

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞ BECERİKLİLİĞİ VE TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmad Reshad NAZARI

KOCAELİ 2020

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

İŞ BECERİKLİLİĞİ VE TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmad Reshad NAZARI

Danışman: Prof. Dr. Adnan CEYLAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:08.07.2020-16

KOCAELİ 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLO LİSTESİ	vi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	1
1.2 Tezin Önemi.....	2
İKİNCİ BÖLÜM	4
2. İŞ BECERİKLİLİĞİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	4
2.1. İş Becerikliliği Kavramı.....	4
2.1.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı	4
2.1.2. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş.....	6
2.1.3. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Becerikliliği Modeli	7
2.1.3.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu	8
2.1.3.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu	8
2.1.3.3. Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutu	8
2.1.3.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu	9
2.1.4. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	9
2.1.5. İş Becerikliliğine Benzer İş Yeniden Tasarlama Yaklaşımları	10
2.1.6. İş Becerikliliğinin Öncülleri	11
2.1.6.1. Bireysel Faktörler	11
2.1.6.2. Durumsal faktörler:	13
2.1.7. İş Becerikliliğinin Sonuçları.....	14

2.2. İş Tatmini Kavramı	16
2.2.1. Genel Özellikleri.....	17
2.2.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar	18
2.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	18
2.2.2.2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory).....	18
2.2.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	19
2.2.2.4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model).....	19
2.2.2.5. Cornell Modeli.....	20
2.2.3. İş Tatmininin Önemi.....	20
2.2.4. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler	23
2.2.4.1. Kişisel Unsurlar	23
2.4.1.1. Cinsiyet.....	23
2.4.1.2. Yaş	24
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	25
2.4.1.4. Kişilik Yapısı	25
2.4.1.5. Meslek	25
2.4.1.6. Kıdem (Deneyim)	26
2.4.2. Örgütsel Unsurlar	26
2.4.2.1. Ücret	27
2.4.2.2. Terfi İmkanlar	27
2.4.2.3. Çalışma Koşulları.....	28
2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları	29
2.4.2.5. İşin Niteliği.....	29
2.4.2.6. Yönetim Biçimi	30
2.2.5. İş Tatmin Değişkenleri.....	30
2.2.6. İş Tatmininin Ölçülmesinin Yararları	31
2.2.7. İş Tatmini Ölçümü	31

2.3. İş Becerikliliği ve İş Tatminin İlişkisi.....	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	35
3. YÖNTEM.....	35
3.1.Araştırmanın Yöntemi.....	35
3.1.1. Araştırmanın Modeli	35
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	36
3.1.3. Örneklem ve Prosedür	36
3.2.Kullanılan Ölçekler	37
3.2.1. Demografik Değişkenler	37
3.2.2. İş Becerikliliği Ölçeği	37
3.2.3. İş Tatmini Ölçeği.....	38
3.3. Verilerin analizi.....	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	40
4. BULGULAR.....	40
4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sonuçlar.....	40
4.2. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Bulgular	41
4.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular	46
SONUÇ.....	51
KAYNAKÇA	53

ÖZET

Örgütsel davranış alanında en çok araştırılan ve incelenen tutum biri olan iş tatmini, kamu-özel, üretim, hizmet, eğitim, sanayi sektörü de dahil olmak üzere her kuruluştta yapılmaya çalışılan önemli bir sonuçtur. İş başarısının en önemli faktörlerinden biri, iş yerinde bireyin beklentilerinin karşılaştırılmasından ve gerçek ortamdaki sonuçlardan kaynaklanan duygusal bir tepki olarak ifade edilen iş tatminidir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını ve yaşam memnuniyetini güçlendiren ve daha fazla öğrenme imkanı sunan memnuniyet oluşumu, daha yüksek kalite ve daha fazla üretim elde edilir ve sonuçta örgütsel verimlilik artar. Bu nedenle, iş tatminini belirleyen değişkenleri belirlemek önemlidir.

Kavramla ilgili çalışmalar literatürde incelendiğinde, iş tatmininin liderlik tarzı, örgütsel destek algısı ve yönetici desteği, örgütsel adalet, mesleki stres ve iş güvensizliği gibi faktörler tarafından belirlendiği görülmektedir. Bu çalışmada, iş becerisinin iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olacağı ve "iş beceri davranışı iş tatmininin belirleyicisi midir?" sorusu cevaplanmaya çalışılacak.

Anahtar Kelimeler: iş tatmini, iş becerikliliği, beceri, tatmin.

ABSTRACT

Job satisfaction, which is one of the most researched and examined attitudes in the field of organizational behavior, is an important result that is tried to be done in every organization including public-private, production, service, education and industry sector. One of the most important factors of business success is job satisfaction, which is expressed as an emotional response arising from the comparison of the expectations of the individual in the workplace and the results in the real environment. Satisfaction formation, higher quality and more production, which strengthens employees' physical and mental health and life satisfaction and offers more learning opportunities, results in increased organizational productivity. Therefore, it is important to identify the variables that determine job satisfaction.

When studies related to the concept are examined in the literature, it is seen that job satisfaction is determined by factors such as leadership style, organizational support perception and executive support, organizational justice, professional stress and job insecurity. In this study, the question of business skill will be an important determinant of job satisfaction and the question mid Is job skill behavior the determinant of job satisfaction?

Key Words: job satisfaction, job resourcefulness, skill, satisfaction.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	40
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistikleri	41
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin T testi Karşılaştırılması	42
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistikleri	42
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin One-way ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması	43
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistiği.....	43
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin ANOVA Karşılaştırılması.....	43
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistiği.....	44
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin One-way ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması	44
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistikleri	45
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin One-way ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması	45
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği	46
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Tatmini Ölçeğinin T testi ile Karşılaştırılması	46
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistikleri	47
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Tatmini Ölçeğinin One-way ANOVA analizi ile Karşılaştırılması	47

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği.....	48
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin T-testi ile Karşılaştırılması.....	48
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği.....	48
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin One-way ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması	49
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği.....	49
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Tatmini Ölçeğinin One-way ANOVA analizi ile Karşılaştırılması.....	50
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri ile İş Beceriklilik Düzeylerinin Korelasyon Analizi ile Karşılaştırılması	50

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Yöneticilerin ve çalışanların iş tatmini ve problem çözme becerileri, genel olarak işletmelerde, kurumlarda ve işletmelerde beklenen davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi açısından, iş tatmini ve problem çözme becerileri, nitelikli ve etkili hizmetin ortaya çıkmasında belirleyici faktörlerdir.

İş tatmini bilgi, duygu ve davranış özelliklerinin toplamından oluşan bir kavramdır. İş tatmini, bireylerin değer sistemine ve iş davranışına bağlı kişisel düzeyde algıdır. Yüksek iş doyumu olan bireyler işe karşı olumlu bir tutum sergilerken, düşük iş doyumu olan bireyler işlerine karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Başka bir deyişle, iş hayatından elde edilen memnuniyet, kişinin mesleki yetkinliğinin algılanması, yetenek ve kapasite; beklentiler ve elde ettikleri şey arasındaki fark. Örgütsel verimlilik ve bireysel verimlilik arasında doğrudan bir ilgi vardır. Tatmin edici bireylerden oluşan örgütlerin daha başarılı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda, devamsızlık, iş değişikliği, yavaşlama, personel arasındaki uyumsuzluk, duyarsızlık, iş araçlarının kötüye kullanımı ve iş kazaları gibi birçok davranışta düşük iş tatmininin olduğu görülmektedir. Bireyin işinden duyduğu memnuniyeti ve zihinsel ve zihinsel sağlıktan duyduğu memnuniyeti arasında yakın bir ilişki vardır. Bu aynı zamanda işletme çalışanlarının çalışmalarına olan bağlılığı, çabaları ve karşılaştıkları sorunları çözme yeteneği ve çalışmalarından duydukları memnuniyeti için de geçerlidir. Sorun; sorun zorluk, zor durum, can sıkıcı bir şey, meydan okuma veya mevcut durumda tehlike. Problem çözme, bu zorlukların etkili ve verimli bir şekilde üstesinden gelmektir. Problem çözme becerileri yönetimin önemli konuları arasındadır. Yönetim süreci problem çözme sürecidir. Sorunu yaşayan kişi sorunu anlamalı ve onun için uygun bir çözüm bulmaya çalışmalıdır, aksi takdirde başarılı olmayacaktır. Problem çözme ve beceriler örgütsel çalışanların gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar sorunları kendileri çözdüklerinde, bu deneyimlerden çok şey öğrenecekler, böylece gelecekte ne yapılacağı konusunda deneyim kazanacaklar.

Çalışanların problem çözme becerilerinin doğruluğunun iş doyumunun artmasına katkıda bulunacağı kesindir. Çalışanların etkili problem çözme becerileri, çalışmalarındaki sorunların üstesinden gelmelerini ve keyfini çıkarmalarını sağlar. Bu doğal olarak Çalışanların iş memnuniyetini artırır. Hizmet sektörlerinde sorunlar göz önüne alındığında, problem çözme becerileri ile işletme çalışanlarının iş tatmini arasındaki ilişkinin önemi daha net anlaşılmaktadır. Hizmet sektörünün nitelikli ve etkili hizmeti sağlayarak sosyal ihtiyaçları karşılama yeteneği, büyük ölçüde nasıl yönetildikleri ile ilgilidir. Hizmet sektörünün nasıl yönetildiği, işletme çalışanlarının memnuniyeti ve problem çözme becerileri ile doğrudan bağlantılıdır. İşletmelerde çalışanların problem çözme becerilerinin belirlenmesi, çalışanların bu konuda sahip olması gereken niteliklerin kazanılması açısından yararlı olacaktır. İşletme çalışanlarının başarısı, etkili ve doğru kararlar alma becerilerine bağlıdır. Çalışanların her zaman en etkili ve doğru çözümü üretebilmeleri için problem çözme becerileri geliştirilmelidir. Hiç şüphe yok ki, yüksek iş doyumu ve etkili problem çözme becerisine sahip işletme çalışanlarının hizmet kurumlarının hizmeti ve hizmet kalitesini artacaktır.

1.1 Tezin Amacı

Bu çalışmanın amacı, iş becerisi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi karşılaştırmak, olumlu ve olumsuz faktörleri öğrenmek, iş tatmini ile çalışanların problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından incelemektir

1.2 Tezin Önemi

İş tatmini ve yönetme yeteneği arasında bire bir ilişki vardır. Buna ek olarak, bireyin işinden memnuniyeti ile zihinsel ve zihinsel sağlıktan elde edilen memnuniyet arasında bir ilişki olduğu araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Çalışanların işlerine olan bağlılığı, iş temposu ve karşılaştıkları sorunları çözme yetenekleri ile yaptıkları işten duydukları memnuniyeti arasında yakın bir ilişki vardır. Özellikle karmaşık ve yoğun sorunların yaşandığı hizmet kurumlarında, çalışanların problem çözme becerilerinin iş memnuniyetini artırmaya katkıda bulunacağı kesindir. Çünkü işletme çalışanlarının etkili problem çözme becerileri; sorunların üstesinden gelmek, başarılı olmak, zevk verebilir. Bu doğal olarak işletme çalışanlarının iş memnuniyetini artırır. Ülkemizde işletmelerde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, bu

araştırmanın temel amacı olan işletme çalışanlarının problem çözme becerileri ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, araştırma bulgularının işletme yöneticisi adaylarının seçimine ve çalışanların eēitimine katkıda bulunabileceēi söylenebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ BECERİKLİLİĞİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. İŞ BECERİKLİLİĞİ KAVRAMI

İş becerikliliği, İngilizce “job crafting”den gelmektedir, “Crafting” kelimesi belirli bir konu üzerinde planlama, yapma ve icra etme yeteneği anlamına gelmektedir. Öte yandan, iş becerisi, çalışanların çalışmalarının en temel yönlerinden biridir.

2.1.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı

İş becerikliliği kalıbı ilk olarak 2001 senesinde New York Üniversitesi Yönetim Okulu profesörü Amy Wrzesniewski ve Michigan Üniversitesi İşletme Profesörü Dutton tarafından ortaya çıkmıştır. İş becerisinin "çalışanların işlerini, iş etkileşimlerini ve günlerini, işlerini ve dolayısıyla hayatlarını oluşturan etkileşimleri yapmak için kullandıkları hammaddeler" olduğunu belirttiler. (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: s. 179). Sosyal inşaatın iş becerikliliği

Deneyimsel dünyanın bireyin psikolojik yapısı üzerinde oluşturduğu önemli kalıpları tanımladığı varsayımına dayanmayı temel almışlardır (Gergen, 1994: s. 67). Wrzesniewski ve Dutton (2001) bu nedenle, iş becerisini, kişinin görevlerini ve ilişkisel sınırlarını değiştirmek için yapılan fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlarlar.

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen işletme yeterlilik modelinde, çalışanların işlerini düşünerek ve çalışmalarını farklı şekillerde yaparak işlerinde kendi anlamlı deneyimlerini bulduklarını buldular. Bu nedenle, yukarıdan aşağıya iş tasarımının çalışanın yaşadığı anlamlılığın sadece bir parçası olduğunu ve diğer bölümün çalışanın çalışma becerisi tarafından oluşturulduğunu öne sürüyorlar. İş tasarımı, geleneksel olarak yukarıdan aşağıya yönetimin öne çıktığı ve bu işlere uygun bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişiler tarafından seçildiği alandır.

İşin Anlamlılığı, İş Becerikliliği (Aşağıdan yukarıya, bireyselleştirilmiş) işle ilgili, çalışanın başlattığı süreç, görevler, ilişkiler ve algılarda proaktif değişikliklerin işin anlamını şekillendirdiği süreç.

