



T.C
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE ALGILANAN YETENEK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL MOTİVASYONUN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

Gara NABIYEV

Danışman
Prof. Dr. Halis DEMİR

RİZE
2022

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Prof. Dr. Halis DEMİR danışmanlığında, Gara NABIYEV tarafından hazırlanan *İş Becerikliliği ile Algılanan Yetenek Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Rolü* adlı bu çalışması, 15/08/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Unvan, Adı SOYADI

İmza

Başkan

:

Prof. Dr. Halis DEMİR

Üye

:

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Üye

:

Dr. Öğr. Üyesi Aykut KARAKAYA

ETİK BEYAN

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “İş Becerikliliği ile Algılanan Yetenek Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Rolü” adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.

15 /08 /2022

Gara NABIYEV

ÖN SÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar hiçbir zaman bana desteğini ve emeğini esirgemeyen, bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emekleri olan, bana her daim yol gösteren, öğrencisi olduğum için gurur duyduğum kıymetli danışmanım sayın Prof. Dr. Halis DEMİR'e şükranlarımı sunarım.

Desteklerini hiç esirgemeyen, her daim yanımda olan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Kübra MERT'e ve Arş. Gör. Abdullah DOĞAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmanın anket uygulamasında bana değerli zamanlarını ayıran tüm akademik personellere içtenlikle teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan, her zaman yanımda ve arkamda duran, maddi ve manevi olarak beni hep destekleyen, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim canım aileme sonsuz şükranlarımı sunar, teşekkür ederim.

Gara NABIYEV

2022 / RİZE

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ETİK BEYAN.....	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
GİRİŞ	1
1. ALGILANAN YETENEK	5
1.1. Yetenek Kavramının Tanımı ve Özellikleri	5
1.2 Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci	6
1.3 İş Yaşamında Yetenek Kavramı.....	7
1.4 Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
1.4.1 Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi	7
1.4.2 Yetenek ve Beceri İlişkisi.....	8
1.4.3 Yetenek ve Performans İlişkisi.....	9
1.4.4. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi	10
2. İÇSEL MOTİVASYON	11
2.1.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi	11
2.1.2 Motivasyon Süreci	12
2.1.3. Motivasyon Teorileri.....	13
2.1.3.1 Kapsam Teorileri	13
2.1.3.2 Süreç Teorileri	17
2.1.4. Motivasyon Türleri.....	19
2.2.1. İçsel Motivasyon.....	20
2.2.2 İçsel Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	20
2.2.3. İçsel Motivasyon Önemi	21
2.2.4 İçsel Motivasyon Faktörleri	21
3. İŞ BECERİKLİLİĞİ	23

3.1. İş Becerikliliği (Job Crafting)	23
3.2. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı.....	23
3.3. İş Becerikliliğinin Boyutları.....	24
3.3.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli	24
3.3.2. Slemp ve Vella-Brodrick'in İş Becerikliliği Boyutları	25
3.3.3. Petrou ve Arkadaşlarının İş Becerikliliği Boyutları	26
3.3.4. Tims ve Arkadaşlarının İş Becerikliliği Boyutları	27
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	29
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	33
3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	33
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	33
3.1.4. Araştırma Modeli	34
3.1.5. Veri Toplama Araçları	35
3.1.6. Araştırmanın Örneklemi.....	35
3.1.7. Araştırma Verilerinin Analizi	35
3.2. Araştırmanın Bulguları.....	36
3.2.1. Analiz Öncesi Verilerin Kontrol Edilmesi	36
3.2.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	36
3.2.3. Geçerlilik Analizleri	37
3.2.4. Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizleri.....	39
3.2.5. Korelasyon Analizi	40
3.2.6. Regresyon Analizleri	41
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	45
KAYNAKÇA.....	47
EKLER.....	56
ETİK KURUL KARARI	60

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ana Bilim Dalı : İşletme

Tez Türü : Yüksek Lisans

Danışman : Prof. Dr. Halis DEMİR

Hazırlayan : Gara NABIYEV

Yıl : 2022

Sayfa Sayısı : 71

ÖZET

İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE ALGILANAN YETENEK ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu tez çalışmasının amacı, İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin iş becerikliliği formalarının algılanan yetenek üzerindeki etkisini ve bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Kolayda örnekleme yöntemi ile Türkiye’deki devlet üniversitelerindeki 296 akademik personele uygulanan anket ile elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezler; basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; İT-K modelinin iş becerikliliği formlarının algılanan yeteneği pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş becerikliliği ile algılanan yetenek arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolü bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Talepleri ve Kaynakları Modeli, Benlik Belirleme Teorisi, İçsel Motivasyon, Algılanan Yetenek, İş becerikliliği

Recep Tayyip Erdogan University Institute of Graduate Studies

Department : Business

Thesis Type : Master

Supervisor : Prof. Dr. Halis DEMİR

Author : Gara NABIYEV

Year : 2022

Pages : 71

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING AND PERCEIVED COMPETENCE

The aim of this thesis is to reveal the effect of the Cap Demands and Resources Model of job crafting forms on perceived competence and the moderating role of intrinsic motivation in this effect. The data obtained by the questionnaire applied to 296 academic staff in state universities in Turkey with the convenience sampling method were analysed using the SPSS package program. Hypotheses; tested by performing simple and multiple linear regression analyses. As a result of the study, it was concluded that the JD-R Model of job crafting forms positively affect perceived competence. In addition, no moderating role of intrinsic motivation was found in the relationship between job crafting and perceived competence.

Keywords: Cap Demands and Resources Model, Self Determination Theory, Intrinsic Motivation, Perceived Competence, Job Crafting

KISALTMALAR

AFA	:	Açıklayıcı Faktör Analizi
BBT	:	Benlik Belirleme Teorisi
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ERG	:	Var Olma, İlişki, Gelişme teorisi
İMY	:	İçsel Motivasyon Yönelimi
İT-K	:	İş Talepleri ve Kaynakları
KMO	:	Kaiser Meyer Oklin
REİTA:		Rekabetçi Edici İş Taleplerini Artırmak
SİKA	:	Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak
SPSS	:	Statistical Package Fort He Social Sciences
Vd	:	Ve diğerleri
YET	:	Yetenek
YİKA	:	Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	36
Tablo 2. Ölçeklere Ait AFA Sonuçları	38
Tablo 3. Uyum İyiliği Değerleri.....	39
Tablo 4. Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizleri	40
Tablo 5. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	40
Tablo 6. İş Becerikliliğinin Algılanan Yetenek Üzerindeki Etkisi	41
Tablo 7. İş Becerikliliği ile Algılanan Yetenek İlişkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Rolü	42



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	34
---------------------------------	----



GİRİŞ

Geleneksel iş tasarımı dendiğinde bir organizasyonda kişiye verilen görevler ve ilişkiler akla gelmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 180). Geleneksel iş tasarım yaklaşımlarına göre iş, onu uygulayandan ayrıdır (Kira vd., 2001:624). Öte yandan son zamanlarda birçok araştırmacı, özellikle var olan çalışmalarda, çalışanların aktif oyuncular olarak, kendi kendilerine tutumlarını etkileyebileceği ihtimalinin göz ardı edildiğini ileri sürmektedir. Çalışanların yönetim tarafından atanan görevleri pasif olarak yerine getirdiği geleneksel görüşe karşı çıkan araştırmacılar, bunun yerine, işlerinin pro-aktif yaratıcıları olarak çalışanları düşünmektedir (Meijerink vd., 2020: 2894). Diğer yandan araştırmacılar, çalışanlarının işte görevleri ve ilişkileri üzerine değişim girişimlerinden ortaya çıkan iş tasarımlarının başlangıç noktası olabileceğini ve böyle değişikliklerin iş becerikliliği (job crafting) kavramı ile ortaya konabileceğini ileri sürmektedir.

Çok özel olarak iş becerikliliği çalışanın kişisel olarak anlamlı bir şekilde iş tasarımlarını yeniden tanımladığı ve sürdürdüğü süreçlerdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 180). İş tasarım literatüründe, çalışanların iş becerikliliği yaparak kendi kendilerine iş yönetimlerini pro-aktif olarak geliştirebilecekleri ileri sürülmektedir (Clegg ve Spencer, 2007; Bakker vd., 2012: 1374). Çalışanlar iş talepleri ve kaynaklarını aktif olarak değiştirerek iş çevrelerini optimize edebilir. Böyle bir iş becerikliliği davranışı, çalışan ve iş arasında uyumu geliştirir ve işe bağlanmayı güçlendirir. Çünkü çalışanlar işlerini bu yolla çok daha ilgi çekici ve anlamlı yapar (Bakker ve Oerlemans, 2019: 417). Amaç, anlam ve iyi oluşun daha büyük bir duygusuna ulaşmak için, çalışanların iş tecrübelerini artırabileceği yollarının incelemeye ihtiyaç vardır. Literatürde, umut vaat eden fakat yeterince incelenmeyen ve önemi kavranmayan bir kavram, iş becerikliliğidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Slemp ve Brodrick, 2014). Şimdiye kadar birçok çalışma iş becerikliliğinin arzulanan çıktılara yol açtığını ileri sürmesine rağmen, bu etkileri hesaba katan süreçler hala çok açık değildir (Bakker ve Oerlemans, 2019: 417).

Clegg ve Spencer (2007: 323) iş becerikliliği kavramını, katı ve resmi yeniden tasarım girişimleri gerektirmeyen yinelenen lokal bir süreç olarak

tanımlamaktadır. Bu kavram çalışan için, kısa dönemde esnek ve uyumlandırılabilen bir yapıdır. Bu anlamda, iş becerikliliği özerkliğin davranışsal bir göstereimidir. İşin karakteristik özelliklerinin ve kişisel farklılıkların, iş becerikliliği davranışının ortaya çıkmasında önemli roller oynayabileceği ileri sürülebilir ve çalışanların kendilerini işe uyumsuz hissetmeleri durumunda iş becerikliliği için harekete geçmeleri beklenebilir (Tims ve Bakker, 2010). Clegg ve Spencer, (2007)'e göre aktif bir iş tasarımı, başarılı olarak, öğrenmeye izin verir ve bu dönüşüm içinde, güven ve uzmanlığı yükseltir ve daha üst düzeyli rekabet edici durumları kabul etme kapasitesini artırır ve böylece daha çok öğrenmeyi ve motivasyonu yükseltir. Bu bir döngüdür ve dinamik bir şekilde devam eder. Bu döngüde, iş becerikliliği, iş görenin işini yeteneğiyle uyumlu hale getireceği bir araç olarak görülmekte ve başlangıç adımı olarak çalışanın algıladığı yeteneğine işi uygun hale getirmek için, çalışanın iş becerikliliği davranışını uygulamaya koyduğu görülmektedir (Clegg ve Spencer, 2007: 323).

Benlik Belirleme Teorisi (BBT), sosyal bir kontekst içinde, insan ihtiyaçlarını ve motivasyonlarının dinamiklerini açıklamayı amaçlar. Bu teoriye göre kişiler, otonomi (özerklik), yetenek ve ilişkiden oluşan üç tür içsel temel ihtiyaca sahiptir (Deci ve Ryan 1985). BBT'de yetenek ihtiyacı, bir aktivite içinde etkin ve güvende olduğunu hissetmenin bir ihtiyacıyla ilişkilidir. Özerklik ihtiyacı, kişilerin, bir aktivite yerine getirilirken, psikolojik özgürlük ve seçim yapmanın bir duygusunu tecrübe etmesine ve isteklilik hissetmesine dönük içsel bir arzusunu temsil eder. İlişki ihtiyacı, güvenli bir topluluk içinde diğerleriyle olmanın psikolojik bir duygu ihtiyacıdır (Ryan ve Deci, 2002). Bu ihtiyaçlar, kişilerin aktivitelerle bütünleşme ve çevrelerine hâkim olma girişimlerinin yakıtını oluşturur. Bahsi geçen ihtiyaçların tatminine izin veren aktiviteler de içsel olarak motive olmuş olarak değerlendirilir. İçsel olarak motive olduğunda insanlar, özerk ya da seçim yapan olarak benliklerini tecrübe ederler (Grolnick vd., 2002: 144). Teoriye göre kişilerin özerklik, yetenek ve ilişki tecrübelerini destekleyen çevreler, motivasyonun yüksek düzeyli formları ve artan performans, direnç ve yaratıcılığı içeren aktivitelere bağlanmayı güçlendirebilir.

BBT ve iş becerikliliği davranışı arasındaki benzerlikler, iş becerikliliği yapan çalışanların iş tecrübelerinin iyi bir anlayışının, bu teoriye başvurulması

açıklamasını sağlayabilir. BBT'ye göre, amaçlar izlendiğinde bağlanılan davranış, benliğin belirleme seviyelerindeki değişime (motivasyonun ne kadarlık bir kısmının benliğin içinden doğduğuna) bağlı olarak çeşitli şekillerde düzenlenecektir (Ryan ve Deci, 2000a: 61). İş becerikliliği, davranışın sağladığı özerklik hissedişlerine bağlı olarak benlik belirleme seviyesinin üst düzeyde olduğu bir davranış düzenlemesi olarak görülebilir. BBT'ye göre, davranışın benlik belirleme düzenleme düzeyinin yüksekliği, o davranışın nedenselliğinin algılanan odağının içsel olabileceği düşüncesini güçlendirir ve düzenleme tarzının içsel motivasyon olacağını belirler. Bu anlamda içsel motivasyonun ilgili süreçleri; ilgidir, hoşlanmadır ve içten gelen tatmindir (Ryan ve Deci 2000b: 72). İçsel motivasyon saf bir şekilde, aktivitenin kendisinin hatırı için bir aktiviteye bağlama motivasyonunu temsil eder (Abuhamdeh ve Csikszentmihalyi, 2009: 1615). İş becerikliliği, işini yeniden tanımlarken, daha anlamlı iş yaratmak için giriştiği çabaların karşılığında herhangi bir ödüllendirme ya da tanınmayı temel almaz. Onların yaptıkları şeylerin çoğu zaten, yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından bile görülmeyebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 187).

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda bu çalışma, iş becerikliliği ve BBT'yi, çalışanların gerçekten temel psikolojik ihtiyaç tatminlerini nasıl belirlediğini bulmak için bütünleştirmektedir. BBT'de (Deci ve Ryan 1985; Ryan ve Deci 2000) “özerklik, yetenek ve ilişki” olarak üç temel içsel ve evrensel psikolojik ihtiyaçların varlığı ileri sürülmektedir. Teoriye göre bu ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde, optimal işlevselliğe ve psikolojik uyuma yol açmaktadır. BBT insanların içsel olarak, proaktif olduğunu ileri sürmesine rağmen, bu teori bağlamında, çevresel kaynakların sağlanmasının, çalışanların temel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini tasarımıyan çok az çalışma vardır (Slemp ve Brodrick, 2014; Bakker ve Derlemous, 2019; Zoughi vd., 2020). Bundan dolayı çalışanların, iş becerikliliği, temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için yapıp yapmadıkları büyük ölçüde bilinmemektedir. Bu çalışma, iş becerikliliğini ele almakta ve BBT'de belirtilen temel ihtiyaçlardan biri olan algılanan yetenek üzerinde iş becerikliliğinin etkisini araştırmaktadır. Ayrıca, bu ilişkinin daha iyi bir anlayışını geliştirmek için, Wrzesniewski ve Dutton, (2001) tarafından teorik olarak ileri sürülen kişisel motivasyon yöneliminin düzenleyici rolü de bu çalışmada araştırılmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, iş becerikliliğinin

algılanan yetenek üzerinde etki yapacağı ve bu ilişkiyi içsel motivasyon yöneliminin biçimleyeceği ileri sürülmektedir. Akademik çalışanlar arasında iş becerikliliğini inceleyen bu çalışmada amaç, çalışan iş becerikliliği ve algılanan yetenek arasında ilişkiyi incelemek ve böylece akademik çalışanlar için iş becerikliliğinin yararlılığını göstermektir.

