devam ettirmesi için bilinçli olarak gerekmez (Meyer ve Allen, 1991).

Bireyin örgütüne bağlılığını etkileyen dört temel faktörün olduğu öne sürülmüştür. Buna göre bireyin davranışı açıkça yapılmış olmalıdır. Başka bir deyişle, diğer bireyler kişinin ne yaptığını görebilmelidir. Bir başka faktör ise, kişinin yaptığı seçimlerinin değiştirilmesinin veya geri alınmasının zor olması gerekmektedir. Ayrıca, kişinin davranışları çevresindekiler tarafından bilinir olmalıdır. Sonuncusu ise bireyin bu davranışı kendi hür iradesiyle karar vermiş olmasıdır. Salancik, bireyin bu faktörlerin etkisinde ne kadar kalmasına bağlı olarak örgüte bağlılığının değiştiğini öne sürmüştür (Salancik, 1977, akt. Mowday vd., 1982).

2.3.2.3. Zorunlu (Normatif) Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılığa bir başka yaklaşım bireyin, örgütüne karşı belirli bir sorumluluğundan dolayı bağlı kaldığı görüşüdür (Mercurio, 2015; Meyer ve Allen, 1991; Wiener, 1982). Wiener (1982) örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır; *“Örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve menfaatlerini korumak için bireyin belirli içselleştirilmiş normatif baskılar sonucu belirli davranışlar sergilemesidir”*(s.221). Buna göre birey bazı davranışları sadece yapılması doğru olan eylem olduğu için yapmakta ve bu eylemler için kendilerini zorunlu hissetmektedirler. Bunun sebebinin birey tarafından içselleştirilmiş normatif baskılar olduğunu ve bu

normatif baskıların kişinin daha önce yaşadığı (kültürel veya ailesel) veya örgüte girdikten sonra (örgüt içi çevre gibi) oluşan baskıların sebep olabileceğini öne sürmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Wiener, 1982). Ayrıca bazı araştırmacılar, bireyin örgütü sayesinde yararlanabildiği okul bursu, eğitim gibi olanaklara karşılık, kendilerini geri ödemeye yükümlü hissettikleri için örgütlerine bağlı olduklarını öne sürmüştürler (Meyer vd., 1993; Scholl, 1981).

Wiener (1982) örgütsel bağlılığın iki ana belirleyicisi olduğunu bunların bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ve genelleştirilmiş sadakat ve görev olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşımın Meyer ve Allen'ın (1991) üç bileşenli yaklaşımının "normatif bağlılığını" temel oluşturduğu için önemli olduğu düşünülmektedir.

2.3.2.4. Tutumsal Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan önceki çalışmalarda en çok bu yaklaşım ile incelendiği görülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütüne bağlı bireyler örgütleri ile özdeşleşmiş, örgütünün bir parçası olmaktan mutluluk duyan ve her an örgütünün içinde olan bireylerdir (Allen ve Meyer, 1990; Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974). Kanter (1968) örgütsel bağlılığı duygusal bir yaklaşımla incelemiş "kenetlenme bağlılığı" olarak adlandırarak, bireylerin birbirlerini desteklemeleri, kişinin kendini gruptan ayrı düşünmemesi, grupla beraber olduğunda kendini duygusal yönden iyi hissetmesi olduğunu öne sürmüştür. Buchanan (1974) ise örgütüne bağlı bireyleri "partizan, örgütün değerlerine ve amaçlarına duygusal olarak bağlı, bireylerin rollerine ve örgütün kendisine inanan" kimseler olarak tanımlamıştır (s.533). Porter ve arkadaşlarının (1979) ortaya koyduğu örgütsel bağlılığın ise döneminde en yaygın kullanımı olan bağlılık yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin örgütsel bağlılığın duygusal yaklaşımını en iyi şekilde ortaya koymuş olmaları ve geliştirdikleri ölçekten dolayı olduğu öne sürülmüştür (Allen ve Meyer, 1990).

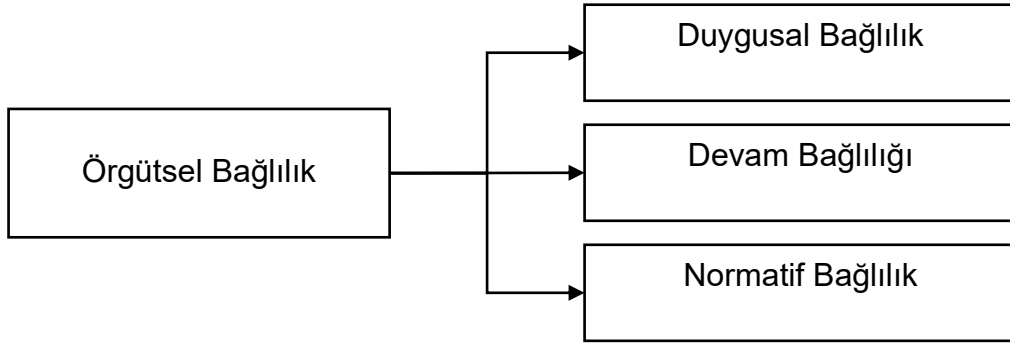
Porter ve arkadaşlarının yaklaşımı, öncekilere benzer olarak örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ele almışlardır (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Weibo vd., 2010). Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı etkilediği üç faktör olduğunu öne

sürmüştür. Bu faktörlerin örgütün değer ve amaçlarını paylaşmak, örgüt için fazladan çaba sarf etmeye gönüllü olmak ve güçlü bir örgütte kalmaya isteklilik olduğunu öne sürmüşlerdir (Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974). Araştırmacılar örgütsel bağlılığın ölçülmesi amacıyla 15 maddelik Örgütsel Bağlılık Anketini (Organizational Commitment Questionnaire) ortaya koymuşlardır. İlk ortaya konulduğu dönem çokça kullanılmasına rağmen, daha sonra ortaya konulan çok bileşenli örgütsel bağlılık yaklaşımlarının daha çok destek görmesi sebebiyle yerini onlara bırakmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday vd., 1979; Weibo vd., 2010). Bu yaklaşım ise Meyer ve Allen (1990) tarafından önerilen üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin, duygusal bağlılık bileşenini oluşturduğu için oldukça önemlidir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

2.3.3. Çok Bileşenli Bağlılık Yaklaşımı

Bu bölümde çok bileşenli örgütsel bağlılık modellerinden olan, Meyer ve Allen'in öne sürdüğü örgütsel bağlılık modelinden bahsedilecektir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık kısaca anlatılacak olup modelin teorik temeli oluşturulacaktır, sonrasında ise araştırmaya konu olan değişkenlerden biri olan duygusal bağlılık üzerinde durulacaktır.

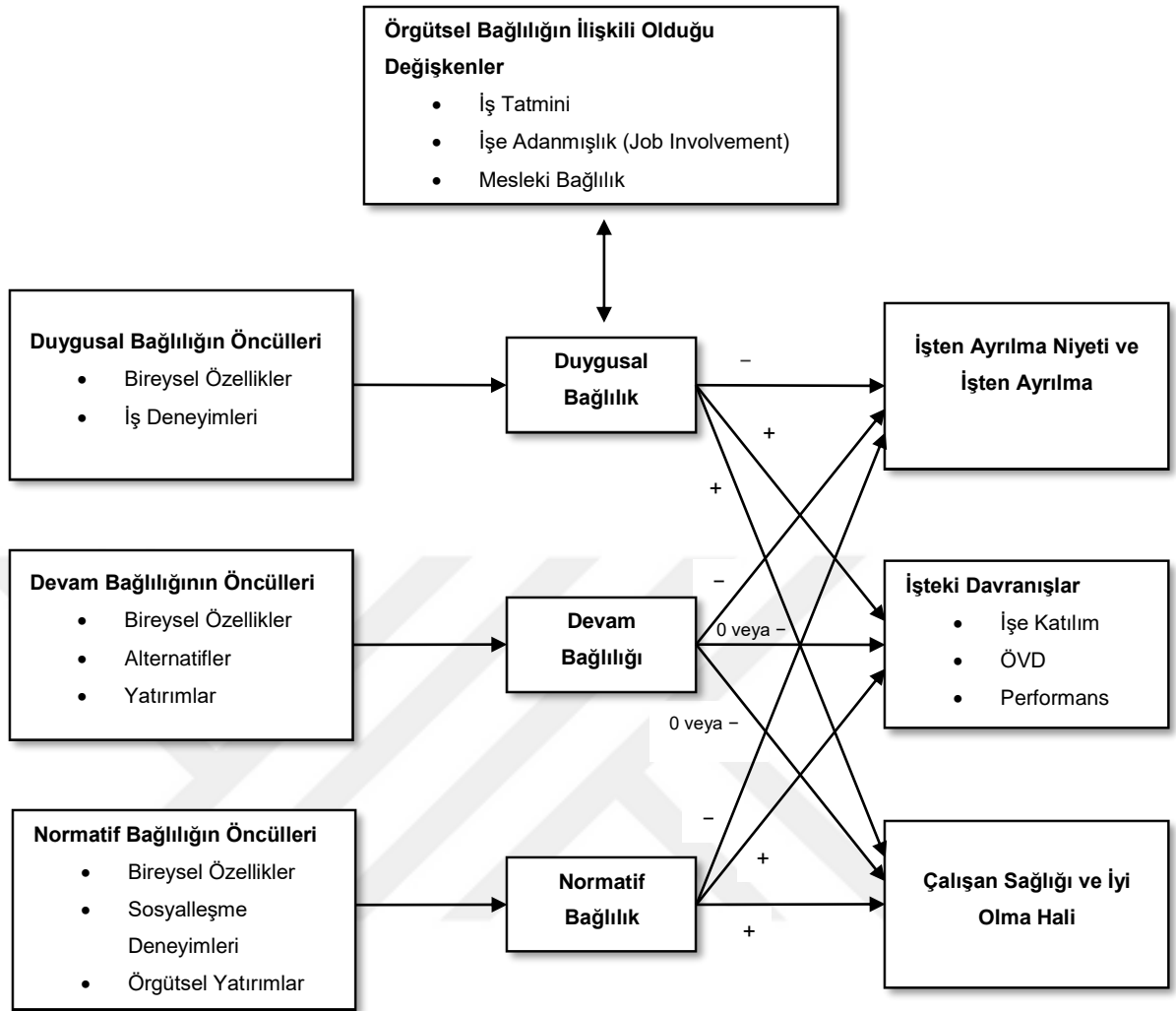
Meyer ve Allen'in (1991) tarafından önerilen üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, daha önce bahsedilen modellere benzer özellikler taşımaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık *"bireyin örgütte kalmayı istemesi, ihtiyaç duyması ve/veya kendini zorunda hissetmesi"* şeklinde kendini gösteren psikolojik bir haldir (Meyer & Allen, 1991, s. 62). Örgütsel bağlılık konusundaki diğer çalışmaların da katkısıyla Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç bileşenli bir yapısı olduğunu ve bunların şekilde (Şekil 4).de görüldüğü üzere, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1984) ilk olarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı biçiminde incelenmişini önermişlerdir. Daha sonra ise modele normatif bağlılık eklenmiştir (Meyer ve Allen, 1991).



Şekil 4: Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni (Meyer ve Allen, 1991)

Buna göre duygusal bağlılık bireyin örgütte kalma arzusunu, devam bağlılığı bireyin örgütte kalma ihtiyacını ve normatif bağlılık bireyin örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesini açıklamaktadır. Bu bileşenlerin her üçünün de birbirini dışlayıcı özellikte olmadığını, ayrı ayrı incelenebileceği ve her birinin farklı ölçülerde çıkabileceğini belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen'in modelinden sonra da çeşitli modeller önerilmiş olsa da günümüzde en çok kullanılan model olmaya devam etmektedir (Bergman, 2006; Wasti, 2016; Weibo vd., 2010). Meyer ve Allen'in modeli şekilde verilmiştir (Şekil 5).



Şekil 5: Allen ve Meyer'in (2002) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Not: ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

2.3.3.1. Devam Bağlılığı:

Meyer ve Allen'in (1991) modelinin bileşenlerinden biri olan devam bağlılığının temeli Becker (1960) tarafından ortaya konulan yan bahis yaklaşımıdır. Devam bağlılığı kişinin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yatırımların farkında olması ve bu yatırımları kaybetmemek için davranışlarını sürdürmesidir. Devam bağlılığı yüksek, ancak duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı düşük olan bireylerin örgütte kalma sebebinin bireyin kalmaya ihtiyaç (need) olduğunu düşünmesi olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Becker'in (1960) öne sürdüğü gibi bireyin örgütte kalmasını sağlayan yan-bahislerdir. Bu yan-bahisler

kişinin örgütte harcadığı emek, harcadığı zaman gibi çeşitli yatırımlar olmaktadır (Becker, 1960). Devam bağlılığının bazı kaynaklarda zorunlu bağlılık olarak Türkçeleştirildiği görülmektedir (Örn: Aşan ve Özyer, 2008).

Devam bağlılığı, bireylerin yan bahislerinin arttıkça örgütten ayrılmalarının zorlaşacağını öne sürmektedir. Bu durum, kişilerin yaşları, örgütte geçirdikleri sürenin arttıkça devam bağlılıklarının da artacağını düşündürmektedir (Mercurio, 2015). Kişinin alternatiflere sahip olması ve alternatiflerinin sayısının da devam bağlılığını etkileyebileceği ve alternatiflerin çok sayıda olmasının bireyin devam bağlılığını düşürdüğü gözlemlenmiştir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 2002). Nitekim, yapılan çalışmalar yaş ile devam bağlılığının ilişkisinin olduğu ancak beklenildiği kadar güçlü olmadığını ve duygusal bağlılığa benzer bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1984). Araştırmacılar, kişinin örgütte geçirilen sürenin artmasıyla yan-bahislerin artarken, aynı zamanda yaş ile alternatiflerinin de artıyor olmasının bu ilişkinin beklenildiği kadar güçlü çıkmamış olabileceğini öne sürmüşlerdir (Meyer vd., 2002).

2.3.3.2. Normatif Bağlılık:

Meyer ve Allen'ın modelinin bir başka bileşeni olan ve diğerlerine kıyasla daha az ilgi gören normatif bağlılık "*Çalışanın örgütte kalmaya kendini yükümlü hissetmesi*" şeklinde tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3; Wasti, 2003). Bu bileşen, daha önce de belirtildiği gibi Wiener'ın (1982) örgütsel bağlılık modelinde "*örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve menfaatlerini korumak için bireyin belirli içselleştirilmiş normatif baskılar sonucu belirli davranışlar sergilemesidir*" (s.221) şeklinde tanımlanmıştır. Meyer ve Allen'ın (1990) geliştirdikleri örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ölçülmesine yönelik olan 8 maddede, Wiener'ın tarafından önerilen bireyin içselleştirilmiş sosyal değerlere yoğunlaşmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Daha sonra güncellenen ölçekte ise, normatif bağlılık 6 madde ile ölçülmüş, bireyin örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesine yönelik maddelerden oluşturulmuştur (Meyer vd., 1993, 2002).

Yapılan çalışmalar normatif bağlılık ile duygusal bağlılığın oldukça güçlü bir ilişki gösterdiğini bulgulamıştır. Bazı araştırmacılar normatif bağlılığın ayrı bir bileşen olmasının yararlılığını sorgulamalarına rağmen (örn: Ko, Price ve Mueller, 1997), farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında kayda değer farklılıkların olduğu tespit edilmiştir (Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 2001; Meyer vd., 2002; Süß ve Kleiner, 2010). Dahası güncellenen 6 maddelik ölçekte, normatif bağlılığın duygusal bağlılıktan ayrışan geçerliliğinin arttığı bulunmuştur (Meyer vd., 2002; Wasti, 2003).

2.3.3.3. Duygusal Bağlılık:

Örgütsel bağlılığın en çok çalışılan bileşeni olan duygusal bağlılık farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Bergman, 2006; Mercurio, 2015; Meyer vd., 2002; Wasti, 2003). Kanter (1968), Buchanan (1974) ve Porter ve arkadaşlarının (Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974) duygusal bağlılığı tanımlamalarından daha önce bahsedilmiştir. Bu çalışmada kullanılan Allen ve Meyer'in modelinde ise duygusal bağlılığı, Porter ve arkadaşlarının tanımlamalarına benzer olarak, *"kişinin örgütlerine aidiyet duymaları, kimliklerini özdeş olarak görmeleri ve örgütleriyle duygusal bir bağ hissetmeleri"* şeklinde tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).

Birçok çalışma örgütsel bağlılığın sonuçlarının (devamsızlık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) duygusal bağlılık tarafından, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa kıyasla göre daha iyi tahmin ettiğini bulgulamıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Mercurio, 2015; Meyer vd., 2012, 2002; Solinger, van Olffen ve Roe, 2008). Duygusal bağlılığın ölçmesinde sıklıkla kullanılan Meyer ve Allen'in ölçeğinin yanında, Porter ve arkadaşları tarafından ortaya konan tek bileşenli "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin" de bazı çalışmalarda (Örn: Güteryüz, Güney, Aydın ve Aşan, 2008) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık bileşeninin ölçülmesinde kullanıldığı görülmektedir (Meyer vd., 2012). Bu iki ölçeğin aralarındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğunu tespit edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 2002).

Sonraki bölümde duygusal bağlılığın öncülleri üzerinde durulacaktır.

2.3.4. Duygusal Bağlılığın Öncülleri:

Bu bölümde, duygusal bağlılığın öncülleri olan demografik değişkenler, kontrol odağı, rol belirsizliği, rol çatışması, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işe tutkunluk incelenecektir.

Duygusal bağlılık ile yaş, cinsiyet, pozisyon gibi değişkenlerle yapılan pek çok çalışma ve meta-analiz yapılmıştır. Buna rağmen çalışmaların farklı sonuçlar gösterdiği görülmektedir. Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelendiği bazı çalışmalar herhangi bir ilişki bulamazken (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999; Riketta, 2005), diğerlerinde zayıf pozitif bir ilişki bulgulamışlardır (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1984; Wang, Weng, McElroy, Ashkanasy ve Lievens, 2014). Meyer ve Allen (1984) tam zamanlı üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bireylerin örgütlerine zaman içerisinde daha çok duygusal olarak bağlandıklarını, iş tatminlerinin arttığını, daha iyi pozisyonlara geldiklerini ve bu sebeple daha fazla örgütte kaldıklarını göstermiştir. Bu sebeple bağlılığın kıdemi tahmin ettiğini, yani kıdemin yaşı tahmin etmediğini öne sürmüştür (Meyer ve Allen, 1984).