İş Tasarımı (Yukarıdan aşağıya, herkese aynı) Görev kimliği, çeşitliliği ve önemi ile çalışanların anlamlılık deneyimini şekillendiren yöneticiler tarafından başlatılan yapı, bireyin iş üzerindeki etkisi ise en alt düzeydir (Tims ve Bakker, 2010: s. 5). İşin tekrar tasarlanmasıysa (job redesign) genellikle, yöneticilerin işin görevlerini ya da rollerini tekrardan tasarlanmasını içermektedir (Hackman, 1980: s. 260). İş becerikliliğiye, aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen, bireylerin kendi çıkarları, ihtiyaçları ve becerileri dikkate alınarak çalışmalarında proaktif değişikliklerdir. (Tims vd. 2012: s. 1365). Son senelerde iş becerikliliği, üzerinde daha fazla çalışılmanın yanı sıra, benzer bir yaklaşımın 30 sene önce Kulik, Oldham ve Hackman (1987) tarafından önerildiği görülmektedir. Kulik ve diğerleri (1987) çalışanın, çalışmayı katılımcı bir yaklaşımla yeniden tasarlama sürecinde aktif olarak ele alınmasını, bu sayede iş sahibinin ihtiyaç ve yetenekleri dikkate alınarak sürecin yürütülebileceğini önermişlerdir. Araştırmacılar, bazı durumlarda, çalışanların yönetiminden habersiz, işlerini yeniden tasarlayabilecekleri durumların ortaya çıkabileceğini savundular. (Kulik vd, 1987: s. 285).

Bu çalışmada temel alınan Tims ve arkadaşlarının (2012) önerdiği iş becerikliliği modelindeyse iş becerikliliği, çalışanların aktif bir şekilde iş kaynaklarını ve iş taleplerini dönüştürerek iş özelliklerini, bireyin kişisel becerileri ve ihtiyaçlarına uygun olması şeklinde tanımlanmıştır(s. 174).

Önerilen modele göre, çalışanlar yönetim tarafından tanımlanan iş tanımlarının ötesine geçer ve işlerinde kendi motivasyonlarına, becerilerine ve çıkarlarına göre çeşitli değişiklikler yaparlar. (Tims ve Bakker, 2010: s. 7). İş becerisinin dört boyuta sahip olduğu öne sürülmüştür. Buna göre, iş becerisinin iki boyutu artan iş kaynakları ile ilgilidir, diğer iki boyut ise artan veya azalan iş talepleri 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 artırırken, son boyut iş davranışlarını azaltmaktır.(Tims vd. 2012: s. 180).

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

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliğinin, işlerini ifade eden sınırların “iş becerikliliği uygulamaları” ismi verilen üç ana yöntem ile olacağını önermişlerdir (s. 179). Bunların, görev becerikliliği (task crafting) (relational crafting), bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik (cognitive crafting) olduğu belirtilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: s. 186).

İş beceri uygulamalarından biri görev becerisidir. İş özellikleri teorisi, bir kişinin daha anlamlı bir iş bulabilmesinin birkaç yolu olduğunu göstermektedir. (Berg vd. 2013: s. 95; Hackman ve Oldham, 1976: s. 260). İnsanların çalışmalarında (beceri çeşitliliği) daha fazla beceri kullanabilecekleri ve işin aynı kişi tarafından yapıldığı derecenin (görev kimliği) işin anlamlılığını belirleyeceği önerilmektedir. (Bilgiç, 2008: s. 93; Hackman ve Oldham, 1976: s. 265). Buna ek olarak, kişinin çalışmalarının başkaları üzerindeki etkilerini gördüklerinde (görevin önemi) çalışmalarını daha anlamlı buldukları öne sürülmüştür. (Hackman ve Oldham, 1976: s. 268). Bu açıdan bakıldığında, bireylerin çalışmalarındaki anlamlılıklarını arttırmak için, iş tanımında gerekli olan yükümlülükleri, görev becerisini gerçekleştirerek görevlerin sayısı, kapsamı ve türü açısından değiştirdikleri ileri sürülmüştür. (Berg vd 2013: s. 292). Örneğin, bir kişi kendini tükenmeden korumak için daha az iş yapmaya başlayabilir veya iş tanımlarının ötesine geçebilir ve görevinin ötesinde çeşitli görevleri yerine getirebilir.

İş becerisinin bir başka uygulaması olan ilişkisel beceriklilik, bireyin çalışmalarındaki başkalarıyla etkileşiminin niteliksel veya niceliksel değişimidir. Bu şekilde kişi, iş yerinde başkalarıyla ne ölçüde ve ne ölçüde iletişim kuracağını değiştirir. (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: s. 183). Aslında, araştırmalar, bireylerin birbirlerine güvenip güvendikleri yüksek kaliteli ilişkilerin, bağlılık ve olumlu iş

tutumları gibi olumlu sonuçlara sahip olduğunu göstermektedir. (Chiaburu ve Harrison, 2008: s. 1058).

İş becerisinin bir başka uygulaması bilişsel beceridir. Diğer uygulamaların aksine, yapılan işle ilgili bilişsel yetenekte fiziksel bir değişiklik yoktur. Ancak, işini görme biçimini değiştirerek, işinde anlam bulur. Bilişsel beceriklilik, bir kişinin görevlerinin bir parçası olarak hareket biçimini değiştirebilir. Bilişsel yeteneğin bazı durumlarda bilişsel yeteneği ve bilişsel davranışı etkileyebileceği öne sürülmüştür. (Berg vd. 2013: s. 98; Ghitulescu, 2006: s. 746; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: s. 187). Araştırmalar, bireylerin işlerinin bilişsel algısının farklı şekilde iş deneyimlerini önemli ölçüde değiştirebileceğini göstermektedir (Crum ve Langer, 2007: s. 166).

Özellikle son yıllarda iş beceri literatürünün arttığı gözlenmiştir. Bu artış Tims ve Bakker (2010)'da İş talep kaynakları modelinden yola çıktıkları iş becerikliliği kavramının, iş ortamının iş sonuçlarını birbirine bağlayan önemli bir araç olarak konumlandırılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, daha pasif bir etkiye sahip olduğu düşünülen bilişsel unsurların önceki iş beceri modellerine dahil edilmemesi gerçeğinden kaynaklandığı söylenebilir. (Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017: s. 130).

2.1.3. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Becerikliliği Modeli

Tims ve arkadaşları (2012) İş Talepleri Kaynakları modelini esas alarak iş becerikliliğini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada benimsenen ve oldukça yaygın olan Tims ve Bakker tarafından çıkarılan söz konusu model iş becerikliliğinin dört boyutu olduğunu söylemiştir. (Gordon vd. 2018: s. 35; Rudolph vd, 2017: s. 25; Tims ve Bakker, 2010: s. 6). 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.

2.1.3.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu

Kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989: s. 520) önerdiği gibi, yalnızca bir kişinin yeterli kaynağı olduğunda taleplerine cevap verebilir. Bu nedenle, kişi iş kaynaklarını artırmaya ve korumaya çalışır. Yapısal iş kaynaklarının iş becerisini artırmanın boyutunun çeşitli şekillerde olabileceği görülmektedir. Yapısal iş kaynaklarının artırılması kişisel gelişim, öğrenme ve gelişim yoluyla olabilir. Buna ek olarak, işteki özerkliğini artırarak veya kullandığı becerilerin çeşitliliğini zenginleştirerek yapısal kaynaklarını artırabilir, böylece iş özellikleri teorisinde önerilen özelliklerde çeşitli değişiklikler yapabilir. (Tims vd. 2012: s. 1370). Bu sayede işi daha iyi yapabilmeyi ve işin taleplerini daha iyi karşılayabilmeyi hedeflemektedir (Rudolph vd. 2017: s. 33). Örneğin, bir kişi bir takım konularda kuruluşundan eğitim talep ederek işini daha verimli bir şekilde yapmaya çalışabilir. Benzer şekilde, daha fazla özerklik elde etmek için işini çeşitli şekillerde değiştirebilir.

2.1.3.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu

İş kaynaklarından birisi olan sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, Wrzesniewski ve arkadaşlarının (2001) ileri sürdüğüne ilişkisel becerikliliğe benzemektedir. Artan sosyal iş kaynaklarının boyutu, işletmenin sosyal bileşenleri ile ilgilidir. Bireysel yöneticilerden veya meslektaşlarından geri bildirim, tavsiye veya destek isteyerek sosyal hizmet kaynaklarını artırmayı amaçlamaktadır. (Eguchi vd. 2016: s. 632; Tims vd. 2012: s. 1375). Danışmandan performansı hakkında geri bildirim istemek veya meslektaşlarından çalışmaları hakkında destek istemek, sosyal hizmet kaynaklarını artırmanın örnekleridir (Tims vd 2012: s. 1377).

2.1.3.3. Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutu

İlgi çekici işlere olan talebi artıran üçüncü boyut, kişinin projelerde yer alması ya da zorlu ya da stresli olmasına rağmen olumlu sonuçlarından dolayı daha fazla sorumluluk almaya çalışmasıdır. Bu şekilde bir iş daha ilginç bulur. (Tims vd. 2012: s. 1360). Nitekim çalışmalar, kişinin işten daha fazla zevk aldığını, iş tatmini arttığını ve daha az devamsızlık olduğunu göstermektedir. (Kass vd. 2001: s. 323). Meraklı iş talepleri, yeni bilgi ve beceriler kazanarak insanları daha zor hedeflere götürebilir (Crawford vd. 2010: s. 621). Örneğin, kişi yeni bir projede bulunarak, yeni beceriler kazanabilir. Bunun dışında, İş Talepleri Kaynakları Modelinin öne sürdüğü gibi iş kaynaklarının yeterli miktarda olması önem arz etmektedir.

2.1.3.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu

Dördüncü boyut, önleyici iş taleplerinin azaltılmasıdır. Fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak çok fazla olduklarını düşünerek bireyin iş taleplerini proaktif olarak azaltmayı amaçlamaktadır. (Tims vd. 2012: s. 1369). Bir kişinin uzun süre yüksek iş talepleri ve düşük iş kaynakları olduğunda, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. (Bakker vd. 2005: s. 173). Bu nedenle, kişi önleyici iş taleplerini azaltır ve kendini olumsuz durumlardan korur. Örneğin, bir birey daha az iş yaparak iş-aile çatışmasını azaltabilir. (Rudolph vd. 2017: s. 31).

Sonraki bölümde, Tims ve Bakker'in (2010) ortaya koymuş olduğu modelin çok daha iyi anlaşılması için esas aldıkları iş talep ve kaynakları modelinden bahsedilecektir.

2.1.4. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

İş talepleri ve kaynakları modeli, iş tasarım öğelerinin iş performansı üzerindeki refahını ve etkisini gösteren kapsamlı bir teorik çerçevedir. Bu modelde, her iş özelliği iş talebi veya iş kaynağı olarak sınıflandırılabilir önerilmektedir. (Bakker ve Demerouti, 2008: s. 220; Tims ve Bakker, 2010: s. 2). İş talep ve kaynak modellerinde, her çalışma ortamının kendine has özellikleri olduğu belirtilmesine rağmen, bu çeşitliliğin tek bir modelde öne sürülmesi önerilmektedir.

Modelin iki temel özelliklerinden ilki olan iş kaynakları, bireyin hedeflerine ulaşmasına ve gelişmeyi ve öğrenmeyi tetiklemesine yardımcı olan çalışmanın fiziksel, psikolojik ve sosyal yönleri olarak tanımlanır. İş talepleri, fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren işin tarafıdır ve bu nedenle çalışan için çeşitli maliyetlere sahiptir. (Bakker ve Demerouti, 2014: s. 27; Tims vd. 2013: s. 450). Diğer modellerin aksine, iş talepleri sadece iş yükü ve zaman baskısı gibi niceliksel değişkenler değil, aynı zamanda iş baskısı, duygusal talepler ve iş talebi kaynakları modelinde belirsizlik gibi niteliksel konuları da içerir. (Bakker vd. 2003: s. 395). Modelde, kişisel kaynakların varlığı, bireyin iş taleplerini ve daha iyi iş performansını ele alabileceğini ve daha iyi performans gösterebileceğini göstermektedir. (Bakker vd. 2012: s. 250).

Bu modele göre, yüksek iş talepleri, düşük kaynaklar, tükenme ve kaygı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açarken, yüksek iş talepleri ve iş kaynakları, yüksek

motivasyon ve iş tutkusu gibi olumlu sonuçlara sahiptir. (Bakker ve Demerouti, 2014: s. 26; Crawford vd. 2010: s. 624; Van Wingerden vd. 2017: s. 55). Kişisel kaynakların modelde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Kişisel kaynaklar, kişinin çevresini kontrol etme ve etkileme ve bunu sağlam bir şekilde yapma yeteneğidir. (Hobfoll vd. 2003: s. 634). Yeterli kişisel kaynaklara sahip çalışanlar, iş kaynaklarını artırabileceklerini önermektedir (Bakker ve Demerouti, 2014: s. 25). Örneğin, proaktif bir kişiliğe sahip bir çalışan, organizasyonunda eğitim düzenleyerek işinde daha iyi performans gösterebilir.

Bireysel düzeyde iş yeniden tasarılmanın diğer akımları vardır, iş becerikliliği gibi. Bir sonraki bölümde, bu farklı eğilimler tartışılacak ve iş becerisiyle karşılaştırılacaktır.

2.1.5. İş Becerikliliğine Benzer İş Yeniden Tasarlama Yaklaşımları

İş becerisi, aşağıdan yukarıya doğru bir iş yeniden tasarımı olması nedeniyle diğer yaklaşımlardan farklıdır.

Standart dışı anlaşmalar, çalışan ve yönetim kombinasyonu yoluyla iş için yapılan çeşitli değişikliklerdir. Bu anlaşma, her iki tarafın da isteklerini etkilediği ve yansıttığı bir yaklaşımdır. (Hornung vd. 2010: s. 190). Standart dışı anlaşmalar özellikle çalışanlar için iyi iş-yaşam dengesi ve kişisel gelişim için iyi çözümlerdir (Lai, Rousseau ve Chang, 2009: s. 550). Bu tür anlaşmalar, iş becerilerinin aksine, işverenin izni veya işverenin temsilcisi ile sonuçlandırılır. (Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006: s. 987). İşletme becerisi, yönetimin doğrudan izni olmadan gerçekleştirilebilir. (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: s. 199). Çalışanların yapmış oldukları bu değişikliklerin yapısı da farklıdır. Standart dışındaki anlaşmalarda amaç genellikle ortak fayda sağlamak iken (Hornung vd, 2010: s. 735), iş becerikliliğinin esas amacı kişisel ihtiyaçların iş talepleri ve kaynaklarının tekrar organize edilmesi veya yapılandırılması yoluyla tatmin edilmesidir (Wang ve Bakker, 2017: s. 90).