Çalışmanın birinci bölümünde algılanan yetenek, içsel motivasyon ve iş becerikliliği kavramlarından bahsedilecektir. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesinden, üçüncü bölümde araştırmanın yönteminden, dördüncü bölümde araştırma bulgularından bahsedilecektir. Çalışmanın son bölümünde sonuç ve önerilerden bahsedilecektir.



1. ALGILANAN YETENEK

1.1. Yetenek Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Literatür araştırıldığında zamanla yetenek kavramının farklı anlamlarda kullanılarak değişime uğradığı görülmektedir (Şahin, 2017: 3). Yetenek, “talent” kelimesini oluşturan; triumph (başarı), ability (kabiliyet), leadership (liderlik), easiness (pratiklik), new-fangled (yaratıcılık) ve time (zaman) kavramlarının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Gagne (2004: 120)’ye göre yetenek kavramı, “insan faaliyetinin en az bir alanında sistematik olarak geliştirilen becerilerin ve bilginin olağanüstü ustalığıdır”. Yetenek, “bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme veya davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir” (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). Yetenek, bireylerin sevdikleri, önemli buldukları ve enerji harcamak istedikleri faaliyetlerde kullanılan sistematik olarak geliştirilmiş doğuştan gelen güçtür (Nijs vd., 2014: 182). Yetenek kavramına yöneticiler açısından bakıldığında, üretimin ve tekrarın sürekli olduğu duygu, zekâ ve davranış bütünüdür. Bu düşüncenin “tekrar ediyor” olması önemlidir (Buckingham ve Coffmann, 2007: 75).

Günlük hayatta yetenek kavramı, bireylere özel olarak verilen görevin eksiksiz ve istenilen zamanda yerine getirilmesini ifade eden bir kavramdır. Yetenek, kendi içinde fiziksel ve zihinsel bir özelliğe sahip olarak kişilerin diğer kişilere göre birtakım konuları sistematik bir biçimde düşünüp kolayca çözümlemesidir (Erdoğan, 1999: 87).

Yetenek, bireyin başarılarının bütünüdür. Diğer bir tanıma göre yetenek, kişinin bilgisi, kabiliyetleri, deneyimleri ve zekâsı, doğuştan gelen ayırt edici becerileri, düşüncesi, kişiliği ve dürtülerinin tamamını içermektedir. Bunun yanında yetenek; akıl, kendine güven, algı, üstün başarı gibi özelliklerle ilişkili olarak düşünülürken, bir taraftan da öğrenmeye ve gelişmeye açık olmayı göstermektedir (Turan, 2015: 24).

Yeteneğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akar, 2015: 20-21):

- Doğuştan gelen kişiye has varoluşsal yapıdır.
- Önemli ve özel alanlardaki üstün başarıdır.

- Kişiyi has beceridir.
- Kişiyi ilgili alanda uzman olarak gösterir.
- Beceri ve yeterliliği ilerletmeye yardımcı olan öğrenme, üretme ve gösterme gücü olarak kişinin performansına etki eder.
- Öğrenme ortamı katkısıyla bireyin yeteneği kişinin performansına ve başarısına yansır.
- Yetenek ile performans arasında olumlu yönde ilişki olduğu söylenebilir.
- Yetenek; öğrenme ortamı, doğal yetenek ve beceri olmak üzere üç faktörden meydana gelir.
- Geliştirilebilir, gelişime açık bir yapıya sahiptir.

Ewerlin (2013: 281), üstün başarı gösteren kişilerin yetenekli olduğunu vurgulamaktadır. Yetenek, kişilerin duygularıyla oluşturdukları ve duyu organlarıyla kavradıkları devamlılığı olan sistemdir. Yetenek farklı bir söylemle, kişinin devamlı olarak yaşamı süresince duygu ve düşüncelerinde fayda sağlaması ve bir şekilde hayatının her alanında kullanmasıdır (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 17-21).

1.2 Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

Yetenek kavramı, kelime bilimcilere göre köklü geçmişe sahiptir, zamana ve insanlara göre değişiklik göstermektedir. Yetenek kavramı ilk olarak sözlük tanımında, Babilliler, Asurlular, Yunanlar ve Romalılar tarafından “ağırlık” anlamında kullanılmıştır (Tansley, 2011: 267). Yetenek kavramının hangi zamanda ne anlama geldiği sırasıyla aşağıda verilmiştir (Nijs vd., 2013: 292; Tansley, 2011: 267).

13. yüzyılda yetenek kavramı bir bireyin bir davranışta bulunma duygusu veya bireyin kişisel davranış özelliği olarak görülmüştür. 15. ve 16. yüzyılda yetenek kavramı, kişilerin istifade etmesi ve ilerlemeleri için onlara Allah tarafından verilen zihinsel yetenek veya özel yetenek kavramları anlamında ifade edilmiştir.

17. yüzyılda yetenek kavramı, bireylerde doğuştan gelen üstün bir performans olarak tanımlanmıştır. 19. yüzyılda yetenek kavramı, bireylerde içselleşerek kullanılmıştır. Bu yüzyılda “nesnel” yaklaşım yerine ilk defa olarak “öznel” yaklaşım kullanılmıştır. 20. ve 21. yüzyıllarda yetenek kavramı bilgiyi aktarmada veya

kullanmada görülen beceri olarak tanımlanmıştır. Yetenek kavramı kısaca hayatımıza özel olarak girmiş ve kişiye verilen değer ve yapabilirlik durumu olarak tanımlanmıştır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017: 113).

1.3 İş Yaşamında Yetenek Kavram

Yetenekli insan ifadesi, iş dünyasında yüksek performans sahibi,engin bilgisi ve becerisi olan, yenilikleri yönetebilecek, değer katacak, işletmeyi ileriye götürecek insanlar için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle yetenekli insan, elindeki bilgisiyle ve performansı ile işletmeye katkı sağlayan insandır. İş hayatında yetenek kavramı yetkinlik, performans ve potansiyel kelimeleri ile ilişkilidir. Yetkinlik, iyi performansı göstermekte kullanılan tüm bilgi ve beceri davranışlarını kapsamaktadır. Performans, belli bir zaman sonunda ulaşılan çıktıya/sonuca göre, işletme hedefinin ya da kişisel görevin yerine getirilme derecesini anlatmaktadır. Potansiyel ise henüz ortaya çıkmamış bir gizil güçtür (Atlı, 2010: 39).

Yetenekli insanlar performans yönünden üstün sırada yer alan insanlardır. Çalışanlardan en üst performansı sunanlar işletmede en üstün fark yaratan bireylerdir (Stahl vd., 2012: 4). Bu çalışanlar sahip oldukları yüksek potansiyel seviyelerini göstererek hemen veya belirli bir zaman sonra ortaya koydukları katkılar ile örgütsel performansta en büyük farkı yaratabilen bireylerdir (Tansley, 2011: 272).

Yetenekli bireyler yetkin becerileri ile diğer bireyleri teşvik eden, işletmenin temel değerlerini kabul eden en küçük gruptur. Bu çalışanların kaybı işletmeye bulunduğu dönemde ve gelecekte kayıp ve başka olumsuz etkiler yaratabilir (Berger, 2004: 4).

1.4 Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramı ile araştırmalarda bağlantılı olan bazı kavramlar bulunmaktadır. Yetenek kavramının anlamını daha iyi anlamak için bu kelimenin bağlantılı olan diğer kelimeler ile benzerliğine bakılmalıdır.

1.4.1 Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik, bir işi beklenen düzeyde yapabilme becerisidir (Cooper, 2000: 26). Yetkinlik; bireyin becerisi, özsaygısı, sosyal rolü, bir iş için motive olabilme ve

üstlendiği işte en iyi beceri göstermesiyle birey özelliklerinin zeminini oluşturmaktadır (Turan, 2015: 28-29).

Bir diğer anlatımla bir kişinin zekâsını ve fiziksel yeteneğini, yetenek olgusunu gösterirken, bu yeteneği iyi bir performans elde etmek için nasıl kullanacağını kişinin yetkinliğini göstermektedir (Güner, 2016: 14).

Yetkinlik istatistiksel olarak bakıldığında anlamlı seviyelerde ortalama performanslılardan üstün olanı ayırt eden herhangi bir kişinin ölçülebilir özelliğidir (Bassi ve Russ, 1997: 7). Yetkinlik çalışanın aldığı sorumluluk ve görevlerin en üst düzeyini gösterir. Yetkinlik, performansla bağlantılı olduğundan hem gözlemlenebilir hem de ölçülebilirdir. Bu açıdan ayırt edilebilir yönü vardır (Biçer ve Düztepe, 2011: 14).

Yetkinlik kelimesini en geniş anlamda ele alan Ünsar (2009), kişinin üstlendiği işi yerine getirmesini sağlayan nitelikli bireye ait özellikleri ve hedefe yönelik gösterilen tutumları yetkinlik olarak tanımlamaktadır. Bu yönden yetkinliğin çözüme ulaşp ulaşmamasından ziyade kişinin tutumlarının hedefe göre etkin ve başarılı davranışlar olup olmaması ile kıyaslayabilecek bir kavram olduğu gözükmemektedir (Ünsar, 2009: 45). Yetkinlik; bilgi ve beceriye bağlı olarak gelişmektedir (Lumme-Tuomala, 2019: 61).

1.4.2 Yetenek ve Beceri İlişkisi

Beceri, kişinin belirli bir işi ya da görevi bilgi ve öğrenmeye bağlı olarak uygulayabilmesine fırsat veren nitelikler şeklinde tanımlanabilir. Beceri, bireyin yatkınlık ve öğrenme kabiliyetine göre gösterdiği performansıyla sonuçlanır. Verimli (productive), genişletilebilir (expendable) ve sosyal (social) olmak üzere üç temel kritere sahip olan beceri; eğitim ve iş hayatı sürecinde öğrenilebilir, geliştirilebilir ve zenginleştirebilir bir kavram olarak nitelendirilebilir (Turan, 2015: 27-28).

Yetenek kavramı ile beceri kelimesi birbiriyle bağlantılıdır. Birçok olayda başarının nedeninin yetenek mi yoksa beceri mi olduğu vurgusuna varmakta güçlük çekilmektedir. Yetenek işlenmemiş geniş bir bilgi olarak tek bir beceri ile kısıtlanmayan kelimedir. Yeteneğin varlığını ispat etmek için performans gösterilmelidir. Öte yandan yetenek, genel bir kavramdır. Birey, bir veya birden fazla konuda yetenekli olabilir. Yetenek ile beceri kelimesi karşılaştırıldığında yeteneğin

doğuştan var olduğu ve kişiden kişiyeye aktarılma olasılığının az olduğu, becerinin ise bilgi, tutum ve öğrenmeye bağı oluğu söylenebilir. (Şencan 2007'den aktaran Ceylan, 2007: 6). Yetenek kavramı doğuştan gelen birtakım yapabilirliklere işaret ederken; beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak vd., 2007: 248).

Yetenek ile beceri kavramını birbirinden farklı gösteren faktör, becerilerin bireyler tarafından öğrenerek kavrandığı ve bireyler arasında aktarılabilceğı doğrultusundayken, yetenekten bahsedildiğinde bireyin sahip olduğu özelliklerin doğuştan geldiğı varsayılmaktadır. Buna göre yetenek kavramı bireyden bireye aktarılamaz ve sonradan kazanılması mümkün olamayan durumdur (Ceylan, 2007: 6).

1.4.3 Yetenek ve Performans İlişkisi

Özer (2008) performansın mutlak ve izafi olabileceğini göz önünde bulundurmuş, bir doğrultu yönünde tutumların çıktısını rakamsal veya niteliksel yönde gösteren bir değer olarak yorumlamıştır. Hizmetin etkin, üretimin verimli ve ekonomik olması genel anlamda performansı tanımlamaktadır. Böylelikle performans; bireylerin etkin, verimli ve ekonomik açıdan işletmenin hedefini gerçekleştirme yönünde nitelik ve niceliklerini verilerle ortaya koyması olarak nitelendirilebilir. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse performans, başarı derecesidir (Özer, 2008: 393).

Bir konunun başarı yönü olarak performansı yetenekten soyutlamak söz konusu değildir. Örgütlerde performans değerlendirme olarak belirlenen bir uygulama kullanılmaktadır. Bunun amacı ise, kişilerin güçlü ve yetersiz olduğu konuları bularak yeteneklerini geliştirmelerine imkân sunmaktır. Bu yönde yöneticiler çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirir ve personelin bilgilendirilmesi ve sonuçların tartışılması için bir mülakat uygularlar. Bu sayede performansı artırma durumunda kalındığında bu görüşmelerde ve değerlendirmelerde toplanan bilgiler yönünde eğitim uygulanarak personelin yeteneğinde gelişme imkânı sunulur (Özer, 2008:393).

Performansın çok çeşitli anlamları olabilir, fakat örgütler için yetenekle birleşmiş ve iç içe geçmiş bir kavram olduğu algılanmaktadır. Örgütler, çalışan

seçimlerinde etkili performans gösterebilecek, örgüte yeni Şeyler sunabilecek ve örgütün baŐarısını yükseltecek kişilere yönelir. Fakat, işletmelerde yetenekli çalışanın örgüte bağlı kalmayı seçmesi ve geliştirilmesi bağlamında performans olgusunun doğru bir Şekilde algılanmasının ve performansın ölçülmesi için kullanılan çözüm yollarının kritik önemi olduğunun da farkında olmak gerekir (Aguinis vd., 2012:612).

1.4.4. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi

Performans kavramı kişinin çalıştığı örgütteki görevlerini ne derece yapabildiğini gösterirken, potansiyel kavramı onun için sunulan bir görevde sonradan ortaya çıkabilecek performansa gönderme yapmaktadır. Potansiyel, kişinin kendi içinde olan gizli gücü ve bu yönde yönelimini ifade etmektedir. Bu bağlamda yeni bir durumla karŐılaŐtıėında o alanda mücadele edebilmesini sağlayabilecek yetenekleri içinde taŐıyan ve bunları ortaya koyabilecek bir bireyin potansiyeli olduğu ifade edilebilir.

Potansiyel kavramı, bir personelin bulunduğu konumdan bir üst konumda görev yapabilme ve etkin performans sunma olasılığını kapsamaktadır (Yazıcıoğlu, 2006: 5). Yüksek potansiyelli personeller daha kritik ve üst düzey konumlara yükselme ve başarılı olma yeteneği, bağlılığı, arzusu olan bireylerdir (Tansley, 2011: 272).