Eğitim ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda ise istisnaları olmakla birlikte, negatif bir ilişki bulgulanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990). Araştırmacıların eğitim ile duygusal bağlılık arasındaki negatif ilişkinin kişilerin eğitimlerinin arttıkça, örgütlerinden beklentilerinin de artması, ancak beklentilerin karşılanamaması sebebiyle bağlılıklarının düşmesinden dolayı olduğunu öne sürmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday vd., 1982).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın ilişkisinin incelendiği çalışmalarda farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar, kadınların daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğunu gösterirken (Mathieu ve Zajac, 1990), kimi çalışmada ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Kacmar vd., 1999; Madison, Ward ve Royalty, 2012). O'Reilly, Chatman, ve Caldwell (1991) ise kişi-örgüt uyumunun kontrol

edildiğinde, cinsiyetler arasındaki farkın anlamsız hale geldiğini belirtmektedir. Türkiye’de öğretmenler üzerine yapılmış 33 çalışma ile yapılan meta analiz çalışmasında ise cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığı bulunmuştur (Dalgıç, 2014).

Türkiye’de turizm sektöründe yapılan bir çalışmaya göre ise duygusal bağlılık ile eğitim düzeyleri, yaş arasında pozitif bir ilişki tespit edilirken, kıdem ve cinsiyet ile herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışmalar, duygusal bağlılığın özellikle özel sektörde çalışan bireylerde daha güçlü olduğunu göstermektedir (Buchanan, 1974; Cetin, Gürbüz ve Sert, 2015).

Bireysel farklılıklardan olan dışsal kontrol odağı (external locus of control) ile örgütsel bağlılığın incelendiği çalışmalarda, duygusal bağlılık ile negatif bir ilişki bulgulanmıştır (Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 2002). Kanada’da 232 devlet memuru üzerinde yapılan, yaş, eğitim seviyesi ve kıdem kontrol edildiği bir çalışmada ise içsel kontrol odağı ile duygusal bağlılık arasında güçlü pozitif bir ilişki bulunmuştur (Coleman, Irving ve Cooper, 1999).

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile duygusal bağlılık arasında güçlü negatif bir ilişki gösterdiği bulunmuştur. Kültürel faktörlerin özellikle rol belirsizliği ve rol çatışması ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide farklılık gösterdiği görülmektedir. Kuzey Amerika dışında yapılan çalışmalarda daha güçlü bir ilişkiler bulunmuştur (Meyer vd., 2002; Wasti vd., 2016).

Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise etik liderliğin etik ortama (ethical climate) etkisi ve bunun çalışanların duygusal bağlılığına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi incelenmiştir. Diğer çalışmalara benzer olarak, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunurken, etik ortam ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkisi bulunmuştur (Demirtaş ve Akdoğan, 2015).

İş tatmini ile duygusal bağlılık ilişkisinin alan yazınında en çok çalışılan ilişki olduğu görülmektedir. Birçok çalışmada, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında güçlü pozitif bir ilişki bulgulanmıştır (Alexandrov, Babakus ve Yavas, 2007; Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002).

Türkiye’de yapılmış ve örgütsel bağlılık ile duygusal zekâ ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünün incelendiği bir çalışmada ise benzer şekilde güçlü bir ilişki bulunmuştur (Güleryüz vd., 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılık ilişkisinin inceleyen çalışmalarda genellikle anlamlı pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılığının bileşenleri özelinde incelediğinde duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki gösterirken, devam bağlılığı bileşeni ile ise genellikle negatif bir ilişki bulunmuştur (Cetin vd., 2015; Gürbüz, 2006; LePine, Erez ve Johnson, 2002; Meyer vd., 2002; Wasti ve Can, 2008). Diğerlerinin çalışmaların aksine, örgütsel vatandaşlık davranışları ile herhangi bir ilişkinin tespit edilemediği çalışmalar da bulunmaktadır (Alotaibi, 2001; Williams ve Anderson, 1991). Çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin kolektivist kültürlerde ise daha güçlü olduğunu bulgulamıştır (Cetin vd., 2015).

İşe tutkunluk ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda duygusal bağlılık kimi araştırmacıların öncül (Hu ve Schaufeli, 2011; Karatepe, 2013), kimilerinin ise sonuç değişkeni olarak incelendiği görülmektedir (Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008; Kim vd., 2017). Kim ve arkadaşları (2017) örgütsel bağlılık ile örgütsel tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Hakanen ve diğerleri (2008), yaptıkları boylamsal çalışmada ise iş kaynaklarının örgütsel bağlılığı tahmin ettiğini ve bunun da örgütsel tutkunluğu arttırdığını öne sürmüşlerdir. Karatepe (2013) ise İran’da 231 amir çalışan ikilisi üzerinde yaptığı çalışmada, işe tutkunluğun örgütsel politika ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini bulgulamıştır.

2.4. GÖREV PERFORMANSI

İş performansı yönetim alanında en çok çalışılan ve en temel konulardan biridir (Spector, Bauer ve Fox, 2010). İş performansı çalışanların terfi ettirilmesi, eğitim verilmesi veya işten çıkarılması gibi pek çok yönetsel karara etki eden önemli bir değişkendir. Viswesvaran ve Ones (2000) iş performansını, “*örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapılan ölçeklendirilebilir eylemler, davranışlar ve tutkunluk*” şeklinde tanımlamıştır (s. 216). Bu tanımın, iş performansının en yaygın kullanılan tanımlarından biri olduğu görülmektedir. Williams’a göre ise iş performansı işte sergilenen ve örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranışlar bütünüdür (Williams ve Anderson, 1991).

2.4.1. Görev Performansı Kavramı

İş performansı konusunda yapılan ilk tanımların, özellikle görev gereksinimleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Fleishman, 1967). Bu bağlamda, geçmişte yapılan iş performansı tanımları, günümüzdeki görev performansı tanımlarına oldukça yakındır. Araştırmacılar iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğunu öne sürmektedirler (Roe ve Ester, 1999; Sonnentag ve Frese, 2005; Spector vd., 2010; Viswesvaran ve Ones, 2000). Farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, iş performansının temel olarak, görev performansı, bağlamsal performans (contextual performance) ve üretim karşıtı iş davranışlarından oluştuğu önerilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Bu araştırmanın konusu görev performansı olmasına rağmen, iş performansının diğer boyutlarının da görev performansının kapsamının anlaşılması yönünden önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple, öncelikle görev performansından bahsedilecek olup, daha sonra diğer iş performansı boyutları açıklanacaktır.

Görev performansı, örgütün teknik çekirdeğine, doğrudan teknolojik süreçlerin uygulanmasına katkı sağlayan veya dolaylı olarak gerekli girdi ve hizmetleri sağlayan çalışanların etkililik derecesi olarak tanımlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993; akt: Organ, 1997). Örneğin: öğretmenin derse girmesi, bitmiş

ürünlerin dağıtımı gibi temel görevler kastedilmektedir. Bazı araştırmacılar ise görev performansının, kişinin iş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getirme derecesi olarak tanımlamışlardır (Rotundo, Sackett ve Smith, 2002). Görev performansının diğer iş performansı boyutlarına göre daha bilişsel bir beceri olduğunu ve görev bilgisi, görev becerisi ve görev alışkanlığının yardımıyla gerçekleştirildiğini belirtilmektedirler (Conway, 1999). Dolayısıyla, görev performansının öncüllerinin işi yapma becerisi ve geçmiş deneyimleri olduğunu öne sürmektedirler (Pradhan ve Jena, 2017). Bazı araştırmacılar görev performansının çok boyutlu olduğunu belirtmektedir (Sonnentag ve Frese, 2005). Campbell (1990) iş performansının sekiz bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bu sekiz bileşenden, beşi ise görev performansı ile ilgilidir. Bunlar (1) işe özgü görev ustalığı, (2) işe özgü olmayan görev ustalığı, (3) yazılı ve sözlü iletişim, (4) idare ve liderlik ve (5) kısmen yönetim olduğunu belirtmektedirler (Campbell, McHenry ve Wise, 1990). Bu bileşenlerin farklı işlerde, farklı ölçülerde kullanılacağını öne sürülmüştür (Sonnentag ve Frese, 2005).

2.4.2. Görev Performansının Diğer İş Performansı Boyutları ile Karşılaştırması

Bağlamsal performans ise, araştırmacıların görev performansının iş performansının tamamını temsil etmediğini belirtmeleri sonucu, bağlamsal performans ortaya konmuştur (Organ, 1988, 1997). Bağlamsal performansın, rol dışı performans (extra-role performance), örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı isimlerle ve küçük farklılıklarla incelendiği görülmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Bağlamsal performans Organ (1988) tarafından, *“ödüllendirme sistemleri tarafından açıkça tanımlanmayan, kişinin görevi veya zorunluluğunun olmadığı ancak örgütün verimliliğine olumlu katkı sağlayan davranışlar bütünü”* şeklinde tanımlamıştır (s. 547). Bağlamsal performans daha sonra farklı biçimlerde tanımlanmış ve tanımda bulunan ödüllendirme sistemlerinin açıkça tanınmaması ve görev dışı olması şartı kaldırılmıştır (Organ, 1997).

Araştırmacılar, görev performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışları (bağlamsal performans) arasında temel farkların olduğunu öne sürmektedir. Bu farklılıkların birincisi, bireyin görev performansının becerileri ve deneyimleri tarafından daha iyi tahmin edilirken, bağlamsal performansın kişilik aracılığıyla daha iyi tahmin edilebildiği öne sürülmektedir. İkinci temel farklılık ise, görev performansı farklı işlerde yapılan eylemler daha büyük ölçüde değişkenlik gösterirken, bağlamsal performans göreceli olarak benzer eylemlerden oluşmaktadır. Son olarak, görev performansı önceden belirlenmiş ve rol ile ilgili davranışlardan oluşurken, bağlamsal performans isteğe göre değişen ve rol dışı davranışlardan oluşmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997; Hatrup, O'Connell ve Wingate, 1998; Sonnentag ve Frese, 2005).

Örgütün etkililiğine olumsuz etkide bulunan üretim karşıtı iş davranışları, iş performansının bir boyutu olarak ortaya konmuştur (Viswesvaran ve Ones, 2000). Üretim karşıtı iş davranışları, örgütün normlarına karşı isteyerek yapılmış, örgütün ve örgütün üyelerinin iyiliğini tehdit eden davranışlar bütünüdür. Buna göre bireylerin üretim karşıtı davranışları kişisel/ örgütsel ve ciddi/ küçük çaplı olabilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). Mülke zarar verme, işte şiddet üretim karşıtı davranışlara örneklerdir.

2.4.3. Görev Performansının Öncülleri

Bu bölümde, görev performansını etkileyen faktörler iki başlık altında incelenecektir. İlk başlıkta bireysel faktörlerin performansa etkisi incelenecek, sonrasında ise kişinin çevresindeki durumsal öğelerin performansına etkilerinin incelendiği çalışmalardan söz edilecektir.

2.4.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler bölümünde, kişiler arasındaki performans farklılığının sebebini altında yatan sebepleri inceleyen araştırmalardan bahsedilecektir. Bu kapsamda,

görev performansı ile bilişsel beceriler, kişilik, başarı ihtiyacı, iş deneyimleri ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Araştırmalar görev performansının, görev bilgisi, görev becerisi, bilişsel beceriler ve görev alışkanlıkları tarafından önemli ölçüde belirlendiğini göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Birtakım meta analiz çalışmaları, yüksek bilişsel beceriye sahip kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi görev performansı gösterdiklerini bulmuştur (Bobko, Roth ve Potosky, 1999; Schmidt ve Hunter, 1998; Vinchur, Schippmann, Switzer ve Roth, 1998). Araştırmacılar bunun sebebinin bilişsel becerileri daha yüksek olan bireylerin, diğerlerine göre daha hızlı iş bilgisi ve iş becerilerini öğrenebildikleri ve bunun performansla olumlu yansımaları olduğunu belirtmektedirler (Schmidt, Hunter, Outerbridge ve Goff, 1988; Sonnentag ve Frese, 2005). Keil ve Cortina (2001) araştırmalarında işte geçirilen sürenin arttıkça, bilişsel beceri ile görev performansı arasındaki ilişkinin zayıfladığını bulgulamıştır (Keil ve Cortina, 2001). Bahsi geçen bireysel özelliklerin ise, bağlamsal performansa etki ettiği bulunmakla birlikte, bu etkinin görev performansına kıyasla küçük olduğu tespit edilmiştir (Sonnentag ve Frese, 2005; Sonnentag, Volmer ve Sychala, 2008).

Araştırmacılar kişiliğin görev performansına olan etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Kişilik ile ilgili olan değişkenler ile görev performansın incelendiği çalışmalarda, bilişsel faktörlere nazaran daha küçük olmak ile birlikte pozitif ilişkiler bulunmuştur. Büyük beşli kişilik ile görev performansı ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, duygusal denge/ nevrozizm ve sorumluluk ile görev performansı arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Barrick ve Mount, 1991; Hartz ve Donovan, 2000). Proaktif kişilik ve girişimcilik niyetini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar ise, proaktif kişiliğe sahip bireylerin daha girişimciliğe daha çok ilgili olduğu tespit edilmiştir (Crant, 1996; Rauch ve Frese, 2007).

Çalışmalar yüksek başarıma ihtiyacına sahip bireyler ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Vinchur vd., 1998). Öz yeterli olduğuna inanan bireylerin daha iyi görev performansı gösterdikleri görülmektedir (B. S. Bell ve Kozlowski, 2002). Ayrıca bu bireylerin, bağlamsal performanslarının da daha iyi olduğu bulunmuştur (Speier ve Frese, 1997). Özellikle öz yeterliliğin

öğrenme konusunda önemli bir tahmin edici değişken olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy ve James, 1994).

İş deneyimlerinin, görev performansı ile ilişkisinin incelendiği bazı çalışmalar olduğu görülmektedir. Meta analiz çalışmaları incelendiği çalışmalarda iş deneyimleri ile görev performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki buldukları görülmektedir (McDaniel, Schmidt ve Hunter, 1988; Sturman, 2003). Bir diğer çalışmada ise, İş deneyimlerinin bağlamsal performans ile zayıf bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Van Scotter ve Motowidlo, 1996).

Örgütsel kıdem ile görev performansı ilişkisinin ise, özellikle düşük karmaşıklığa sahip işlerde iyi bir tahmin edici tespit edilmiştir (Sturman, 2003). McDaniel (1988) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında, iş deneyimleri ile görev performansı arasındaki ilişkinin yaş arttıkça zayıfladığını bulmuştur.

Duygusal bağlılık ile iş performansı ilişkisinin en çok çalışılan ilişkilerden biri olduğu görülmektedir (Riketta, 2002). Bazı araştırmalarda duygusal bağlılık ile görev performansı ilişkisinin incelendiği görülürken, kimisindeyse örgütsel bağlılığın bir bütün olarak kabul edilerek yapıldığı görülmektedir.

Duygusal olarak örgütlerine bağlı bireylerin örgütlerinin iyiliği için ellerinden geleni yapacakları önerilmiştir (Mowday vd., 1982, s. 27). Çalışmalar görev performansı ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarında genellikle anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Riketta, 2002; Solinger vd., 2008). Örgütsel bağlılığın bileşenleri arasında, duygusal bağlılığın görev performansı ile en güçlü ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Meyer vd., 2002).

Duygusal bağlılık ile görev performansı ilişkisinin incelendiği bir çalışmada, değerlendirme yöntemlerinin etkisi araştırılmıştır. Kişilerin kendi performanslarını değerlendirdiklerinde, amir tarafından değerlendirmeye (supervisor rated) ve objektif değerlendirmeye kıyasla daha güçlü ilişkiler bulunmuştur (Meyer vd., 2002; Riketta, 2002). Ayrıca görev dışı (extra-role) performans ile duygusal

bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, görev performansı ile duygusal bağlılık ilişkisine göre daha güçlü ilişkiler görülmüştür (Pradhan ve Pradhan, 2015; Riketta, 2002). Çalışmalarda, duygusal bağlılık ile görev performansı ilişkisinin beyaz yakalı çalışanlarda daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Riketta, 2002). İş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki satış görevlisi, hemşirelik gibi bazı mesleklerde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005; Sharma ve Dhar, 2016).

2.4.3.2. Durumsal Faktörler

Görev performansı sadece kişisel faktörlerden değil, durumsal faktörlerden de etkilenmektedir. Durumsal faktörler bireyin çevresindeki görev performansına olumlu veya olumsuz katkılarda bulunan değişkenlerdir. Durumsal faktörlerin incelendiği çalışmalarda bireylerin en iyi performansı hangi durumlarda gösterdiği bulunmaya çalışılır (Sonnentag ve Frese, 2005). Bu kapsamda görev performansı ile iş özellikleri modeli, rol belirsizliği, rol çatışması, stres faktörleri ve duygusal bağlılık ilişkisi incelenecektir.

İş özellikleri modelinin öne sürdüğü faktörlerin (görev anlamlılığı, görev kimliği, beceri çeşitliliği, özerklik ve geribildirim) bireylerin psikolojik hallerine önemli etkilerde bulunduğu önerilmektedir. (Hackman ve Oldham, 1976). İş özellikleri ile görev performansı ilişkisinin incelendiği çalışmalarda zayıf ancak olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Fried ve Ferris, 1987; Spector, 1986). Görev performansı ile özerklik arasında göreceli olarak güçlü bir ilişki bulunurken, beceri çeşitliliği ile en zayıf ilişki bulgulanmıştır (Fried ve Ferris, 1987).

Rol teorisi, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının görev performansına olumsuz etkide bulunduğunu öne sürmektedir (Kahn vd., 1964; akt. Sonnentag vd., 2008). Ancak rol belirsizliği ile görev performansının incelendiği çalışmalarda anlamlı olmayan ilişkiler bulunmuştur (Tubre ve Collins, 2000). Tubre ve Collins (2000) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında, rol çatışması içinse daha zayıf olmakla beraber negatif ilişkiler bulunmuştur.

LePine ve diğeri tarafından yapılan bir çalışmada ise stres faktörleri engelleyici ve merak uyandırıcı olarak sınıflandırılmış, görev performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Beklenildiği üzere engelleyici stres faktörler (örn: rolün getirdiği stres faktörleri ve durumsal kısıtlar) ile görev performansı arasında negatif bir ilişki bulunurken, merak uyandırıcı stres faktörleri (örn: işin aciliyeti, baskı) arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005). Bu sebeple bazı stres kaynakları görev performansına olumsuz etki ederken, diğeri olumlu etki tespit edilmiştir.

Sonraki bölümde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenecektir.