Rol düzenlemeleri genellikle daha kapsamlı değişikliklerdir. Gözetmen ve meslektaşlarının görev paylaşımı dikkate alınarak çeşitli değişiklikler yapılır. Rol ayarlamaları genellikle iyi performans gösteren çalışanların, yöneticilerin ve meslektaşların güvenini kazanarak yapılır. (Clegg ve Spencer, 2007: s. 330). Bu

nedenle, çalışanın rolleri üstleri (otorite Heyeti gibi), meslektaşları (işi farklı şekilde paylaşmak gibi) veya kendini yapan kişi (işi becerisi gibi) tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle, rol düzenleme işi beceri daha kapsamlı bir kavram gibi görünüyor.

İşi becerisini diğer bireysel yeniden işi tasarımlarından ayıran iki önemli özellik vardır. İlk önemli fark, işi yetkinliğinin, diğer yaklaşımların aksine, genel işi tasarımıni değiştirmeye yönelik olmamasıdır. İşi becerikliliği küçük veya bk olabilir. Aslında, alışmalar, işi becerisinin çalışanın kıdeminden bağımsız olarak yapılabileceğini ve karar vermede düşük bağımsızlığa sahip çalışanların yapılabileceğini göstermektedir. alışmalar bu teklifi doğrulamaktadır. (Berg vd, 2010: s 650; Rudolph vd. 2017: s. 115). İkinci önemli fark, bazı durumlarda, işi becerilerindeki çalışanların, yöneticilerinin izni veya bilgisi olmadan işlerinde çeşitli değişiklikler yapabilmesidir. İşi becerisi, bu noktada diğer bireysel işi yeniden tasarlama yaklaşımlarından farklıdır. Bu nedenle, işi becerisi, işi ortamındaki değişiklikler, olumsuzluklar veya belirsizliklerle başa çıkmak için çalışan inisiyatifiini kullanarak proaktif davranışın sonucudur. (Tims vd. 2012: s. 24).

İşi becerikliliğine benzeyen bir başka kavram ise öz-liderlik (self-leadership) olduğu görülmektedir (Petrou vd. 2012: s. 1134). Kendi kendine liderlik, kendi yn ve motivasyonu içerir. Bu şekilde, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışır. (Manz, 1986: s. 590; Stewart, Courtright ve Manz, 2011: s. 218). Kendi kendine liderlik işi yetkinliğine benzer yönleri olmasına rağmen, işi tasarımına yönelik olması farklıdır.

Bir sonraki bölüm işi yetkinliğinin tesislerinde odaklanacaktır. İşi becerisinin öncülü bireysel ve durumsal faktörler altında incelenecektir.

2.1.6. İşi Becerikliliğinin nclleri

2.1.6.1. Bireysel Faktörler

İşletme yetkinliği, bireysel faktörler, kişisel özellikler (bk beş kişilik), öz-yeterlik ve düzenleyici odak bağlamında ele alınacaktır. Durumsal faktörler bağlamında, işi baskısı, özerklik ve bireysel işi uyulaşmazlığı tartışılacaktır. Bilindiği gibi, bk beş kişilik, dışa dönüklük, nevrotizm, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklıktan oluşur. (Digman, 1990: s. 436). Bk beşli kişilik ile işi becerikliliği

bağlantısının incelendiği bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bell ve Njoli (2016) tarafından Güney Afrika'daki 246 idari işçinin bir çalışmada, beş büyük kişilik boyutunun her birinin genel işletme yetkinliğini öngördüğü bulunmuştur. Aynı çalışmada, özellikle büyük beş kişinin beş boyutu ve önleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile önemli ilişkiler bulunmuştur. (C. Bell ve Njoli, 2016: s. 9). Bununla birlikte, 5 çalışma ile bir meta-analiz çalışmada, genel çalışma becerisi ile nevrozizm arasında bir ilişki yoktu. Dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklığın diğer boyutlarıyla önemli ilişkiler bulundu. Yapısal iş kaynaklarının artırılması ve zorlu iş taleplerinin artırılması konusunda beceri arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. (Rudolph vd. 2017: s. 27). Kısaca öz-yeterlik, birinin iş yapabileceği inancıdır (Bandura, 2009: s. 125).

Bu, öz-etkinliğin insanları daha kendine güvenen ve engellere karşı daha dirençli hale getireceğini düşünmemizi sağlar, böylece yüksek öz-etkinliğe sahip bireyler daha fazla iş becerisi kazanacaktır. (Niessen vd. 2016: s. 1291; Tims vd. 2014: s. 160). Farklı sektörlerden 47 çalışan ve 5 gün boyunca çalışanlardan veri toplama üzerine yapılan bir çalışmada, iş becerisi ve öz-yeterlik arasında ilginç sonuçlar bulunmuştur. Çalışmada, bireyler, kendi kendine yeterli hissettikleri günlerde, yeni bilgiler öğrenerek ve çalışmalarını zenginleştirerek daha fazla beceri öğrendiklerini keşfettiler. (Tims vd. 2014: s. 162). Almanya'da farklı sektörlerden işçilerin tam zamanlı bir çalışma öz-yeterlik ve genel iş yeterlilik arasında olumlu bir ilişki bulundu. Buna ek olarak, çalışma görev ve bilişsel beceri ve öz-etkinlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken, ilişkisel çalışma becerisi ile hiçbir ilişki yoktu. (Niessen vd. 2016: s. 810).

Meta-analiz yöntemi ile öz-yeterlik ve iş becerisi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, artan iş kaynaklarının boyutları, artan iş sosyal kaynakları ve ilgi çekici iş talebi boyutları arasında, iş becerisinin bir boyutu olan önleyici iş talepleri dışındaki Boyutlar arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. (Rudolph v. 2017: s. 12). İş yeterliliğini etkileyen bireysel faktörlerden biri düzenleyici odak noktasıdır. Düzenleyici odak teorisi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Düzenleyici odak ikiye ayrılır.

Yaklaşmacı düzenleyici (promotion focus) odak gelişme, büyüme ve başarıyla ilgiliyken, kaçınmacı düzenleyici (prevention focus) odak güvenlik, kaybetmekten kaçınmak, sorumluluk gibi kavramlar ile ilgilidir (Crowe ve Higgins, 1997: s. 127). Düzenleyici odaklamanın iş becerisini etkileyen önemli bir değişken olduğu önerilmektedir. (Tims ve Bakker, 2010: s. 7). 368 polis memuru üzerinde yapılan 3 dalgalı bir çalışmada, düzenleyici odak noktasına yaklaşan çalışanların iş yerinde daha yetenekli olduğu, kaçınmacı düzenleyici odak noktasına sahip çalışanların örgütsel değişiklikler hakkında bilgi vermede daha yetenekli olduğu bulunmuştur. Bu çalışma, örgütsel iletişimin yetersiz olduğu organizasyonlarda bile, çalışmalarını tamamlamak için güvenlik ve ihtiyaçlara önem veren çalışanları bile çalışma becerisine teşvik ettiğini göstermektedir. Rudolph'un (2017) 12 çalışmayı içeren meta-analizde, her iki düzenleyici odaklamanın da genel çalışma becerileri ile önemli olumlu ilişkilere sahip olduğu bulunmuştur.

2.1.6.2. Durumsal Faktörler:

İş baskısı ve iş becerisi arasındaki ilişkiyi inceleyen 5 günlük verilerin toplandığı bir araştırmaya göre, günlük iş baskısı ve günlük iş becerisinin iş talepleri ve ilgi çekici iş talepleri ile pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, iş becerisinin diğer boyutu azaldı araştırmacılar, yüksek iş baskısı günlerinde, çalışanların zorlu iş taleplerini azaltmanın uzun vadede daha fazla iş yüküne neden olabileceğini düşündükleri için aralarında herhangi bir ilişkinin tespit edilmemiş olduğunu önermiştir (Petrou vd. 2012: s. 1238).

Özerklik ve iş becerisi arasındaki ilişkinin literatürde sık sık incelendiği görülmektedir. (Bizzi, 2017: s. 1160; Rudolph vd. 2017: s. 12). Araştırmacılar, bireylerin işlerini düşük özerkliğe sahip işlerde daha anlamlı hale getirmek için iş yetkinliğine başvurdıklarını ileri sürmektedir. (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: s. 184). ABD'de çeşitli huzurevlerinde çalışan 232 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada özerklik ve çalışma becerisi incelenmiştir. Öğretmenlerin özerkliği arttıkça, daha fazla iş becerisine sahip oldukları bulunmuştur. (Leana vd. 2009: s. 1182).

Hollanda'da çeşitli sektörlerden 95 kişi ile 5 gün üst üste veri toplandığı bir çalışmada, özerklik ve iş baskısı ile iş yeterliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, yüksek özerklik ve iş baskısı günlerinde, iş becerisinin kaynak artan boyutla en

güçlü ilişkiye sahip olduğu, en zayıf ilişkinin ise önleyici iş taleplerini azaltma boyutuyla olduğu bulunmuştur. (Petrou vd. 2012: s. 1130). ABD'de uyuşturucu üretimi ve satışına katılan 138 kişilik bir çalışmada, işyerinde sürekli olarak iletilen kişinin özerkliği ve geri bildirimi ile bireyin özerkliği ile önemli ve olumlu bir ilişki gösterdi. Öte yandan, kişinin sürekli iletişim halinde olduğu kişinin görevi ne kadar önemli olursa, kişi o kadar az becerikli olur (Bizzi, 2017: s. 1160).

Bu açıdan araştırmacılar, iş yeterliliğini teşvik etmek isteyen yöneticilerin sadece kişisel faktörleri değil, aynı zamanda kişinin sürekli temas halinde olduğu kişileri de değerlendirmelerini önermektedir.

Bireylerin-iş uyumsuzluğu ve iş motivasyonu-daha az çalışanın bu uyumsuzluğu iş becerisi ile azaltmayı amaçladığı önerilmektedir. (Tims ve Bakker, 2010: s. 4). Tayvan'daki 246 tam zamanlı otel çalışanının bir çalışmada, iş becerisinin bireysel iş uyumsuzluğunun arabulucusu olarak iş tutkusunu etkilediğini gösterdi. (Chen vd. 2014: s. 600). Aynı ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, iş becerisinin bireysel iş uyumsuzluğu ile olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini buldular. (Niessen vd. 2016: s. 1305). Bazı araştırmacılar, bireysel iş uyumsuzluğu olan bireylerin iş becerisine daha fazla başvurduğunu savunuyorlar. (Wang ve Bakker, 2017: s. 90).

Bir meta-analiz çalışmasında, iş özellikleri modelinin iki boyutu olan hem özerklik hem de iş yükünün boyutlarının genel iş becerisi ile olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği bulunmuştur. Buna ek olarak, iş yeterliliği ile zorlu iş taleplerini azaltmak arasında böyle bir ilişki yoktur. (Rudolph vd. 2017: s. 15).

Bir sonraki bölümde, iş becerisi, iş tutkusu, iş tatmini ve iş performansı sonuçları tartışılacaktır.

2.1.7. İş Becerikliliğinin Sonuçları

İş becerisi ile iş tutkusu arasındaki ilişkinin en çok çalışılan konu olduğu görülmektedir. (Demerouti ve Bakker, 2014: s. 26; Rudolph vd. 2017: s. 14). Hollanda'daki bir çalışma, iş tutkusunun, iş becerisinin sosyal hizmet kaynaklarını ne ölçüde artırdığı, yapısal iş kaynaklarını artırdığı ve ilgi çekici iş taleplerini artırdığı ile ilgili olduğunu gösterdi. (Tims vd. 2012: s. 1370). Bu ilişkiyi inceleyen bir günlük

çalışmada, günlük zorlu iş taleplerinin artması ve günlük çalışma tutkusu arasında olumlu bir ilişki gösterirken, günlük obstrüktif iş talepleri ile olumsuz bir ilişki gösterdi. (Petrou vd. 2012: s. 1125). Hollanda'da polislerle ilgili iki dalgalı uzunlamasına bir çalışmada, sosyal hizmet taleplerinin ilgi çekici boyutlarıyla ve iş için coşkuyla olumlu bir ilişki ve bir yıl sonra obstrüktif iş talepleri boyutuyla olumsuz bir ilişki buldular. (Petrou vd. 2015: s. 470). Üç ülkede 940 kişi üzerinde yapılan üç dalga boyuna çalışmada, iş becerisinin iş tutkusunu öngördüğünü göstermiştir. (Vogt vd. 2016: s. 359). Finlandiya'da üç yıl süren iki dalga çalışması, çalışma yeteneğinin, özellikle de ilgi çekici iş taleplerinin büyüklüğünün, çalışan tutkusunu artırmak ve iş sıkıntısını azaltmak için kullanılabilecek bir strateji olduğunu buldu. (Harju, Hakanen ve Schaufeli, 2016: s. 18). 48 çalışmanın incelendiği bir meta-analiz çalışmasında, iş tutkusu ile genel iş becerisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş tutkusu ile beceriklilik, sosyal hizmet kaynaklarının artırılması, yapısal iş kaynaklarının artırılması ve ilgi çekici iş taleplerinin artırılması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, önleyici iş taleplerinin azalması ile negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Rudolph vd. 2017).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) İş becerisine sahip bireylerin işlerini kendi girişimleriyle değiştirdikleri için daha yüksek iş tatminine sahip olacağını savundular. Çalışmalar ayrıca tahminlerini doğrulamaktadır. İş doyumu ile iş becerisi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, iş becerisinin yapısal ve sosyal kaynak boyutlarının 2 ay sonra çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, iş tatmini ile iş tatmini arasında başka bir ilişki gözlenmemiştir. (Tims vd. 2013: s. 430). Aynı çalışmada, iş becerisi ile iş becerisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunurken, tükenmişlik ile olumsuz bir ilişki bildirilmiştir.