2. İÇSEL MOTİVASYON

2.1.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motivasyon sözcüğü, İngilizce ve Fransızca dillerinde kullanılmakta olan motive sözcüğünden türemiş bir sözcüktür. Motive sözcüğü Türkçe dilinde güdü, saik veya eyleme geçirici olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güç olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle motivasyon; insanları belirli bir amaca yönelik devamlı harekete geçirmek için gösterilen çabaların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Dündar; Öztürk 2003: 57). Örgüt açısından motivasyon kavramının, “iş ortamında arzulanan ve istenen davranışın sergilenmesi için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların devamlılığını sağlayan itici güç” biçiminde açıklandığı görülmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 82).

Aslanadam (2011: 22)’a göre motivasyon kavramı, ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan davranışları başlatan ve ilk adımın atılmasını sağlayan bir kuvvettir. Motivasyon kavramı, hedefe odaklanarak doğrudan hedefe yönelerek hedef doğrultusunda hareket etme, hareketi devam ettirme ve bütün yönelmelerin olmasını sağlayan içsel bir güç olduğu belirtilmektedir (Kodaz, 2016: 26). Yardım (2017)’a göre de motivasyon, insan davranışlarını belirli bir yöne iten, itilen yön doğrultusunda davranışa sebep olan ve istek uyandıran içsel bir durumun harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çakır (2019: 21)’ın çalışmasında motivasyon, kişi veya kişilerin belirlenmiş bir amaç, belirlenmiş bir hedef için harekete geçmesi ve planlanan amacın tamamlanması sürecinde kişi veya kişilerin istekli olması diğer bir ifadeyle amaç için çaba göstermesi olarak tanımlandığı görülmektedir. İnsanlar gerçekleştirecekleri iş hakkında birçok açıdan motive olabilmektedir. Bu motive ediciler; işin eğlenceli veya ilgi çekici olması, işin kişinin inançları ile uyumlu olması, iş sonlandığında kişiye fayda sağlaması veya ödül niteliğinde bir kazanç sağlaması ve kişinin yapılan iş sonucunda diğer kişiler tarafından beğenilmesi, kabul görmesi şeklinde belirtilmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 54).

Motivasyon genel anlamda bireyin, güdülenme sonucu belirli bir amaca ulaşmak için kendi isteği ile harekete geçmesi sürecidir (Shanks, 2007: 24).

Motivasyon süreci bireyde ihtiyacın doğması ile başlar ve bireyin hedef doğrultusunda eyleme geçmesini sağlar. Bu eylem sonucunda bireyin hedefe ulaşması tatmin olma duygusunu yaşamasına, hedefe ulaşamama durumunda ise tatmin olmama duygusunu yaşamasına ortam oluşturmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 101).

Motivasyonun kişinin davranışlarında gözlemlenmesi ve kişisel olması motivasyonun önemli iki özelliğidir. Bir bireyi motive eden bir durumun başka bireyi motive etmemesi motivasyonun bireysel, kişisel ve özel bir olgu olduğunun göstergesidir (Koçel, 2007: 484) Bireyin ihtiyaçlarını, davranışlarını ve davranışlarının nedenlerini bilmek motivasyon için oldukça önemlidir. Motivasyon iradi bir davranışın oluşmasında bilinçli bir dürtünün gösterdiği etki olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda en önemli husus uygulanan motivasyon yöntemlerinin örgütteki bireylere ve onların ihtiyaçlarına doğru cevap verebilme durumudur (Güney, 2013: 370- 371).

2.1.2 Motivasyon Süreci

Bireyin davranışları genellikle bir nedene bağlıdır. Davranışın oluşmasında bireyin istekleri, ihtiyaçları, inançları, korkuları gibi birçok farklı etkileyiciler olabilir. Bütün bireylerde temel güdüler ve ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu temel güdüler (motivler) davranış potansiyelini imgelemekte ve uyarıldıkları zaman davranışı tetiklemektedirler. Güdülerin uyarılıp uyarılmamaları, bireyin içerisinde bulunduğu durum ve koşulları, çevreyi nasıl algıladığı ile ilişkilidir. Davranışın etkilenmesi, bir güdünün çevre tarafından uyarılması durumunda oluşmaktadır. Algılanan çevresel etkenlerdeki farklılıklar uyarılan güdüleme biçimlerinin de farklı olmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda farklı ihtiyaçların farklı güdülemelere ortam oluşturduğu bilinmektedir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirmekte ve uyarılan güdüleme tarzındaki değişiklik davranışta da değişikliğe sebep olmaktadır. Güdüleme, bireysel ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesini, etkilenmesini ve motive edilmesini sağlamanın etkilerinin gözlemlendiği süreçtir (Akat vd., 1994: 209-210).

Her birey ihtiyacı ve beklentisi doğrultusunda kendine hedef belirler. Bu zorunlu durumun oluşmasında bireyler üzerinde çevresel faktörlerde etkili

olabilmektedir. Bireyler zorunluluk durumuyla birlikte içsel bir enerji ve itme gücünü kendilerinde bulmaktadırlar. Enerji ve itme gücü sayesinde harekete geçen birey elde etmek istediği ihtiyaca yönelir ve elde ettiğinde motivasyon sürecini tamamlamaktadır.

2.1.3. Motivasyon Teorileri

Kapsam ve süreç teorileri olarak iki grup motivasyon teorisi bulunmaktadır. Kapsam teorileri, bireyleri ne veya neler karşısında motive olduğu ile ilgilenirken, süreç teorileri motivasyonun nasıl gerçekleştiği konusu üzerinde durmaktadır (Arslan, 2001: 28).

2.1.3.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, ihtiyaçlar doğrultusunda motive olmayı etkileyen faktörleri incelemektedir. Bu teoriler bireyin içinden gelen ve aynı zamanda harekete geçiren faktörlere önem verir. Ek olarak birey için gerekli olan dürtü ve hedefleri sunar (Dursun, 2005: 12).

Kapsam teorilerinin odak noktası, kişisel ihtiyaçlardır. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen çalışma davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına sebep olan durum çalışanların ihtiyaçlarının yeterince karşılanmamasıdır (Tınaz, 2009: 6). İnsanları ihtiyaçları doğrultusunda motive eden etkilerin analiz edilmesine önem veren bu teoriler, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı arttırmırlar ve yöneticilerin çalışanlarda iş tatmini duygusunu nasıl sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırırlar (Barutçugil, 2002: 186).

Kapsam teorilerinden en çok bilinen 4 tanesi şunlardır (Koçel, 2007: 486):

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow, 1943)
- Çift Faktör Teorisi (Frederick Herzberg, 1950)
- Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland, 1960)
- ERG Yaklaşımı (Clayton Alderfer, 1970)

2.1.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow (1943: 18) tarafından ortaya konulan bu teoriye göre bireyin davranışları ihtiyaçlar tarafından yönlendirilir. İhtiyaç, bireyin davranışlarını yönlendiren temel unsurdur. Teoriye göre ayrıca, bahsi geçen ihtiyaçların tam olarak karşılanması söz konusu değildir. Çünkü bireyin ihtiyacı tatmin edici seviyede giderildiğinde bireyi motive eden güç ortadan kalkmaktadır ve yerini başka bir ihtiyaca bırakmaktadır. Bu ihtiyaçlar kendi içlerinde birbiriyle bağlantılıdır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin iki temel varsayımı bulunmaktadır (Koçel, 2007: 486):

- Birinci varsayıma göre, bireyin sergilemiş olduğu her davranış belirli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir.
- İkincisi varsayıma göre bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşisi vardır ve alt kademedeki ihtiyaç giderilmeden bir üst kademeye çıkılamaz.

Maslow (1943: 4-11) temel ihtiyaçlar hiyerarşisini fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ve statü, kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş grupta ele almaktadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar, genellikle motivasyon teorisinin doğuş noktası olan dürtülerden oluşur. Kişinin fizyolojik ihtiyaçları, bir insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan nefes alma, yeme, içme, uyuma, barınma vb. temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderilmedikçe birey başka ihtiyaçlarına odaklanamaz. Kişinin fizyolojik ihtiyaçları tam anlamıyla tatmin olacak şekilde gidermesinin ardından kişi güvenlik ihtiyacına odaklanabilmektedir. Güvenlik ihtiyacı kişide giderilmişse fiziksel korunma, huzurlu ve rahat olma, ekonomik açıdan güvence altında hissetme, kaliteli ve sağlam bir çevrede yaşama veya tehdit altında hissetmeme gibi ihtiyaçlarının giderildiği anlaşılmaktadır. Bireyin hem fizyolojik hem de güvenlik gereksinimleri anlamlı ve başarılı bir şekilde tatmin edilmişlik seviyesine ulaşırsa kişide sevgi, saygı ve aidiyet gibi sosyal ihtiyaçların da ortaya çıktığı bilinmektedir. Bireyin aile, arkadaşlık, bir gruba ait olma hissi ve grup içinde yer alma gibi amaçlarına ulaşmak için büyük bir gayret göstereceği düşünülmektedir. Birey bu tür ilişkiler ve arkadaşlıklar kurduğunda bu durum bireyi belirli bir doyum düzeyine ulaştırmakta ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Toplumu oluşturan tüm bireyler ve

gruplar (patolojik istisnalar hariç), kendilerine saygı duyma ve güvenme, başkalarından saygı görme, başarıma gibi gereksinimlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçlar yeterlilik, başarı, bağımsızlık, özgürlük, güven ve prestij, beğenilme, itibar ve saygınlığa duyulan arzuyu tanıma hissi olarak iki ayrı grupta sınıflandırılmaktadır. Tüm bu ihtiyaçların pozitif yönlü karşılanması bireyin mutluluk ve moral düzeyini pozitif yönlü arttırmaktadır. Hiyerarşinin son adımı olarak ele alınan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, önyargılardan arınmış olma, kendi gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile işini yapma, yaratıcı yeteneklerini kullanabilme, benzerlerine oranla en iyi olma ve alanına yön veren, görüşleri ve davranışları yeni bir soluk veren bir birey olma ihtiyacıdır. Bu adımda bireyin gerçek kişiliği tüm açıklığıyla meydana çıkmaktadır. Sosyal ve ekonomik anlamda yaşamını güvence altına almış olan tüm bireyler toplumda önemli bir yere sahip olmuş, diğer bir deyişle kendini gerçekleştirmiş bireylerdir (Türkoğlu Yavru, 2015: 25).

2.1.3.1.2 Alderfer'in Var olma-İlişki-Gelişme (ERG) Teorisi

Bu teorinin, Maslow'un modeli temel alınarak modern durumlara uyarlandığı bilinmektedir. Bu teori “varlığı sürdürme, ilişkilerde bulunma, gelişme ihtiyaçları” üzerine kurulmuştur (Şimşek vd., 2003: 143). ERG güdüsü, kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür. Erg güdüsüne sahip kişiler, ulaşılması zor ve çok çalışma gerektiren anlamlı hedefleri seçerler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi ve becerileri edinecek ve kullanacak davranışlar sergilerler. Diğer insanlara oranla daha çok risk almayı tercih etmektedirler. Ancak bu gücü insanlar için negatif hisler uyandırabilecek yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Silah, 2005: 67).

Var olma ihtiyacında bireyin fizyolojik ve maddesel ilkeleri bulunmaktadır. Çalışma koşulları, iş güvenliği ve ücret gibi kısımlar bu bölümde ele alınmaktadır. İlişki ihtiyacı çalışma yaşamındaki insan ilişkilerini, bu ilişki sürecinde bireylerin düşünce ve hislerini birbirleri ile paylaşmasını kapsamaktadır. Gelişme ihtiyacı ise işyeri ortamının mücadele, özerklik ve yaratıcılık özelliklerini bünyesinde barındırmasıyla mümkün olmaktadır (Çetinkanat, 2000: 16-17).

ERG teorisinde bir ihtiyaç tatmin düzeyine ulaşamadıkça soyutlaşır ve elde etme isteği zamanla geri plana atılır. Bazı bireyler ihtiyaçlar arası geçişi sağlarken mantıksal çerçevede gelişme sağlayamadığını ve ihtiyaçlarını karşılayamadığını

düşünebilir. Bu durumda bireyin daha önce eksikliğini hissettiği ihtiyaçlardan herhangi birine yönelerek, o ihtiyaç üzerine yoğunlaştırılması gerekmektedir (Can, 1997: 174).

2.1.3.1.3 Mc Clelland’ ın Başarma Güdüsü Teorisi

Mcclelland, 1960 yılında bir örgütün başarısında motivasyon kavramının çok önemli bir yeri olduğunu ifade etmiştir. Başarılı kişilerin motivasyon düzeylerinin, bu başarıları ile doğru orantılı olarak yüksek olacağı bu teoride belirtilmektedir. Bu bireyler uygulama süreçlerinde daha gerçekçi, bilgiye dayalı ve daha aktif rol almaktadırlar. Yapılan iş çabaya ve yaratıcı düşünceye açıksa başarı motivasyonu yüksek olan bireylerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı beklenilmektedir (Bingöl, 1990: 104).

Mcclelland 1960’ yılında bireyleri motive eden başarı ihtiyacı (belli bir seviyede güce ulaşmak için çaba göstermek), sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı (sıcak dostluklar geliştirme) ve güç ihtiyacı (başkalarını nasıl kontrol edebileceğini düşünme) şeklinde üç temel faktörün varlığını ortaya koyduğu bilinmektedir (Güney, 2011: 323).

Bireyleri başarıya yönlendiren temel etkileyici başarı sonucunda elde edecekleri içsel ödüllerdir. Diğer bir ifadeyle bireysel tatmindir. Örgütlerde yönetim ve güdüleme yönünden başarı ihtiyacının, iş görenleri faaliyete geçirmekten alıkoyan korku ve tehlikelerin ortadan kaldırılması ve çalışanlara sorumluluk ve güven duygusu aşılayarak gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu durumun sonucunda iş görenlerin başarılı olmak için herhangi bir maddi ödüle ihtiyaç duymadan istekle eyleme geçmesi beklenmektedir. Böylelikle yöneticilere, örgütsel ve çevresel koşullarda yeterli düzeyde iyileştirme sağlayarak, iş görenlere yetki ve sorumluluk yükleyerek başarı güdüsünü harekete geçirebilecekleri önerilmektedir. Ancak yöneticiler, bu yolu tercih etmeden önce iş görenlerinin ne derecede örgütün amaçları ve hedeflerini gerçekleştirebileceklerini iyi bilmesi gerekmektedir. Bunun için iş görenlerin kişilik özellikleri iyi bilinmeli, yetkinlikleri arttırılmalı ve tecrübe sahibi olmalarının sağlanması gerekmektedir (Eren, 2001: 517-519). Güç ihtiyacında bireylerin yetkilerini ve güç kaynaklarını genişleterek kendi güçlerine hükmeden, etkileyen, kontrol eden ve koruyan davranışlar sergilemeleri beklenir. Bağlılık

ihtiyacı ise, bireyin yalnız yaşamama, sosyal ilişkiler geliştirme ve diğer insanlarla ve gruplarla etkileşimler yoluyla sıcak dostluklar geliştirme arzusunu ifade eder. (Robbins, 1998: 175).