2.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.5.1. Proaktif Kişilik ile İş Becerikliliği İlişkisi

İş becerikliliği bir proaktif davranış türü olarak görülmektedir (Berg vd., 2010; Nielsen ve Abildgaard, 2012). Daha önce bahsedilen proaktiflik kavramlarından farklı olarak, iş becerikliliği işin özelliklerini değiştirmeye yönelik olan bir kavramdır (Petrou vd., 2012). İş becerikliliği genel olarak proaktif kişilikten farklı olarak, bireysel uyumunun sağlanması, tatmin olması, işinin kişi için anlamlı hale gelmesini sağlamaktır (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Tims ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin her dört boyutunun da proaktif kişilik ile pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar bunun sebebinin proaktif kişiliğe sahip kişilerin işlerini biçimlendirmek için proaktif bir biçimde davranarak iş becerikliliğinde bulunmalarından dolayıdır. Ayrıca, elde edilen bu sonucun her iki ölçekte bulunan benzer sorulardan kaynaklanabileceğini öne sürülmüştür (Tims vd., 2012). Çeşitli işlerde 190 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada, iş becerikliliği üç boyutlu bir şekilde ele alınmıştır. Tims ve diğerlerinin (2012) önerdiği modelden farklı olarak engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu çalışmada, proaktif kişilik ile iş becerikliliğinin boyutları olan yapısal iş kaynakları artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri artırma boyutları ile pozitif ilişkiler bulunmuştur (Bakker vd., 2012). Bu durum, proaktif kişilerin fırsatları tespit etmeleri, sorunların üstesinden gelmeleri, inisiyatif almaları ve amaçlarına ulaşmadan vazgeçmemeleri dolayısıyla iş becerikliliğinde daha fazla bulunmalarından dolayı olduğu önerilmiştir (Bakker vd., 2012; Wang ve Bakker, 2017). Rudolph ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan ve 12 çalışmanın incelendiği meta analiz çalışmasında ise proaktif kişilik ile genel iş becerikliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş becerikliliğinin boyutları özelinde incelendiğinde ise sırasıyla yapısal kaynakları artırma ve merak uyandırıcı iş talepleriyle pozitif bir ilişki gösterirken, sosyal kaynakları artırma ile pozitif zayıf bir ilişki, engelleyici iş talepleri ile negatif ancak anlamlı olmayan bir

ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada engelleyici iş taleplerini azaltma boyutun katılmadığı (Bakker vd., 2012 gibi) bazı çalışmalar olduğunu ancak bu durumun sonuçlara etkisinin az olduğu belirtilmiştir (Rudolph vd., 2017).

2.5.2. Proaktif Kişilik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Çalışmalarda genellikle duygusal bağlılık ile proaktif kişilik arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur (Fuller ve Marler, 2009; Thomas vd., 2010). Bunun yanında, araştırmacılar duygusal bağlılığın yüksek olmasının proaktif davranışlara sebebiyet vereceği anlamına gelmeyeceğine, aksine proaktif davranışların genellikle bir tatminsizlik sonucu ortaya çıktığını belirtmektedirler (Frese ve Fay, 2001).

Kammeyer-Mueller ve Wanberg (2003) tarafından yapılan 4 dalgalı bir çalışmada, yeni işe giren bireylerde proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırmacılar, proaktif kişiliğe sahip bireylerin yeni işe başladıklarında daha yüksek duygusal bağlılık gösterdiklerini bulmuştur. Finans alanında hizmet veren çalışanlar üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise, proaktif iş davranışlarının bireylerin örgütlerine duyduğu duygusal bağlılığı arttırdığı bulgulanmıştır (Crawshaw, Van Dick ve Brodbeck, 2012). Bir başka çalışmada, proaktiflik kavramlarından biri olan dile getirme (voice) davranışı ile örgütsel kariyer büyüme ilişkisinin incelendiği çalışmada, duygusal bağlılığın bu ilişkiye kısmi aracılık ettiği bulunmuştur (Wang vd., 2014). İngiltere’de 282 üretim çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, proaktif iş davranışları ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Parker, Williams ve Turner, 2006). Ancak meta-analiz çalışmaları proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır (Thomas vd., 2010; Tornau ve Frese, 2013).

2.5.3. Proaktif Kişilik ile Görev Performansı İlişkisi

İş performansı ile proaktif kişilik ilişkisine bakıldığında, aralarında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Bakker vd., 2012; Rudolph vd., 2017). Çin’de

havayolları çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, proaktif kişiliğin iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını tahmin ettiği bulunmuştur. Ayrıca aynı çalışmada proaktif kişilik ile duygusal tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir. Bireylerin duygusal olarak tükenmiş olduklarında daha kötü performans sergilediklerini bulunmuştur (Baba, Tourigny, Wang ve Liu, 2009).

ABD’de 120 çalışan üzerine yapılan bir çalışmada iş performansı ve proaktif kişilik ilişkisinde iş özerkliğinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Buna göre proaktif kişiliğe sahip ve iş özerkliği yüksek çalışanlar ile görev performansı güçlü bir ilişki gösterirken, benzer bir kişiliğe sahip ancak iş özerkliği düşük olan çalışanlar ile görev performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Fuller, Hester ve Cox, 2010). Yine ABD’de 165 çalışan ve amirleri ile yapılan bir çalışmada proaktif kişilik ile görev performansı incelenmiştir. Çalışmada proaktif kişiliğe sahip çalışanların daha iyi görev performansı sergiledikleri ortaya konulmuştur (Greguras ve Diefendorff, 2010).

Meta analiz çalışmaları incelendiğinde proaktif kişilik ile iş performansı, görev performansı ve genel iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Fuller ve Marler, 2009; Spitzmuller vd., 2015; Tornau ve Frese, 2013; Van Dyne ve LePine, 1998). Crant (1995) bunun sebebinin proaktif kişiliğe sahip bireylerin iş performansı gösterebilecekleri çevreler ve durumlar yaratmaları için daha iyi performans gösterdiklerini öne sürmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalarda kültürel etkenlerin iş performansında herhangi bir farklılığa sebep olmadığını göstermiştir (Crant vd., 2017).

2.5.4. İş Becerikliliği ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Alan yazınına bakıldığında iş becerikliliği ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmaların genel itibariyle kısıtlı olduğu görülmekle beraber, yapılmış çalışmalarda iş becerikliliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Dierdorff ve Jensen, 2017; Leana vd., 2009). Başka bir deyişle, iş becerikliliği yapan bireylerin, örgütlerine duygusal daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Çin'de 220 üretim alanında çalışan kişilerden verilerin toplandığı bir çalışmada iş becerikliliği ile duygusal bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Wrzesniewski ve Dutton, (2001) tarafından önerilen model ile iş becerikliliğinin incelendiği çalışmada, iş becerikliliği ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Qi, Li ve Zhang, 2014). İş becerikliliğinin teorik temelini oluşturan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile örgütsel bağlılık ilişkisinin 2555 Finlandiyalı dışçı ile boylamsal olarak incelendiği bir çalışmada, iş kaynaklarının gelecek işe tutkunluğunu tahmin ettiğini ve örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki gösterdiğini bulgulamışlardır. Aynı çalışmada iş talepleri ise gelecek örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki göstermiştir (Hakanen vd., 2008).

Githulescu (2006) tarafından ABD'de 164 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, iş becerikliliği Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen model temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, iş becerikliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada iş becerikliliğinin bilişsel beceriklilik boyutu ile iş tatmini ve işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, görev becerikliliği boyutu ile sadece işe bağlılık anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son boyut olan ilişkisel beceriklilik boyutu ile ise herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Ghitulescu, 2006). ABD'de 295 üniversite öğrencisi üzerine yapılan bir çalışmada, iş becerikliliği ile duygusal bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada iş becerikliliği, iş kaynakları ve talepleri modeli temelindeki iş becerikliliği modelini bir bütün olarak kabul edilerek yapılmıştır. Bu çalışmada genel iş becerikliliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır (Dierdorff ve Jensen, 2017).

2.5.5. İş Becerikliliği ile Görev Performansı İlişkisi

Çalışmalar iş becerikliliği ile görev performansı ilişkisinin genel olarak pozitif olduğunu göstermektedir (Rudolph vd., 2017). İş becerikliliği ile görev performansı ilişkisinin incelendiği çalışmaların birinde Bakker ve diğerleri (2012) iş becerikliliğinin ile çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilen görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ancak bu çalışmada, iş

becerikliliğinin engelleyici iş talepleri boyutu çalışmaya dahil edilmemiştir. Araştırmacılar iş becerikliliği yapan çalışanların işlerini değiştirerek, kendi ilgi, beceri ve amaçlarına daha uygun hale getirdikleri ve bu sebeple daha iyi performans gösterdiklerini için böyle bir sonucun bulunduğu öne sürmektedir (Tims, Bakker ve Derks, 2015).

İş becerikliliğinin dört boyutunun da incelendiği bir çalışmada ise, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, sosyal iş kaynakları artırma boyutu ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ile iş performansı arasında işe tutkunluk aracılığıyla anlamlı bir ilişki bulunurken, engelleyici iş talepleri azaltma boyutu için ise iş performansı ve işe tutkunlukla arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Tims, Bakker, Derks ve Van Rhenen, 2013). Hollanda'da üç dalgalı 288 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen boylamsal bir çalışmada ise görev performansı ile iş becerikliliği ilişkisi pozitif bulunurken, bağlamsal performans ile herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Aynı çalışmada engelleyici iş talepleri ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Tims, Bakker ve Derks, 2015). Hollanda'da polisler üzerinde yapılan bir çalışma iş becerikliliğinin kaynak artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri boyutlarının iş performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunurken, aynı boyutlar ile tükenmişlik (exhaustion) arasında negatif bir ilişki raporlanmıştır (Petrou vd., 2015).

Hollanda'da 47 kişilik çeşitli sektörlerden çalışanlar ile yapılan 5 gün süreyle veri toplandığı günlük çalışmada, katılımcıların kendilerini daha öz yeterli hissettikleri günlerde daha çok iş becerikliliğine başvurdukları ve iş becerikliliğinin ise iş performansını kısmen açıkladığı görülmektedir (Tims vd., 2014). Gündüz bakımevlerinde çalışan 232 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada ise, iş becerikliliğinin Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen model temel alınarak incelenmiştir. Araştırmada, iş becerikliliğinin, eğitim kalitesine etkisi araştırılmıştır. Kolektif iş becerikliliğinin, iş performansını tahmin ettiğini tespit edilmiştir. Bireysel iş becerikliliğinin ise iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır (Leana vd., 2009).

Daha önce belirtildiği gibi iş becerikliliğinin özellikle engelleyici iş talepleri boyutundan dolayı ortaya çeşitli olumsuz sonuçlar da çıkabilmektedir. Bu konuda

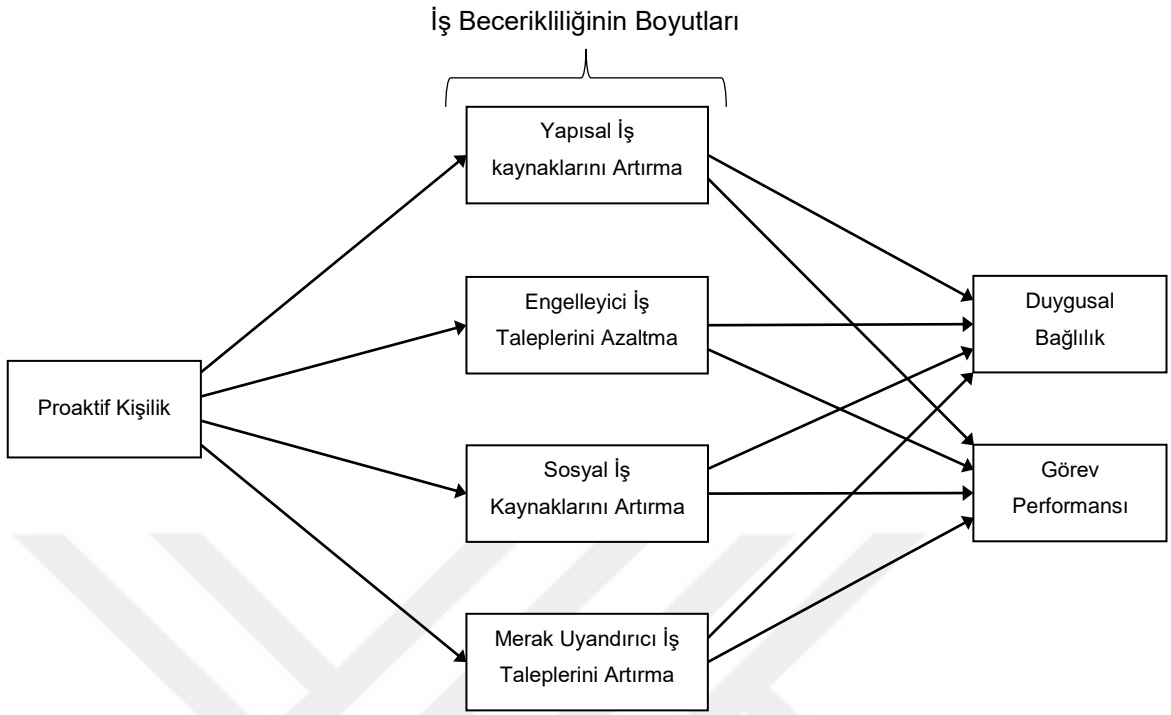
yapılan çalışmalardan birine göre her bireyin kendi ihtiyaç ve ilgilerine göre işlerini değiştirmelerinin örgütsel amaçlarını ve performansını olumsuz yönde etkileyebileceği ne sürülmüştür (Rudolph vd., 2017). Başka bir araştırmada ise, engelleyici iş talepleri azaltma boyutunun, kişinin iş yüklerini azalttıkları için işe tutkunluğu ve iş performansını olumsuz etki ettiği bulunmuştur (Demerouti, Bakker ve Halbesleben, 2015). İş becerikliliğinin örgütsel etkililiği olumsuz etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada ise, iş becerikliliği ile örgütsel etkililik arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. İş becerikliliğinin, özellikle orta ölçüde yapıldığı durumlarda örgütsel etkililiğe olumsuz etkide bulunduğu tespit edilmiştir (Dierdorff ve Jensen, 2017).

İş becerikliliği ile iş performansı ilişkisinin incelendiği çalışmalarla yapılan bir meta analizde, başkalarının değerlendirdiği iş performansı ile iş becerikliliği arasında zayıf bir ilişki bulurken, kişilerin kendilerini değerlendirdiği iş performansı ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişilerin kendi değerlendirmeleri ile iş becerikliliğinin dört boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Öte yandan, iş becerikliliğinin diğer iki boyutu olan sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ile engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Rudolph vd., 2017).

2.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, iş becerikliliğinin boyutlarının proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ve görev performansı ilişkisinde aracı rolünde olabileceği önerilmektedir. İş talepleri ve kaynakları modelinde (Bakker ve Demerouti, 2014) proaktif kişilik kişisel kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu modele göre, bireylerin iş taleplerini karşılamak için gerekli iş kaynaklarına sahip olması gerektiği önerilmektedir. Öte yandan, proaktif kişilerin, kararlı davranışsal yönelimleri olan ve çevrelerindeki değişimi yapana kadar çalışan bireyler oldukları önerilmektedir (Crant vd., 2017). Proaktif kişiliğe sahip bireylerin iş becerikliliği yaparak yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artıracakları, merak uyandırıcı iş taleplerini artıracakları ve engelleyici iş taleplerini azaltacakları ifade edilmektedir. Bunun sonucunda ise, işlerini kendi beceri, ilgi ve ihtiyaçlarına göre değiştirdikleri için görev performanslarının artacağı öne sürülmektedir. Ayrıca bireyler, daha ideal işlere sahip oldukları için örgütlerine olan duygusal bağlılığın da artacağı önerilmektedir.

Bu modellerden ve alan yazımından yola çıkılarak aşağıdaki model (şekil 6) ve hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmada proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin boyutları olan yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutlarının ilişkiye aracılık edeceği önerilmektedir.



Şekil 6: Önerilen Model

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H₁:** *İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₂:** *İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₃:** *İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₄:** *İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₅:** *İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₆:** *İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₇:** *İş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*
- H₈:** *İş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve veri toplamada kullanılan ölçekler, verilere ilişkin ön analizler ve hipotez testleri, araştırma bulguları, tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada iş becerikliliğinin proaktif kişilik ve iş performansı ile proaktif kişilik duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada pozitivist görüş benimsenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden anketin kullanılacağı bu çalışmada, katılımcılardan tek bir zaman diliminde veri toplanmıştır. Verilerin bu şekilde toplanmasının getirdiği olumsuz etkilerden ise sınırlılıklar başlığı altında söz edilecektir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koyma amacı güdülmüştür ve ilişkiler korelasyon temelinde incelenmiştir. Bu sebeple, boylamsal çalışmaların gerekli olduğu herhangi bir nedensellik bulunmamaktadır.

3.1.1. Örneklem ve Prosedür

Çalışmanın hedef kitlesi işletmelerde farklı alanlarda hizmet veren çalışanlardan oluşmakla beraber, eğitimci ve akademisyen ağırlıklı bireylerden oluşmaktadır. Özellikle eğitim ve akademi alanında çalışan kişilerin çoğunlukla seçilmesinin sebebi, bu kişilerin işlerini yaparken daha özerk hareket edebilecekleri, işleri şekillendirebilecekleri ve diğer bireylere oranla daha proaktif çalışanlar olabilecekleri varsayımından kaynaklanmaktadır.

Bu kapsamda araştırmaya veri teşkil edecek kitleye ulaşabilmek amacı ile internet ortamında anket yapılmıştır. Bunun için Qualtrics adlı anket sistemi kullanılmıştır. Böylece anketin dağıtımını kolaylaştırılması, verilerin daha hızlı bir biçimde kullanılan analiz programlarına aktarımı sağlanmıştır. Çevrim içi anket

kullanımının dezavantajları olarak, bilgisayar kullanımı kısıtlı olan bireylerin bu ankete katılamaması, direnç göstermesi ve diğer taraftan verilerin saklanmasına ilişkin olası güvenlik sorunları şeklinde sıralanabilmektedir (Ahern, 2005). Özellikle verilerin güvenliğine ilişkin sorunun önüne geçebilmek adına dünya çapında birçok okulda kullanılması ve toplanılan verilerin anonim olmasından dolayı herhangi sorun oluşturulmayacağı da düşünülmektedir.

Hedeflenen kitleye kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, e-posta aracılığı ile ulaşılmıştır. Böylece, kişilerin çevrimiçi kendilerine veya e-posta adreslerine gönderilen anketleri tamamlamalarının daha olası olacağı düşünülerek seçilmiştir. Ancak bunun bazı kişisel önyargılara da sebep vermiş olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda 350 kişiye link gönderilmiştir ve 225 adet kullanılabilir geri dönüş alınmıştır (cevaplama oranı: %64).