Farklı kreşlerde çalışan 232 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, iş becerisinin iş tatmini, iş performansı ve aidiyet üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Aynı çalışmada, iş becerisi ve bırakma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. (Leana vd. 2009: s. 1180). Meta-analiz çalışmasında, iş becerisi ve iş doyumu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin önemli bir kısmının yapısal iş kaynakları boyutundan kaynaklandığı belirtilmektedir (Rudolph vd. 2017: s. 30).

Mevcut literatür incelendiğinde, genel olarak iş becerilerinin olumlu yönlerinin yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, olumsuz sonuçları inceleyen birkaç çalışma vardır. Bu olumsuz sonuçların genellikle iş becerisinin azalan boyutu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bir dizi araştırmacı, özellikle obstrüktif iş taleplerini azaltma boyutunun daha fazla araştırılması gerektiğini ve iş yeterliliğinin genel bir değerlendirmesinden kaçınılmalıdır. (Demerouti vd. 2015: s. 469; Rudolph vd. 2017: s. 31; Tims vd. 2016: s. 47). 580 polis memuru üzerinde yapılan iki dalgalı bir araştırmaya göre, işten ayrılma ve iş yorgunluğunun niyeti, iş becerisinin önleyici iş taleplerinin azalan boyutu ile olumlu ve önemli bir ilişki göstermiştir. (Petrou vd. 2015: s. 2375). Bu tezin konusu olan diğer konularla ilgili bulgular, değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi bölümünde sunulacaktır.

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bireyin yaşadığı sosyal ve kültürel ortamda birçok duygu ve değer yargılarının etkisi altında olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle, tatmin etmek için çok fazla parametre vardır. İş tatmini birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. İş doyumunu kavramını, çalışan bireylerin algılarına, duygularına ve hareketlerine bağlı olarak farklı boyutsal iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlar (Şimşek, 1995: s. 930). İş tatmini kavramını, çalışan bireylerin algılarına, duygularına ve hareketlerine bağlı olarak çok farklı bir boyutsal tutum olarak tanımladı.

Başka bir tanım; iş tatmini, çalışanlara ve finansal kazançlarla çalışmayı sevdikleri arkadaşlara ürün sunarak sağlanan bir tür motivasyondur. (Wanous and Lawyer, 1972: s. 100).

Ayrıca çalışanların mesleklerinin performansında memnuniyet veya memnuniyetsizlik duyguları olarak tanımlanır. (Davis, 1988: s. 96).

Cranny, Smith ve Stone, iş tatmininin tanımı hakkında net bir fikir birliği olduğunu ve iş tatmininin bireylerin çalışmalarına duygusal tepkisi olarak tanımlandığını belirtmektedir. (Weiss H.M. 2002: s. 298). Başka bir deyişle, iş doyumunu bireyin duygularını ve deneyimlerini kendi işine doğru içerir. Yukarıdaki tanımlara dayanarak, iş doyumunu kavramının bireyden veya bireyin dışından gelen faktörlerle şekillendiği ve bireyin ilk elden duygularını etkilediği söylenebilir. Bazı

araştırmacılar, iş tatmininin veya memnuniyetsizliğin seviyesinin, bir kişinin işinden beklediği ve çevrenin hangi fırsatları sunabileceği veya yararlanabileceği arasındaki fark olduğunu savunuyorlar.

2.2.1. Genel Özellikleri

Başarı memnuniyeti, işin zorluğu ve işe verilen süre ile yakından ilişkilidir. Modern dünyada gelişen teknoloji ile bu memnuniyet hissi en aza indirilmiştir. Çünkü işimizi kolaylaştıran her türlü araç başarımızı en kolay şekilde azalttı. Buna ek olarak, işletim sistemleri, işçiyi sıkı makine kontrolü altına alarak başarı şansını daha da azaltır. Bu nedenle, çalışanların iş memnuniyetini yüksek tutmak yöneticilerin temel sorunları haline gelmiştir. (Erdoğan, 1991: s. 171).

İş tatmini, çalışılan kuruluşun mali kazancı ve hayatta kalmasını sağlamak için önemli bir süreklilik gerektirir. Yöneticiler, iş tatminini tek bir süre için en üst düzeye çıkaramaz ve iş tatmini birçok değişkene bağlı olduğundan uzun süre rafa kaldıramaz, bu nedenle kolayca kaybolabilir. Bu nedenle iş tatmini, düzenli olarak izlenmesi ve sürdürülmesi gereken bir kavramdır. İş tatmini için dikkate alınması gereken üç önemli nokta vardır (Şimşek, 1995: s. 931);

- İş tatmini duygusal bir süreçtir. Bu nedenle, sadece anlaşılması veya ifade edilmesi görünmez.

- İş tatmini genellikle ne kadar karşılandığının veya ne kadarının beklendiğinin hesaplanmasıdır.

- İş tatmini, birbiriyle ilişkili birçok değişkeni içerir; ücretler, işin kendisi, çalışma stilleri, tanıtım fırsatları, dostluklar vb.

Araştırmanın başlangıç noktası; iş tatmini doğrudan çalışanın duygu ve deneyimleri ile ilgilidir; çalışan kişinin duygularıyla ilgili ve işleriyle ilgili hissettikleri duygular çok çeşitlidir. Araştırmanın sonuçlarından biri, mesleğin geri dönüşlerinin her bireyin ihtiyaçları ve hedefleri ile ilişkili olması ve herhangi bir bireyin standart ihtiyaçlarını karşılamak yerine her birey için ne kadar çaba harcanmasıdır. (İmamoğlu vd. 2004: s. 168).

İşçinin mesleği hakkında düşünmesini etkileyen birçok parametre vardır. Ücret, promosyon, güvenlik, faydalar, yönetici davranışları, meslektaşları, iletişim, sosyal statü, verimlilik ana olanlardır. Buradaki önemli nokta, bir kişinin düşüncelerini etkileyen faktördür. (Friday ve Friday, 2003: s. 430; Savery, 1996: s. 26; Luthans, 1992: s. 114; Crossman ve Abou-Zaki, 2003: s. 368; Lam, 1995: s. 73).

2.2.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar

Motivasyon teorileri ile literatürde iş tatmini sistematik olarak incelemek mümkündür (Yüksel, 2005: s. 294). Bununla birlikte, tek başına motivasyon teorilerinin hiçbiri iş doyumu konusunu açıklayamaz. Çünkü insan doğası çok karmaşıktır. (Can vd. 2001: s. 308).

2.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu teoriye göre, bireyin ihtiyaçları ana motivasyon kaynağıdır. Bu motivasyon, bireyin hareket etmesi için cahil bir rol oynar. Bu, ihtiyaçların bireyin hayatını şekillendiren faktörlerden biri olduğu anlamına gelir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinde, ihtiyaçlar beş farklı başlığın altına düşer ve bir ihtiyaç artık bir motivasyon kaynağı olarak hizmet etmez. Bu ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak önem sırasına göre sıralanmıştır (Maslow, 1970: s. 27; Luthans, 1992: s. 157; Organ ve Hamner, 1982: s. 159; Johns ve Saks, 2001: s. 138). Teori, bu ihtiyaçları üst ve alt olarak iki farklı gruba ayırır. Dış ihtiyaçlar olarak tanımlanan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, alt (alt seviye) ihtiyaçlar olarak gruplandırılır ve iç ihtiyaçlar olarak tanımlanan sosyal, saygı ve statü ve kendini gerçekleştirme, üst (üst seviye) ihtiyaçlar olarak gruplandırılır. (Özkalp ve Kirel, 1996: s. 166). Maslow'un teorisi, diğer teorilerin aksine, sadece profesyonel yaşam için geliştirilmiş bir teori değil, genel bir teoridir. (Onaran, 1981: s. 13).

2.2.2.2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)

En iyi bilinen motivasyon teorilerinden biri olan çift faktör teorisi Herzberg tarafından yaratılmıştır. Çift faktör teorisi, iş doyumu ile ilgili en önemli teorilerden biridir. Teori kapsamında, memnuniyetsizliğin nedenleri: durum koruma faktörleri, tatmin edici faktörler, motivasyon faktörleri incelenir ve çalışanın çalışma ortamındaki ihtiyaçları incelenir. Çalışan kişi ve meslek dışındaki herhangi bir durum, yani çevre ile ilgili her şey, devlet koruma faktörü başlığı altında ele alınır. Bu faktörler; iş

politikası, ücretler, denetim, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır. Adından da anlaşılacağı gibi, koruma faktörleri iş tatmini sağlamaz, iş tatminsizliğinin oluşmasını engeller, yani mevcut durumu korurlar. (Başaran, 2000: s. 216; Greenberg ve Baron, 2003: s. 153). Mesleğin kendisi ve çalışanın bireysel başarısı ve iş doyumu ile ilgili bölüm motivasyon etkileri olarak kabul edilir. Bu etkiler; başarı, tanıma, sorumluluk, yükselme fırsatı, işin kendisi gibi faktörler. Teori, memnuniyetsizliğin memnuniyet kavramının tersi olmadığını söylüyor. Bunun nedeni, bireyin herhangi bir tatmin duygusu olmadan veya memnuniyetsizlik olmadığına çalışabilmesidir. Herhangi bir çalışma ortamında durum koruma faktörleri ve motivasyon faktörleri yoksa, çalışan çalıştığı işten herhangi bir tatmin alamaz. Ancak, herhangi bir memnuniyetsizlik olmadan çalışmalarına devam ediyor. (Başaran, 2000: s. 217; Çetinkanat, 2000: s. 19; Miller vd. 1998: s. 103; Onaran, 1981: s. 46).

2.2.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Eşitlik teorisi öncelikle bir motivasyon teorisidir. Adams'ın teorisi, iş doyumu konusuyla ilgili bazı önemli noktaları öne sürüyor. Teori, mevcut çalışma ortamındaki eşitliğin ve eşitsizliğin çalışan memnuniyetinin derecesini belirlediğini göstermektedir. Buna göre, çalışan kendi çalışmalarını ve bu çalışmalar karşılığında elde ettiği kazançları meslektaşlarının çalışmalarına ve bu çalışmalar karşılığında elde ettiği kazançları karşılaştırır. (McCormick ve İlgen, 1980: s. 307).

2.2.2.4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Bu model Hackman ve Oldham tarafından 1975'te iş tatmininin nedenlerini açıklamak için önerildi. Beceri çeşitliliği, görevin önemi, özerklik, görev bütünlüğü ve geri bildirim modelin genel yapısını oluşturmaktadır. Bu özellikler bireyde üç farklı psikolojik duruma yol açar. Bu durumlar da bireyin iş tatmini ve motivasyon üzerinde bir etkisi vardır. İşin anlamlı çeşitlilik gerektirmesi, görevlerin bütünlüğü içermesi ve işin anlamlı olması, özerkliğin işe tanınması, bireyde bir sorumluluk duygusu yaratır ve geri bildirim, bireye işin sonucu hakkında bilgi sağlar. Bu değişkenleri ölçmek için bir iş tanı anketi geliştirildi. (Sun, 2002: s. 23; Beck, 2004: s. 408).

2.2.2.5. Cornell Modeli

İş tatmini olgusunu kişinin işi ile ilgili duygularını ya da çalışma ortamında mevcut olan farklı durumlara karşı oluşturduğu duygusal tepkileri olarak niteleyen Cornell Modeli, Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında öne sürülmüştür.

Yapılan araştırmalara göre, bireyin duygularının nedeni, çalışmasının eşdeğeri olarak düşündüğü adalet ile bu zamana kadar hissettiği deneyimler arasındaki farktır. Bir referans çerçevesi fikrini ilk kez tanıtan araştırmacılar, bu modelin temeli bireyin değerlendirme kriterlerini belirleyen iç standartlara referans çerçeveleri denir. Kişinin deneyim, beklentiler ve çevre uyaranlara tepkiler bu standartları belirledi. Bu açıdan bakıldığında, iş doyumunu ölçmek için en önemli faktörler; iş tanımı endeksi işin kendisi, ücret, tanıtım olasılığı, kontrol ve meslektaşları parametrelerine göre geliştirilmiştir. (Sun, 2002: s. 20).

2.2.3. İş Tatmininin Önemi

Çalışma ortamında koşulların bozulmasının en önemli nedeni iş tatmini kaybıdır. İş memnuniyetsizliği, grev, iş yavaşlama eylemleri, düşük verimlilik, disiplin ve diğer konularda açıkça kendini gösterir (Kahn, 1973: s. 94).

Çalışanların çalışmaya olan duygusal bağlılığı, 1930'larda yapılan Hawthorne anketleriyle anlaşılmaya başlandı. İşletmeler çeşitli nedenlerle iş tatminine önem veriyor;

1) Sosyal gelişim ve farkındalık: bireylerin ihtiyaçları toplumun ekonomik gelişimine paralel olarak değişir. Ekonomik seviyesi gelişen bireylerin ihtiyaçları da paralel olarak artmaktadır. Buna ek olarak, eğitim düzeyinin artmasıyla beklentiler artar.

2) Sosyal gelişim ve örgütsel gelişim birlikte devam eder. Kurumların işleyişi değişmeye başlar. Başlangıçta performansı iyileştirmeyi amaçlayan bu ilgi şimdi sosyal sorumluluk olarak şekilleniyor.

3) 1930'larda ABD'de sendikalar kavramının oluşumu ve iyi organize edilmiş sendikaların kurulması, ardından 1937'de Wagner işçi-işveren ilişkileri Yasası toplu

pazarlık dönemine başladı. Bu nedenle ABD'de iş doyumu kavramı daha da önemli hale gelmiştir.

4) İşletmelerde örgütsel değişimin yaptırımları ve yeniliğe karşı direnç ve yeniliğin kabul edilmesi süreçleri iş tatmini ana konu haline getirmiştir. (Baysal, 1997: s. 30).