2.1.3.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi", "Hijyen-Motivasyon Teorisi" olarak ta adlandırılmaktadır. Herzberg'in bu teoride, işin kendisi ile ilgili olan ve iş göreni motive eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri ise "hijyen faktörleri" şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Motive edici faktörleri; tanınma, başarı, sorumluluk, ilerleme, gelişme ve geri bildirim imkânları olarak; hijyen faktörlerini ise ücret, bireysel yaşantı, iş güvenliği, deneyim kalitesi, bireylerarası ilişkiler, statü, şirket politikası ve kuralları olarak belirtilmektedir. Motive edici faktörler doğrudan işin içeriğine yöneliktir. Öte yandan hijyen faktörler işin çevresi ile ilgilidir (Gökçe vd., 2010: 236-237).

Bireyin motive edici faktörleri kendi bünyesinde bulundurması durumunda çalışma konusunda daha aktif ve arzulu olması beklenilmektedir. Öte yandan bu faktörlerin bulunmama durumundaysa bireylerin çalışma isteklerinin azalma göstermesi beklenmektedir. Herzberg, "İnsanlar işlerinden ne ister?" sorusuna cevap aramış, bireyi motive eden faktörlerin bireyde başarıma hazzı yaşattığını ve faktörlerin olmaması durumunda bireyleri olumsuz etkileyerek motivasyon eksikliği yaşattığını belirtmektedir. Hijyen faktörlerinde ise bireylere üst düzey motivasyon sağlanamadığı görüşü mevcuttur. Bireyde bu faktörlerin varlığı bireyin motivasyon düzeyini daha düşük düzeyde tutmasına sebebiyet verir düşüncesi söz konusudur. İş ortamındaki eksikliklerin bireylerde yetersiz doyum oluşturduğu ve çalışanları verimsizliğe ittiği düşünülmektedir (Özkalp ve Kıral, 2010: 284).

2.1.3.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insanların motivasyonunun nasıl çalıştığını inceler. Süreç teorileri, bireylerin sergilediği davranışların tekrarlanıp tekrarlanmadığına odaklanır. Bu teori içsel faktörlerin haricinde dışsal faktörleri de kapsamaktadır (Kaplan Mehmet, 2007: 41). Süreç teorileri aşağıda belirtilerek açıklanmaktadır (Sweeny ve McFarlin 2002: 88; Northcraft ve Neale 1990).

2.1.3.2.1 Vroom' un Beklenti Teorisi

Vroom'un geliştirdiği beklenti teorisine göre, bir iş görenin belli bir davranış göstermesi, o iş görenin yapacağı davranış ile elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve belli bir davranışın kişiyi sonuca ulaştırması hakkındaki beklentisine göre değişim göstermektedir (zgener 1996: 98).

Vroom'un Bekleyiş Teorisi valens, bekleyiş ve araçsallık olarak üç kavram etrafında yapılandırılmıştır. Valens, bir bireyin elde edeceği çıktıyı diğer bir ifadeyle dl arzulama derecesini gösterir. Bu teorideki bir diğer önemli kavram ise bekleyiş değişkenidir (Bolat vd., 2008:94). Vroom'a göre güdülenme, kişinin arayış içerisinde olduğu değerlere ve belirli bir hareketin bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmin verilerinin çarpımı ile bulunmaktadır (Güney, 2000: 24).

2.1.3.2.2 Porter ve Lawler' ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Bu teori, Vroom'un Bekleyiş Teorisi zerine kurulu olmakla birlikte teoriye ek olarak, çaba, bilgi, yetenek ve algıdaki rol değişikliklerine dayalı olarak performansın dllendirilebileceği söylemektedir (şimşek vd., 2003: 145).

Ancak bu durumlarda bireyin yetenek ve bilgisi yeterli değilse ne kadar çaba gösterirse göstersin başarıya ulaşma oranı oldukça düşük olmaktadır. Ayrıca bireyde doğru rol algısı oluşması, bireyin örgüt içerisindeki rol atışması yaşamasına engel olarak bireyin performansını arttıracaktır. Vroom'un teorisinden farklı olan diğer husus ise, eşit ödül kavramıdır. Bireyler, kendi performansları ile örgütteki çalışma arkadaşlarının performanslarını karşılaştırmakta ve bekleyiş sürecinin sonunda elde edeceği ödül hakkında bir kanıya varmaktadırlar (Koçel, 2007: 496-497).

2.1.3.2.3 Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi, insanların elde ettikleri sonuçlara göre davranışlarını tekrar edip etmeyecekleri hakkında bilgi verir. İnsanların elde ettikleri sonuçlar olumlu veya olumsuz olabilir. Bu teoriye göre, bireyler kişisel olarak kendilerine en çok fayda sağlayacak olan en çok ödüllendirilen davranışa yönelim göstermektedirler. Ayrıca bireylerin süreç içerisindeki davranışları ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilebilmektedir (şimşek vd., 2003: 148).

2.1.3.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin de süreç teorileri unsurlarından biri olduğu bilinmektedir. Eşitlik teorisinin amacı çalışmakta olan bireylerin örgüt içerisinde diğer tüm çalışanlarla ayırım yapılmaksızın eşit şartlar altında çalışmalarının tüm çalışanların motivasyonu olumlu bir şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Adams'a göre, bireyin başarıma gücü ve iş doyumuna ulaşması örgüt içerisinde uygulanması planlanan eşitlik veya eşitsizliği oluşturan olgulara bağlı olduğunu ifade etmektedir. Adams'a göre, bireyler kendi çabalarını göz önünde bulundurarak diğer çalışanlar ile kıyaslar yapıp sonuç elde etmeyi hedeflemektedir (Çiçek Dursun, 2005: 23). Bu kıyaslama çoğunlukla bireyin çabası ve elde edilen sonucun oranını belirlemek amaçlı kullanılmaktadır.

2.1.3.2.5 Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre, iş görenin kendi belirlediği amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak amacıyla harekete geçme isteği bireyin motivasyon seviyesi üzerinde etkileyici olduğu bilinmektedir (Shanks, 2007: 28). Özellikle amaca göre yönetimde uygulanan bu amaç teorisi, farklı yönetim uygulama stratejilerinde de yer almaktadır. Yönetim alanında önem derecesi yüksek olan strateji biçimi bireyin belirlediği amaçlar ile örgütün amaçları arasındaki birbirine uygunluk durumunu göstermektedir. Yönetici seviyesindeki kişilerin hedefi amaç belirlemede iş görenlerin katılımını da sağlayarak bu uygunluk düzeyini oluşturabilmektir (Kaş, 2012: 25-26).

2.1.4. Motivasyon Türleri

Motivasyonda önemli olan, iş görenlerin temel davranışlarını ve bu davranış biçimlerinin sebeplerini doğru bir biçimde kavrayabilmektir. Kişinin her davranışının arkasında bir istek, önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Amaçları gerçekleştirmek için iş görenlerin isteklerinin pozitif yönlü olacak şekilde çözümlenmesi gerekmektedir. Bu istekler iş görenin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden etkilenererek te oluşabilmektedir (Omirtay, 2009: 22-23). Bu açıdan literatürde motivasyon kavramı içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde ele

alınmaktadır. Aşağıda belirtilen kısımda bu araştırmanın konusu olan içsel motivasyon kavramı ile ilgili detaylı bilgiler bulunmaktadır.

2.2.1. İçsel Motivasyon

2.2.2 İçsel Motivasyon Kavramı ve Tanımı

İçsel motivasyon ile ilgili araştırmaların, 1940-1960 yılları arasında Herzberg, Maslow ve McGregor gibi araştırmacıların yapmış oldukları motivasyon çalışmaları sonrasında ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. İçsel motivasyonun bireyle ilgili olması yönünden çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir (Cho ve Perry, 2012: 384).

İçsel motivasyon bir faaliyeti ya da bir işi yapan bireyin faaliyeti veya işi ilginç bulması ya da faaliyet veya işten haz duyması, diğer bir ifadeyle doyum alması durumunu ifade etmektedir. Bireyin yapmakta olduğu iş ve bu işten doyum sağlama derecesi arasında bir aracıyı ifade eden diğer bir olgu ise dışsal motivasyondur. İçsel motivasyonda tatmin derecesi işin kendisinden kaynaklanmaktayken dışsal motivasyonda tatmin, maddi ve sözlü ödüller gibi dışsal bir araçıyla meydana gelmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 331).

Ersarı ve Naktiyok (2012: 83) içsel motivasyonu bireyin davranışlarını düzenlemede etkili dışsal bir kontrol olmaksızın, bireyin sadece iş aracılığıyla motive edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu duruma göre içsel motivasyonu ortaya çıkaran unsurlara örnek olarak “bir işin eğlenceli olması, kişide bağımsızlık, öz saygı, başarı gibi duygular uyandırması” verilebilir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 73).

İçsel motivasyon, bireyin davranışını yön veren herhangi bir dışsal kontrol olmaksızın kişinin yalnızca yapılan iş aracılığıyla motive olması durumundan bahsetmektedir. İçsel motivasyon, işin içeriği ve genel doğasıyla ilgili bir durumdur. İçsel motivasyonun yapılmakta olan veya yapılması planlanan işin ilgi çekici olması, iş görenin zorlanmadan işe katılımı, yaratıcı düşünce sistemi, kişisel yetenek ve becerilerini kullanması ile yakından ilgili olmakla birlikte iş gören performansı üzerinde de önemli derecede etkili olduğu bilinmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 56).

İçsel motivasyonun, kişinin kendi içerisinde bulunan bir hissiyat olduğu bilinmektedir. Bu hisler içerisinde bulunan iş görenler, farklı tür davranışları sergileyip sergilememe konusunda içgüdüsel olarak kendilerini motive etmektedirler.

İş görenlerin içsel motivasyonu sorumlu oldukları iş ile iş gören arasındaki ilişki durumuna bağlıdır. İçsel motivasyonu yüksek olan iş görenler, maddi ödüller ya da dış baskılarla değil içinden geldiği ya da eğlenmek için eyleme geçmektedirler. İçsel motivasyon insan yaşamında yalnızca iş yaşamında bir motivasyon türü olmasının haricinde, bireylerin iradesi ile ilgili davranışları da kapsamaktadır. Bu motivasyon eğiliminin sosyal, bilişsel ve fiziksel gelişimde önemli bir unsur haline geldiği görülmektedir (Akgündüz, 2013: 134).

2.2.3. İçsel Motivasyon Önemi

Örgütteki iş görenler içsel motivasyonlarının farkında olarak verilen görevi tamamladıklarında vaat edilen ödüle kendilerini odaklamadan belirlenen hedefi başarıyla tamamlamaya çabalarlar ve bu etkiyle işlerine daha tutkulu yaklaşırlar. Ayrıca karşılaştıkları zor koşullarda hızla vazgeçmek yerine çözüm odaklı olarak işlerine istekle odaklanarak iş ile ilgilenirken daha fazla çaba sarf edip daha verimli çalışmayı amaçlamaktadırlar (Çakır, 2019: 24). Tüm bu etkenlerin sonucunda, örgüt açısından son derece önemli olan içsel motivasyon tüm kişilerde oluştuğunda hem işverenlerin hem de iş görenlerin iş bitiminde elde ettiği sonuçlardan memnuniyet duyması beklenilmektedir.

Sonuç olarak, iş görenler yaptıkları işi keyifle yapıyorsa ve yapılan iş bireylerde mutluluk hissine ortam hazırlıyorsa bu durumda motivasyonları içseldir denilmektedir. Bu şekilde istekli ve verimli çalışanlara sahip olmak işletmeler ve işverenler açısından yüksek öneme sahiptir. Bu tarz motive çalışanlar için ücret, promosyon, ödül benzeri dışsal motivasyon faktörleri önemsiz değildir ancak ikinci planda olduğu bilinmektedir. Dışsal ve içsel motivasyonun etkileyicileri birbirinden farklı olsalar da her ikisi de iş görenin motivasyonu ve performansı üzerinde pozitif yönlü etkili olmaktadır (Dündar vd., 2007: 109).

2.2.4 İçsel Motivasyon Faktörleri

Herzberg'in üzerine araştırmalar gerçekleştirdiği Çift Faktör Teorisine göre motive edici faktörler, diğer bir ifadeyle içsel faktörler iş ile ilgili tatmin ve doyum sağlarken, hijyen faktörleri diğer bir ifadeyle dışsal faktörler de tatminsizliği önleyerek kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlamaktadır. İçsel motivasyonun

oluşmasında katkı sağlayan, kişiyi o şekilde davranmaya iten içten gelen davranışlar birtakım etkileyicilerden oluşmaktadır. Literatürde kimi kaynaklarda içsel motivasyon faktörleri, kimi kaynaklarda dört temel güdü, kimi kaynaklarda ise içsel motivasyon etmenleri olarak yer edinmiş olan faktörler; başarıma ve elde etme güdüsü, anlama, kavrama, bilme güdüsü, bağlanma güdüsü ve savunma güdüsü olmak üzere 4 temel güdüden oluşmaktadır ve bireylerin davranışlarının temelinde bu güdülerin olduğu bilinmektedir (Dizdar, 2009: 31).

- *Başarıma ve Elde Etme Güdüsü:* Yalnızca çalışma hayatında değil insan hayatının her alanında etkili olan en temel güdülerden olan başarıma ve elde etme güdüsü gerçekleştirmek istenen her işte ortaya çıkmaktadır. Günlük hayatta belirlenen hedefler veya iş hayatında belirlenen hedefleri kazanmak için çaba sarf edilen her alanda başarıma güdüsüne rastlanılmaktadır. Dizdar (2009)'a göre başarıma güdüsü insanlarda doğuştan gelen bir güdü olmakla beraber dışsal faktörlerden etkilenme göstermeden tamamen içten gelmektedir.

- *Bağlılık Güdüsü:* Doğuştan geldiğine inanılan bir güdüdür ve işe, kişiye, gruba dâhil olma, kendini kişinin, işin ya da grubun bir parçası gibi hissetme ihtiyaçlarının insanlarda doğuştan geldiğine inanılmaktadır. İnsanlar diğer insanlarla ya da bir iş ile aralarında bağlar kurarak hem sosyal bağlarını güçlendirmeyi hem de kendi kendilerini anlamlı şekilde motive etmeyi amaçlamaktadırlar.

- *Öğrenme Güdüsü:* Temelde tüm bireylerde var olan fakat tüm bireylerde var olmasına rağmen kişiden kişiye değişim gösteren, dünyaya gelmeden başlayıp ölüm anına kadar devam ettiğine inanılan yüksek derecede etkili olan bir güdüdür. Kişinin benliğini tanıması, çevresinde olup bitenleri anlamlandırabilmesi, merak duygusunu gidermek maksadıyla yaşamını arayış içinde sürdürmesi gibi doğuştan gelen öğrenme güdüsünün özelliklerinin varlığından bahsedilmektedir.

- *Savunma Güdüsü:* Diğer içsel güdülere benzer şekilde doğuştan geldiğine inanılan ve ölünceye kadar devam etmesi beklenen bir güdüdür. Kişinin kendini savunabilmesi, tehlikelere karşı koruyabilmesi için geliştirilmiş olan bu güdü kişinin kendini tehlike, korku ve tehdit altında hissetmesiyle tetiklenerek kendini göstermektedir.

3. İŞ BECERİKLİLİĞİ

3.1. İş Becerikliliği (Job Crafting)

İş becerikliliği kavramı uluslararası literatürde “job crafting” olarak, yerli literatürde ise iş becerikliliğinin yanı sıra “iş şekillendirme”, “iş biçimlendirme” ve “iş yapılandırması” olarak bilinmektedir. İş becerikliliği İngilizce “job crafting” kelimesinden gelmektedir. “Crafting”, yapma, planlama ve harekete geçirme anlamlarına gelmektedir.