3.1.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda (Tablo 1) verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		<i>Frekans</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	138	61.3
	Erkek	86	38.2
	Diğer	1	0.4
Yaş	20-25	18	8
	26-35	76	33.8
	36-45	71	31.6
	46-55	45	20
	56 ve üstü	15	6.7
	Sektör		

Kamu	120	47
Özel	105	53
Pozisyon		
Çalışan	152	67.6
Orta-Alt kademe Yönetici	38	16.9
Üst Kademe Yönetici	21	9.3
Diğer	14	6.2
Eğitim		
İlköğretim mezunu	4	1.8
Lise mezunu	19	8.4
Yüksekokul mezunu	18	8
Üniversite mezunu	119	52.9
Lisansüstü mezunu	53	23.6
Diğer	12	5.3
<hr/>		
	Ortalama	Standart Sapma
Kurumdaki Kıdem	9.47	9.03
Toplam Kıdem	16.09	9.87

Tabloda görüleceği gibi, çevrimiçi anketi doldurarak araştırmaya katılan örneklem 138 tanesi kadın 86 tanesi erkektir. Katılımcıları %60'a yakın çoğunluğu 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında yer almaktadır. Kamu sektöründe çalışan kesim örneklem %47'sini, özel sektörde çalışan kesim ise örneklem %53'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların mevcut çalıştıkları kurumdaki ortalama kıdem 9.4 yıl olarak ifade edilirken, toplam kıdem yılı ortalamasının 16 olduğu görülmektedir.

3.2. KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çevrimiçi olarak uygulanan anket formu, gönüllü onam formu ile başlamıştır. Onam formunun yer aldığı ilk bölümde katılımcıların soru sormaktan çekinmemeleri, hiçbir kişisel bilginin toplanmayacağı, içten ve samimi cevap vermeleri rica edilmiş ve katılımın gönüllü olduğu, istenildiği takdirde anketi her an bırakabilecekleri vurgulanmıştır. Daha sonra, katılımcılardan proaktif kişilik ölçeği, iş becerikliliği ölçeği, görev performansı ölçeği, duygusal bağlılık ölçekleri ile birlikte birtakım demografik bilgilerin doldurulması talep edilmiştir. Ankette yer alan sorular takip eden bölümde detaylı şekilde yer almaktadır.

3.2.1. Demografik Değişkenler

Bu bölümde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, kurum içindeki pozisyonları, çalışma hayatındaki toplam süre ve kurumdaki çalışma süreleri sorulmuştur. Daha önce yapılan çalışmalar, bu demografik değişkenlerin kullanılan değişkenlere etki edebileceğini göstermektedir.

3.2.2. Proaktif Kişilik Ölçeği

Katılımcıların Proaktif kişilik özelliklerini ölçmek için Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen 8 maddelik Proaktif Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Örnek soru maddeleri “Benim için hiçbir şey, düşüncelerimin hayata geçtiğini görmekten daha heyecan verici olamaz.”, “Ne kadar zor olursa olsun, eğer bir şeye inanırsam onu gerçekleştiririm.” şeklindedir. Katılımcılar ölçeği 7’li likert skala (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz katılmıyorum, 4: Tarafsızım, 5: Biraz katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirmişlerdir. Ölçekte alınan yüksek puanlar, bireyin proaktif kişilik puanlarının da yüksek olduğunu göstermektedir.

Söz konusu ölçeğin Türkçeye çevirisi için Sahbazoğlu (2014)’un yayınlanmamış doktora tezinden yararlanılmıştır. Yapılan çalışmalar ölçek geçerliliği ve

güvenirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Şöyle ki, Bateman ve Crant (1993) yapmış oldukları çalışma sonucunda geliştirilen ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik katsayısını 0,89 olarak bulmuşlardır. Bunun yanında Erdogan ve Bauer (2005) tarafından Türkiye’de uygulandığında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmada proaktif kişilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu görülmektedir ($\alpha = .85$).

3.2.3. İş Becerikliliği Ölçeği

Katılımcıların iş becerikliliği Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen İş Becerikliliği Ölçeği (Job Crafting Scale) ile ölçümlenmiştir. 21 maddeden oluşan ölçek, dört alt boyut barındırmaktadır. ‘Sosyal iş kaynaklarını artırma’ boyutu “Yöneticilerimden beni yetiştirmelerini isterim.”; ‘yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu’ “Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.”; ‘merak uyandırıcı iş taleplerini artırma’ “İşimin farklı yönlerinin arasındaki ilişkileri inceleyerek; işimi daha zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.”; ve ‘engelleyici iş taleplerini “İşimin zihinsel olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.” gibi maddeler ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu boyutlardan engelleyici iş talepleri 6 madde ile ölçülürken, diğer boyutlar 5’er madde ile ölçülmektedir (Tims vd., 2012). Katılımcılar verilen ifadelere ne derece katıldıklarını, 5’li Likert tipi skala (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) üzerinden değerlendirmişlerdir.

Yapılan çalışmalar ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Rudolph vd., 2017). Türkçe çevirisi Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir tarafından 2014 yılında yapılmıştır. Yapılan Türkçe adaptasyon çalışmasında ölçeğe ait tutarlılık katsayısının ($\alpha = .84$) yüksek olduğu görülmektedir (Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir, 2014). Bu çalışmada ise iş becerikliliği ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu görülmektedir ($\alpha = .80$). Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları ise .71 ila .79 arasında değiştiği görülmektedir.

3.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçülmesinde Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konan ve daha sonra Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından güncellenen 'Örgütsel bağlılık' ölçeğinin 'duygusal bağlılık' kısmına ait olan sorular kullanılmıştır. Bu kapsamda, duygusal bağlılık 6 madde ile ölçülmüştür. Duygusal bağlılık "Bu örgütün problemlerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissederim" ve "Bu örgütün benim için çok kişisel (özel) bir anlamı vardır" gibi maddelerle ölçülmektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasının Wasti (2003) tarafından yapıldığı ve yapılan birçok çalışmada güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada iş becerikliliği ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu görülmektedir ($\alpha = .80$).

"Bu örgütün problemlerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissederim" ve "Bu örgütün benim için çok kişisel (özel) bir anlamı vardır" gibi maddeler ankette yer alan örnek ifadelerdir. Bu ifadeler, 7'li likert skala (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz katılmıyorum, 4: Tarafsızım, 5: Biraz katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Alınan yüksek puanlar bireylerin duygusal bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin Türkçe uyarlama ve adaptasyonu Wasti (2003) tarafından yapılmıştır. Türkiye'de ve yurt dışında yapılan birçok çalışma geçerlilik ve güvenilirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışma da duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu görülmektedir ($\alpha = .80$).

3.2.5. Görev Performansı Ölçeği

Görev performansının ölçülmesi için Williams ve Anderson (1991) tarafından ortaya konan kısaltılmış Görev Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş maddeden oluşmaktadır. Örnek ifade "*Verilen görevleri layığıyla tamamlarım*" şeklindedir. İfadeler, 5'li likert tipi skala (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir.

Ölçeğin Türkçe versiyonuna literatürde rastlanılmadığı için tercüme edilmesine karar verilmiştir. Bunun için ölçek çevirisi standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacı ve danışmanı tarafından yapılmıştır. Bu uyarılama aşaması sırasıyla:

1. İki farklı çevirmen tarafından ölçeğin orijinal dili olan İngilizceden Türkçeye çevrilmesi,
2. Türkçe çevirilerin birleştirilmesi ve üzerinde uzlaşılan bir çeviri sürümünün oluşturulması,
3. Üzerinde uzlaşılan çevirinin ana dili İngilizce olan bir kişi tarafından İngilizceye geri çevirisinin yapılması,
4. Ölçeğin geri çevirisi olan İngilizcesinin orijinal sürümü ile karşılaştırılması
5. Geri ve ileri çeviri metinlerindeki sorunlu maddeler üzerinde görüşülmesi ve uzlaşıya varılması ile yapılmıştır.

Önceki yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin yüksek olduğu ($\alpha = .88$) görülmektedir (Bakker vd., 2012). Çalışmada görev performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek ($\alpha = .90$) olduğu görülmektedir.

3.3. VERİ SETİNİN KONTROLÜ VE ANALİZE HAZIRLANMASI

Tabacknick ve Fidell'in (2013) önerdiği aşamalar göz önünde bulundurularak veri setinin ön incelemesi gerçekleştirilmiştir. Ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra, tüm veriler dört aşamalı ön incelemeye tabi tutulmuştur. Sırasıyla veri setinin doğruluğu incelenmiş, sonrasında eksik veri analizi yapılmış, üçüncü aşamada normallik testi ile incelenmiş ve son olarak çok değişkenli aykırı değerlere bakılmıştır.

İlk aşamada veri setinin doğruluğu incelenmiştir. İlk olarak minimum, maksimum değerler incelenmesi tavsiye edilmektedir. Ancak veriler internet ortamı üzerinden toplandığı ve SPSS'e direkt olarak aktarıldığı için herhangi bir beklenmedik değer olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra her ölçek maddesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş, ortalamanın standart

sapmadan küçük olduğu herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Hesaplanan “z” değerleri incelendiğinde ise herhangi bir aykırılık tespit edilmemiştir.

İkinci aşamada veri setinde eksik verilerin olup olmadığı incelenmiştir. İncelemelerde bazı katılımcıların birkaç anket sorusunu tamamladıktan sonra çalışmayı bıraktıkları tespit edilmiştir. Bu sebeple ikiden fazla ölçęi hiç görüntülememiş veya cevaplandırmamış katılımcıların cevapları çalışmaya dahil edilmemiştir. Bazı katılımcıların ise anketin birkaç sorusunu cevaplandırırken diğerlerini boş bıraktıkları tespit edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, eksik verinin niteliği incelenerek bu hataların tamamen tesadüfi olduğuna karar verilmiştir. Eksik veri miktarının %5'ten az olduğu için eksik veriler, önerildiği üzere, maddelerin ortalamaları kullanılarak tamamlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Üçüncü aşamada ölçek maddelerinin veya değişkenlerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenerek normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda herhangi bir madde veya değişken için normal dağılıma aykırı bir değer saptanmamıştır.

Son aşamada ise regresyon analizi yapılarak, her bir katılımcı için Mahalonobis Uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların Mahalonobis değerleri incelendiğinde, kritik değerin üzerinde çoklu aykırı değer olmadığı sonucuna varıldığı için herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır.

3.4. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ

3.4.1. Araştırma Değişkenleri İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı

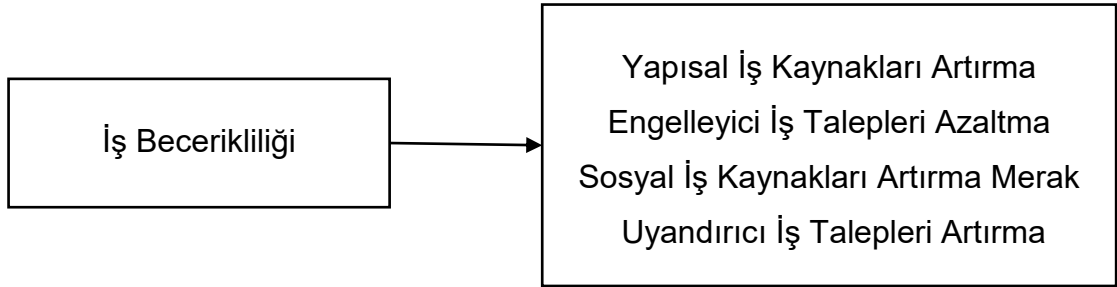
Faktör Analizi

Bu bölümde tahmin edici değişkenlerden olan iş becerikliliği ölçęinin faktör yapısı ve daha sonra proaktif kişilik, duygusal bağlılık ve görev performansı ölçeklerinin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenmiştir. Takip

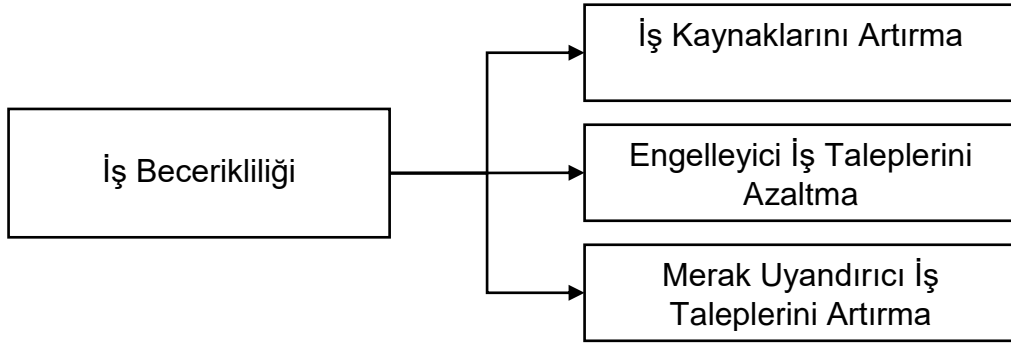
eden bölümde, söz konusu analizlere ilişkin bulgulara detaylı şekilde yer verilmiştir.

3.4.2. İş Becerikliliği Ölçeği için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

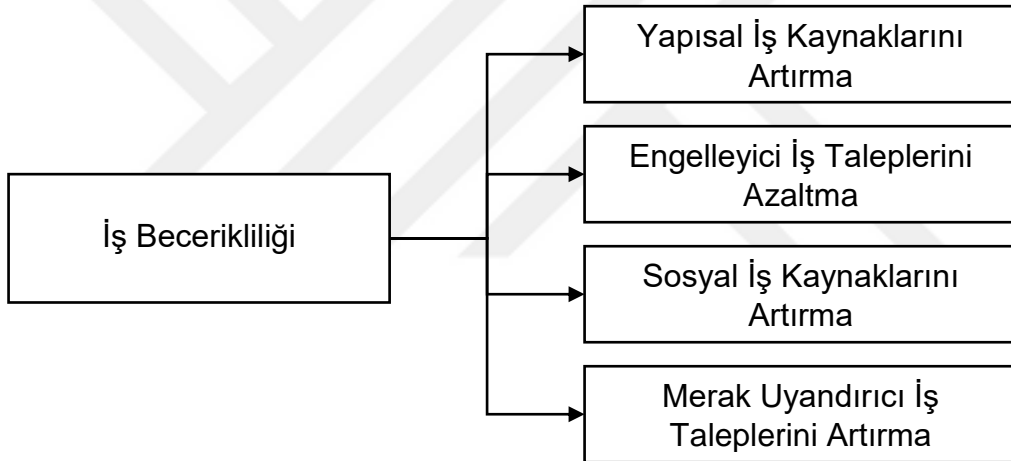
Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin ilk aşamasında, İş becerikliliği ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Bu amaçla tek faktörlü model, üç faktörlü model ve dört faktörlü modellerin χ^2 (kikare) değerleri karşılaştırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sırasında hiçbir boyutun maddesi bir başka boyutun maddesi ile ilişkilendirilmemiştir. Farklı faktör yapılarının incelenmesinin sebebi kimi araştırmacıların iş becerikliliğini tek boyutlu bir kavram olarak kabul etmelerinden ileri gelmektedir (Örn: Tims vd., 2016). Ancak literatürde, çalışmaların genellikle dört faktörlü modelin kullanılmasını tavsiye etmektedirler (Örn: Rudolph vd., 2017). (Örn: Rudolph vd., 2017). Literatürde yer alan ve bu çalışmada da ayrı ayrı test edilen alt faktör yapıları Şekil 7-8-9'da görsel şekilde yer almaktadır.



Şekil 7: Tek Faktörlü Model



Şekil 8: Üç Faktörlü Model



Şekil 9: Dört Faktörlü Model

Araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizleri, Tims ve Bakker (2012)'in makalesinde yer alan faktör karşılaştırmalarına benzer bir biçimde yapılmıştır. Buna göre, öncelikle, iş becerikliliği ölçeğindeki tüm maddelerin bir arada yer aldığı tek faktörlü model incelenmiştir. Daha sonra yapısal kaynakları artırma boyutu, engelleyici iş taleplerini azaltma ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutlarından oluşan üç faktörlü model test edilmiştir. Yapısal kaynakları artırma boyutu, yapısal iş kaynakları artırma ile sosyal iş kaynakları boyutlarının tek bir faktör olarak kabul edilerek oluşturulmuştur. Yapılan incelemelerde üç faktörlü modelin tek faktörlü modele

göre anlamlı olarak ($\Delta x^2= 205,09$, $\Delta df=28$, $p<0.001$) daha iyi uyum sağladığı belirlenmiştir. Daha sonra dört faktörlü model incelenmiştir. Buna göre, dört faktörlü modelin üç faktörlü modele göre daha iyi uyum gösterdiği ve ki kare farklılığının anlamlı ($\Delta x^2= 38,02$, $\Delta df=3$, $p<0.001$) olmasından dolayı iş becerikliliğinin dört faktörlü olarak incelenmesine karar verilmiştir. İlgili alt faktör karşılaştırmaları tabloda (Tablo 2) verilmiştir.

Tablo 2: İş Becerikliliği Ölçeği Alt Faktör Uyum İyilik İstatistikleri Karşılaştırmaları

Model	Tek Faktörlü	Üç Faktörlü	Dört Faktörlü
Karşılaştırmaları	Model	Model	Model
x^2	401.03	359.39	321.36
df	149	178	181
p	.00	.00	.00
RMSEA	.01	.03	.08
CFI	.76	.84	.87
x^2/df	2.69	2.02	1.77

Not: x^2 = Kikare, df = Serbestlik derecesi, CFI = Comparative Fit Index Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)

Faktör yapısı incelendikten sonra, dört faktörlü model ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. İncelemeler sonucu, ilk olarak her maddenin ilişkili olduğu alt boyutları ile anlamlı ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sebeple herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek olmadığı kanaatine varılmıştır. Maddelerin standardize ve standardize olmayan faktör yüklerine ilişkin değerler tabloda (Tablo 3) gösterilmektedir.

Tablo 3: İş Becerikliliği Ölçeği'nin Dört Faktörlü Modelinin Standardize ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
İş Becerikliliği Ölçeği				
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma				
1. Madde	1		.68	<.001
2. Madde	.93	.13	.61	<.001
3. Madde	1,05	.13	.71	<.001
4. Madde	1,17	.17	.58	<.001
5. Madde	.70	.15	.36	<.001
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma				
6. Madde	1		.76	<.001
7. Madde	.76	.13	.60	<.001
8. Madde	.44	.13	.30	<.001
9. Madde	.39	.12	.28	<.001
10. Madde	.48	.11	.36	<.001
11. Madde	.72	.13	.51	<.001
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma				
12. Madde	1		.62	<.001
13. Madde	1,31	.16	.73	<.001
14. Madde	.98	.14	.59	<.001
15. Madde	1,12	.14	.69	<.001
16. Madde	.55	.09	.49	<.001
Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma				
17. Madde	1		.56	<.001
18. Madde	1,03	.16	.59	<.001
19. Madde	1,32	.20	.65	<.001
20. Madde	1,34	.22	.56	<.001
21. Madde	1,22	.20	.56	<.001

Not: b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, β = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, p=Anlamlılık

Daha sonra, modelin veri setine uyumunun arttırılması amacıyla modifikasyon önerileri incelenmiş, boyutların bağımsızlığı ilkesinden hareketle bazı hata terimleri birbirleriyle ilişkilendirilmiştir.