İş Tatmini Neden Önemlidir? İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İnsanlar çalışma hayatlarında maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Umut ettikleri fırsatları bulan ve ihtiyaçlarını karşılayan çalışanlar iş hayatından memnunar ve psikolojik olarak huzurlu ve mutlu hissederler. Doğal olarak, çalışanın tam memnuniyeti ile verimliliği işyerinde artar. İhtiyaçlarını ve isteklerini tam olarak karşılamayan çalışanlar psikolojik depresyon yaşarlar. Bu zihinsel çöküş durumu, iş memnuniyetsizliğinin ne olduğu sorusuna cevap olarak gösterilebilir. İş memnuniyetsizliği; verimlilik, iş ahlakı, işyeri morali ve işgücü, üretkenliği ve görünümü etkileyen hemen hemen her faktör üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İş tatmini sürekli bir fenomen değildir. Bu nedenle, kişisel veya farklı durumlar nedeniyle iş memnuniyetsizliği ortaya çıkabilir. İş tatmini ve bireysel nitelikler arasında açık bir ilişki vardır. Örneğin, sinirli ve iş memnuniyetsizliği yaşamaya çevreleri ile uyum içinde olmak için başarısız insanlar için daha yaygındır. Bu tür bir kişi, rahat bir ilişki ve sağlıklı diğer insanlarla iletişim kuramaz. Bu nedenle, işçilerin yaşam ve çalışma ortamındaki bu perspektifi genellikle olumsuzdur. Çalışanlar işlerinden beklentilerini karşılayamıyorsa, hedeflerini daraltmaya çalışacaklardır. Bu insanlar gerçeği çarpıtmak ya da agresif ya da pasif davranış sergilemek. Bu tutum ve davranışlar çeşitli psikolojik bozukluklara neden olabilir. İşyerinde memnuniyetsizliği olan insanlar sorunlarını eve getirme eğilimindedir. Bunun nedeni, iş ortamında kötü zaman geçirmeleridir. İş memnuniyetsizliğinin sonuçları olumsuzdur. İş memnuniyetsizliği çalışanın olumsuz etkilediği gibi çalıştığı kurumun maddi kayıplarına da neden olmaktadır. İş memnuniyetsizliği yaşayan çalışanların bazı belirtileri vardır. İşlerinden memnun olmayan çalışanlarda iş memnuniyetsizliğinin belirtilerini görmek mümkündür. İşinden memnun olmayan bir kişi, kurumunu terk etmeyi ve farklı iş fırsatları aramayı seçebilir. Öte yandan, kaçmak yerine, bazı çalışanlar seslerini duyurmaya çalışabilir. Bu davranış, mevcut durumu

düzeltilmek için aktif ve yapıcı bir adım olabilir. Bu tür davranış örnekleri kurumunun sorunlara çözüm önerileri amirleri ile sorunları tartışmak ve bazı sendika faaliyetlerde bulunur. Başka bir belirti, işçinin durumunu pasif ve olumlu bir şekilde beklemesidir. Kurumun eleştirilere karşı savunulması, yönetimde güvenin korunması olarak görülebilir. Sürekli devamsızlık, geç gelenler, düşük verim, yüksek hata oranları iş memnuniyetsizliği durumunda eklenecek diğer belirtiler arasındadır. Bir işletmedeki çalışma koşulları bozulduğunda, çalışanlarda iş memnuniyetsizliği gözlenir. Çalışan ve işletmeye iş memnuniyetsizliği maliyetleri ihmal edilebilir değildir. Bu, iş memnuniyetsizliğine tepkileri anlaşılabilir hale getirir. İş memnuniyetsizliği yaşandığında kurumdaki süreç yavaşlamaya başlar, verim azalır ve çeşitli disiplin sorunları başlar. İş memnuniyetsizliğinden kaynaklanan kurumsal sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Devamsızlık: Çalışan işinden memnun değilse, ilk davranış devamsızlık olacaktır. Yokluk, çalışanın çalışma programı içinde çalışmasının gerekli olduğu zamanlarda çalışmasının başarısızlığıdır. Yüksek düzeyde iş memnuniyetsizliği, çalışanların geri çekilmesine yol açar. Bu durum hem kurumu hem de diğer çalışanları olumsuz etkiliyor.

Personel devri: Kurumların personelinin belirli dönemlerde giriş ve çıkış hareketleridir. Emeklilik, ölüm, istifa, işten çıkarma vb. işten ayrılma gibi çeşitli nedenlerden dolayı. İş memnuniyetsizliği çalışanları olumsuz etkiliyor ve çalışan dönüşüm oranını artırıyor.

Yabancılaşma: Çalışanın kurumundan psikolojik soğutma ve geri çekilmesidir. Kurumdan yabancılaşmış çalışanlar işlerini hayatlarının bir parçası olarak görmüyorlar ve kurum tarafından kendilerine verilen saygıyı kabul etmiyorlar. Bu nedenle, bu tür çalışanlar dış memnuniyet kaynaklarını ararlar. Çalışan işten yabancılaşmış; hayatta mutsuzluk, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve organizasyon için düşük sadakat.

İş memnuniyetsizliğinin bireysel sonuçları psikolojik memnuniyetsizlik, saldırganlık, stres, kişilik bozuklukları ve çeşitli psikomatik bozuklukları içerir. Bir kuruluştaki çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığı, bu kuruluş tarafından sağlanan iş doyumu ile yakından ilişkilidir. Memnuniyetsizlik, işçilerin psikolojik

sağlığını olumsuz yönde etkiler ve bu nedenle verimlilik ve performansta bir azalmaya neden olur. Buna ek olarak, çalışma ortamında aranan memnuniyeti bulamayan çalışanın hayal kırıklığı, saldırganlık, ilgisizlik ve direnç gibi bazı ruhsal bozuklukları vardır.

2.2.4. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler

Her şeyden önce, personelin kişisel hedefleri, iş memnuniyetini sağlamak ve geliştirmek için işletme tarafından öğrenilmeli ve işletmedeki örgütsel hedeflerle uyumlu olmalıdır. Bunun için iş tatmini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmak gerekir. (Akıncı, 2002: s. 4).

Çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbiriyle ilişkilidir. Her ne kadar sadece bir unsur personelin iş memnuniyetini önemli ölçüde etkileyebilse de, kendi içinde belirleyici olamaz. İki grupta iş tatmini etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel unsurlar olarak incelemek mümkündür. Kişisel unsurlar; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik yapısı, meslek ve kıdem (deneyim) yedi ana başlık altında incelenirken, örgütsel unsurlar; ücretler, promosyon fırsatları, çalışma koşulları, meslektaşları, iş kalitesi ve yönetim tarzı. Aşağıdakiler iş tatminini etkileyen unsurlardır.

2.4.1. Kişisel Unsurlar

Çalışanın kişiliği ile ilgili beklentileri kişiliği ile ilişkili olduğundan, kişisel faktörler iş tatmini sağlayan ana faktörlerdir. Kişisel veya biyolojik özellikler (Akıncı, 2002: s. 6) yaş, cinsiyet, medeni durum, aile yapısı, hem de personelin genetik eğilimi, alınan eğitim, iş tecrübesi, sosyal yapı ve çevre gibi bireysel faktörlere bağlı faktörler, iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu kişisel özellikler, her çalışanın diğer çalışandan farklı olmasını sağlar. Buna ek olarak, kişinin yaşam biçimini belirleyen bu kişisel unsurlar, personelin beklentileri karşılamada organizasyona karşı tutumu üzerinde farklı veya olumlu etkilere sahiptir. İş doyumunu etkileyen en önemli kişisel faktörler aşağıda tartışılmaktadır.

2.4.1.1. Cinsiyet

Erkeklerin ve kadınların farklı beklentileri olduğu ve farklı psikolojik faktörlerin etkisi altında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, erkek ve kadınların iş doyumunu

düzeyleri açısından farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. (Telman ve Ünsal, 2004: s. 58). Bazı çalışmaların sonuçlarına göre, kadınların daha az iş doyumuna sahip oldukları ve bazı çalışmaların ters sonuçları gösterdiği belirtilmektedir. Diğer uzmanların sonuçlarını incelerken, erkekler ve kadınlar arasında eşit bir iş tatmininin olduğu görülmektedir. Cinsiyet faktörünü incelerken dikkate alınması gereken konu, mesleğin yapıldığı ve insanların beklentileri (Budak, 2006: s. 52). Buna ek olarak, kadınların işyerinde çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere daha fazla önem verdikleri ve erkeklerin ücret, ödül ve terfi gibi konulara daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. (Kırel, 1999: s. 120). Bu araştırmanın sonuçlarına göre, cinsiyetin iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki, erkek ve kadınların farklı beklentileri nedeniyle farklılık gösterebilir. İş tatmini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurarak tüm değişkenleri dikkate almak önemlidir.

2.4.1.2. Yaş

Araştırmanın sonuçlarına göre, yaş ve iş doyumunda iki çeşit ilişki vardır. Birincisi; olumlu bir ilişki, yani yaş arttıkça iş doyumunda seviyesi artar. Bu, yeni gelenlerin yüksek beklentileri ile açıklanabilir, bu beklentileri iş ortamında tam olarak karşılamamak, işe ayak uydurmada güçlük çekmek ve yaş arttıkça iş deneyimi ve adaptasyonu arttırmak. Ödüllerin ve tanıtım fırsatlarının yaşının artırılması, iş doyumunun artırılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. (Ünsar, İlknur, vd. 2006: s. 133). İkincisi ise, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin 'U' şeklinde olduğu gözlenmektedir. Herzberg ve Birdi, Warr ve Oswald ve diğerleri tarafından yapılan araştırmalarda iş tatmininin yaş ilerledikçe önce azaldığı sonrasında yükselişe geçtiği belirlenmiştir (Greenberg vd. 1995: s. 159). Başka bir deyişle, erken yaşta çalışmaya başlayan bireylerde iş doyumunda düzeyi yüksekken, bu tatmin kariyer ortasında zayıflamaya başlar, daha sonra yaş ilerledikçe ve çalışma hayatının sonuna doğru tekrar artar. Bu durum, genç bir işçinin yeni bir işe başlaması ve yüksek düzeyde tatmin olması durumunda olumlu bir başlangıç hissine sahiptir. Bununla birlikte, beklentilere ve rutin koşullara cevap vermemesi nedeniyle memnuniyet seviyesi azaltılabilir. Bu süreçte, bireyin memnuniyeti artırma çabaları, memnuniyet seviyesinin tekrar yükselmesine izin verecektir. (Solmuş, 2004: s. 187).

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda, bu ilişkinin olumlu olduğu, yani daha yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin daha iyi iş fırsatlarına sahip olduğu ve daha fazla ücret, ödül ve dolayısıyla daha yüksek iş doyumu aldığı anlaşılmaktadır. Ancak, bu her zaman böyle değildir, çalışanların eğitim seviyesine uygun iş bulma fırsatlarıyla sınırlı olduğu görülmektedir. (Baysal ve Tekaslan, 1987: s. 33). Ara sıra, özellikle yüksek ücret beklentileri ve bu beklentileri karşılama olasılığının düşük olması nedeniyle işten yüksek düzeyde eğitim alan kişilerin beklentilerinin iş tatmininin düşük olduğu görülmektedir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: s. 1165). Bu nedenle, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelerken, iş tatmini etkileyen diğer faktörler de dikkate alınmalıdır.

2.4.1.4. Kişilik Yapısı

İş doyumunu etkileyen bir diğer faktör de çalışanın kişilik yapısıdır. Kişilik; bireyin tüm özelliklerini ifade eder, farklı olan, çevre ile tutarlı, değişmeyen ve tutarlı, çalışana bireysellik verendir (Serpil, 2001). Kendine güvenen, kendini geliştiren çalışanlar, bu özellikleri daha az ölçüde geliştirenlerden daha yüksek iş tatmini hissederler. Yukarıdaki kişilik özelliklerine sahip olan bir çalışan, işi daha değerli bilmekte, başarıya daha çok motive olmakta, daha büyük sorumluluk hissetmektedir. Savaş yükselişini daha çok destekliyor, övülmeli ve daha az onaylanmalı, özeleştirii yapmalı ve işle ilgili çatışmalara ve kavgalara girmelidir (Başaran, 2008: s. 205). Kişiliğin bir başka boyutu mesleğin seçimine bağlıdır. Kişilik profiline göre meslek seçmiş bireylerin memnuniyet düzeyleri muhtemelen kişilik yapısına uygun bir meslek seçmemiş olanlardan daha yüksek olacaktır. (Telman ve Ünsal, 2004: s. 62).

2.4.1.5. Meslek

İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri kişinin mesleğidir. Bir mesleği seçmek, bir kişinin hayatı boyunca yaptığı en önemli kararlardan biridir. Kişinin mesleğinin sadece iş hayatında değil, hayatının diğer alanlarında da büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. (Cengiz, 2001: s. 10). Bu konudaki çalışmaların sonuçları incelendiğinde, toplum tarafından saygı duyulan, bağımsız çalışma fırsatı sağlayan ve bireye belirli bir statü sağlayan meslek gruplarında iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. (Luthans, 1994: s. 174).

Böylece, bireysel arzuları çalışma için bu mesleğe ve mesleği arasında daha fazla uyum çalıştığı, daha yüksek memnuniyet düzeyini olacağı söylenebilir.

2.4.1.6. Kıdem (Deneyim)

Organizasyonda bireyin hizmet ömrü ile iş doyumu düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırma sonuçlarında kıdem arttıkça memnuniyet düzeyi artar, bazı araştırma sonuçlarında ise iki değişken arasında korelasyon yoktur. (Aşkın, 2006: s. 115)

Kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çoğunda, çalışanların iş tatmini ile çalışma süresi arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, aynı sektörde veya aynı organizasyonda çalışma süresini artırarak daha iyi pozisyonlara gelme olasılığı, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki olarak değerlendirilebilir. (Keleş, 2006: s. 1060).

Kıdemliliğin iş tatmininde önemli bir değişken olduğu ve aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı iş deneyimi arttıkça iş tatmininin düzeyinin artacağı düşünülmektedir. (Mehmet vd. 2005: s. 134).

-İş görenin çalışma süresinin artması, işini çok daha iyi kavramasına yol açmakta ve de bu iş görene başarma hissi sağlamakta,

-Çalışma süresi arttıkça, işletmenin iş görenlerin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması.