3.2. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı

Bir toplumun sahip olduğu en önemli unsurlardan biri, o topluma doğrudan katkı yapan insandır. Bireyin çalıştığı örgütte yaptığı işi mantıklı bulması ve bu çalışma ortamında tesir altında kalması doğrultusunda iş doyumu ve iş yeri huzuru artacak, işi sevmesi artı yönde olacak ve bunlar çalıştığı örgütün veya toplumun başarısına yansiyacaktır (Çekmecelioğlu, 2007: 80).

İş becerikliliği sözcüğü kulağa yeni bir sözcük olarak gelse de 30 yıllık bir serüveni vardır. Kulik, Oldham ve Hackman (1987), iş becerikliliğini bir düşünce olarak savunan ve inceleyen öncü kişilerdir. Kulik ve Oldham (1987: 292), “Kişi-Çevre Uyumuna Bir Yaklaşım Olarak İş Tasarımı” isimli araştırmalarında iş becerikliliği kavramını işin yeniden zihinde hazırlanması sürecine katkı sağlayacak metotlar belirlenirken, ana temelinde “kişilerin kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına izin veren, kişilerin içinde aktif olarak bulunduğu bir süreçten oluşan ve bunu yaparken kişilerin kendi istekleriyle süreci yönettiği, yönetici ve örgütünden izin almasının gerekmediği bir strateji” olarak tanımlayarak asıl günümüzdeki anlamı ‘iş becerikliliği’ olan kelimenin derinliği ve genel prensiplerini ifade etmişlerdir (Rudolph vd., 2017: 113).

İş becerikliliğinin bir kuram olarak ortaya çıkmasında Wrzesniewski ve Dutton (2001) önemli paya sahiptir. Wrzesniewski ve Dutton iş becerikliliğini “çalışanların günlerini, işlerini ve dolayısıyla yaşamlarını oluşturan iş görevleri ve etkileşimleri, işlerini yapmak için kullandıkları birer hammaddedir” şeklinde tanımlamışlardır. (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Wrzesniewski ve Dutton

(2001: 179), bu düşünce ile iş becerikliliği kavramını, insanın misyonunu ve ilişkisel sınırlarını farklılaştırmaya yönelik uyguladığı fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlamışlardır. Bir diğer tanımda ise iş becerikliliği kavramı, “kişinin işle ilgili ortaya koyduğu düşünsel, hissel, bilişsel, zamansal, ilişkisel ve fiziksel engelleri kaldırmak için davranışta bulunması olarak tanımlanmıştır (Rastogi ve Chaudhary 2004: 657). Demerouti (2014)’nin verdiği tanıma göre iş becerikliliği, kişinin iş kaynakları ve iş taleplerinde farklılık yaparak, kendi işini daha gerçekçi, ilgi çekici ve daha uyumlu hale getirmek için sarf ettiği davranış olarak tanımlanmaktadır.

3.3. İş Becerikliliğinin Boyutları

İş becerikliliği ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, araştırmacılar birden fazla sınıflandırmalara yönelmişlerdir. Araştırmacılar tarafından oluşturulan sınıflandırmalarından dört tanesi aşağıda açıklanmıştır.

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

Wrzesniewski ve Dutton (2001) araştırmalarında iş becerikliliği kavramını, “iş becerikliliği uygulamaları” ismi verilen üç boyut altında incelemişlerdir.

3.3.1.1. Görev becerikliliği

İş becerikliliği uygulamalarından birincisi görev becerikliliğidir. Görev becerikliliğinde kişilerin çalıştığı çevre ortamında başkaları üzerindeki etkilerini gördüklerinde (görevin önemi) çalışmalarını daha anlamlı ya da iyi bulduklarını öne sürülmüştür (Hackman ve Oldham, 1976: 268). Örneğin kişi tükenmişlikten kendini korumak için daha az iş yapmaya başlayabilir veya iş tanımlarının dışına çıkarak görevinin ötesi olan çeşitli işler yapabilir (Mamak 2018: 32).

3.3.1.2. Bilişsel Beceriklilik

Bilişsel beceriklilik farklı durumlara göre kişinin iş algısını yeniden şekillendirir ve onu görevin bilişsel unsuruna dönüştürür (Herhangi bir hastanedeki temizlik çalışanının işini temizlikten öteye götürüp kendini oradaki hastalara destek olan bir aracı kişi olarak yorumlaması bilişsel becerikliliğe örnek olarak verilebilir

(Berg ve vd. 2008: 2). Araştırmalar, bireyin bilişsel olarak işlerini farklı algılamalarının işteki deneyimlerini büyük oranda değiştirebileceğini kanıtlamaktadır (Crum ve Langer 2007: 171

3.3.1.3 İlişkisel Beceriklilik

İş becerikliliğinin bir başka boyutu ilişkisel becerikliliktir. İlişkisel beceriklilikte kişi, çalıştığı yerde başkalarıyla nasıl ve ne ölçüde iletişimde olacağı konusunda değişikliğe gidebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 183). İlişkisel becerikliler ile ilgili yapılan araştırmalar kişinin çalışanlara karşı güven duygusunu ve olumlu iş tutumlarının pozitif neticelere sahip olduğunu göstermektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008: 1058).

3.3.2. Slemp ve Vella-Brodrick'in İş Becerikliliği Boyutları

Slemp ve Vella-Brodrick' in iş becerikliliği boyutları, Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) iş becerikliliği boyutları ile benzerdir. Slemp ve Vella-Brodrick iş becerikliliğini üç başlıkta sınıflandırmıştır. Bunlar; görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel becerikliliktir. Araştırmacılar, kişilerin çalıştığı çevrede ve işlerinde bu 3 farklı boyutta iş becerikliliği yapabileceklerini ortaya koymuşlardır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 126-127).

3.3.2.1. Görev Becerikliliği

Görev becerikliliği bir çalışanın iş yerindeki faaliyetlerin miktarının veya faaliyet türlerindeki farklılıkların başlatılmasını ifade eder (örneğin, kişinin becerilerine veya ilgi alanlarına daha uygun yeni görevler sunması ve seçmesi). Aynı zamanda görev becerikliliği bireyin yaptığı iş kavramını, çevresini ve içeriğini, faaliyetlerindeki kullandıkları zaman ve efor ile ilgili aldıkları yöntemleri temsil etmektedir. Bu sayede birey kendi ihtiyaç ve yeteneklerini görüp bunları kullanıp faaliyet alanında kendine özgü bir kural oluşturur (Kerse, 2017: 286).

3.3.2.2. İlişkisel Beceriklilik

İlişkisel beceriklilik boyutu kişilerin çalıştığı ortamda kimlerle ilişki kuracağıyla ve ilişkilerini düzenlemeleriyle ilgili bir boyuttur (Slemp ve Vella-

Brodrick, 2013: 127). İlişkisel becerikli bireyler, proaktif kişilik özelliklerine ve öz yeterliliğe sahip kimselerdir. Bu özelliklerdeki örgüt üyelerinin iş üretme ve katılım sağlamaya yönelik eğilimleri oldukça fazladır (Kim, Im ve Qu, 2018: 19-21).

3.3.2.3. Bilişsel Beceriklilik

Bilişsel beceriklilik tanım olarak örgüt üyelerinin işlerini aynı düşünce kalıpları ile yorumlaması ve kendileri adına anlamlılığını yükseltmesi ile ilgili bir davranıştır. Bu tanımdan yola çıkarak beceriklilik davranışında, örgüt üyeleri işleri ile ilgili unsurları düşünsel olarak farklı ve yeniden ortaya çıkarır, yeniden tasarlarlar. Çalışanlar bilişsel beceriklilik ile zihinlerinde düşünce ve yaptıkları işlerin kendileri için önemini, ne anlam ifade ettiğini ve üstlenebilecekleri davranışları bulabilmektedirler. Bilişsel beceriklilik, örgüt üyelerinin kendilerine iş çevresinde kimlik bulabilmek için ulaşma isteğinin aracıları olabilmektedir. Bir öğretmen kendini sadece derse girip çıkan bir eğitimci olarak görmek yerine, gelecek nesilleri pozitif anlamda inşa etme potansiyelinin olduğu düşüncesiyle hareket ettiğinde işini benimseme düzeyi artar ve bu durum, bilişsel beceriklilik için bir örnek olarak kabul edilebilir (Kerse; 2019: 13).

3.3.3. Petrou ve Arkadaşlarının İş Becerikliliği Boyutları

Petrou ve diğerleri (2012) çalışmalarında iş becerikliliğini; kaynak arama, zorlayıcı görev arayışı ve talepleri azaltmak olmak üzere 3 alt boyutta sınıflandırmışlardır.

3.3.3.1. Kaynak Arama

Kaynak arama, bireyin işini daha motive edici hale getirmenin yanı sıra, iş talepleriyle başa çıkmak için daha fazla iş kaynağını harekete geçirmenin bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Kaynak arama, meslektaşlardan veya amirlerden tavsiye istemek, birinin iş performansı hakkında geri bildirim istemek veya öğrenme fırsatları aramak gibi davranışları içermektedir (Petrou ve diğ., 2012: 1122).

3.3.3.2. Zorlayıcı Görev Arayışı

İşin kendisini zorlayıcı olmasını isteme, kişinin çalıştığı yerdeki görevi tamamladıktan sonra daha zor görevleri yerine getirme isteğini ifade etmektedir. Örgüt üyeleri, işi bitirir bitirmez daha zor ve fazla sorumluluk almak isterler. Bu düşünce durumunda kişiler devamlı olarak işte görevlerinden ve çalıştıkları yerde sorumluluklarla baş etmelerinden dolayı bu kişilerin yeni olaylarda uyum sağlama süreleri oldukça azdır. Bu kişiler yeniliğe ve yeni becerilere karşı açık ve yatkındırlar. Bu durum, bireylere iş ortamında pozitif bir durum olarak aynı şekilde geri gelmektedir. Bu gibi üyelerinin çabaları ve hırslı olması, farklı çalışanların da kendi içinde performanslarında art yönde bir etki ortaya çıkarır (Petrou ve diğ., 2018:1773).

3.3.3.3. Talepleri Azaltmak

İş becerikliliği kavramının, yaygın olarak kabul edilen olumlu bir rolü olmasına rağmen, iş becerikliliği kavramının muhtemelen “olumsuz” bir yanı da ileri sürülmektedir. Talepleri azaltmak, işin duygusal, zihinsel veya fiziksel olarak zorlayıcı yönlerini en aza indirmeye veya kişinin iş yükünü ve zaman baskısını azaltmaya yönelik davranıştır (Petrou ve diğ., 2012: 1123).

3.3.4. Tims ve Arkadaşlarının İş Becerikliliği Boyutları

Tims ve arkadaşları (2012) iş becerikliliğini; yapısal iş kaynaklarını arttırmak, toplumsal iş kaynaklarını arttırmak, zorlu iş taleplerini arttırmak ve engelleyici iş taleplerini azaltmak olmak üzere dört boyut ile değerlendirmişlerdir.

3.3.4.1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu

Yapısal iş kaynakları arttırma boyutuna göre, kişi kaynaklara sahip olduğu sürece talep edilen ve istenilen görevleri hayata geçirebilir. Bu kaynaklar çerçevesinden iş becerikliliği davranışı istenilen ölçüde oluşmaya başlar. Bundan dolayı kişi iş kaynaklarını yüksek bir boyutta hedeflemektedir. Aynı zamanda kişi çalıştığı yerde kendini geliştirerek yapısal iş kaynaklarını yükseltebilir (Tims vd., 2012: 175).

3.3.4.2. Sosyal İş Kaynakları Arttırmak Boyutu

Sosyal iş kaynakları arttırma boyutu bireyin sosyal çevresiyle etkileşimi yoluyla destek alma/verme veya tavsiye alma olarak ifade edilmektedir. Kısaca bir diğer anlatıma göre sosyal iş kaynakları arttırmak boyutu Wrzesniewski ve Dutton' un (2001) ilişkisel beceriklilik kavramına benzer, ancak işin bireyler tarafından yapılan sosyal yönünü ifade eder (Tims vd., 2012: 174).

3.3.4.3. Rekabet Edici İş Taleplerini Arttırma Boyutu

Rekabet edici iş taleplerini arttırma boyutuna göre, bireylerin çeşitli iş departmanlarındaki başarıları ve sorumluluk alma istekleri onları daha fazla motive etmektedir. Rekabet edici iş talepleri, bireylerin yeni bilgi, öğrenme ve beceriler kazanarak işyerinde daha iyi çalışmasına yardımcı olabilir (Berdicchia vd., 2016: 319; Tims vd., 2012: 174-175).

Rekabet edici işlere yönelik artan talep boyutundan, bireylerin çeşitli iş departmanlarındaki başarıları ve sorumluluk alma istekleri onları daha fazla motive etmektedir. Rekabet edici iş talepleri, bireylerin yeni bilgi, öğrenme ve beceriler kazanarak işyerinde daha iyi çalışmasına yardımcı olabilir.

3.3.4.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma

Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, bireylerin işyerinde stres, yorgunluk, bitkinlik ve benzeri (fiziksel, zihinsel, duygusal vb. olabilir) sorunları yaşamamasını veya minimum düzeyde yaşamasını sağlamak için kullanılan davranış şeklidir. Bu tür göz korkutucu iş taleplerinin birey üzerinde tükenmişlik gibi olumsuz etkileri olabilir (Tims vd., 2012: 175).

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İş becerikliliği, çalışanın, kendi tercihleri, güdülleri ve tutkularıyla işlerini aynı çizgiye getirme amacı ile bağlandığı benlik tarafından başlatılan değişim davranışları olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2012). İş becerikliliğinin, bir bütün olarak işin yeniden tasarımı olmadığı, fakat çok özel iş görevlerinin sınırları içinde işin belirli yönlerinin değişimi üzerine olduğuna dikkat etmek önemlidir (Tims vd., 2012:174; Slemp ve Brodrick, 2014: 958). Kendilerine özgü ilgi ve değerler ile aynı çizgide olacak şekilde iş uygulamalarını biçimlendirmek için çalışanlar, bu gayri resmi değişiklikleri başlatırlar ve bütünüyle işlerinden elde ettikleri hoşlanma, anlam ve tatmini yükseltirler (Slemp ve Brodrick, 2014: 958). Wrzesniewski ve Dutton, (2001: 180), iş becerikliliğinin birçok formda olabileceğini ileri sürmektedirler. Çalışanların görevlerinin sayısı ya da içeriği gibi görevle ilişkili olan yanlarına, meslektaşlarıyla olan ilişki yoğunluğuna ya da işte sahip oldukları ilişkilere ve işlerinin anlamlarını yükseltmek amacıyla işlerine bakış açılarını değiştirebileceklerini ileri sürmektedir (Tims vd. 2012: 174).