Yapılan değişiklikler sonucunda veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı Schermelleh-Engel vd. (2003) tarafından ortaya konan uyum indekslerinden faydalanılarak incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 4) ideal değerler, orijinal modelin değerleri ve revize edilmiş modelin değerleri verilmiştir.

Tablo 4: İş Becerikliliği Modelinin Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI \leq .97$.81	.88
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$.69	.76
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI \leq .95$.86	.89
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$.07	.05
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	2.18	1.70
			(df=183)	(df=180)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), x^2/df = Kikare / Serbestlik Derecesi.

İncelemeler sonucunda CFI'ın (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) istenilen değerlerden düşük olduğu (CFI= .88), fakat sınır değere yakın olması ($.95 \leq CFI \leq .97$), ve diğer değerlerin kabul edilebilir ve iyi uyum kriterlerine uyumunun iyi derecede (RMSEA= .05; x^2/df = 1.70) bulunmasından dolayı mevcut modelin kabulüne karar verilmiştir.

Veri setinin modele uyumu incelendikten sonra, ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Bütün maddeler ile boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir, bu sebeple herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek olmadığı kanaatine varılmıştır. Söz konusu değerler üstteki tabloda gösterilmektedir.

3.4.3. Proaktif Kişilik, Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi

Veri setinin modele uyumunun belirlenmesi amacıyla, sekiz maddelik proaktif kişilik ölçeği, beş maddelik görev performansı ölçeği ve altı maddelik duygusal bağlılık ölçeğinin yer aldığı 19 ifade için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sırasında birbirlerinden farklı değişkenlerin maddeleri birbirileri ile ilişkilendirilmemiştir.

Daha sonra ölçek maddeleri ve değişkenlerin ilişkisi incelenmiştir. Yapılan incelemelerde her maddenin istatistiksel olarak ilişkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu sebeple herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Söz konusu veriler verilen tabloda (tablo 5) ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 5: Görev Performansı, Proaktif Kişilik ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Görev Performansı				
1. Madde	1.00		.80	<.001
2. Madde	1.04	.07	.85	<.001
3. Madde	1.16	.08	.89	<.001
4. Madde	.94	.08	.71	<.001
5. Madde	.87	.08	.70	<.001
Proaktif Kişilik				
1. Madde	1.00		.52	<.001
2. Madde	1.09	.15	.59	<.001
3. Madde	1.29	.19	.66	<.001
4. Madde	1.23	.18	.72	<.001
5. Madde	1.14	.17	.64	<.001
6. Madde	1.07	.16	.63	<.001
7. Madde	1.06	.16	.67	<.001
8. Madde	1.05	.17	.61	<.001
Duygusal Bağlılık				
1. Madde	1.00		.69	<.001
2. Madde	1.11	.10	.85	<.001
3. Madde	1.26	.11	.93	<.001
4. Madde	.48	.10	.32	<.001
5. Madde	.35	.11	.24	<.001
6. Madde	.67	.11	.44	<.001

Not: b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, β = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, p=Anlamlılık

Daha sonra, modelin veri setine uyumunun arttırılması amacıyla modifikasyon önerileri incelenmiş, boyutların bağımsızlığı ilkesinden hareketle bazı hata terimleri birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Uyumun kabul edilebilirliğinin saptanması amacıyla Schermelleh-Engel vd. (2003) tarafından öne sürülen uyum indekslerinden faydalanılarak incelenmiştir. İlgili değerler aşağıdaki tabloda (Tablo 5) verilmiştir.

Tablo 6: Görev Performansı, Proaktif Kişilik ve Duygusal Bağlılık Modelinin Uyum İyilik Değerleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI \leq .97$.82	.92
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$.77	.86
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI \leq .95$.81	.88
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$.10	.07
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	3.31 ($df=149$)	2.10 ($df=145$)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), x^2/df = Kikare / Serbestlik Derecesi.

Yapılan incelemelerde bazı değerlerin istenilen değerlerden düşük olmakla birlikte eşik değere yakın olduğu ve diğer değerlerin uyumunun yeterince yüksek olmasından dolayı revize edilmiş modelin kabulüne karar verilmiştir. Söz konusu değerler tabloda (Tablo 6) verilmiştir.

3.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Doğrulamalı faktör analizi aracılığıyla ölçeklerin faktör yapısı belirlendikten sonra değişkenlerin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediğinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yürütülürken üç faktör göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar, ölçek iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha değeri), düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve ölçekten atılınca Cronbach's alpha değeridir. Bu çalışmada her ölçeğin iç tutarlılık katsayısı incelenmiş ve Field (2009) tarafından önerilen .70 kriterinin altında bulunan ölçeklerin kullanımıyla

ilgili kararın kullanılma amacı ve faktör analizi göz önünde bulundurularak alınmasına karar verilmiştir.

3.5.1. İş Becerikliliği Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizinden sonra, iş becerikliliği ölçeğine güvenilirlik analizi yapılarak değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. İş becerikliliği ölçeği 21 maddeden oluşmakta ve dört alt boyut ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir (Cronbach's alpha= .80). Ancak engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun ölçülmesine yönelik maddelerin iç tutarlılığının istenilen değer altında kaldığı görülmektedir (Cronbach's alpha= .65). Ancak, boyutun ölçülmesine yönelik maddelerin madde atılınca alpha değerinin incelendiğinde, herhangi bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. Bu sebeple ölçeğin mevcut haliyle kullanılabileceği göstermektedir. Tablo 8'de her alt boyutta yer alan ifade sayıları, alt boyutlara ilişkin cronbach alfa katsayıları yer almaktadır

Tablo 7: İş Becerikliliği Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları

	α
Yapısal İş Kaynakları Artırma Boyutu	.71
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu	.65
Sosyal İş Kaynakları Artırma Boyutu	.71
Merak Uyandırıcı İş Talepleri Boyutu	.72

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
İş Becerikliliği	.80			
(Top.)				
Yapısal İş				
Kaynakları Artırma				
Madde 1.		72.03	.47	.79
Madde 2.		71.98	.29	.79
Madde 3.		71.97	.42	.79
Madde 4.		72.21	.47	.78
Madde 5.		72.38	.21	.80
Engelleyici İş				
Taleplerini Azaltma				
Madde 6.		72.90	.26	.79
Madde 7.		72.74	.29	.79
Madde 8.		72.94	.32	.79
Madde 9.		72.66	.26	.79
Madde 10.		72.92	.09	.80
Madde 11.		73.02	.20	.80
Madde 12.		72.67	.42	.78
Sosyal İş				
Kaynakları Artırma				
Madde 13.		73.16	.50	.78
Madde 14.		73.18	.37	.79
Madde 15.		73.03	.51	.78
Madde 16.		72.28	.37	.79
Merak Uyandırıcı İş				
Talepleri Artırma				
Madde 17.		72.54	.41	.78
Madde 18.		72.59	.46	.78

Madde 19.	72.73	.53	.78
Madde 20.	72.93	.33	.79
Madde 21.	73.59	.41	.78

3.5.2. Proaktif Kişilik Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Proaktif kişilik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizinden sonra güvenilirlik analizi ile bu değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. 8 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir (Cronbach's alpha= .85). Her bir maddenin ölçeğin tamamıyla olan korelasyonlarının yüksek olması ve madde atılınca alpha değerinin yükselmemesi, ölçeğin bu haliyle kullanılabilceği göstermektedir. Analiz sonuçları göz önünde bulundurularak çalışanların proaktif kişiliklerine yönelik değerlendirmeler 8 maddenin ortalaması alınarak analizde incelenmiştir. İlgili değerler tabloda (Tablo 7) verilmiştir.

Tablo 8: Proaktif Kişilik Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Proaktif Kişilik Ölçeği	.85			
Madde 1.		39.74	.50	.84
Madde 2.		40.49	.59	.83
Madde 3.		39.98	.62	.83
Madde 4.		40.32	.63	.83
Madde 5.		39.94	.57	.83
Madde 6.		39.95	.57	.83
Madde 7.		39.96	.64	.83
Madde 8.		40.10	.59	.83

3.5.3. Görev Performansı Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Görev performansı ölçeğine önce doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, daha sonra güvenilirlik analizi uygulanarak maddelerin değişkeni tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediği incelenmiştir. 5 maddelik ölçek ile yapılan güvenilirlik analizlerinde iş performansı ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cronbach alpha= .90). Ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda değere olumlu bir katkıda bulunmamasından ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının istenilen değerlerin oldukça üstünde kalmasından dolayı maddelerin herhangi birinin çıkarılmasına gerek olmadığı düşünülmüştür.

Analiz sonuçları göz önünde bulundurularak, 5 maddenin ortalaması ile çalışanların görev performanslarına dair değerlendirmelerinin ölçülmesine karar verilmiştir. Analiz bulguları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Görev Performansı Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Görev Performansı	.90			
Madde 1.		24.96	.71	.88
Madde 2.		24.92	.80	.86
Madde 3.		24.92	.82	.86
Madde 4.		24.98	.70	.88
Madde 5.		24.96	.71	.88

3.5.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra, duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemle değişkenin 6 maddelik ölçek ile tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediği belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu düşündürmüştür (Cronbach alpha= .80). Herhangi bir maddenin atılması durumunda içsel tutarlılık değerinin artmamasından dolayı ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının istenilenden yüksek olması herhangi bir eyleme gerek olmadığını ortaya koymuştur. Bu sebeple duygusal bağlılık ölçeğinin mevcut hali ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi göz önünde bulundurularak herhangi bir değişikliğe gerek olmadığı ve maddelerin ortalamalarının alınarak hesaplanmasına karar kılınmıştır. (Bkz. Tablo 10)

Tablo 10: Duygusal Bağlılık Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Duygusal Bağlılık	.80			
Madde 1.		22.52	.51	.78
Madde 2.		22.12	.56	.77
Madde 3.		22.15	.65	.76
Madde 4.		22.86	.50	.79
Madde 5.		22.89	.50	.79
Madde 6.		22.98	.65	.75

3.6. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, sektör, eğitim, pozisyon) ile araştırmaya konu olan temel değişkenler (proaktif kişilik, iş becerikliliğinin boyutları, duygusal bağlılık, görev performansı) arasındaki ilişkilerle incelenmiştir.

Değişkenlerin tamamı Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin görülebileceği tablo (bkz. Tablo 11) aşağıda verilmiştir.

Yapılan analizler incelendiğinde duygusal bağlılık ile demografik değişkenlerden sadece yaş değişkeni ile ilişkisinin ($r=.14$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yaş ile duygusal bağlılık ilişkisinin daha önce de birçok çalışmada bulunduğu görülmektedir (örn: Q. Wang vd., 2014).

Araştırmada erkeklerin kadınlara göre daha yüksek proaktif kişilik gösterdikleri bulunmuştur ($r=.13$, $p<0.05$). Yapılan çalışmalarda farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Kimi çalışmada herhangi bir ilişki bulunmazken (örn: Erdogan ve Bauer, 2005), bazılarında bu tür bir ilişki gözlemlenmiştir (örn: Tornau ve Frese, 2013).

Katılımcıların çalışma hayatındaki toplam süre ile araştırma değişkenlerinin ilişkisine bakıldığında, yaş ile ilişkisine benzer bir sonuç bulunmuştur. Sadece duygusal bağlılık ($r=.14$, $p<0.05$) ile pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Bireylerin

Tablo 11: Araştırma Değişkenleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere ait Korelasyon Tablosu

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Yaş	1													
2. Cinsiyet	,24**	1												
3. Top. Çal.	,95**	,24**	1											
4. İşyeri Çal.	,45**	0,13	,54**	1										
5. Eğitim	-,02	-,16*	-0,10	-,03	1									
6. Sektör	-,21**	,08	,18**	-0,12	-,14*	1								
7. Pozisyon	,13*	,04	,22**	,27**	-,03	,20**	1							
8. Yapısal	,09	,08	,13	,14*	,02	,03	,02	1						
9. Engelleyici	,00	-,04	,03	,16*	-,17**	,07	-,02	,17*	1					
10. Sosyal	-,08	-,03	-,07	,04	,05	,21**	,20**	,28**	,11	1				
11. Merak Uyan.	,06	,08	,10	,18**	,06	,10	,14*	,43**	,08	,50**	1			
12. Proaktif	,11	,13*	,13	,11	,11	,00	,06	,43**	,13*	,07	,37**	1		
13. Duy. Bağ.	,14*	,08	0,14*	,15*	,09	,06	,16*	,29**	-,08	,27**	,22**	,19**	1	
14. Görev Per.	-0,03	-0,08	-,02	0,01	,21**	,00	,04	,29**	,05	,14*	,10	,35**	,21**	1
Ort.:								4,21	3,46	3,46	3,45	5,72	4,52	6,24
SS:								,49	,63	,75	,66	,89	1,36	,81

** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

Not: Yaş (herhangi bir gruptandırma yapılmamıştır); Cinsiyet: (1= Kadın; 2= Erkek; 3= Diğer); Eğitim: (1= İlköğretim Mezunu; 2= Lise mezunu; 3= Yüksekokul mezunu; 4= Üniversite mezunu; 5=Lisansüstü); Sektör: (1= Kamu; 2= Özel); Pozisyon: (1= Çalışan; 2= Orta-alta kademe yönetici; 3= Üst kademe Yönetici). Top. Çal.= Toplam Çalışma Süresi; İşyeri Çal.= İşyerindeki Çalışma Süresi; Yapısal= Yapısal Kaynakları Artırma; Engelleyici= Engelleyici İş Taleplerini Azaltma; Sosyal= Sosyal Kaynakları Artırma; Merak Uyan.= Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma; Proaktif= Proaktif Kişilik; Duy. Bağ.= Duygusal Bağlılık; Görev Per.:Görev Performansı

mevcut örgütlerindeki çalışma süresi incelendiğinde ise iş becerikliliğinin boyutları olan engelleyici iş taleplerini azaltma ($r=.14$, $p<0.05$), merak uyandırıcı iş taleplerini arttırma ($r=.18$, $p<0.01$) ve sosyal kaynakları artırma boyutu ($r=.16$, $p<0.05$) ile pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birçok araştırma benzer sonuçların olduğunu göstermektedir. Bunun sebebinin örgütte daha uzun kalan bireylerin işlerini şekillendirmekte daha özgür olmalarından dolayı olabileceğini önermişlerdir (Örn: Ghitulescu, 2006). Mevcut işyerindeki çalışma süresi ile bahsi geçen iş becerikliliğinin üç boyutu ile ilişki gösterirken, toplam çalışma süresi ile iş becerikliliğinin bu boyutlarının herhangi bir ilişki göstermemeleri ($r=.13$, $p>0.05$; $r=-.07$, $p>0.05$; $r=.10$, $p>0.05$) kayda değer bir ayrıntıdır. Başka bir şekilde belirtmek gerekirse, bireyler mevcut kurumlarında daha uzun kaldıkça daha fazla iş becerikliliğine başvurmakta, yani bireyler işlerini kendileri daha fazla biçimlendirmektedir. Ancak çalışma hayatındaki toplam süre ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Eğitim değişkeni ile araştırma değişkenlerinin ilişkisi incelendiğinde, iş becerikliliğinin sadece engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile negatif ve anlamlı ($r=-.17$, $p<0.01$) bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça, işlerini kendileri daha fazla kontrol ederek kendilerini engelleyen iş taleplerini azaltmaktadırlar. Ayrıca eğitim arttıkça bireylerin kendi değerlendirdikleri görev performansının da arttığı ($r=.21$, $p<0.01$) görülmektedir.

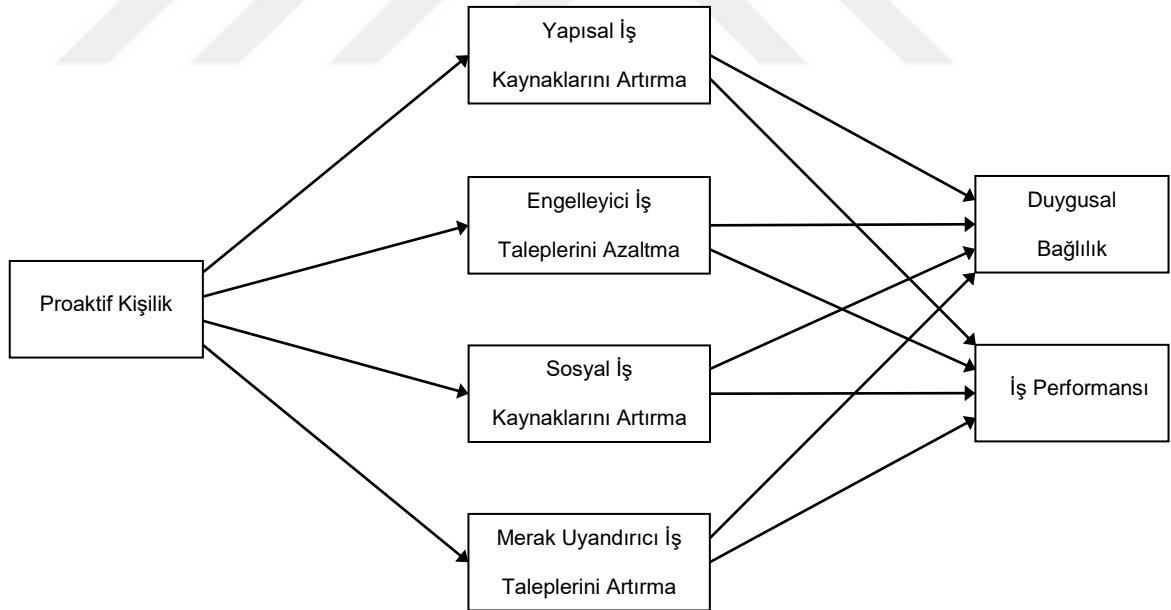
Sektör ile sosyal iş kaynaklarının artması boyutunun birbiri ile anlamlı ve pozitif ($r=.20$, $p<0.01$) bir ilişki gösterdikleri bulunmuştur. Özel sektör çalışanları, kamu çalışanlarına nazaran daha fazla sosyal iş kaynaklarını arttırmaktadırlar. Diğer değişkenler ile sektör değişkeni arasında başka anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışmada iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ($r=.20$, $p<0.01$) ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ($r=.14$, $p<0.05$) ile pozisyonun anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. Benzer sonuçların olduğu görülmektedir (örn: Berg vd., 2010), bunun sebebinin ise bireylerin üst pozisyonlara geldikçe daha özgür karar verebilmelerinden dolayı olabileceğini ancak üst düzey yöneticilerinde iş becerikliliğinden başkalarının sorumluluk alanlarına girmek

istememelerinden dolayı kaçındıkları öne sürülmüştür (Berg vd., 2010). Bir başka bulgu ise, daha üst düzey pozisyonlarda çalışan bireylerin örgütlerine duygusal bağlılıklarının daha yüksek ($r=.16$, $p<0.05$) olduğudur.