-İş tecrübesi arttıkça, iş görenin giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesi

-Çalışma süresi arttıkça işletmenin iş görenlerine daha geniş olanaklar sunması. Bu nedenle; çalışma süresi arttıkça, ihtiyaçları işletme tarafından daha iyi karşılanan işçinin iş tatmini artacaktır.

2.4.2. Örgütsel Unsurlar

Organizasyon tarafından çalışanlara sunulan örgütsel fırsatlar, iş memnuniyetinin sağlanmasında ve çalışanların beklentilerini karşılamada da belirleyici bir rol oynamaktadır. Ücret, Promosyonlar, işin doğası ve kalitesi, organizasyonların politikaları ve prosedürleri, çalışma koşulları ve meslektaşları,

Çalışanların davranışlarını etkileyen ana organizasyon faktörleridir. Bu Boyutlar arasında ücret, promosyon fırsatları, promosyon (enstrümantal fonksiyon) dışsal bir işlev olarak kabul edilirken, diğerk unsurlar bireyin iş doyumunda iç (iş kalitesi) faktörleri olarak incelenir. İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerde olduğu gibi, örgütsel faktörler de iş doyumunu, bireysel örgütsel faktörleri değıl, tüm genel değışkenlerin etkileşiminin sonucunu etkiler. (Davis, 1989: s. 95).

2.4.2.1. Ücret

Araştırma, ücret unsurunun iş tatmini veya memnuniyetsizlik yaratmada önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Genel olarak ücret, iş için bir kişiye nakit ödeme olarak tanımlanabilir (Özden, 2001). İşçiler işlerini ve aldıkları ücretleri, aldıkları işlerle ve o sektördeki diğerk işçilerden aldıkları ücretlerle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda, kendisine verilen ücretlerin yetersiz veya haksız olduğunu hisseden çalışan huzursuz olur ve bu iş doyumunu seviyesi azalır. (İncir, 1990: s. 33). Bu konuda dikkate alınması gereken önemli konu, ücretlerin adil ve eşit dağılımıdır. alışan tarafından beklenen ücret tatmin edici ve adil bir şekilde karşılandığında, memnuniyet derecesi, iş bağımlılığı ve performans artar. (Telman ve Ünsal, 2004: s. 40).

2.4.2.2. Terfi İmkânları

İş tatmini etkileyen en önemli faktörler promosyon fırsatları ve ödüllendirici vardır. Promosyon, bireyi çalışmaya teşvik eden en önemli araçlardan biridir. Yeni gelen bir kişi gelecekte tanıtım için hiçbir fırsat olmayacağını düşünürse ve ücretlerinin yükselmeyeceği fikrini alırsa, işe yönelik çabayı ve coşkuyu kırabilir ve daha verimli çalışmanın gereksiz olduğunu düşünebilir. Sonuç olarak, bu memnuniyetsizlik yaratır ve şikayetlere neden olur (Eren, 2001: s. 248).

Yapılan işten elde edilen maddi gelirin artmasına ek olarak, promosyon işvereni daha yüksek bir konuma teşvik eder, otoritenin payını arttırır, sosyal statüsünü arttırır ve böylece toplumdaki konumunu olumlu bir şekilde değıştirir. Bu nedenle, promosyonun çalışan için çok motive edici ve tatmin edici bir etkisi vardır (İncir, 1985: s. 61). Mesleki eğitime promosyon ve tanıtım fırsatları açısından verilmesi gereken önem oldukça büyüktür. Mesleki eğitimlerle desteklenen çalışanlar meslek açısından

daha profesyonel hale gelir; daha değerli ve daha yüksek hisseder (Demir, 2007: s. 136).

İşletme için değerli olan bir çalışanın boş pozisyonunun olmadığı durumlarda, çalışana başardığı işi yansıtan bir statü vererek iş tatmini artırılabilir. Yükselişin anlamı kişiden kişiye değişir. Her çalışanın yükseliş perspektifi farklı olduğunda, yükseliş tarafından yaratılan memnuniyet veya memnuniyetsizlik seviyesi farklı olacaktır. (Başaran İ. E., 1991: s. 203). Burada dikkate alınması gereken konu; promosyon fırsatları çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak, sıklık ve adalet. Organizasyonun bu faktörlerin adil bir tanıtım sistemi yoksa çalışanların tatmin olma olasılığı daha düşük olacaktır. (Demir, 2007: s. 136). Daha fazla promosyonu hak eden biri olsa da, haksız bir kişinin tanıtımı huzursuzluk yaratır ve memnuniyeti olumsuz etkiler.

2.4.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları iş tatmini etkileyen bir diğer faktördür. Çalışma koşulları, işletmenin iş yapması için çalışana sunduğu her türlü fiziksel, ekonomik ve psikososyal koşul ve fırsatlardır. (Eroğlu, 1998: s. 325). Bireylerde en memnuniyetsizliğe neden olan çalışma ortamı, en yetersiz çalışma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma, vücut gücünün aşırı kullanımı, zayıf ısıtma koşulları, aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma ve havalandırmadır. (Telman ve Ünsal, 2004: s. 13-75).

Çalışanlar; aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, nem, gürültü, konfor, güvenlik ve işyeri için uygundur ve onlara büyük önem verirler. Buna ek olarak, çalışanların çoğunluğu, işyeri eve yakın; çalıştıkları bina yeni, temiz; işlerini yürütmek için gerekli araç ve gereçleri istiyorlar (Okumuş, 1993: s. 78). Bireylere bu fırsatları sağlamak çok önemlidir, çünkü çalışma koşulları bireysel verimlilik, motivasyon ve iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. (Öncer, 2000: s. 136). Buna ek olarak, çalışanlar sağlık ve güvenliği için tehlike oluşturan bir ortamda çalışmak istemiyorlar. Bireyler her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmak isterler ve bu onları mutlu eder ve memnuniyetlerini artırır. (Başaran İ. E., 1998).

Çalışma koşulları da insanların iş dışı hayatını etkiler. Örneğin, fazla mesai çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Çalışanın kendisine,

yakınlarına ve arkadaşlarına iş dışında ayırdığı yetersiz zaman, işyerindeki performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi hem çalışanın değerlendirildiği hem de çalışanın üretkenliği ve iş tatmini duygusunu artıracaktır. (Erdil vd. 2004: s. 17-26).

2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları

Bugün, iş yerinde çalışan hayatının yarısından fazlasını harcayan bir kişi meslektaşlarıyla sosyalleşiyor. Meslektaşları ve onlarla kurulan destekleyici ilişkiler, çalışanı işine bağlayan ve onu tatmin eden faktörlerden biri olarak kabul edilir. (Erdoğan, 1996: s. 60).

“Böyle bir ortam, çalışanın çalıştığı şirkette başarılı bir arkadaş grubunun bir parçası olması ve çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve yardım sağlaması durumunda iş memnuniyetini olumlu yönde etkiler.” (Özkalp ve Kırel, 2010: s. 25). Bu konuda, duygusal zorbalık / taciz anlamına gelen mobbing kavramı hakkında konuşmak çok önemlidir. Mobbing, bir çalışanın veya yöneticinin meslektaşları veya yöneticileri tarafından sürekli kurban edilmesini ifade eder. (Solmuş, 2004: s. 6). Böyle bir durumun sonucu, çalışanların meslektaşları ile ilişkilerinin bozulması ve dolayısıyla iş tatmininin azalmasıdır. Bu nedenle, işyerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler desteklenmeli ve güçlendirilmelidir. Şirkette kahve ve çay molaları vermek, böylece tüm çalışanların birlikte olabilmeleri ve meslektaşlarının bir araya gelebileceği iş dışı faaliyetlere ve takım çalışmasına odaklanmak yararlı olabilir. (Telman ve Ünsal, 2004: s. 46).

2.4.2.5. İşin Niteliği

İşin kalitesi iş doyumunu açısından büyük önem taşımaktadır. Bireylerin işi sevmesi, iş tatmininin en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu, aşağıdaki koşulların varlığına bağlıdır (Başaran İ. E. 2000: s. 218):

- İş görenlere sahip oldukları yetenekleri kullanma olanağı verilmesine,
- Yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye fırsat verilmesi,
- İş görenleri yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır.

Yapılan işin ilginçtir, bir anlamı vardır, birey bunu yaparken iyi ve önemli hisseder, işin sürekli geliştiği, yenilikleri getirdiği ve bireye statü sağladığı gerçeği, çalışanın tatmin duygusunu arttırır. (Özkalp ve Kirel, 2010: s. 31). Çalışanın çalışmasının sonucunu görmesi ve hedefe ulaştığını algılaması, yani çalışana işi hakkında geri bildirim vermesi, çalışanın memnuniyetini değerlendirebilmesi ve iş için kendini düzeltmesi ve hataları düzeltmesi de önemlidir. (Aşkın, 2011).

İşin zorluk seviyesi genellikle olumlu iş tatmini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışana verilen ve zor olan iş, çalışan tarafından elde edilebilir ve çevre bu başarıyı kabul ederse, çalışanın memnuniyet seviyesi artar. Bireyler başarılı olmak için bir arzu var çünkü başarı elde etmek ve işlerini göstermek için bir eğilim var. Bununla birlikte, bireyin sahip olduğu bireysel özelliklerin, bilginin ve niteliklerin ötesinde bir iş yapması gerekiyorsa, bu başarısızlığa ve dolayısıyla memnuniyetsizliğe yol açar. (Erdoğan, 1996). Rutin ve sıkıcı iş, iş tatminsizliği, zihinsel ve fiziksel yorgunluk, stres, işten ve çevreden yabancılaşma gibi sorunlara neden olur. (J.D. Dunn, 1972: s. 42-43).

2.4.2.6. Yönetim Biçimi

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden biri yönetimdir. Bu konuda yapılan çalışmaları incelediğimizde, çalışanların iş tatmininde yönetim tarzının ve politikalarının önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu gerçeği dikkate alan yöneticiler; çalışanlar alınan kararlara katılmalı, sorunlarıyla ilgilenmeli ve enerjilenmelerini sağlamak için düzenlemeler yapmalıdır. Aksi takdirde, çalışanın memnuniyetsizliği artar ve dolayısıyla memnuniyetsizlik meydana gelecektir. (Bozkurt ve İlhan, 2008: s. 4).

Yöneticiler dürüst, kibar ve samimi davranışlar sergilemeli, çalışanlara yardım ve destek vermeli, durmalarını engellemeli, işlerinde kusur aramamalı, sorunları çözmeli, çalışanları gerektiğinde takdir etmeli, promosyon ve maaş artışı yönü gibi ödüllerle ödüllendirmeli ve iş memnuniyetini arttırmalıdır (Seçil, 1990).

2.2.5. İş Tatmin Değişkenleri

İş doyumunu değişkenleri Robbins tarafından iki farklı seviyede ele alınmıştır. Örgütsel düzeyde değişkenler; örgütsel yapı, örgüt kültürü, iş tasarımı, fiziksel çevre,

işyeri düzeyi, stres, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme, grup düzeyinde değişkenler; rol çatışması, durum uyumu, grup taahhüdü, iletişim kesinliği, çatışma, bireysel düzey özellikleri (medeni durum, algı). Örgütsel düzeyde, örgütsel yapının çalışanın kendi karar verme kriterlerine uygun olduğu, çalışma alanının elverişli olduğu, stresin düşük olduğu ve bireysel ve organizasyon değerlerinin memnuniyetinin olumlu olduğu belirlenmiştir. Grup düzeyinde, aynı statüye sahip bireylerin varlığı, grup üyelerinin birbirlerine karşı destekleyici rolü ve yöneticilerin gruplarla basit iletişimi iş memnuniyetini artıracaktır. Öte yandan, evli kişilerin iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

2.2.6. İş Tatmininin Ölçülmesinin Yararları

Yönetmel, iş tatmini ölçümü iş verimliliği için önemlidir. Bu nedenle yönetim iş tatmini fikrine sahip olmalıdır. Organizasyonda yapılacak bir araştırma, çalışanların işleriyle ilgili duygularını ve işin hangi bölümüyle ilgili olduklarını öğrenmelerine yardımcı olacaktır. Çünkü yapılacak araştırma, mevcut organizasyonda olması muhtemel tüm sorunları teşhis etmek için bir araç olacaktır. Araştırmanın bir diğer yararı, örgüt içindeki iletişim duygularını güçlendireceğidir. Çünkü araştırma ile birçok çalışan içeriğini ortaya çıkaracak ve anlaşılmasını bekleyecektir. Ancak, o halledilir olduğunu görerek organizasyon içinde değerli hissedeceksiniz. İş memnuniyeti anket sonuçlarına göre eğitim çalışanlarının ihtiyacı olan şeyi ortaya çıkaracaktır. (Davis, 1988: s. 104).

2.2.7. İş Tatmini Ölçümü

İş tatmini ölçümünde kullanılan çeşitli analiz yöntemleri vardır. En iyi bilinen iş memnuniyeti envanteridir. Bu yöntemde, çalışanın memnuniyet agregaları (çok, daha az, normal, vb.) işin farklı açılardan oluşan görüşlere göre belirlenir. İş tatmini ölçümleri genellikle üç başlık altında gruplandırılır.

-Nesnel Tarama: Birçok Tarama türü olmasına rağmen, cevaplar genellikle önceden belirlenmiş tarafından belirlenir ve çalışan cevaplar arasında en yakın seçimi

seçer. Objektif taramaların dezavantajı, yönetim tarafından belirlenen cevapların çalışanların duygularını ve düşüncelerini gerçek anlamda yansıtmasındır.

-Betimleyici Tarama: Bu, yanıtların çalışanlar tarafından verildiği bir tarama şeklidir. Buradaki önemli nokta, soruların nasıl oluşturulduğudur. Sorular iki şekilde oluşturulur. Rehberli bir soru olarak adlandırılan belirli bir konuya odaklanan soruların biçimleri vardır. Bir diğeri, güdümsüz soruları çağırdığımız anda akla gelen sorudur.