İş becerikliliği, pro-aktif iş davranışıyla ilişkilidir. İş becerikliliği yapan kişinin yaptığı değişiklikler, temel olarak, onların kişi-iş uyumunu ve iş motivasyonunu geliştirmeyi amaçlar. Bu anlamda, iş becerikliliği, pro-aktif davranışın özel bir formu olarak görülebilir (Tims vd. 2012: 174). İş becerikliliği üzerine Wrzesniewski ve Dutton (2001) tanımı, çalışanların iş görevlerinde, işteki ilişkilerde ve iş üzerine bilişlerde yaptığı değişikliklerle sınırlandırılmıştır. Tims vd. (2012) iş becerikliliğinin hüner geliştirmek gibi ya da memnun olmayan müşterilere hizmet vermekten sakınma gibi, diğer formlarının da ele alınabileceğini ileri sürmektedirler. Bu anlamda Tims vd. (2012) teorik olarak, iş talepleri ve kaynakları modeli (İT-K) içindeki tanımı ile iş becerikliliğini çerçevelemişlerdir. İT-K modeline göre, bütün iş özellikleri, iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki geniş sınıflandırma içinde kategorize edilebilir (Bakker vd., 2007: 275). İT-K modeli bağlamında, Tims vd., (2012), çalışanların pro-aktif bir biçimde iş taleplerini ve kaynaklarını değiştirerek iş özelliklerini kendi kişisel beceri ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmeleri olarak tanımlamıştır.

İT-K temelinde, iş becerikliliğini ele alan son araştırmalar iş becerikliliğinin, üç farklı yönelimin bir bileşimi olarak görülebileceğini ileri sürmektedirler (Slemp ve Brodrick,2014; Bakker ve Derlemous, 2019; Zoughi vd. 2020). Bunlar; sosyal iş kaynaklarını artırmak (meslektaşlardan sosyal destek araştırmak gibi), yapısal iş kaynaklarını artırmak (profesyonel hünerler geliştirmek için fırsatlar yaratmak gibi) ve rekabet edici iş taleplerini artırmaktır (yeni bir proje başlatmak gibi). İş becerikliliğinin, ihtiyaç tatmininin mantıksal bir öncülü olduğu ileri sürülebilir.

Öncelikle, çalışanlar sosyal kaynaklarını artırdıklarında, onlar, pro-aktif bir şekilde sosyal çevrelerini değiştirirler (otonomi), yapıcı geri bildirim için daha çok geri bildirim fırsatı yaratırlar (yetenek) ve meslektaşlarıyla ilişki yaratırlar (ilişki). İkincisi, onlar yapısal kaynaklarını artırdıklarında, işleri üzerinde kontrol kazanırlar (otonomi) benliklerini geliştirecek yolları bulmak için diğerlerine ulaşırlar (ilişki) ve hünerlerini daha iyi geliştirmiş ve kullanmış olurlar (yetenek). Üçüncüsü, işlerinin rekabet edici yanlarını geliştirdiklerinde, çalışanlar bu yeni amaçları nasıl kurgulayacağına ve izleyeceğine karar verebilirler (otonomi) bütün yeteneklerini kullanarak yeni projelere başlayabilirler (yetenek) bu yeni projeleri almak için onaylanmış ve değerli görülmüş olarak kendilerini hissedebilirler (ilişki) (Zoughi vd. 2020). Görülen o ki, işlerinin becerikliliğini yaptıkları zaman çalışanlar, iş taleplerini ve kaynaklarını optimize ederler ki bu da işyerinin otonomi, yetenek ve ilişki için kişinin ihtiyaçlarını tatmin edebileceğini gösterir.

Tüm yapılan açıklamalar ışığında, iş becerikliliği davranışları gösterimiyle edinilen tecrübeler, dönüşüm içinde, yetenek ihtiyacının tatminini olası kılabilceği ileri sürülebilir. Bu bağlamda izleyen hipotez geliştirilmiştir. Bu çalışmada, alan sınırlandırması nedeniyle, burada BBT’de yer alan temel ihtiyaçlardan sadece biri olan yetenek ihtiyacı ele alınmış ve raporlanmıştır.

H1: İT-K modelinin iş becerikliliği formları, algılanan yetenek üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.

İş becerikliliği modelinde, motivasyonel yönelimleri biçimleyici değişken olarak ele alan Wrzesniewski ve Dutton, (2001:185) çalışması, iş yapmak için içsel motivasyona sahip olan çalışanların, işlerinde, yetenek ve benlik belirleme açıklamalarına izin verecek olan iş becerikliliğine, çok daha yoğun katılabileceklerini ifade etmektedir. Olgusal çalışmalar, iş becerikliliğine fazlasıyla başvuran

Çalışanların, ihtiyaç tatminlerinin yüksek düzeylerini tecrübe ettiklerini desteklemektedir (Slemp ve Brodrick,2014; Bakker ve Derlemous, 2019; Zoughi vd. 2020). Wrzesniewski ve Dutton, (2001)'a bağlı olarak bu çalışmada, iş becerikliliği ve ihtiyaç tatmini ilişkisi üzerine ileri sürülen bu desteğin, her zaman böyle olmayabileceği ve İçsel Motivasyon Yöneliminin (İMY) düşük ve yüksek düzeylerine göre bu ilişkinin gücünün değişebileceği ileri sürülmektedir.

İçsel motivasyon, saf bir şekilde, aktivitenin kendi hatırı için bir aktiviteye bağlanmak için bir motivasyonu temsil eder (Deci ve Ryan, 1985). Kişiler içsel olarak motive olduklarında, onlar, o aktivitenin sağladığı ilgi ve hoşlanma için aktiviteleri izlerler ve onlar sıklıkla, nispi olarak yüksek seviyelerde performans uygulaması yaparlar (Abuhamdeh ve Csikszentmihalyi, 2009:1616). İMY, şartları yükselttiği düşünülen psikolojik duyguları tecrübe etmenin arzusu olduğu kadar, rekabet edici olan bir tercihi içeren, içsel olarak motive olmuş davranışı yükseltmesi düşünülen durumsal koşullar üzerine bir tercihi yansıtır (Amabile vd., 1994). İMY, süreç temelli ödüllerin hoşnutluğu ve değeri ile karakterize edilir. İçsel motivasyonun ağdaş teorileri, hoşnutluğun maksimizasyonu için, temel olarak ne oldukça kolay ne de oldukça zor olarak algılanan rekabet edicileri; optimal rekabet edicileri, düşünür. BBT'ye göre (Deci ve Ryan 1985; Ryan ve Deci 2000) optimal rekabet edicilerin başarılı olarak izlenmesi, yetenek için kişinin duygusunu maksimize eder ve dönüşüm içinde de hoşlanmayı artırır. Bu anlamda İMY süreç temelli hoşlanmaya doğru bir motivasyon yönelimini temsil eder ve hoşlanmayı yükseltme eğiliminde olan durumlar üzerine duyarlı olarak ortaya çıkar.

Bu açıklamalar çalışan tarafından pro-aktif olarak tasarımılanan görevler, çalışanın kapasite gücünün ötesinde algılanıncaya kadar, iş becerikliliği ve algılanan yetenek arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağını dşndrebilir. İş becerikliliği için beklenen ve olgusal çalışmalarla desteklenen bu ilişki; İMY'si yüksek ya da düşük olanlar için düşünülürse durum farklılaşır mı? BBT bağlamında, İMY'de yüksek olan kişiler tarafından aktivitenin kendi hatırı üzerinden tecrübe edilen hoşlanma duygusunun tekrar ve tekrar, tekrar edilme isteği, iş becerikliliği tasarımlarında optimal rekabet edicilerin zorluk derecelerinin tekrar, tekrar yükseltmesine ve kendilerinin normal kapasitelerinin üzerine çıkararak zorlanmış kapasiteye doğru yol almalarına neden olacağı ileri sürülebilir. Bu eylem, hüner seviyesi ve görevin

zorluğunun tam denklğinde, güçlü bir ilgi ve işe katılım ile yapılan eylemdir (Amabile, 1993:188). Bu ateşleyici durum, İMY'si düşük olanlarda, aynı düzeyde ve yoğunlukta görülmeyebilir. Bu anlamda özellikle iş becerikliliğinin yukarıda tartışılan doğasına bağlı olarak iş becerikliliği ve algılanan yetenek arasındaki pozitif ilişki varsayımı, belirli bir oranda optimal rekabet edicilerin ve hoşlanma duygusunun varlığını ima etmekte fakat bu ilişkinin eğim derecesinin özellikle İMY'nin bir eylemi olarak değişime uğrayacağına kabulünü de gerekli kılar gibi görünmektedir. Bu anlamda, iş becerikliliğinin tek başına, algılanan yetenek üzerinde varsayılan pozitif etkisi onun İMY birlikteliğinde, çok daha güçlü bir etkiye dönüşebileceği iddia edilebilir. Fakat bu yüksek etki özellikle İMY'si yüksek olanlarda güçlü bir şekilde beklenebilir.

H2: İT-K modelinin iş becerikliliği formları ve algılanan yetenek arasındaki ilişkiler içsel motivasyon tarafından biçimlenecektir. İMY'de düşük olanlara göre İMY'de yüksek olanlar arasında iş becerikliliği ve algılanan yetenek ilişkisi çok daha güçlü olacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde çalışanlar, örgütler için önemli bir kilit unsur olarak görülmektedir. Çünkü örgütlerin verimliliklerini artırmak için çalışanlarına ve onların performanslarına ihtiyaçları vardır. Çalışanların verimliliklerini artırmanın bir yolunun da iş becerikliliği kavramından geçtiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın bir amacı iş becerikliliğinin algılanan yetenek üzerindeki etkisini bulmaktır. Bir diğer amacı ise iş becerikliliği ve algılanan yetenek ilişkisinde içsel motivasyonun düzenleyici rolünü test etmektir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmaya dâhil edilen gözlem sayısı 296'dır. Çalışmaya Türkiye genelindeki devlet üniversiteleri dâhil edilmiştir. Bu çalışmaya dâhil edilen gözlem sayısı 325'tir fakat sağlıklı sonuçlar vermeyecekleri gerekçesiyle 29 gözlem değeri veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın örneklemini 296 akademisyen oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan veriler kolayda örnekleme yöntemi ve anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlere başlamadan önce çalışmada, herhangi bir sorun yaşanmaması için anket doldurulurken dikkat edilmesi gereken noktalar konusunda bilgiler verilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde içsel motivasyon ölçeği ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde kullanılan ölçek Amabile vd.'nin (1994) içsel motivasyon ölçeğinden yararlanılmıştır. 15 maddesi kullanılmış ve 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Formun üçüncü bölümünde algılanan yetenek ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Algılanan yetenek ölçeği, Spreitzer'in (1995) çalışmasından alınmıştır. 3 madde kullanılmış ve 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Formun dördüncü bölümünde iş becerikliliği ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ölçek hazırlanırken Tims vd.'nin (2012) çalışmasından

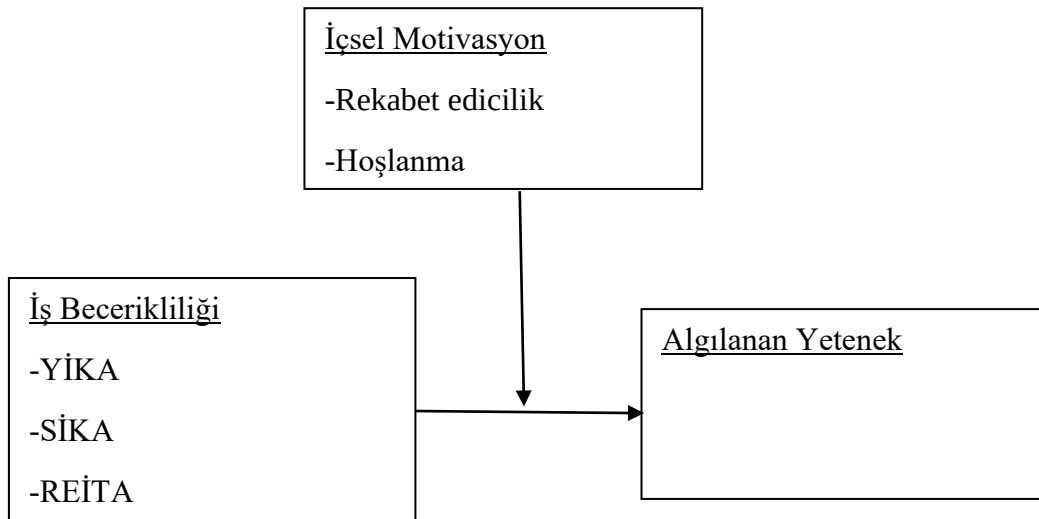
yararlanılmıştır. Toplam 21 madde kullanılmış ve içerik olarak 4 bölüme ayrılmıştır. Yapısal iş kaynaklarını artırmak 5 madde, gizli iş taleplerini azaltmak 6 madde, sosyal iş kaynaklarını artırmak 5 madde ve iş talepleriyle başa çıkmayı (rekabet edici iş taleplerini) artırmak 5 madde halinde verilmiştir. Bu bölümde 5’li likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada Türkiye’deki devlet üniversitelerinde çalışan akademik personellerden alınan verilerle yapılmıştır. Çalışmanın evreni Türkiye’deki devlet üniversitelerindeki akademik personeller olmasına rağmen çalışmadan uç ve yanlı veriler çıkarıldıktan sonra 296 örneklem ile analizler yapılmıştır. Çalışmanın kısıtlarından birini bu durum oluşturmaktadır. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise önceki kısıtla ilişkili olan zaman kısıtıdır. Yeterli zaman olmadığı için istenilen sayıda örnekleme ulaşılamamıştır.

3.1.4. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket hazırlanmış ve üniversite akademik personellerine e-posta aracılığıyla ulaşılmış, anketlerin yanıtlanması istenmiştir. Uygulanan anket formu Ek-1’de verilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics 22 paket programı kullanılmıştır. Anket değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçekler ve demografik sorular toplam olarak 44 ifadeden oluşmaktadır. Anket formu toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; demografik değişkenler, ikinci bölüm; içsel motivasyon ölçeği, üçüncü bölüm; algılanan yetenek ölçeği, dördüncü bölüm; iş becerikliliği (job crafting) ölçeğini içermektedir.

3.1.6. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın evrenini Türkiye’deki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Bu çalışmaya dâhil edilen gözlem sayısı 325’tir fakat sağlıklı sonuçlar vermeyecekleri gerekçesiyle 29 gözlem değeri veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın örneklemi 296 akademisyen oluşturmaktadır. Örneklemi genişletme çalışmaları devam etmektedir.

3.1.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada online anket uygulanarak elde edilen veriler IBM SPSS 22 programı aracılığı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Analiz Öncesi Verilerin Kontrol Edilmesi

Analize başlamadan önce eksik, yanlış ve uç veri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Veri setinde eksik veri bulunmamıştır fakat yanlış olduğu düşünülen üç gözlem değeri ile z skorları ve kutu grafikleri incelendikten sonra uç olduğu düşünülen yirmi altı gözlem değeri veri setinden çıkarılmıştır.