3.7. HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇLARI

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesinde yol analizlerinden (path analysis) yararlanılmıştır. Yol analizleri, AMOS 17 programı ile gerçekleştirilmiştir (Arbuckle, 2008). Hatırlanacağı gibi, araştırmanın modeli iş becerikliliğinin dört alt boyutunun (yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri), proaktif kişilik ile görev performansı ve proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde aracılık etkilerini öne sürmektedir. Bu kapsamda, aracılık testleri iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, araştırmanın modelinin de öngördüğü biçimde tam aracılık modeli test edilmiştir. (Bkz. Şekil 10)



Şekil 10: Önerilen Model

Tam aracılık modelinde, bağımsız değişkenin öncelikle aracı değişkenleri daha sonra da bağımlı değişkeni etkileyeceği, bir diğer ifade ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin sadece aracı değişken ile gerçekleşeceği varsayımı kabul edilmektedir. Kısmi aracılık modelinde ise, aracılık ilişkilerine

ilaveten bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde doğrudan etkisinin de olacağı kabul edilmektedir.

Bu kapsamda, araştırmanın modeli çerçevesinde öncelikle tam aracılık modeli test edilmiştir. Yapılan ilk analizde iş becerikliliğinin alt faktörleri birbirleri ile ilişkili olmadan analize sokulmuştur. Ancak, veri setinin modele uyumunun düşük olduğu tespit edilmiş, bu sebeple iş becerikliliğinin alt boyutlarına ait hata terimlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. İş becerikliliği ölçeğinin alt boyutlarının hata terimlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesinin ardından modele ait uyum iyilik değerleri tekrar incelenmiştir. Aşağıda Tablo 12'de görüleceği üzere tam aracılık ilişkisinin test edildiği modele ait uyum iyiliği değerler genel itibariyle tatmin edici olmasına rağmen özellikle bazı değerlerin (RMSEA=.15, $\chi^2/df= 6.36$) istenilen sınırların altında olduğu görülmüştür.

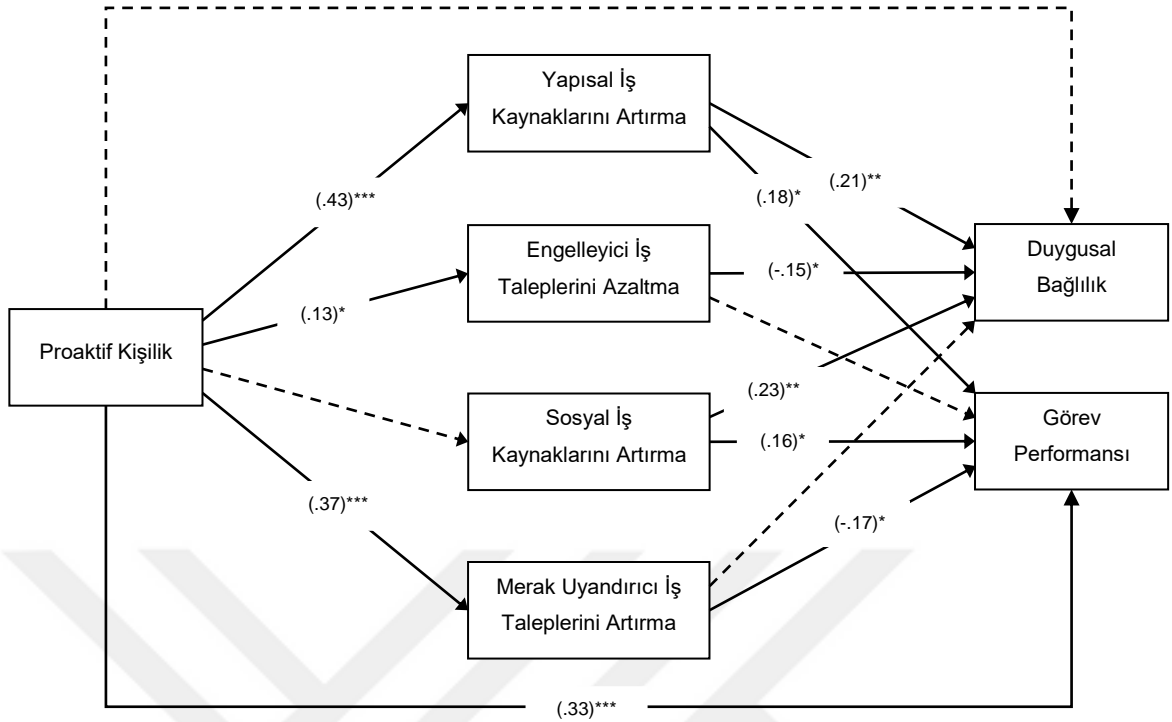
Bu sebeple, tam aracılık modelinin ardından kısmi aracılık modelinin yer aldığı ikinci model test edilmiştir. Bu kapsamda, bağımsız değişkenden, bağımlı değişkenlere doğrudan yollar eklenmiştir. Diğer bir ifadeyle, proaktif kişilik değişkeninden duygusal bağlılık ve görev performansı değişkenlerine doğrudan yollar çizilmiş ve model tekrar test edilmiştir.

Yapılan değişiklikler sonucunda tam aracılık modeli ile doğrudan bağlantılı model (kısmi aracılık modeli) arasında ki kare değerleri arasında anlamlı bir fark olduğu görünmüştür ($\Delta\chi^2=22,4$, $\Delta df=2$; $p<0,001$). Ayrıca veri setinin modele uyum değerlerinin tam aracılık modeline göre daha yüksek çıktığı görülmüştür (CFI=.99, NFI=.99, GFI=.99, RMSEA=.05) ve önerilen ilişkilerin tümünün anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu sebeple kısmi aracılık modelinin kabul edilmesine karar verilmiştir. Aşağıdaki tabloda hem tam aracı hem de kısmi aracılık modellerine ait değerlere yer verilmiştir (Tablo 11). Diğer taraftan, Şekil 10'da doğrudan bağlantılı yolların eklendiği desteklenen model ve modele ait regresyon katsayıları verilmiştir. Takip eden bölümde Şekil 10'da yer alan modele ilişkin açıklamalar ve aracılık ilişkileri teker teker incelenmiş ve sonuçlar aktarılmıştır.

Tablo 12: Proaktif Kişilik, İş Becerikliliği, Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık İlişkisinin Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Tam Aracılık Modeli	Kısmi Aracılık Modeli (Direkt Bağlantılı)
CFI	.97 ≤ CFI ≤ 1	.95 ≤ CFI ≤ .97	.91	.99
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1	.90 ≤ NFI ≤ .95	.91	.99
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1	.90 ≤ GFI ≤ .95	.97	.99
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .08	.15	.05
x^2/df	0 ≤ x^2/df ≤ 2	2 ≤ x^2/df ≤ 3	6,36 (df=4)	1.52 (df=2)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), x^2/df = Kikare / Serbestlik Derecesi.



Şekil 11: Kısmi Aracılık Modelinin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (Desteklenen Model)

Not: Şekilde yer alan sayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarını (β) göstermektedir. Tireli çizgiler anlamlı olmayan ilişkiler için konulmuştur ve bu ilişkilerin regresyon katsayıları (β) şeklin daha iyi anlaşılabilmesi için verilmemiştir. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.7.1. Birinci Aracılık Analizi: Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan birinci aracılık testinde iş becerikliliğinin boyutu olan yapısal iş kaynakları artırma boyutunun proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile yapısal iş kaynaklarını artırma arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ($\beta = .43$, $p < .001$) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada yapısal iş kaynaklarını artırma ile duygusal bağlılık ilişkisine bakılmış, pozitif ve anlamlı ($\beta = .21$, $p < .01$) bir ilişki görülmüştür. Proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin ise anlamsız olduğu bulunmuştur ($\beta = .11$, $p > .05$). Bu bulgu yapısal kaynakları artırma boyutunun proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiğini

göstermektedir. Bir başka deyişle, proaktif kişilik yapısal iş kaynaklarını arttırmakta, yapısal iş kaynakları ise bireyin örgütüne karşı duyduğu duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Dolayısı ile H₁ hipotezi kabul edilmiştir

3.7.2. İkinci Aracılık Analizi: Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi

Yapılan ikinci aracılık testinde iş becerikliliğinin boyutu olan yapısal iş kaynakları artırma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile yapısal iş kaynaklarını artırma arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ($\beta = .43$, $p < .001$) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada yapısal iş kaynaklarını artırma ile görev performansı ilişkisine bakılmış, pozitif ve anlamlı ($\beta = .18$, $p < .05$) bir ilişki görülmüştür. Proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = .33$, $p < .001$). Bu sebeple yapısal kaynakları artırma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, proaktif kişiliğin görev performansı üzerinde hem doğrudan etkisi hem de dolaylı etkisi vardır. Proaktif kişilik aynı zamanda iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları alt boyutunu etkilemekte ve akabinde bireyin görev performansı artmaktadır. Dolayısı ile H₂ kısmen desteklenmiştir.

3.7.3. Üçüncü Aracılık Analizi: Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan üçüncü aracılık testinde iş becerikliliğinin boyutu olan engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile engelleyici iş taleplerini azaltma arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ($\beta = .13$, $p < .05$) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile duygusal bağlılık ilişkisine bakılmış, negatif ve anlamlı ($\beta = -.15$, $p < .05$) bir ilişki görülmüştür. Proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki

ilişkinin ise anlamsız olduğu bulunmuştur ($\beta = .11$, $p > .05$). Bu sebeple engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, proaktif kişilik engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunu arttırmakta, engelleyici iş talepleri ise bireyin duygusal bağlılığını azaltmaktadır. Böylelikle, H_3 desteklenmemiştir.

3.7.4. Dördüncü Aracılık Analizi: Engelleyici İş Talepleri Azaltma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi

Yapılan dördüncü aracılık testinde iş becerikliliğinin boyutu olan engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ($\beta = .13$, $p < .05$) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile görev performansı ilişkisine bakılmış, ilişkinin anlamsız ($\beta = -.03$, $p > .05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun, proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine aracılık etmediği bulunmuştur. Böylelikle, H_4 desteklenmemiştir.

3.7.5. Beşinci Aracılık Analizi: Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan altıncı aracılık testinde iş becerikliliğinin bir diğer boyutu olan sosyal iş kaynaklarını artırmanın proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde aracılık ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile sosyal iş kaynaklarını artırma arasındaki ilişki incelenmiş, aralarında anlamlı ($\beta = .07$, $p > .05$) bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine aracılık etmediği bulunmuştur. Böylelikle, H_5 desteklenmemiştir.

3.7.6. Altıncı Aracılık Analizi: Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi

Yapılan altıncı aracılık testinde iş becerikliliğinin bir diğer boyutu olan sosyal iş kaynaklarını artırmanın proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde aracılık ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile sosyal iş kaynaklarını artırma arasındaki ilişki incelenmiş, aralarında anlamlı ($\beta = .07$, $p > .05$) bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine aracılık etmediği bulunmuştur. Böylelikle, H_6 desteklenmemiştir.

3.7.7. Yedinci Aracılık Analizi: Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan yedinci aracılık testinde iş becerikliliğinin boyutu olan merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile olan merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ($\beta = .37$, $p < .001$) olduğu bulunmuştur. Sonraki merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ile duygusal bağlılık ilişkisine bakılmış, ilişkinin anlamsız ($\beta = -.01$, $p > .05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma, proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine aracılık etmediği bulunmuştur. Böylelikle, H_7 desteklenmemiştir.

3.7.8. Sekizinci Aracılık Analizi: Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutunun, Proaktif Kişilik- Görev Performansı İlişkisine Etkisi

Yapılan sekizinci aracılık testinde iş becerikliliğinin boyutu olan merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik ile merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ($\beta = .37, p < .001$) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada merak uyandırıcı iş talepleri ile görev performansı ilişkisine bakılmış, negatif ve anlamlı ($\beta = -.17, p < .05$) bir ilişki görülmüştür. Proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = .33, p < .001$). Bu sebeple engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine kısmi aracılık ettiği görülmektedir. Bir başka deyişle proaktif kişiliğin iş performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Şöyle ki, proaktif kişilik, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini alt boyutunu arttırmakta, ancak bu da görev performansını azaltmaktadır. Bu sebeple H_8 kısmen desteklenmiştir.

Tablo 13'de geliştirilen hipotezler ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13: Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları

Geliştirilen Hipotezler		
H₁	İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul Edilmiştir
H₂	İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kısmen Kabul Edilmiştir
H₃	İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul Edilmiştir
H₄	İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<i>Reddedilmiştir</i>
H₅	İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<i>Reddedilmiştir</i>
H₆	İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<i>Reddedilmiştir</i>
H₇	İş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<i>Reddedilmiştir</i>
H₈	İş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kısmen Kabul Edilmiştir

4. TARTIŞMA

Bu araştırmada, iş becerikliliğinin proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ve görev performansı ilişkilerindeki aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın modeli ve aracılık hipotezleri iş becerikliliğini oluşturan dört alt boyut kapsamında oluşturulmuştur. Söz konusu ilişkileri incelemek adına sekiz hipotez geliştirilmiştir. Öne sürülen hipotezler yol analizi ile incelenmiştir. Araştırmada hipotezlerden yola çıkılarak oluşturulan modeller öncelikle direkt bağlantılar olmadan tam aracılık için incelenmiş, daha sonra tahmin edici değişken (proaktif kişilik) ile sonuç değişkenleri (duygusal bağlılık ve görev performansı) arasında direkt bağlantılar eklenmiştir.

Veriler, çoğunlukla eğitim sektöründe faaliyet gösteren çalışanlardan nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iş becerikliliğinin boyutlarının bazı ilişkilerde tam aracılık bazı ilişkilerde ise kısmi aracılık rolleri oynadığını göstermekte ve özellikle proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde önemli bilgiler sunmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın ilk hipotezi incelendiğinde, iş becerikliliğinin yapısal kaynakları artırma boyutunun, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Aracılığın türü incelendiğinde ise tam aracı olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, engelleyici iş talepleri azaltma boyutunda, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutuna benzer bir şekilde tam aracılık ilişkisi bulunmuştur. Sosyal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutları için ise proaktif kişilik ve duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık rolü tespit edilmemiştir.

Görev performansı değişkeni ile ilgili hipotezler incelendiğinde ise, yapısal iş kaynaklarını artırmanın, duygusal bağlılıkta olduğu gibi proaktif kişilik ve görev

performansı ilişkisinde aracılık olduğu bulunmuş, ancak aracılığın kısmi aracılık olduğu bulgulanmıştır. Engelleyici iş talepleri azaltma ve sosyal iş kaynaklarını artırma boyutları ile incelendiğinde ise herhangi bir aracılık ilişkisi bulunmamıştır. Son hipotezi oluşturan, merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun ise proaktif kişilik ile görev performansı arasında kısmi aracılık rolünde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında oluşturulan sekiz hipotezin dördünün kabul edildiği görülmektedir. Takip eden bölümde araştırmanın bulgularına yönelik değerlendirmeler yapılacak, araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilerek gelecek araştırmacıların dikkate alması gereken unsurlar vurgulanacaktır. Daha sonra ise çalışmanın literatüre katkısından bahsedilecek ve son olarak çalışmanın bulgularından yola çıkılarak yöneticilere çeşitli tavsiyelerde bulunulacaktır.

4.1.1. Proaktif Kişilik ile İş Becerikliliğinin İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda proaktif kişiliğin iş becerikliliğini genellikle olumlu yönde tahmin ettiği görülmektedir. Şöyle ki, proaktif kişilik, yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma alt boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bir diğer ifade ile proaktif bireylerin proaktif olmayan diğerlerine nazaran, daha fazla iş becerikliliği yaptıklarını göstermektedir. Ancak, proaktif kişilik ile sosyal iş kaynakları artırma alt boyutu ilişkisinde herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Literatürde proaktif kişilik ile iş becerikliliği arasında çalışmalara rastlanmakla birlikte, iş becerikliliğinin alt boyutları özelinde incelendiği sayılı çalışma olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar bulunduğu görülmektedir (Bakker vd., 2012; Rudolph vd., 2017; Tims vd., 2012). Proaktif kişiliğe sahip bireylerin, diğer bireylere göre daha çok inisiyatif almaları, fırsatları tespit edebilmeleri, engellerin üstesinden gelene kadar çabalamaları düşünüldüğünde

bu ilişkinin beklenen yönde olduğu söylenebilir (Bakker vd., 2012; Crant vd., 2017). Proaktif kişiliğe sahip çalışanların iş becerikliliği yaparak, iş ortamlarını kendi isteklerine göre değiştirerek daha istenilebilir durumlar yaratmaları ve fırsatları değerlendirmede daha başarılı oldukları da bunu destekler niteliktedir. Yapılan çalışmalarda da bu araştırmanın bulgularına benzer sonuçlar bulunduğu görülmektedir (Bakker vd., 2012; Rudolph vd., 2017; Tims vd., 2012). Ayrıca düşük proaktif kişilik gösteren kişilerin olaylara karşı daha pasif ve reaktif olmaları da düşünüldüğünde bu çalışmanın bulgularının şaşırtıcı olmadığı göstermektedir.

Yapısal iş kaynaklarını artırma alt boyutu özelinde düşünüldüğünde, proaktif kişilerin çalışma ortamlarında daha fazla iş özelliklerini değiştirdikleri (örn: beceri çeşitliliğini artırma), kendilerini daha fazla geliştirdikleri ifade edilmiştir (Crant vd., 2017). Proaktif kişilerin, işte fırsatları tespit etmede daha başarılı olmaları, değişime daha açık olmaları ve bu sebeple bireylerin yapısal iş kaynakları artırma konusunda daha başarılı olduğu öne sürülebilir.

Bu araştırmanın bir diğer bulgusu proaktif kişilik ile engelleyici iş taleplerini azaltma arasındaki olumlu yöndeki ilişkidir. Nitekim, bu bulgu diğer çalışmalara benzer şekildedir (Rudolph vd., 2017). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, engelleyici bazı iş taleplerini kişisel gelişimlerini engellediği, amaçlarına ulaşmada alıkoyduğu için azaltma yoluna daha fazla gidebilmektedirler (Bakker vd., 2012). Bu çerçevede düşünüldüğünde proaktif bireylerin, proaktif olmayanlara göre çalışma ortamlarında kendilerini alıkoyduğunu düşündüğü iş taleplerini azaltmalarının mantıklı olduğu görülmektedir.