- zd şel Tarama: Çalışanların ruh sağlığını incelemek için psikologlar veya psikiyatristler tarafından hazırlanan gösterimler. Genel taramalar için kullanılmazlar.

2.3. İş BECERİKLİLİğİ VE İş TATMİNİN İLİşKİSİ

İş yetkinliği ilk olarak Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından bireylerin görevlerinde ve ilişkisel sınırlarında fiziksel ve bilişsel değişiklikler yapma yeteneği olarak tanımlandı. Operasyonel ve ilişkisel sınırlardaki fiziksel değişiklikler, kapsamdaki değişiklikleri veya iş görevlerinin sayısını içerir; bilişsel değişiklikler, bir bireyin nasıl çalıştığını değiştirmekle ilgilidir. Öte yandan, bu tanım, bireylerin tasarımalarını veya sosyal çevrelerini değiştirdiğini ve çalışma becerileri sayesinde onları daha anlamlı hale getirdiğini belirtmektedir. Bunun nedeni, iş becerilerine sahip çalışanların işlerinin sınırlarını değiştirmesi, mevcut çalışma yöntemini şekillendirmesi, işlerini kişisel ihtiyaç ve yeteneklerine göre ayarlaması ve böylece işle ilgili değişikliklerde aktif bir rol almasıdır. Bu nedenle, birey işini yeniden tasarlama, kendileri için daha anlamlı ve daha motive edici hale getirme ve işinde ortaya çıkan stresin üstesinden gelme fırsatına sahiptir. İş gücü kavramının iş talepleri-kaynaklar (JD-R) modeli kapsamında da tanımlanabilir. Bu bağlamda, iş becerisi, çalışanın işini daha anlamlı, ilginç ve tatmin edici hale getirmek için iş taleplerinde ve iş kaynaklarında değişiklikler başlattığı proaktif bir davranışı ifade eder. İş talepleri, bilişsel veya duygusal çaba gerektiren bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel koşulları veya yönleridir; iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşılmasını sağlayan ve iş taleplerini azaltan ve kişisel gelişmeyi sağlayan iş özellikleridir. JD-R modeli açısından, iş beceri davranışları, bireylerin çalışmalarıyla ilgili taleplerini ve kaynaklarını dengeler; başka bir deyişle, iş kaynaklarını arttırır ve iş taleplerini azaltır. Literatürde, iş becerikliliği kavramı, görev becerisi, bilişsel beceri ve ilişkisel beceri olarak üç boyutta ele alınabilen veya yapısal iş kaynaklarının artırılması, sosyal hizmet

kaynaklarının artırılması, ilgi çekici iş taleplerinin artırılması ve obstrüktif iş taleplerinin azaltılması gibi çok boyutlu bir yapıyı ifade eder. Bu çalışmada dört boyutlu sınıflandırmaya başvurulmuştur. Bu sınıflandırmada, yapısal iş kaynaklarının artırılması, bireyin yeni şeyler öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye, sosyal hizmet kaynaklarını artırmaya ve işyerindeki diğer bireylerle ve yöneticilerle ilişkiler geliştirmeye ve düzenlemeye çalıştığı anlamına gelir.

Meraklı bir işin taleplerini arttırmak, bireyin yeni görevler üstlenmesi ve işi zor hale getirmesidir. Son olarak, engelleyici iş taleplerinin azaltılması, bireyin iş taleplerini, yani iş taleplerini azaltma davranışını içerir. İş becerisi, bireylerin işlerini kişisel çıkarlar ve değerlerle hizaladıkları gayri resmi bir süreçle elde edilir. Bu sürecin bir sonucu olarak, çalışanlar işlerini daha anlamlı ve yeteneklerine daha uyarlanabilir hale getirirler. Bu şekilde bireylerin psikolojik refahı, olumlu duygulanım durumu, bağlanma düzeyi, vatandaşlık davranışları artarken, işle ilgili sıkıntı ve duygusal tükenme azalır. Bu nedenle, organizasyon için olumlu bir çıktı elde edilir. Bu çalışmanın da ele aldığı iş becerikliliği davranışının bir sonucu olarak elde edilen bir diğer olumlu sonuç, iş memnuniyetini güçlendirmektir.

Bir bireyin işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonundan kaynaklanan iş tatmini, işe karşı genel bir tutum veya iş hakkında genel bir his olarak tanımlanabilir. Bu tanımlı incelediğimizde iş tatmininin “duygu olarak tatmin” ile “tutum olarak tatmin” olmak üzere 2 bakış açısı içerdiğini söyleyebiliriz. Literatürde, bazı araştırmacılar iş tatmini kavramını belirli bir durumda özelliklere duygusal veya duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır; bazıları tutum olduğunu ileri sürmüştür. Bazı araştırmacılar, bireyleri işlerine karşı olumlu tutum ve duygular olarak tanımladılar ve her iki bakış açısının da iş tatmini için geçerli olduğunu öne sürdüler. Bu tanımlara dayanarak, bireyin çalışmalarını çeşitli yönlerden değerlendirmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan tutum ve duygu durumu olarak iş tatmini tanımlamak mümkündür.

Belirli bir işi yapmaktan memnuniyet gösteren iş tatmini, bireyleri etkili bir şekilde çalışmaya motive eden ve iş ve iş ortamı ile ilgili duygularını ve inançlarını içeren önemli bir kavramdır. Spector’a (2002) göre bu kavram ödüller, gelişme

fırsatları, iş ilişkileri, fiziksel çalışma koşulları ve işin kendisi ve doğası gibi bir işin birçok farklı yönüne ilişkin çalışan tutumlarını yansıtan çok boyutlu bir yapıdır. Bu çok boyutlu yapıyı bireylerin çalışmalarına yönelik tutumlarından görmek ve genel olarak ölçmek mümkündür. Öte yandan, bireylerin işlerini sevdikleri ve işleriyle ilgili iyi hissetmeleri, işlerinden memnun olduklarını açıkça göstermektedir. İş tatmini, insanların sevme (memnuniyet) ya da sevmeme (memnuniyetsizlik) düzeyi olduğu için, bir bireyin işinde becerikli olması, yani değişiklik yapması onu işinden mutlu edecektir. İşlerinde mevcut kaynaklarını artırmak için değişiklik yapan bireyler, yani proaktif olarak iş becerisi davranışı sergiledikleri için işlerinden memnun kalırlar. Bu nedenle, iş beceriklilik davranışının iş memnuniyetini güçlendirmesi mümkündür. Araştırmacılar ayrıca bu yönde bulgular elde ettiler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

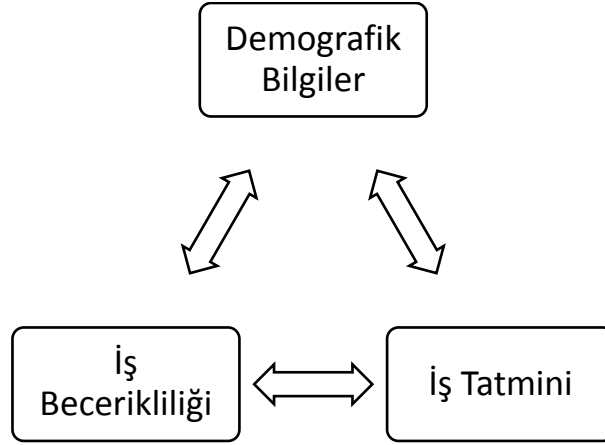
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemine yer verilecektir. Bu bağlamda araştırmanın kapsamı, uygulama alanı ve araştırmada kullanılan ölçüm araçlarından bahsedilecektir.

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada iş becerikliliğinin iş tatmini 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. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli kurgulanırken bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş tatmini ile ilişkisi olduğu tespit edilen iş becerikliliği ile ilgili model oluşturulmuştur. Aracılık modeli analizlerinde kullanacak araştırmacılar öncelikle teorik kurgulamaya önem vermelidir. Teorik olarak doğru kurgulanmış bir modelin test edilmesi daha da etkili bir şekilde yorumlanabilir ve yapılan araştırma, tartışmaya mahal bırakmayacak şekilde yapılan çalışmayı güçlü kılacaktır. Literatürde yer alan teorik kurgulardan hareketle oluşturulan araştırma soruları ve hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki araştırma modeli kurgulanmıştır.



3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı iş tatminin iş becerikliliği üzerindeki etkisini incelemektir. Hipotezlerin oluşturulma sebepleri ampirik arka plan bölümünde de bahsedildiği üzere incelenen araştırma sonuçlarıdır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş tatminin hem çalışanlar hem de işverenler açısından olumlu etkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Bu değerlendirmeler, ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile teorik ve ampirik arka plan çerçevesinde yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurularak iş tatmini ve çalışan çıktıları düşünülerek aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır:

H1: İş becerikliliğin iş tatminin üzerinde olumlu bir ilişki vardır.

3.1.3. Örneklem ve Prosedür

Çalışmanın hedef kitlesi Jumbo Künefecelik işletmelerinde farklı alanlarda hizmet veren çalışan bireylerden oluşmaktadır.

Bu kapsamda araştırmaya veri teşkil edecek kitleye ulaşabilmek amacı ile internet ortamında anket yapılmıştır. Bunun için Qualtrics adlı anket sistemi kullanılmıştır. Böylece anketin dağıtımı 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 saklanması ilişkin olası güvenlik sorunları şeklinde sıralanabilmektedir (Ahern, 2005: s. 40). 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 düşünülmüş ve seçilmiştir. Ancak bunun bazı kişisel önyargılara da sebep vermiş olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda 350 kişiye '*Jumbo log personel uygulaması*' aracılığı ile link gönderilmiştir ve 215 adet kullanılabilir geri dönüş alınmıştır.

3.2.Kullanılan 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, iş becerikliliği ölçeği, iş tatmini ölçeği, ile birlikte birtakım demografik bilgilerin doldurulması talep edilmiştir.

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. 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: s. 1370). Katılımcılar verilen ifadelerle 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 güvenirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Rudolph vd. 2017: s. 19). 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 güvenirlik katsayısının yüksek olduğu görülmektedir ($\alpha = .80$). Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenirlik katsayıları ise. 71 ila. 79 arasında değiştiği görülmektedir.

3.2.3. İş Tatmini Ölçeği

İş görenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacı ile Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota'nın kısa form İş Tatmin Ölçeği kullanılacaktır. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek, İçsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutu içermektedir. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli Likert Ölçeği yardımıyla değerlendirilecektir. (1=Hiç Tatmin Edici Değil, 2= Tatmin Edici Değil, 3= Biraz Tatmin Edici, 4= Tatmin Edici, 5= Çok Tatmin Edici). Ölçekte içsel tatmin için 12, dışsal tatmin için 8 ifade ile ölçülecektir. Ankete katılan bir kişi için bu ölçekten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan ise 100'dür. "Yapılan çalışmalarda Alpha değerinin yüksek olduğunu göstermekte iş tatmini için 0,919 değeri ve alt boyutları için içsel tatmin için 0,881 ve dışsal tatmin için 0,834 değerleri ölçeklerin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir". (Acar, Mustafa, 2019, s, 58)

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada, geri dönüşü alınan anketlerden elde edilen veriler sonucunda istatistiksel analizler yapılmış ve bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin güven sınırlarını belirlemek amacı ile ölçeklerin her birine güvenirlik analizi uygulanmıştır.

Güvenirlik testleri sonrasında araştırmaya katılan Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar belirlenmiştir. İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, tespit edilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde iş tatmini ve iş becerikliliği değişkenlerinin aralarında bulunan ilişkileri saptamak amacı ile analiz edilen veriler tablolar haline getirilmiştir ve yorumlanmıştır. Elde edilen tüm sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

4.1. DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	83	38,6
Erkek	132	61,4
Yaş	Frekans	Yüzde
20 yaş ve altı	15	7,0
21-30 yaş	54	25,1
31-40 yaş	87	40,5
41-50 yaş	38	17,7
50 yaş ve üstü	21	9,7
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	181	84,2
Bekâr	34	15,8
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	13	6,0
Ortaokul	22	10,2
Lise	68	31,6
Ön Lisans	41	19,1
Lisan	63	28,3

Lisansüstü	8	4,8
Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	17	7,9
1-5 yıl	62	28,8
6-10 yıl	82	38,1
11-15 yıl	31	14,4
16 yıl ve üzeri	23	10,8

Araştırmaya katılan katılımcıların 83'ü (% 38,6) kadın ve 132'si (61,4) erkek bireylerden oluşmaktadır. Katılımcılardan 20 yaş ve altı olan 15 kişi (%7,0), 21-30 yaş arasında 54 kişi (% 25,1), 31-40 yaş arasında 87 kişi (% 40,5), 41-50 yaş arasında 38 kişi (17,7) ve 50 yaş ve üzerinde 21 kişi (%9,7) bulunmaktadır.

4.2. İŞ BECERİKLİLİĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İş Becerikliliği	Kadın	83	2,52	,57636	,0007
	Erkek	132	2,59	,57776	,04711

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin T testi Karşılaştırılması

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
<i>İş</i>	0,01	0,352	,124	,65	,305
<i>Becerikliliği</i>			,124	53,457	,307

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetleri ile iş becerikliliği ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş becerikliliği ölçeği ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,352$).

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistikleri

	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Becerikliliği</i>	20 yaş ve altı	15	2,28	,97720	,04052
	21-30 yaş	54	2,97	,54373	,06606
	31-40 yaş	87	2,97	,50106	,07321
	41-50 yaş	38	3,00	,50720	,04347
	50 yaş ve üstü	21	2,97	,34744	,11717

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Tek Faktörlü ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş</i>	2,199	5	,439	0,079	0,827
<i>Becerikliliği</i>	79,543	62	,355		
	72,843	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile iş becerikliliği ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş becerikliliği ölçeği ile yaş arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,827$).

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistiği

	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Becerikliliği</i>	Bekâr	34	2,46	,50232	,06557
	Evli	181	2,18	,71550	,05665

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin ANOVA Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş</i>	,059	3	,029	,052	0,884
<i>Becerikliliği</i>	72,783	66	,363		
	72,843	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumları ile iş becerikliliği ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş becerikliliği ölçeği ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,884$).