3.2.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler tablo 1’de verilmiştir. Ölçümlerde herhangi bir kayıp değer bulunmamaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	138	46,6
	Erkek	158	53,4
	Toplam	296	100
Medeni Durum	Bekâr	93	31,4
	Evli	203	68,6
	Toplam	296	100
Yaş	22-28	28	9,5
	29-35	71	24
	36-42	92	31,1
	43-49	53	17,9
	50-56	38	12,8
	57 ve üzeri	14	4,7
	Toplam	296	100
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	78	26,4
	Öğretim Görevlisi	26	8,8
	Dr. Öğretim Üyesi	98	33,1
	Doçent	56	18,9
	Profesör	38	12,8
	Toplam	296	100
Çalışılan Süre	1 yıldan az	11	3,7
	1-3 yıl	41	13,9
	4-6 yıl	43	14,5
	7-9 yıl	44	14,9
	10-12 yıl	49	16,6
	13-15 yıl	20	6,8
	16 yıl ve üzeri	88	29,7
	Toplam	296	100

Araştırmayı oluşturan örneklemin %46,6’sı kadın, %53,4’ü erkektir. %46,6 dilim 138 kişiye, %53,4 dilim ise 158 kişiye denk gelmektedir. Örnekleme ait medeni duruma bakıldığında örneklemi oluşturan bireylerin %31,4’ü bekar, %68,6’sı

evli bireylerden oluşmaktadır. %31,4'lük dilim 93 kişiye, %68,6'lık 203 kişiye denk gelmektedir.

Örnekleme ait yaş aralıklarına bakıldığında 22-28 yaş aralığında 28 kişi bulunmaktadır. Belirtilen sayı toplam örneklemin %9,5'lik dilimine denk gelmektedir. 29-35 yaş aralığında 71 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %24'lük dilimine denk gelmektedir. 36-42 yaş aralığında 92 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %31,1'lik dilimine denk gelmektedir. 43-49 yaş aralığında 53 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %17,9'luk dilimine denk gelmektedir. 50-56 yaş aralığında 38 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %12,8'lik dilimine denk gelmektedir. 57 ve üzeri yaş aralığına bakıldığında ise bu aralıkta 14 kişi bulunmaktadır ve toplam örneklemin %4,7'lik dilimine denk gelmektedir.

Örnekleme ait akademik unvanlara bakıldığında 78 kişinin Araştırma Görevlisi, 26 kişinin Öğretim Görevlisi, 98 kişinin Dr. Öğretim Üyesi, 56 kişinin Doçent ve 38 kişinin Profesör olduğu görülmektedir. Bu sayılar sırasıyla %26,4, %8,8, %33,1, %18,9, %12,8'lik dilimlere denk gelmektedir.

Örnekleme ait çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az çalışan 11 kişi bulunmaktadır. Belirtilen sayı toplam örneklemin %3,7'lik dilimine denk gelmektedir. 1-3 yıl aralığında çalışan 41 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin 13,9'luk dilimine denk gelmektedir. 4-6 yıl aralığında çalışan 43 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %14,5'lik dilimine denk gelmektedir. 7-9 yıl aralığında çalışan 44 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %14,9'luk dilimine denk gelmektedir. 10-12 yıl aralığında çalışan 49 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %16,6'lık dilimine denk gelmektedir. 13-15 yıl aralığında çalışan 20 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %6,8'lik dilimine denk gelmektedir. 16 yıl ve üzeri çalışan 88 kişi bulunmaktadır, bu sayı toplam örneklemin %29,7'lik dilimine denk gelmektedir.

3.2.3. Geçerlilik Analizleri

Çalışmada Varimax yöntemi kullanılarak ölçeklere açıklayıcı faktör analizi (AFA), uygulanmıştır. AFA sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Tablo 2, ölçeklere ait AFA sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2’de ölçeklere ait KMO değerleri verilmiştir. Bu değerler sırasıyla %85,7, %69,5 ve %76 olarak bulunmuştur. KMO değerleri %50’den büyük olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2016: 322).

Tablo 2. Ölçeklere Ait AFA Sonuçları

İş Becerikliliği				Algılanan Yetenek		İçsel Motivasyon		
İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	İfadeler	Faktör 1	İfadeler	Faktör 1	Faktör 2
YIKA2	,856			YET2	,909	EN8	,759	
YIKA1	,818			YET1	,879	EN3	,701	
YIKA3	,787			YET3	,824	EN7	,654	
YIKA4	,700					EN2	,640	
YIKA5	,486					EN6	,620	
SIKA13		,840				EN4	,573	
SIKA16		,814				CH3		,937
SIKA15		,803				CH2		,936
SIKA12		,775				CH1		,906
SIKA14		,586						
REITA20			,754					
REITA19			,673					
REITA21			,623					
REITA18			,592					
Başlangıç Öz Değerleri	4,936	2,142	1,332		2,279			2,506
Varyansın Yüzdesi	35,259	15,297	9,511		75,952		2,724	27,840
Kümülatif Yüzde	35,259	50,557	60,068		75,952		30,264	58,105
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü			,857		,695			,760
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare			1617,889		383,231			1006,887
Serbestlik Derecesi			91		3			36
Anlamlılık (Sig.)			,000		,000			,000

Tablo 2’de iş becerikliliğine ait öz değer istatistiği 1’den büyük olan üç boyut olduğu görülmektedir. Bu boyutlar toplam varyansın %60’ını açıklamaktadır. Bu ölçekte uygun boyut altında toplanmayan bir ifade (REITA17) analizden çıkarılmıştır. Algılanan yetenek ölçeğine ilişkin üç ifadenin tek boyutta toplandığı

görülmektedir. Bu ifadeler toplam varyansın 75,9'unu açıklamaktadır. Son olarak içsel motivasyona ait öz değer istatistiği 1'den büyük olan iki boyut olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon ölçeğinde uygun boyut altında toplanmayan altı ifade (EN1, EN5, CH4, CH5, CH6, CH7) analizden çıkarılmıştır. İçsel motivasyon ölçeğine ait boyutlar toplam varyansın %58,1'ini açıklamaktadır. Bağımsız ve düzenleyici değişkenler olan iş becerikliliği ve içsel motivasyona ait DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	İş Becerikliliği	İçsel Motivasyon
x ² /df	2,565	1,855
GFI	,933	,967
NFI	,915	,955
CFI	,946	,978
RMSEA	,073	,054

Tablo 3'te bulunan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde değişkenlere ait uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul edilen aralıkta olduğu söylenebilir (Gürbüz 2021: 38). DFA sonucunda iş becerikliliğine ait iki ifade (YIKA5 ve REITA4) standardize edilmiş regresyon katsayıları düşük olduğu için, (sırasıyla ,395 ve ,359) analizden çıkarılmıştır.

3.2.4. Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için cronbach's alpha (α) modeli kullanılmıştır. Ölçeklerin cronbach's alpha (α) değerleri ,709 ile ,919 arasında yer almaktadır. Bu değerlerle birlikte ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir (Kalaycı, 2016: 405).

Çalışmada yer alan ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iş becerikliliği boyutlarından yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutunun cronbach's alpha (α) değeri ,844 olarak, sosyal iş kaynaklarını arttırmak boyutunun cronbach's alpha (α) değeri ,845 olarak ve rekabet edici iş taleplerini arttırmak boyutunun cronbach's alpha (α) değeri ,709 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişken olan algılanan yetenek boyutunun cronbach's alpha (α) değeri ,839 olarak bulunmuştur. İçsel motivasyon değişkeninin rekabet edicilik ve hoşlanma boyutlarının cronbach's

alpha (α) değerleri sırasıyla ,919 ve ,733 olarak bulunmuştur. Bu değerlerle birlikte ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir (Kalaycı, 2016: 405).

Tablo 4. Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizleri

		Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Standart Sapma	Ortalama	Cronbach's Alpha (α)
İş becerikliliği	Yapısal iş kaynaklarını arttırmak	-,687	-,722	,459	4,56	,844
	Sosyal iş kaynaklarını arttırmak	-,742	,448	,724	3,99	,845
	Rekabet edici iş taleplerini arttırmak	-,301	-,300	,806	3,70	,709
Algılanan yetenek		-,446	-,693	,536	4,41	,839
İçsel	Rekabet edicilik	-,501	-,511	1,084	3,51	,919
motivasyon	Hoşlanma	-,750	-,135	,412	4,54	,733

Verilerin normal dağılıma uyup uymadığı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları ile test edilmiştir. Hair, Black, Babin ve Anderson (2013)'a göre verilerin normal dağılıma uygun olmaları için çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında yer almalıdır. Buradan yola çıkarak verilerin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılabilir.

3.2.5. Korelasyon Analizi

Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığına dair bilgi edinmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak	1				
2. Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak	,320**	1			
3. Rekabet Edici İş Taleplerini Arttırmak	,499**	,400**	1		
4. Algılanan Yetenek	,612**	,230**	,384**	1	
5. Rekabet Edicilik	,133*	,061	,203**	,177**	1
6. Hoşlanma	,543**	,222**	,308**	,474**	,052

** : Korelasyon %1 seviyesinde anlamlı

** : Korelasyon %5 seviyesinde anlamlı

Tablo 5'e göre yapısal iş kaynaklarını arttırmak ile sosyal iş kaynaklarını arttırmak ($r=,320$, $p<,01$), rekabet edici iş taleplerini arttırmak ($r=,499$, $p<,01$), algılanan yetenek ($r=,612$, $p<,01$), rekabet edicilik ($r=,133$, $p<,05$) ve hoşlanma

($r=,543$, $p<,01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sosyal iş kaynaklarını arttırmak ile rekabet edici iş taleplerini arttırmak ($r=,400$, $p<,01$), algılanan yetenek ($r=,230$, $p<,01$) ve hoşlanma ($r=,222$, $p<,01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Son olarak, rekabet edici iş taleplerini arttırmak ile algılanan yetenek ($r=,384$, $p<,01$), rekabet edicilik ($r=,203$, $p<,01$) ve hoşlanma ($r=,308$, $p<,01$) arasında ve algılanan yetenek ile rekabet edicilik ($r=,177$, $p<,01$) ve hoşlanma ($r=,474$, $p<,01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonucuna göre değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

3.2.6. Regresyon Analizleri

Çalışma kapsamında yer alan hipotezler çerçevesinde iş becerikliliğinin algılanan yetenek üzerindeki etkisi ve bu ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünü test etmek amacıyla basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 6, iş becerikliliğinin alt boyutlarının algılanan yetenek üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin hangi yönde olduğunu test etmek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. İş Becerikliliğinin Algılanan Yetenek Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Algılanan Yetenek			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Bağımsız Değişkenler				
Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak	,612*			,558*
Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak		,230*		,012
Rekabet Edici İş Taleplerini Arttırmak			,384*	,101***
Sabit	1,157*	3,733*	3,469*	1,161*
F	175,804*	16,469*	50,737*	60,300*
Düzeltilmiş R ²	0,372	0,050	0,144	0,376
Durbin Watson	1,930	1,914	1,771	1,878
*, ** ve *** sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.				
VIF değerleri 10'un altındadır.				

Tablo 6'da bulunan modeller istatistiksel açıdan (sırasıyla; $F=175,804$; $p<,01$; $F=16,469$; $p<,01$; $F=50,737$; $p<,01$; $F=60,300$; $p<,01$) anlamlılardır. Yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutu algılanan yeteneğin %37,2'sini açıklamaktadır ve bu

boyutun algılanan yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta = ,612$; $p < ,01$) etkisi bulunmaktadır. Sosyal iş kaynaklarını arttırmak boyutu algılanan yeteneğin %5'ini açıklamaktadır ve bu boyutun algılanan yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta = ,230$; $p < ,01$) etkisi bulunmaktadır. Rekabet edici iş taleplerini arttırmak boyutu algılanan yeteneğin %14,4'ünü açıklamaktadır ve bu boyutun algılanan yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta = ,384$; $p < ,01$) etkisi bulunmaktadır.

Model 4'te ise üç boyut aynı anda analize dâhil edilmiş ve algılanan yeteneği ne derece etkileyip etkilemedikleri bulgulanmaya çalışılmıştır. İş becerikliliğinin alt boyutları beraber analize dâhil edildiğinde; yapısal iş kaynaklarını arttırmak ve rekabet edici iş taleplerini arttırmak boyutların algılanan yetenek üzerinde anlamlı etkilerinin (sırasıyla $\beta = ,558$; $p < ,01$ ve $\beta = ,101$; $p < ,10$) devam ettiği görülmektedir fakat sosyal iş kaynaklarını arttırmak boyutunun anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Üç boyut bağımsız değişkenler olarak analize dâhil edildiğinde, yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutunun algılanan yeteneği açıklamada oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü ile de bu duruma kanıt sağlamaktadır. Model 4'te yer alan boyutlar, algılanan yeteneğin %37,6'sını açıklamaktadır ve bu neredeyse yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutunun açıklayıcı gücü (%37,6) ile aynıdır. Bu sonuçlar, "İT-K modelinin iş becerikliliği formları, algılanan yetenek üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır" olarak belirtilen H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 7. İş Becerikliliği ile Algılanan Yetenek İlişkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Rolü

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Algılanan Yetenek					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Rekabet Edicilik	,105**	,165*	,111**			
Hoşlanma				206*	,448*	,386*
Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak	,595*			516*		
Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak		,216*			,131**	
Rekabet Edici İş Taleplerini Arttırmak			,358*			,262*
Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak*Rekabet Edicilik	-,030					

Tablo 7 (Devamı). İş Becerikliliği ile Algılanan Yetenek İlişkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Rolü

Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak*Rekabet Edicilik						
Rekabet Edici İş Taleplerini Arttırmak*Rekabet Edicilik						
Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak*Hoşlanma						
Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak*Hoşlanma						
Rekabet Edici İş Taleplerini Arttırmak*Hoşlanma						
Sabit	4,418	4,417	4,422	4,404	4,414	4,424
F	60,778*	8,572*	18,786*	66,017*	30,926*	39,636*
Düzeltilmiş R ²	,378	,071	,153	,398	,233	,282
Durbin Watson	1,932	1,911	1,758	1,989	2,019	1,886
* ve ** sırasıyla %1 ve %5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.						
VIF değerleri 10'un altındadır.						

Tablo 7'de yer alan modellerde hem bağımsız hem düzenleyici hem de etkileşimsel değişkenler analiz edilmiştir. Bu modeller, istatistiksel açıdan (sırasıyla; F=60,778; p<,01; F=8,572; p<,01; F=18,786; p<,01; F=66,017; p<,01; F=30,926; p<,01; F=39,636; p<,01) anlamlıdır. Modellerde bulunan değişkenler algılanan yetenek üzerindeki değişimin sırasıyla %37,8'ini, %7,1'ini, %15,3'ünü, %39,8'ini %23,3'ünü ve %28,2'sini açıklamaktadırlar.

Model 1 incelendiğinde hem rekabet edicilik hem de yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutlarının yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif (sırasıyla; $\beta = ,105$; p<,05 ve $\beta = ,595$; p<,01) etkisi bulunmaktadır fakat düzenleyici herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = -,030$; p>,10).

Model 2 incelendiğinde hem rekabet edicilik hem de sosyal iş kaynaklarını arttırmak boyutlarının yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif (sırasıyla; $\beta = ,165$; p<,01 ve $\beta = ,216$; p<,01) etkisi bulunmaktadır fakat düzenleyici herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = -,036$; p>,10).

Model 3 incelendiğinde hem rekabet edicilik hem de rekabet edici iş taleplerini arttırmak boyutlarının yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif (sırasıyla; $\beta = ,111$; $p < ,05$ ve $\beta = ,358$; $p < ,01$) etkisi bulunmaktadır fakat düzenleyici herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = -,066$; $p > ,10$).

Model 4 incelendiğinde hem hoşlanma hem de yapısal iş kaynaklarını arttırmak boyutlarının yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif (sırasıyla; $\beta = ,206$; $p < ,01$ ve $\beta = ,516$; $p < ,01$) etkisi bulunmaktadır fakat düzenleyici herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = ,043$; $p > ,10$).