Proaktif kişiliğin iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Oysa ki Bakker vd. (2012) ve Tims vd. (2012) bu iki değişkenin birbiri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu ilişkinin anlamsız olması bir nebze şaşırtıcıdır. Proaktif bireylerin amirlerinden ve çalışma arkadaşlarından daha fazla destek ve geribildirim istemeleri beklenebilmektedir. Ancak alan yazınında, ilişkinin incelendiği doğu ülkelerinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Türk kültürünün kolektivist olması ve güç mesafesinin yüksek olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Hofstede, 2011). Kolektivist kültürlerde bilindiği üzere, bireylerin ihtiyaçları ve hakları grubun

ihtiyacından sonra gelmektedir. Bu sebeple kişilerin direkt olarak iletişim kurmaları ve genel olarak performansın açıkça konuşulması pek hoş görülmemektedir. Bireylerin amirlerinden veya çalışma arkadaşlarından geri bildirim veya destek istemelerinin, batı kültürlerine nazaran az olduğu görülmektedir (Morrison, Chen ve Salgado, 2004). Ayrıca, yüksek güç mesafesi kişilerin amirlerinden geri bildirim istemekten çekiniyor olabildiklerini de düşündürmektedir. Kişi amirinden veya çalışma arkadaşlarından geri bildirim istemesi halinde, yaptığı işte başarılı olmadığını imajını vermek istemediği için bu tür bir davranışa gitmiş olabilir, bazı çalışmalarda belirtildiği gibi dolaylı yöntemler ile danışmayı tercih etmiş olabilmektedir (Tayfur, 2006).

Bu çalışma sonucundan çıkan bir diğer bulgu, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun proaktif kişiliğe sahip bireyler tarafından daha çok yapıldığıdır (Bakker vd., 2012). Zorlayıcı iş taleplerini artıran bireylerin, kendi ilgi alanlarına uygun yeni görevler aldıklarını göstermektedir. Her ne kadar alınan yeni görevler daha fazla efor harcamasına sebep olsa da kişilerin olumlu cevap verdiği görülmektedir. Yapılan araştırmaların özellikle işe tutkunluğa olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Petrou vd., 2012; Tims, Bakker ve Derks, 2013). Böyle bir ilişkinin sebebinin proaktif kişilerin kendilerini geliştirmeye daha açık olmalarından dolayı olduğu düşünülebilir.

Özetleyecek olursak, proaktif kişiliğe sahip bireylerin daha fazla yapısal kaynaklarını arttırdıkları, engelleyici iş taleplerini azalttıkları ve merak uyandırıcı iş taleplerini arttırdıkları bulunmuştur.

4.1.2. İş Becerikliliği ile Duygusal Bağlılık İlişkisinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar iş becerikliliği alt boyutlarından iş kaynakları artırma (yapısal ve sosyal iş kaynakları) ve engelleyici iş taleplerini azaltma ile duygusal bağlılık olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak, merak

uyandırıcı iş taleplerini artırma alt boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

İş kaynaklarını artırmaya yönelik yapılan iş becerikliliklerinin bireyin görev performansına olumlu katkıda bulunduğu göstermektedir (Rudolph vd., 2017; Tims vd., 2015). Başka bir ifadeyle, kişi işte özerklik gibi bazı iş özelliklerini değiştirirse, artırırsa veya amirinden yaptığı işler hakkında geri bildirim ister ise, duygusal bağlılığın olumlu etkilendiği görülmektedir. Bu bulgunun batı örneğinde yapılan çalışmalar ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Dierdorff ve Jensen, 2017; Ghitulescu, 2006; Leana vd., 2009). Bireylerin iş kaynaklarını arttırdıkça, örgütleri ile daha fazla özdeşleşmeleri, örgütlerinde kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmeleri beklenen bir sonuçtur.

İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma ile duygusal bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Bireyler, kendilerini tükenme noktasına getiren bazı iş taleplerini azaltmaktadır. Bu durumun ise duygusal bağlılığa olumsuz etki ettiği bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda iş becerikliliğinin alt boyutların, duygusal bağlılık ile ilişkisinin direkt olarak incelenmediği görülmektedir. Ancak yapılan boylamsal bir çalışmada, iş kaynaklarına yönelik yapısal ve sosyal iş becerikliliği yapan kişilerin, iş kaynaklarında uzun vadede artış gözlemlenirken, iş taleplerine yönelik iş becerikliliğinin (merak uyandırıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma) ise uzun vadede iş taleplerinde herhangi bir değişime yol açmadığını bulmuşlardır (Tims, Bakker ve Derks, 2013).

Tims vd. (2013) tarafından yapılan boylamsal araştırmanın sonucu, çalışmamız özelinde düşünüldüğünde, kişinin engelleyici iş taleplerini azaltmaya ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırmaya yönelik yaptığı iş becerikliliğinin, uzun vadede iş taleplerinde herhangi bir değişime yol açmamasının kişide hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular yaratarak duygusal bağlılığa olumsuz etki etmiş olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun, örgütsel bağlılık ile güçlü pozitif bir ilişkiye sahip işe tutkunluğun (Kim vd., 2017) ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, olumsuz ilişkilerin bulunduğu görülmektedir (Demerouti,

Bakker ve Gevers, 2015; Petrou vd., 2012). Bu ilişkinin daha iyi açıklanabilmesi amacıyla, bazı değişkenlerin dahil edilmesine dair öneriler kısıtlılıklar bölümünde açıklanacaktır.

Özetleyecek olursak, proaktif kişiliğe sahip bireylerin daha fazla yapısal kaynaklarını arttırdıkları, engelleyici iş taleplerini azalttıkları ve merak uyandırıcı iş taleplerini arttırdıkları bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlar özetlenirse yapısal iş kaynaklarını artıran ve sosyal iş kaynaklarını artıran bireylerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Öte yandan, engelleyici iş taleplerinin azaltılması, bireylerin örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarına olumsuz yönde etki etmiştir.

4.1.3. İş Becerikliliği ile Görev Performansı İlişkisinin Değerlendirilmesi

İş becerikliliğinin görev performansı ile ilişkisine bakıldığında, iş kaynaklarını artırma boyutları (yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma) arasında pozitif bir ilişki bulunurken, merak uyandırıcı iş taleplerini azaltma ile ilişki negatif bulunmuştur. Engelleyici iş taleplerini azaltma ile görev performansı arasında anlamlı sonuçlar bulunmamıştır.

İş kaynaklarını artırma boyutları özelinde bakıldığında, sonuçların daha önce yapılan sonuçlara uygun nitelikte oldukları görülmektedir (Bakker vd., 2012; Demerouti, Bakker ve Gevers, 2015; Tims vd., 2015; Van Wingerden vd., 2017). Kişinin işi kendi tercihlerine ve becerilerine göre değiştirerek işte daha tutkun ve mutlu olması bireyin daha iyi performans gösterebileceği öne sürmektedir. Örneğin, birey daha farklı becerilerini kullanarak yapısal iş kaynaklarını arttırmakta veya çalışma arkadaşlarından destek alarak sosyal iş kaynaklarını arttırması sonucu olabilir. Ancak çalışmada görev performansı kişinin kendini değerlendirmesi ile ölçüldüğü için, bunun gerçekten çok bireyin kendine yönelik algısından olabileceği unutulmamalıdır.

İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile görev performansı ilişkisi incelendiğinde, aralarında herhangi bir ilişki bulgulanmamıştır. Alan yazını incelendiğinde, engelleyici iş taleplerini azaltma ile görev performansı ilişkisinin genellikle negatif yönlü olduğu görülmektedir, bazı çalışmalarda ise herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Bakker vd., 2012; Petrou vd., 2015). Nitekim yapılan çalışmalarda, görev performansının ölçülmesinde başkaları tarafından değerlendirilme yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir (Rudolph vd., 2017; Tims vd., 2012). Oysa, bu çalışmada görev performansı bireylerin kendi değerlendirmeleri ile ölçülmektedir. Kişiler engelleyici buldukları işleri azaltsalar da bunların görevlerini yerine getirmede herhangi bir farklılık oluşturmadığını düşünüyor olabilmektedirler. Nitekim, literatürde iş taleplerini azaltmanın bazı durumlarda eksiklik (Tims vd., 2012) veya düşük motivasyon (Petrou vd., 2012) göstergesi olarak görülebileceği belirtilmektedir. Bireylerin kendine hizmet eden önyargı (self-serving bias) sebebiyle böyle bir ilişkinin bulunduğu düşünülebilir.

Araştırmada çıkan bir diğer bulgu ise, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ile görev performansı arasında negatif bir ilişki olduğudur. Literatürde yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalarda pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Bakker vd., 2012; Wang ve Bakker, 2017). Çalışmada bulunan ilişkiye göre bireyler ilgilerini çeken çeşitli sorumluluklar alarak iş taleplerini artırırılar, her ne kadar bu talepler bireyin daha fazla iş yapmasına sebep olsa da kişiler iş taleplerinin üstünden gelebildiklerinde bunu kişisel kazanç ve büyüme olarak görmektedirler. Ancak, bireylerin merak uyandırıcı iş taleplerini artırarak, görevlerini yerine getiremediklerini düşündükleri için böyle bir ilişkinin bulunmuş olabileceği düşündürmektedir. Bunun yanında, bireyler ilgilerini çeken işleri yaparak kendi görevlerini ihmal etmiş olabilirler. Nitekim, Demerouti vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, merak uyandırıcı iş arayışına girerek iş becerikliliği yapan çalışanların, üretim karşıtı iş davranışlarını da daha fazla sergilediği bulunmuştur. Yazarlar bu durumun, kişilerin iyi davranışları ve kötü davranışları arasında denge bulma arayışından olabileceğini öne sürmüşlerdir (Demerouti, Bakker ve Halbesleben, 2015; Klotz ve Bolino, 2013). Bunun yanında, son yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans olumsuz etkilerinin olabildiğini ve sosyal kaytarma yöntemi olarak

kullanılabileceğini göstermektedir (Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013; Şeşen, Soran ve Caymaz, 2014). Bu çerçevede düşünüldüğünde, bireylerin merak uyandırıcı iş taleplerini artırmayı mevcut işlerinden kaytarmak için kullanmış olabileceklerini ve bunun görev performansına olumsuz etki edebiliyor olduğunu düşündürmektedir.

4.1.4. Aracılık İlişkilerinin Değerlendirilmesi

İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunun, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiği bulunmuştur. Nitekim, bulunan aracılık ilişkisi İş Talepleri ve Kaynakları Modeline dayanılarak açıklanabilir (Bakker ve Demerouti, 2014). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları artırma boyutunu kullanarak, daha fazla iş kaynağı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Böylece kişilerin duygusal bağlılıklarının arttığı, bir başka deyişle, örgütleri ile daha fazla özdeşleştikleri bulunmuştur.

Çalışmanın bir başka bulgusu ise, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunun, proaktif kişilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkisinde kısmi aracılık rolünde olduğu bulunmuştur. Daha önce bahsedilmiş olan aracılık ilişkisine benzer olarak, proaktif kişiliğe sahip bireyler iş kaynaklarını artırdıkları için işlerini kendi ilgi, beceri ve ihtiyaçlarına göre değiştirmektedir. Bu durum bireyin görev performansının artmasına sebep olmaktadır.

Proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ilişkisinde, iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun tam aracı olduğu bulunmuştur. Buna göre, proaktif bireyler iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunu daha çok kullanmaktadır. Ancak bu durumun, kişilerin örgütlerine duyduğu duygusal bağlılığı olumsuz etkiler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu durum Tims vd. (2013) tarafından ortaya konan çalışmasıyla açıklanabilir. Kişiler engelleyici iş becerikliliği ile iş taleplerini azaltmaya çalışmalarına rağmen iş taleplerinin azalmamış olabileceği için örgütlerine bağlılıklarının düşmüş olabileceği önerilmektedir.

Proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun kısmi aracı olduğu bulunmuştur. Proaktif kişiliğe sahip bireylerin fırsatları tespit etmede daha başarılı oldukları bilinmektedir (Crant vd., 2017). Bundan dolayı bireylerin, merak uyandırıcı iş taleplerini artırdıkları önerilebilir. Nitekim, bulunan sonuçlar bu öneriyi destekler niteliktedir. Ancak bu durum, kişinin kendi değerlendirdiği görev performansına olumsuz etkide bulunmaktadır. Kişinin iş taleplerini artırarak, yapmakta olduğu işleri aksattığını düşüyor olabildiği için böyle bir sonuç bulunduğu düşünülmektedir.

4.2. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Buraya kadar olan bölümde, araştırmanın değişkenleri incelenmiş, bu kapsamda geliştirilen hipotezler ışığında bulguların tartışılması ve yorumlanmasına gayret edilmiştir. Bu bölümde ise araştırmanın sınırlılıklarından ve bu sınırlılıkların üstesinden gelinmesi için gelecek araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca araştırmanın literatüre katkılarından ve yöneticilere çeşitli tavsiyelerde bulunulacaktır.

4.2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmacılara Öneriler

İş becerikliliğinin proaktif kişilik ile görev performansı ve duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisini araştıran bu çalışma, diğer çalışmalara benzer şekilde bazı sınırlılıklara (kısıtları) sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanırken söz konusu kısıtların göz önünde bulundurulması değerlendirilmesinde ve gelecekte yapılması muhtemel çalışmaların bu kısıtların azaltılması veya yok edilmeye çalışılması önem arz eder.

Bu araştırmada duygusal bağlılık, görev performansı, iş becerikliliği ve proaktif kişilik ile ilgili bilgiler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin sebebi kişilerin kendilerini en iyi anlatabilecekleri düşüncesidir. Ancak araştırmaya konu olan tüm değişkenlerin ortak zaman diliminde aynı kişilerden toplanmış olması “ortak yöntem varyansı” sorununa neden olabileceği

de unutulmamalıdır. Gelecekteki çalışmalarda performansın değerlendirmesi için bireylerin tüm değişkenleri kendilerinin değerlendirdiği öz değerlendirmelere ek olarak, objektif kriterlerden ve/veya başka bireylerin değerlendirmelerin de faydalanılması önerilebilir. (Örn: Jaramillo vd., 2005). Örneğin bireyin proaktif kişiliğinin değerlendirilmesinde, bireyin davranışlarını en yakın şekilde gözlemleyen birisi tarafından kişilik değerlendirmesi toplanabilir. Ya da görev performansı için, bireyin iş yerindeki formal performans değerlendirme skorlarından yararlanılabilir. Ayrıca konu hakkında daha derinlemesine bilgi edinilebilmesi amacıyla görüşme gibi nitel tekniklerle birlikte kullanılabilir.

Tek zamanlı olarak değişkenlerin ölçülmüş olması benzer şekilde “ortak yöntem varyansı” sorununa neden olabilir, bu sebeple boylamsal bir araştırma dizaynının tercih edilmesi önerilebilir. Altı ay gibi uzun aralıklı tasarlanabileceği gibi, literatürde bazı çalışmalarda olduğu üzere (Örn: Petrou vd., 2012; Tims vd., 2014) üst üste günlerde de bu veriler toplanabilir.

Yapılan çalışmada belirli özellikler temel alınarak seçilmiş bir örneklemin olmaması ve örneklemin kolayda örnekleme kullanılarak seçilmesi, çalışmanın genellenebilirliğini kısıtlamaktır. Örneklemin belirli bir meslek grubunda yapılması, çalışmanın demografik yapısının mesleğin demografik kriterleri göz önünde bulundurularak oluşturulması çalışmanın genellenebilirliğini yükseltecektir. Ayrıca yapılacak gelecekte yapılacak çalışmaların daha geniş bir coğrafi alanda, belirli alt gruplar üzerinde yapılması önerilmektedir.

Ayrıca çalışmanın tasarımı gereği sadece korelasyonlardan bahsedilmesi, değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisinin söz konusu olmaması bir başka kısıtlılık olduğu söylenebilir. Nedensellikten bahsedilebilmesi için ilişkinin deney ortamında gözlemlenmesi ve verilerin buna istinaden toplanması gerekmektedir. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmaların, deney için gerekli esasları yerine getirerek neden sonuç ilişkisinin belirlenmesi önerilmektedir.

Son olarak, çalışma başka değişkenler dahil edilerek yapılabilir. Örneğin; alan yazınına bakıldığında, bu araştırmada incelenmemiş olan iş becerikliliği ile işe tutkunluk ilişkisinin çokça çalışıldığı görülmektedir. Dahası bazı çalışmalarda iş becerikliliğinin kolektif ve bireysel olarak incelendiği görülmektedir (örn: Leana vd., 2009). Benzer şekilde örgütsel bağlılığın, amire bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık gibi farklı odaklar özelinde incelendiği gözlemlenmektedir (örn: Wasti ve Can, 2008). Bu çalışmada da değişkenler arttırılabilir ve incelenen değişkenler farklı çerçevelerde incelenebilirdi. Gelecekte konu üzerinde çalışacak araştırmacıların yukarıda sıralanan değişkenleri de içine alan araştırmalar yapmalarının literatüre katkıda bulunabileceği düşünölmektedir.

4.2.2. Araştırmanın Literatüre Katkısı

Bu çalışma örgütsel davranış literatüründe yeni yeni çalışılmakta olan iş becerikliliğini temel almıştır. Bu kapsamda, Türkiye’de daha önce pek çalışılmamış iş becerikliliği konusunda olması, alan yazınındaki bazı eksikleri giderdiği ve gelecek araştırmalara yol gösterdiği düşünölmektedir. Ayrıca, iş becerikliliğinin genel olarak batı kültürlerinde çalışılmış olmasının, literatüre önemli katkılar yaptığı düşünölmektedir. Gelecekte yapılacak konu üzerindeki çalışmaların, kültürel faktörlerin daha fazla göz önünde bulundurularak yapılmasına aracılık edebileceği ön görölmektedir.

Çalışmanın bir başka katkısı, bireylerin iş becerikliliği yapmasını teşvik edilmesidir. Bu ilişkide kişisel kaynaklardan olan proaktif kişiliğin bu ilişkiye etkisi ve iş becerikliliği aracılığıyla bireylerin duygusal bağlılıklarına ve görev performansına önemli etkilerde bulunduğu görölmektedir. Buradan hareketle, literatüre önemli katkılar yapabileceği düşünölmektedir. Çalışmanın en özgün kısımlarından birinin duygusal bağlılığın, proaktif kişilik ve iş becerikliliği aracılığında incelenmesidir. İlişkide çalışanların duygusal bağlılığının, iş becerikliliğinin bazı boyutlarının aracılık ettiği bulunmuştur. Daha önce bu ilişkinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışmanın bu yönlerden literatüre katkı yapacağı düşünölmektedir.

4.2.3. Yöneticilere Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, yöneticilere çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Bireylerin görev performansının ve duygusal bağlılıklarının artırılmasına yönelik olumlu etkilerinin olabileceği düşünülmektedir.