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistiği

	<i>Eğitim Durumları</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Becerikliliği</i>	İlkokul	13	2,68	,63154	,02316
	Ortaokul	22	2,81	,65113	,02379
	Lise	68	2,07	,56133	,01697
	Önlisans	41	2,24	,54078	,05685
	Lisans	63	2,82	,51638	,09767

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Tek Faktörlü ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş</i>	4,902	3	0,142	1,667	0,669
<i>Becerikliliği</i>	67,830	66	,340		
	72,843	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumları ile iş becerikliliği ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş becerikliliği ölçeği ile eğitim durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,669$).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin Grup İstatistikleri

	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Becerikliliği</i>	1 yıldan az	17	3,65	,62516	,06875
	1-5 yıl	62	2,71	,56460	,09076
	6-10 yıl	82	2,94	,59503	,08722
	11-15 yıl	31	2,73	,56930	,14228
	16 yıl ve üzeri	23	2,09	,30672	,06947

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Becerikliliği Ölçeğinin One-way ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş</i>	0,510	3	0,394	1,667	0,827
<i>Becerikliliği</i>	71,222	66	,369		
	72,843	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdemleri ile iş becerikliliği ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş becerikliliği ölçeği ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p=0,827).

4.3. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Tatmini</i>	Kadın	83	4,28	,16961	,03224
	Erkek	132	4,75	,22003	,01688

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Tatmini Ölçeğinin T testi ile Karşılaştırılması

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
<i>İş Tatmini</i>	3,552	0,695	0,916	0,66	,295
			0,049	61,719	,143

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetleri ile iş tatmini ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş tatmini ölçeği ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,695$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistikleri

	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Tatmini</i>	20 yaş ve altı	15	4,17	,18113	,04901
	21-30 yaş	54	4,87	,29815	,02534
	31-40 yaş	87	4,86	,22292	,03552
	41-50 yaş	38	4,00	,39372	,09010
	50 yaş ve üstü	21	3,82	,09563	,04226

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaşları ile İş Tatmini Ölçeğinin One-way ANOVA analizi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş Tatmini</i>	,311	6	,69	0,575	0,001
	6,606	62	,092		
	7,028	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile iş tatmini ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş tatmini ölçeği ile yaş arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p=0,001).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği

	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Tatmini</i>	Evli	181	4,29	,24533	,03344
	Bekâr	34	4,57	,17530	,01653

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin T-testi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş Tatmini</i>	,008	3	,048	,473	0,773
	7,010	66	,091		
	7,028	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumları ile iş tatmini ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş tatmini ölçeği ile medeni durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,773$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği

	<i>Eğitim Durumları</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>
<i>İş Tatmini</i>	İlkokul	13	4,78	,54421	,01208
	Ortaokul	22	4,92	,22877	,05093
	Lise	68	4,12	,21748	,05109
	Önlisans	41	4,75	,17841	,02907
	Lisans	63	4,96	,27954	,06083

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Tatmini Ölçeğinin One-way ANOVA Analizi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler</i> <i>Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler</i> <i>Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i> <i>(iki yönlü)</i>
<i>İş Tatminliği</i>	,109	3	0,44	,422	0,770
	6,810	66	,091		
	7,028	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumları ile iş tatmini ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. iş tatmini ölçeği ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,770$).

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Tatmini Ölçeğinin Grup İstatistiği

	<i>Mesleki</i> <i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart</i> <i>Sapma</i>	<i>Standart</i> <i>Hata</i>
<i>İş Tatmini</i>	1 yıldan az	17	4,77	,18445	,02195
	1-5 yıl	62	4,82	,23103	,04047
	6-10 yıl	82	4,93	,25182	,04776
	11-15 yıl	31	4,62	,16549	,09340
	16 yıl ve üzeri	23	3,82	,08017	,06798

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Mesleki Kıdemleri ile İş Tatmini Ölçeğinin One-way ANOVA analizi ile Karşılaştırılması

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd.</i>	<i>Kareler Ortalamsı</i>	<i>F</i>	<i>p (iki yönlü)</i>
<i>İş Tatmini</i>	0,141	3	,052	,506	0,001
	6,776	64	,091		
	7,028	68			

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdemleri ile iş tatmini ölçeği yukarıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. İş tatmini ölçeği ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($p=0,001$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri ile İş Beceriklilik Düzeylerinin Korelasyon Analizi ile Karşılaştırılması

		İş Tatmini	İş Becerikliliği
Pearson Correlation	İş Tatmini	1	.580**
	İş Becerikliliği	.580** $p=.000$	1

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iş tatmini ile iş becerikliliği arasından pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Buna göre, ‘İş tatmini ile iş becerikliliği arasında pozitif bir ilişki vardır’ ifadesine yer verilebilir. Bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olması, iş becerikliliği içerisinde iş tatmininin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

“İş becerikliliği davranışı, işe ilişkin tatminin belirleyicisi midir?” sorusu referans alınarak yapılan bu araştırmada, bu sektör çalışanları örnekleminde veriler elde edilmiş ve analizlerde sorumuzun cevabına karşılık gelen bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular hem bütünsel hem de boyutsal olarak analiz edilerek elde edilmiştir. Boyutsal analizde, iş becerisinin boyutları olan yapısal iş kaynaklarının artırılması, demografik değişkenlerin etkisini kontrol ettikten sonra iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği; sosyal hizmet kaynaklarının artırılması, zorlu iş taleplerinin artırılması ve önleyici iş taleplerinin azaltılmasının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Bu nedenle, çalışmalarında yeni şeyler öğrenmeye ve davranış ve yetkinlikler geliştirmeye çalışan çalışanların işlerini yapmaktan daha memnun oldukları belirlenmiştir. Demografik değişkenlerin etkisinin kontrol edildiği bütünsel düzeyde yapılan analizlerde de benzer bir bulgu gözlemlendi. Başka bir deyişle, çalışma becerisi davranışı, literatürdeki bulgulara paralel olarak iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemiştir. Çalışanların taleplerini ve kaynaklarını iş kaynaklarını artırarak ve iş taleplerini azaltarak dengeleme davranışı onları tatmin etti ve iyi hissettirdi. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti, yani iş tatmini, organizasyonlarda önemli bir sonuçtur. Çünkü iş tatmini iş başarısının en önemli faktörlerinden biridir. İşlerinden memnun olan çalışanların niyeti ve taahhüdü artar; yenilikçi davranışlar yaygınlaşmakta ve iyi performans göstermektedir. Bu nedenle, memnuniyete sahip olmak, performansı ve başarıyı arttırmak anlamına gelir. Bu nedenle, bu çalışmada elde edilen bulgular önemlidir. Araştırma bulguları, iş becerisinin memnuniyetin önemli bir öncülü olduğunu göstermiştir; bu nedenle, iş tatmini isteyen kuruluşların iş beceri davranışlarını desteklemesi gerektiği kanıtlanmıştır. Literatüre bulgular elde olan katkıları yanında, araştırma ile ilgili sınırlamalar söz etmek gerekiyor. İlk olarak, Türkiye’de imalat sektörlerinin önemli sektörlerinde yapılan araştırmalar genelleme çalışanları üstlenilmiş olsa da, yapılması gereken farklı bir örnekleme seviyesine ulaşmamıştır. Bu nedenle, farklı üretim sektörlerini içeren örneklerden veri toplamak bu duruma bir çözüm sağlayabilir. İkincisi, iş becerisi ile iş doyumu arasındaki doğrudan etki incelenmiştir. modelle ilgili arabulucu veya destekleyici değişkenlerin rolü göz ardı edilmiştir. İş becerisi ile iş tatmini arasındaki ilişki için oluşturulan

gelecekteki araştırmanın modeli, bağlılık, tanımlama ve tükenmişlik gibi kavramlara aracılık eder; kişilik ve kültür gibi değişkenleri destekleyici değişkenler olarak genişletmek önemli katkılar sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç., & Demir, T. (2014). Turkish version of job Crafting Scale (JCS): The validity and reliability study. *The international journal of Educational Researchers*, 5(1), 4
- Akıncı, Zeki. (2002). “Turizm Sektöründe İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4): 1-25
- 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., 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. ve Demerouti, E. (2008). “Towards a model of work engagement”. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476,
- 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. (2009). Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organizational Effectiveness. *Handbook Of Principles Of Organization Behavior İçinde*. 179–200. doi:10.1111/b.9780631215066.2003.00010.x
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranışlar*. Ankara: Aydan Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baycan, A. (1985). *Analisis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bogaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Baysal, Ayşe C. (1997). İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2). 30-51.
- Bell, C., & 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.
- Beck, A. T., Freeman, A., & Davis, D. D. (2004). *Cognitive therapy of personality disorders*. New York: The Guilford Press.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*(31), 158-186.
- 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*. Washington: American Psychological Association. 37, 81–104 Doi:10.1037/14183-005
- Bizzi, L. (2017). Network Characteristics: When An Individual's Job Crafting Depends On The Jobs Of Others. *Human Relations*, 70(4), 435-460. doi:10.1177/0018726716658963
- Bozkurt, Ö. ve İlhan, B. 2008 İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Arştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*
- Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi; Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can H, ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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
- 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.
- 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*, 39(5), 1080.
- 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.

- 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)
- Crossman, A., & Abou- Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*. 18(4). 368-376, <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>, 2020/05/15
- Crowe, E. Ve Higgins, T. E. (1997). Regulatory Focus And Strategic Inclinations: Promotion And Prevention İn Decision-Making. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Crum, A. J. Ve Langer, E. J. (2007). Mind-Set Matters: Exercise And The Placebo Effect. *Psychological Science*, 18(2), 165-171. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-9280.2007.01867>.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis R. C., F. A.: 1989 Principles Of Management. New York: Alexander Hamilton Institute.
- Demir, F. (2007). Lise Öğretmenlerinde İletişim Ve Problem Çözme Becerisini Artırmaya Yönelik Bir Müdahale Programının Tükenmişlik Ve Mesleki Doyum Düzeyine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence Of The Five-Factor Model. *Annual Review Of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Dunn, J. D., & Stephens, E. C. (1972). Management of personnel: Manpower management and organizational behavior. McGraw-Hill.
- 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.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Serhat, E. R. A. T. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E.: (2001) Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi (Cilt 7). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F.: (1998) Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları, 4.

- Friday, E., & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863-880. <https://doi.org/10.1108/02621710310505467>. 2020/05/15
- Gazioğlu, Ş. Ve Tansel, A. (2006). Job Satisfaction İn Britain: İndividual And Job Related Factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities And Relationships: Soundings İn Social Constructionism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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 İn Healthcare. *Journal Of Vocational Behavior*, 104, 98-114.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- 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), 250-79.
- Hackman, J. R. (1980). Work Redesign And Motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- 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, 11-20.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. Ve Jackson, A. P. (2003). “Resource Loss, Resource Gain, And Emotional Outcomes Among İnnner City Women”: Correction To Hobfoll Et Al. (2003). *Journal Of Personality And Social Psychology*, 84(3), 632.
- 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 İdiosyncratic Deals. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H.ve Erat, S. (2004) “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1):167-176.
- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 401, 79.
- 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.

- Katz D Ve Kahn R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çeviren: Can H. ve Bayar Y., Ankara: Doğan Basım Evi.
- Keleş, Ç. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2016). Çalışma Psikolojisi, Kocaeli: Umuttepe yayınları.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılık İlişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(2), 115-36.
- 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.
- 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.
- 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.
- Luthans, F.(1994). Organizational Behavior. New York: Mcgrow Hill Book Inc.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward An Expanded Theory Of Self-Influence Processes In Organizations. Academy Of Management Review, 11(3), 585-600.
- Maslow, A. (1970), A Theory Of Human Motivation, In: V.H. Vroom, And E.L. Deci, Ed. Management And Motivation, London, Penguin Books
- Mccormick, E.J., Ilgen, D.R. (1980), Industrial Psychology, New Jersey, Prentice Hall.
- 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.
- Okumuş, F. (1993). Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği Ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları. Verimlilik Dergisi, 4, 75-81.
- Onaran, O. (1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, Sevinç Matbaası.
- Öncer, M. (2000). İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları, Ankara: Verimlilik Dergisi, 3, 133-152.
- Özden, Y. (1998). Öğrenme Ve Öğretme, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 6, 113-116.

- Özkalp, E. (1988). Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Aof Yayınları.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç., (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Petrou, P., Demerouti, E. Ve Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting İn Changing Organizations: Antecedents And İmplications For Exhaustion And Performance. *Journal Of Occupational Health Psycholog.* 20(4), 470.
- Petrou, P., Demerouti, E. Ve Schaufeli, W. B. (2016). Crafting The Change. *Journal Of Management*, 30, 503-518.
- 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
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. Ve Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms İn Employment Relationships. *Academy Of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. Ve Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis Of Relationships With Individual Differences, Job Characteristics, And Work Outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Seçil, A. (1990). Koruyucu Ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Serpil, A. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3, 1.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler. İstanbul: Beta Basım.
- Şimşek, L. (1995). İş Tatmini, Ankara: Verimlilik Dergisi, 12, 92.
- Özden, Y. (1998). Öğrenme Ve Öğretme,. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Telman, N. Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayınları, 1.
- Tims, M. Ve Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. Ve Derks, D. (2012). Development And Validation Of The Job Crafting Scale. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B. Ve Derks, D. (2014). Daily Job Crafting And The Self-Efficacy – Performance Relationship. *Journal Of Managerial Psycholog.*

- Ünsar, S., Taştan, İ., Ünsar, S., & Dindar, İ. (2006). İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: sağlık sektöründe bir alan araştırması. Ankara: Verimlilik Dergisi, 2(1), 131-134.
- 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.
- Wang, H. Ve Bakker, A. B. (2017). A Review Of Job Crafting Research. Proactivity At Work: Making Things Happen In Organizations
- Wanous P. John, Lawywe E. Edward, Measurement And Meaning Of Job Saticfastion, Journal Of Applied Psychology, 56(2), 95.
- Weiss, D. J., DAWIS, R. W., ENGLAND, G. W., LOFQUIST, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Quesitionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, 120.
- 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