Proaktif kişiliğin görev performansı ve duygusal bağlılığı, iş becerikliliği aracılığıyla etkilediği görülmektedir. Proaktif kişiliğin çalışmamızda bulunan olumlu çıktılarının yanında, işe tutkunluk, iş tatmini, öz yeterlik gibi başka örgüt için olumlu olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Crant vd., 2017). Bu sebeple, görev performansı, duygusal bağlılığının ve daha birçok olumlu etkilerinin artırılmasını isteyen insan kaynakları yöneticileri, işe alım süreçlerinde proaktif kişiliğe sahip kişilerin seçilmesine önem verebilirler. Bulgulara bakıldığında, proaktif kişiliğe sahip bireylerin diğerlerine göre daha fazla iş becerikliliği yaptıkları, özellikle yapısal kaynaklarını ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırdıkları görülmektedir.

İşe alım süreçlerinin yanında terfiler gibi başka kararlarda da önemli bir kriter olabilir. Özellikle proaktif kişiliğin önemli olduğu işlerde böyle bir uygulamaya gidilmelidir. Ancak, proaktif bireylerin seçilmesinin, belirtilen çıktılarının alınmasına yönelik tek kriter olmadığını belirtmek gerekir. Proaktif bireylere, Fuller vd. (2010) tarafından belirtildiği üzere, kayda değer özgürlüğe sahip olabildikleri, kişiliklerinin işlerinde azami faydayı sağladığı ve işlerini nasıl yapacaklarını seçebilme imkânı olan işler verilmelidir. Başka bir deyişle, kişi iş uyumunun yüksek olmasına dikkat edilmelidir.

Örgütlerde iş becerikliliğinin artırılması için çeşitli eğitimler düzenlenerek teşvik edilmesi mümkündür. Literatürde iş becerikliliğinin artırılmasına yönelik daha önce bazı girişimler olduğu görülmektedir (Gordon vd., 2018; Van den Heuvel, Demerouti ve Peeters, 2015; Van Wingerden vd., 2017). Yapılan bu girişimlerin bazılarının önemli bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Ancak, yapılan son çalışmalara bakıldığında bu girişimlerin geliştiği ve başarılı sonuçlar verdiği bulunmuştur (Gordon vd., 2018; Van Wingerden vd., 2017). Bu sebeple örgütlerin

bu tür girişimlere katılarak iş becerikliliğinin artırılması önerilmektedir. İş becerikliliği artırılmasını amaçlayan girişimlerin toplantılar düzenlenmesi, iş becerikliliğinin stratejilerinin anlatılması (merak uyandırıcı iş taleplerini artırma gibi) ve öğretici hikayelerin aktarılmasından oluşmaktadır. Son olarak bireyler kendileri için de iş becerikliliği planı oluşturabilmektedir. Daha sonra yapılan toplantılarda ise, bu planların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği konuşulması ve deneyimlerin çalışanlar arasında paylaşılmasını ön görmektedir (Gordon vd., 2018). Anlatılan girişime benzer, etkinliklerin düzenli olarak yapılması ve katılımcıların belirlenmesi amacıyla iş kaynaklarını ve taleplerini tespit etmeye yönelik anketlerin dağıtılmasının iş becerikliliğinin önemli ölçüde artırabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca örgütlerin, çalışanları iş becerikliliğine teşvik eden örgüt kültürüne sahip olmaları için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Böylece bireylerin isteklerini dile getirme konusunda kendilerini özgür hissetmeleri ve özerkliğe sahip olmaları sağlanmalıdır. Çalışanların yöneticilerden gerekli desteği istemelerini olanak sağlayan bir çalışma kültürü, yapılan işi çeşitli yönlerden değiştirme azaltma veya artırma esnekliğine sahip oldukları, dolayısıyla iş becerikliliği yapabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Bu özellikle, Türkiye gibi kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir kültürlerde, iş becerikliliğinin artırılması yolunda önemli bir adımdır.

5. KAYNAKÇA

- Ahern, N. R. (2005). Using the Internet to conduct research. *Issues in research*, 13(2), 55–70. doi:10.7748/nr2005.10.13.2.55.c5968
- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç. ve Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. *International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 20–22. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.006
- Alexandrov, A., Babakus, E. ve Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: Moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371. doi:10.1177/1094670507299378
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363–376. doi:10.1177/009102600103000306
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17.0 User's Guide* (Amos Devel.). Spring House, PA: Spring House.
- Aşan, Ö. ve Özeyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 129–151.
- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X. ve Liu, W. (2009). Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Perceived Safety Climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*,

26(1), 23–37. doi:10.1002/cjas.90

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28. doi:10.1002/9781118539415.wbwell019

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2016). Job demands – resources theory : Taking stock and looking Forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273–285. doi:10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (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. doi:10.1080/13594320344000165

Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. doi:10.1177/0018726712453471

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373. doi:10.1521/jscp.1986.4.3.359

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. *Handbook of principles of organization behavior* içinde (ss. 179–200). doi:10.1111/b.9780631215066.2003.00010.x

- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bateman, T. S. ve Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. doi:10.1002/job.4030140202
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. doi:10.1086/222820
- Bell, B. S. ve Kozlowski, S. W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497–505. doi:10.1037//0021-9010.87.3.497
- Bell, C. ve Njoli, N. (2016). The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *Sa Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–11. doi:10.4102/sajhrm.v14i1.702
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. D. J. Bryan, Z. S. Byrne ve M. F. Steger (Ed.), *Purpose and meaning in the workplace*. içinde (C. 37, ss. 81–104). Washington: American Psychological Association. doi:10.1037/14183-005
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 158–186. doi:10.1002/job.645
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663. doi:10.1002/job.372
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66–77.

- Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70(4), 436–460. doi:10.1177/0018726716658963
- Bobko, P., Roth, P. L. ve Potosky, D. (1999). Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors, and job performance. *Personnel Psychology*, 52(3), 561–589. doi:10.1037/0021-9010.73.1.46
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. ve Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. doi:10.1002/job.1847
- Borman, W. ve Motowidlo, S. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 99–109. doi:10.1207/s15327043hup1002
- Buchanan, B. (1974). Building organisational commitment: the socialisation of managers in work organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. doi:10.2307/2391809
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a populations of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–333. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Cetin, S., Gürbüz, S. ve Sert, M. (2015). A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281–303. doi:10.1007/s10672-015-9266-5
- Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- Chiaburu, D. S. ve Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes,

OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
doi:10.1037/0021-9010.93.5.1082

Clegg, C. ve Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321–339. doi:10.1348/096317906X113211

Coleman, D. F., Irving, G. P. ve Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control - organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 995–1001. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<995::AID-JOB955>3.0.CO;2-3

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13.

Cooper-Hakim, A. ve Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241

Crant, M. J. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537. doi:10.1037//0021-9010.80.4.532

Crant, M. J. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intention The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, (May), 42–50. doi:10.1287/isre.13.2.205.83

Crant, M. J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. doi:10.1177/014920630002600304

Crant, M. J., Hu, J. ve Jiang, K. (2017). Proactive personality: A Twenty Year Review. *Proactivity at work : making things happen in organizations*. içinde (ss. 193–225). New York, NY: Routledge.

- Crawford, E. R., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. doi:10.1037/a0019364
- Crawshaw, J. R., Van Dick, R. ve Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: Career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4–20. doi:10.1111/j.1748-8583.2011.00169.x
- Crowe, E. ve Higgins, T. E. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132. doi:10.1006/obhd.1996.2675
- Crum, A. J. ve Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18(2), 165–171. doi:10.1111/j.1467-9280.2007.01867.x
- Dalgıç, G. (2014). A meta-analysis: Exploring the effects of gender on organisational commitment of teachers. *Issues in Educational Research*, 24(2), 133–151. doi:10.4028/www.scientific.net/KEM.704.130
- Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2014). Job crafting. *An Introduction to Contemporary Work Psychology* içinde (1st bs., ss. 414–433). John Wiley & Sons, Ltd.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(September), 87–96. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.001
- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469. doi:10.1037/a0039002
- Demirtaş, Ö. ve Akdoğan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal*

of Business Ethics, 130(1), 59–67. doi:10.1007/s10551-014-2196-6

Dierdorff, E. C. ve Jensen, J. M. (2017). Crafting in Context: Exploring When Job Crafting Is Dysfunctional for Performance Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. doi:10.1037/apl0000295

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440. doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221

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 of Occupational Health*, 58(3), 231–240. doi:10.1539/joh.15-0173-OA

Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859–891. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00772.x

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Editio.). London: Sage Publications Ltd.

Fleishman, E. A. (1967). Development of a Behavior Taxonomy for Describing Human Tasks: a Correlational-Experimental Approach. *Journal of Applied Psychology*, 51(1), 1–10. doi:10.1037/h0024073

Frese, M. ve Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. doi:10.1016/S0191-3085(01)23005-6

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. ve 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. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x

Fried, Y. ve Ferris, G. R. (1987). THE VALIDITY OF THE JOB

CHARACTERISTICS MODEL: A REVIEW AND META-ANALYSIS.
Personnel Psychology, 40(2), 287–322. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x

Fugate, M., Kinicki, A. J. ve Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005

Fuller, A. ve Unwin, L. (2017). Job Crafting and Identity in Low-Grade Work: How Hospital Porters Redefine the Value of their Work and Expertise. *Vocations and Learning*, 10(3), 307–324. doi:10.1007/s12186-017-9173-z

Fuller, J. B., Hester, K. ve Cox, S. S. (2010). Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator Author. *Journal of managerial issues*, 22(1), 35–51.

Fuller, J. B. ve Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329–345. doi:10.1016/j.jvb.2009.05.008

Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social constructionism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T. ve Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104(2), 98–114. doi:10.1016/j.jvb.2017.07.002

Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work. *Personnel Psychology*, 63(3), 539–560. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01180.x

- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M. ve Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625–1635. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48–75. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esad/article/view/1068000028> adresinden erişildi.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224–241. doi:10.1080/02678370802379432
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. ve Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.001
- Hatrup, K., O'Connell, M. S. ve Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305–319. doi:10.1207/s15327043hup1104
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513

- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. ve Jackson, A. P. (2003). "Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women": Correction to Hobfoll et al. (2003). *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 248–248. doi:10.1037/0022-3514.85.2.248
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. doi:10.9707/2307-0919.1014
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. ve Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 187–215. doi:10.1002/job.625
- Hu, Q. ve Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16(1), 6–19. doi:10.1108/13620431111107784
- Hurtz, G. M. ve Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879. doi:10.1037/0021-9010.85.6.869
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.004
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. ve Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976–994. doi:10.1177/00131649921970297
- Kammeyer-Mueller, J. D. ve Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794.

doi:10.1037/0021-9010.88.5.779

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. doi:10.2307/2092438
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104. doi:10.1108/09596111311290237
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J. ve Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317–327. doi:10.1023/A:1011121503118
- Keil, C. T. ve Cortina, J. M. (2001). Degradation of validity over time: A test and extension of Ackerman's model. *Psychological Bulletin*, 127(5), 673–691. doi:10.1037//0033-2909.127.5.673
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. ve Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. doi:10.1177/1534484317725967
- Klotz, A. C. ve Bolino, M. C. (2013). Citizenship and Counterproductive Work Behavior : a Moral Licensing View, 38(2), 292–306.
- Ko, J.-W., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973. doi:10.1037/0021-9010.82.6.961
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296. doi:10.1016/0001-8791(87)90044-3

- Lai, L., Rousseau, D. M. ve Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested Third Parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547–556. doi:10.1037/a0013506
- Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. ve Rhee, K.-Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596–614. doi:10.1111/1464-0597.00075
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. doi:10.1037/0021-9010.87.1.52
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. ve LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrancer stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. doi:10.5465/AMJ.2005.18803921
- Madison, T. F., Ward, S. ve Royalty, K. (2012). Corporate Social Responsibility , Organizational Commitment , and Employer- Sponsored Volunteerism. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 1–14.
- Major, D. A., Turner, J. E. ve Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927–935. doi:10.1037/0021-9010.91.4.927
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. doi:10.5465/AMR.1986.4306232
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.

Psychological Bulletin, 108(2), 171–194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. ve Hunter, J. E. (1988). Job Experience Correlates of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327–330. doi:10.1037/0021-9010.73.2.327

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. doi:10.1177/1534484315603612

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. ve Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. doi:10.1016/j.jvb.2011.09.005

Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J. ve James, L. R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 506–517. doi:10.1037/0021-9010.79.4.506

- Morrison, E. W., Chen, Y. R. ve Salgado, S. R. (2004). Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology*, 53(1), 1–22. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00158.x
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. doi:10.2307/257011
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. ACADEMIC PRESS.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780125093705500010>
adresinden erişildi.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 247(14), 224–227.
- Nielsen, K. ve Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365–384. doi:10.1080/02678373.2012.733543
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. doi:10.1177/0018726715610642
- O'Reilly, C., Chatman, J. A. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture - A profile comparison approach to assessing P-O-Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–512. doi:10.2307/256404
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19–31. doi:10.1111/j.2044-

8325.1990.tb00507.x

- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547–557. doi:10.1177/014920638801400405
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2
- Parker, S. K., Bindl, U. K. ve Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Williams, H. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. doi:10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. doi:10.1037/a0039003
- Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the Change. *Journal of Management*, XX(X), 014920631562496. doi:10.1177/0149206315624961

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. doi:10.1037/h0037335
- Pradhan, R. K. ve Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. doi:10.1177/2278533716671630
- Pradhan, S. ve Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235. doi:10.1177/0972262915597089
- Qi, J., Li, J. ve Zhang, Q. (2014). How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1629–1638. doi:10.2224/sbp.2014.42.10.1629
- Rauch, A. ve Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. doi:10.1080/13594320701595438
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(March), 257–266. doi:10.1002/job.141
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. doi:10.2307/256693

- Roe, R. A. ve Ester, P. (1999). Values and Word: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1–21. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00046.x
- Rotundo, M., Sackett, P. R. ve Smith, C. A. (2002). Performance to Global Ratings of Job Performance : A Policy-Capturing Approach. *Organization*, 87(1), 66–80. doi:10.1037//0021-9010.87.1.66
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. ve Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994. doi:10.5465/AMR.2006.22527470
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102(September 2016), 112–138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23–74.
- Schmidt, F. L. ve Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Outerbridge, A. N. ve Goff, S. (1988). Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 46–57. doi:10.1037/0021-9010.73.1.46
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589. doi:10.2307/257637

- Seibert, S. E., Crant, M. J. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–426. doi:10.1037/0021-9010.84.3.416
- Şeşen, H., Soran, S. ve Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125–135.
- Sharma, J. ve Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161–182. doi:10.1108/PR-01-2014-0007
- Solinger, O. N., van Olffen, W. ve Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance* içinde (ss. 1–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/0470013419.ch1
- Sonnentag, S., Volmer, J. ve Spychala, A. (2008). Job Performance. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427–447. doi:10.4135/9781849200448
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. doi:10.1177/001872678603901104
- Spector, P. E., Bauer, J. A. ve 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. doi:10.1037/a0019477
- Speier, C. ve 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. doi:10.1207/s15327043hup1002_7

Spitzmuller, M., Sin, H., Howe, M. ve Fatimah, S. (2015). Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review. *Human Performance*, 28(4), 351–379. doi:10.1080/08959285.2015.1021041

Stewart, G. L., Courtright, S. H. ve Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. doi:10.1177/0149206310383911

Sturman, M. C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640. doi:10.1016/S0149-2063_03_00028-X

Süß, S. ve Kleiner, M. (2010). Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers. *European Management Journal*, 28(1), 40–54. doi:10.1016/j.emj.2009.02.002

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı.). Boston: Pearson. <http://content.apa.org/reviews/022267> adresinden erişildi.

Tayfur, Ö. (2006). *Antecedents of feedback seeking behaviors*. *Yayınlanmamış Master Tezi*. METU.

Thomas, J. P., Whitman, D. S. ve Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. doi:10.1348/096317910X502359

Tims, M. ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2). doi:10.4102/sajip.v36i2.841

- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. doi:10.1037/a0032141
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. doi:10.1108/JMP-05-2012-0148
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. doi:10.1080/1359432X.2014.969245
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. ve Van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. doi:10.1177/1059601113492421
- Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. doi:10.1016/j.jvb.2015.11.007
- Tornau, K. ve Frese, M. (2013). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44–96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x
- Tubre, T. C. ve Collins, J. M. (2000). Jackson and schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. doi:10.1177/014920630002600104
- Twenge, J. M., Campbell, W. K. ve Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic

- orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. doi:10.1037/a0027408
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. ve Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. doi:10.1111/joop.12128
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra role behavior: Evidence of construct and predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. doi:10.2307/256902
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. doi:10.1037//0021-9010.81.5.525
- Van Wingerden, J., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. doi:10.1002/hrm.21758
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. ve Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597. doi:10.1037/0021-9010.83.4.586
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. ve Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353–362. doi:10.1080/1359432X.2015.1072170
- Wang, H. ve Bakker, A. B. (2017). A Review of Job Crafting Research. *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations* içinde (ss. 77–104).

- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M. ve Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431–441. doi:10.1016/j.jvb.2014.03.004
- Wasti, A. S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321. doi:10.1348/096317903769647193
- Wasti, A. S. (2016). Understanding commitment across cultures: an overview. *Handbook of employee commitment*, 363–375. doi:http://dx.doi.org/10.4337/9781784711740.00040
- Wasti, A. S. ve Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404–413. doi:10.1016/j.jvb.2008.08.003
- Wasti, A. S., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jørgensen, F., de Aguiar Rodrigues, A. C., ... Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 613–632. doi:10.1002/job.2094
- Weibo, Z., Kaur, S. ve Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. doi:10.2307/257334
- Williams, L. J. ve 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. doi:10.1177/014920639101700305
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: As Active Employees

Revisioning Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. doi:10.2307/259118

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J. M. (2013). *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. Advances in Positive Organizational Psychology* (C. 1). Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001015

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395–412.

EK 1: TEZ ÇALIŞMASI ETİK KURUL İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

07 Ekim 2017

Sayı : 35853172/ 433-3714

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE


Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden **Yaşar Berkay MAMAK**'ın **Doç. Dr. Selin Metin CAMGÖZ** danışmanlığında yürüttüğü "**Proaktif Kişiliğin İş Becerikliliği, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **24 Ekim 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Öğrenci İşlerine
Yardımcısı
09.11.2017

EK 2: TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p>
<p>Tarih: 12/06/2018</p>
<p>Tez Başlığı : PROAKTİF KİŞİLİĞİN İŞ BECERİKLİĞİ, İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 102 sayfalık kısmına ilişkin, 11/06/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5 'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> ① Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç ② Kaynakça hariç ③ Alıntılar hariç ④ Alıntılar dâhil ⑤ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">12/06/2018  Tarih ve İmza</p> <p>Adı Soyadı: Yaşar Berkay MAMAK Öğrenci No: N15228081 Anabilim Dalı: İşletme Programı: Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış</p>
<p><u>DANIŞMAN ONAYI</u></p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;"> Doç. Dr. Selim METİN CAMGÖZ</p>