Model 5 incelendiğinde hem hoşlanma hem de sosyal iş kaynaklarını arttırmak boyutlarının yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif (sırasıyla; $\beta = ,448$; $p < ,01$ ve $\beta = ,131$; $p < ,05$) etkisi bulunmaktadır fakat düzenleyici herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = ,015$; $p > ,10$).

Model 6 incelendiğinde hem hoşlanma hem de rekabet edici iş taleplerini arttırmak boyutlarının yetenek üzerinde anlamlı ve pozitif (sırasıyla; $\beta = ,386$; $p < ,01$ ve $\beta = ,262$; $p < ,01$) etkisi bulunmaktadır fakat düzenleyici herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = -,050$; $p > ,10$).

Sonuç olarak, Tablo 6’da yer alan modellerdeki bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin algılanan yetenek üzerinde ayrı ayrı etkileri bulunmasına karşın, düzenleyici herhangi bir etki bulunamamıştır. Bu sonuçlarla beraber, “İT-K modelinin iş becerikliliği formları ve algılanan yetenek arasındaki ilişkiler içsel motivasyon tarafından biçimlenecektir” olarak belirtilen H2 hipotezi desteklenmemiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı İT-K modelinin iş becerikliliği formalarının algılanan yetenek üzerindeki etkisini ve bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaktır. Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, İT-K modelinin iş becerikliliği formlarının algılanan yeteneği pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, akademisyenlerin iş becerilerinin algılanan yetenekleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sonuç Clegg ve Spencer'in (2007) belirttiği, kişilerin algılanan yeteneğine işi uygun hale getirmek için iş becerikliliği davranışı uyguladığı görüşünü desteklemektedir.

Çalışmada, iş becerikliliğinin algılanan yetenek üzerinde etkisi olmakla birlikte bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici rolüne dair anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Düzenleyici rolün bulunamamasının sebeplerinden birinin aşırı değerlendirme olduğu düşünülmektedir. Çünkü düzenleyici etkiyi test etmek için oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde, modellerdeki sabit terim değerlerinin yaklaşık olarak 4,41 olduğu görülmektedir.

Sonuçlar, teorik olarak var olabilecek bir şeyin, olgusal olarak karşılığının yakalanmasının her zaman mümkün olmayacağını göstermektedir. Bulgular incelenecek olursa, yaşantı içerisinde içsel motivasyon yöneliminin etkisinin her zaman ortaya çıkmayacağı görülebilir. Çünkü Akış Teorisine göre İMY, olağan dışı bir durumda ortaya çıkmaktadır. İMY devreye girdiği zaman insanlar normalin ötesinde akış yaşarlar ve normal hayatın dışına çıkarlar. Bu çalışmada akademisyenler İMY'nin yakalanabileceği bir örneklem olma potansiyeli taşıdıkları düşünülmektedir fakat sonuçlar seçilen örneklem akış içerisinde olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada İMY teorik olarak kabul edilmesine rağmen, İMY için genel geçer genellemeler yapacak olgusal destek bulunamamıştır.

Bu çalışmadaki verilere Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan akademik personellere online anket uygulanarak ulaşılmıştır. Çalışmanın kısıtlarına bakıldığında, ilk kısıt olarak akademisyenlere ulaşmak gösterilebilir. Bağlı oldukları üniversitelerden izinlerin tek tek alınması ve daha sonra e-posta adresleri bulunarak

anketlerin gönderilmesi zaman almıştır. İkinci kısıt olarak akademisyenlerin geri dönüşlerinin az olması ve istenilen sayıya ulaşamaması söylenebilir. Bir diğer kısıt olarak anketlerden uç ve yanlı veriler çıkarıldıktan sonra 296 gözlem sayısı ile analiz yapılması gösterilebilir.

Bu çalışmada, iş becerikliliğinin algılanan yetenek üzerinde etkisi olmakla birlikte bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici rolüne dair anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda, iş becerikliliğinin algılanan yetenek üzerindeki etkisi olmasına rağmen bu etkide farklı düzenleyici değişken veya aracı değişken olabilecek değişkenlerin araştırılması faydalı olabilir. Ayrıca aynı çalışma farklı örneklem grubu ile yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Abuhamdeh, S., ve Csikszentmihalyi, M. (2009). Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the competitive context: An examination of person–situation interactions. *Journal of personality*, 77(5), 1615-1635.
- Âdem, Ö. Ğ. Ü. T., Akgemci, T., ve Tahir D., M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde iş gören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., ve Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G. (1994). İşletme yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisi: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. ve Tighe E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 5, 950-967.
- Arslan, M. (2001). Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları. *Yönetim ve organizasyon*, 25-44.
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Atlı, D. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi ve basın işletmelerinde bir uygulama (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., ve Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.

- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., ve Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barutçugil, İ. (2002). *Duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bassi, L. J., ve Russ-Eft, D. F. (1997). *Assessment, development, and measurement (Vol. 1)*. American Society for Training and Development.
- Baysal, A. C., ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Berdicchia, D., Nicolli, F., ve Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Berger, L. A. (2004). Developing a Talent Management Information Strategy, w: *The talent management handbook*, red. LA Berger, DR Berger.
- Biçer, G., ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşerî ilişkiler*.
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Buckingham, M., ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, (s 21), 29.
- Cetinkanat, C. (2000). *Orgutlerde gudulenme ve is doyum*. Ankara: Ani Yayıncılık.

- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 84-93.
- Chiaburu, D. S., ve Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1082.
- Cho, Y. J., ve Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- 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.
- Cooper, K. (2000). Effective competency modeling ve reporting: a step-by-step guide for improving individual ve organizational performance. Amacom Books.
- Crum, A. J., ve Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological science*, 18(2), 165-171.
- Çakır, S. (2019). Spor yapan bireylerde tükenmişlik sendromu ve içsel motivasyon arasındaki ilişki: İstanbul Büyükşehir Belediyesi okul spor salonları örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çalışkan, N., ve Özkoç, A. G. (2015). Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi (Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çiçek, D. (2005) Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005, s. 12
- Deb, T. (2005). A conceptual approach to strategic talent management. Indus Publishing.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

- Deci, E. L., Koestner, R., ve Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist*.
- Dizdar, A. (2009). Çalışanların içsel motivasyon algısı ve konuyla ilgili bir uygulama (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Doğan, S., ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Dube, C., Rotello, C. M., ve Heit, E. (2010). Assessing the belief bias effect with ROCs: it's a response bias effect. *Psychological review*, 117(3), 831.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Erdoğan İ. (1999). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 5.Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi: İstanbul. Beta Yayınevi, 482, 640.
- Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/role of stress fighting techniques in internal and external motivation of employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High ability studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, M., ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gollwitzer, P. M., ve Oettingen, G. (2001). Motivation: History of the concept.

- Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(20), 233-246.
- Grolnick, W. S., Gurland, S. T., DeCoursey, W., ve Jacob, K. (2002). Antecedents and consequences of mothers' autonomy support: an experimental investigation. Developmental psychology, 38(1), 143.
- Gündüz Ç. H. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma.
- Güner, M. B. (2016). Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım. Basım, Ankara.
- Güney, S. (2013). Davranış bilimleri. 7.Basım.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, 2 Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J., Forest, J., Fouquereau, E., ve Gillet, N. (2020). A longitudinal examination of nurses' need satisfaction profiles: A latent transition analysis. Current psychology, 1-23.
- İlker, B., ve Nilgün, A. (1992). Yönetim Teorileri, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kalaycı, Ş. (2016). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (7. Baskı). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kaş, L. (2012). Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, EBE, Ankara.
- Kayış, A. (2016). Güvenirlik analizi. Ş. Kalaycı (Ed.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayınları, 404-419.

- Keçecioğlu, T., ve Aydın, G. G. (2017). Yetenek savaşlarında ikinci perde yetenek yönetimi.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kim, H., Im, J., ve Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., ve Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kodaz, A. F. (2016). İyimserlik, geleceğe yönelik tutum ve akademik içsel motivasyon ve akademik doyum arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi.
- 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.
- Levent Önen, Burak Tüzün, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.23
- Lumme-Tuomala, R. (2019). The meaning of competence, commitment, and contribution in talent definition. In *Managing talent* (pp. 53-74). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mamak, Y. B. (2018). Proaktif kişiliğin iş becerikliliği, iş performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Matta İncili. Web: <https://incil.info/kitap/Matta/25> adresinden 20 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., ve de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., ve Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk telekomünikasyon aş çalışanları üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7), 73-81.
- Özer, M. A. (2011). 21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Özgener, Ş. (1996). Gelişmekte olan ülkelerde iş görenlerin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenlerin güdülenmesine katkıları (Master's thesis).
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım. Baskı, Bursa.
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin örgüt kültürü içinde değişimsel boyutta değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6), 83-98.
- Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2002). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler.
- Petrou, P., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. Journal of Management, 44(5), 1766-1792.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., 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.
- Rastogi, M., ve Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. Personnel Review.
- Robbins, S. P. (1998). Organizational Behavior (Eighth Edition b.). USA: Prentice Hall.
- Rosenberg, M. (1979). Conceiving The Self. New York: Basic Books.
- 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.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary educational psychology, 25(1), 54-67.
- Shanks, N. H., ve Dore, A. (2007). Management and motivation. Introduction to Healthcare Management, 312-320.
- Silah, M. (2005). Sosyal psikoloji (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., ve Greenberg, J. (2003). *Organizational behavior: A management challenge*. Psychology Press.
- Sweeney, P. D., ve McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behavior: Solutions for management*. McGraw-Hill.
- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Tak, B., ve Kaymaz, K. (2007). *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme*.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*.
- Tınaz, P. (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. *Beta Basım A. Ş.*, 113-127.
- 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.
- Turan, N. (2015). *Çalışma yaşamında yetenek, beceri, yetkinlik, yeterlilik*. Ankara: Nobel.
- Türkoğlu Yavru, B. (2015). *İşsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın işsel motivasyonuna etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Uçar, H., ve Kerse, G. (2021). Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi: iş becerikliliğinin aracı rolü.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi.

- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Yardim, M. (2017). Dışsal ve içsel motivasyon ile psikolojik sermaye etkileşiminin iş tatmini ve performansa etkileri.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek yönetiminde bir uygulama: üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).



EKLER

Ek – 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan yüksek lisans tez çalışması için uygulanmaktadır. Bu araştırma çalışması tamamen akademik amaca yönelik olup, verdiğiniz cevaplar araştırmanın geçerliliği ve güvenirliği açısından çok önemlidir. Anketi içtenlikle yanıtlamanız ve hiçbir maddeyi boş bırakmamanız değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Araştırmamıza zaman ayırdığınız ve görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Gara NABIYEV

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz: Bekâr () Evli ()

3. Yaşınız: 22 - 28 ()
29 - 35 ()
36 - 42 ()
43 - 49 ()
50 - 56 ()
57 ve üzeri ()

4. Akademik Unvanınız:

Araştırma Görevlisi ()
Öğretim Görevlisi ()
Dr. Öğretim Üyesi ()
Doçent ()
Profesör ()

Ek – 1 (Devamı). Anket Formu

5. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?

- 1 yıldan az ()
1-3 yıl ()
4-6 yıl ()
7-9 yıl ()
10-12 yıl ()
13-15 yıl ()
15 yıl ve üzeri ()

II. BÖLÜM: İçsel Motivasyon Ölçeği

Bu bölümde içsel motivasyon ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda, belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen görüşe kesinlikle katılmadığınızı belirtmekte iken; 5, soruda verilen görüşe kesinlikle katıldığınızı anlamına gelmektedir. Puanlar ve karşılığı olan ifadeler şu şekildedir: 1. <i>Kesinlikle Katılmıyorum</i> 2. <i>Katılmıyorum</i> 3. <i>Kararsızım</i> 4. <i>Katılıyorum</i> 5. <i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Benim için tamamen yeni ilk kez karşılaştığım problemlerle uğraşmak bana keyif verir.	1	2	3	4	5
2. Karmaşık iş problemlerini çözmeye çalışmaktan keyif alırım	1	2	3	4	5
3. Problem ne kadar zorsa onu çözmeye çalışmakta benim için o kadar keyifli olur.	1	2	3	4	5
4. İşimin benim bilgi ve becerilerimi geliştirmesi için fırsatlar sunmasını isterim.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım birçok şeyin arkasında merak duygum vardır.	1	2	3	4	5
6. İşimde gerçekte ne kadar iyi olabileceğimi görmek isterim.	1	2	3	4	5
7. İşlerimi kendi kendime şekillendirmeyi tercih ederim	1	2	3	4	5
8. Benim için önemli olan şey yaptığım işten keyif almamdır.	1	2	3	4	5
9. Kendimi gösterebileceğim bilimsel bir eserimin olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
10. Bildiğim ve yapabileceğim bir işi, yeteneklerimi zorlayan başka bir işe tercih ederim.	1	2	3	4	5
11. Sonuç ne olursa olsun, benim için bir projede önemli olan şey, yeni deneyimler kazanmamdır.	1	2	3	4	5
12. Hedeflerimi kendim belirlediğimde, kendimi çok daha rahat hissedirim.	1	2	3	4	5

Ek – 1 (Devamı). Anket Formu

13. Üzerinde çalışırken diğer şeyleri unutturan işleri yapmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
14. Büyük keyif aldığım işleri yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
15. Göreceli olarak basit ve kolay olan işlerle uğraşmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: Algılanan Yetenek Ölçeği

Bu bölümde algılanan yetenek ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda, belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen görüşe kesinlikle katılmadığınızı belirtmekte iken; 5, soruda verilen görüşe kesinlikle katıldığınızı anlamına gelmektedir. Puanlar ve karşılığı olan ifadeler şu şekildedir: 1. <i>Kesinlikle Katılmıyorum</i> 2. <i>Katılmıyorum</i> 3. <i>Kararsızım</i> 4. <i>Katılıyorum</i> 5. <i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
2. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
3. İşim için gerekli uzmanlık bilgisine sahibim.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeği

Bu bölümde iş becerikliliği ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorularda, belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı 1 ile 5 arasında puanlamanız istenmektedir. 1, soruda verilen görüşe kesinlikle katılmadığınızı belirtmekte iken; 5, soruda verilen görüşe kesinlikle katıldığınızı anlamına gelmektedir. Puanlar ve karşılığı olan ifadeler şu şekildedir: 1. <i>Kesinlikle Katılmıyorum</i> 2. <i>Katılmıyorum</i> 3. <i>Kararsızım</i> 4. <i>Katılıyorum</i> 5. <i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yapısal İş Kaynaklarını Artırmak:					
1. İşimde yeteneklerimi geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5

Ek – 1 (Devamı). Anket Formu

2. Profesyonel bir anlayışta kendimi geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3. İşimde yeni şeyler öğrenmeye gayret ederim.	1	2	3	4	5
4. İşimde kapasitemi tam kullandığımdan emin olmak isterim.	1	2	3	4	5
5. İşimi nasıl yapacağıma ben karar veririm.	1	2	3	4	5
Gizli İş Taleplerini Azaltmak:					
6. İşimin zihinsel olarak beni yormayacak düzeyde olmasından emin olmak isterim.	1	2	3	4	5
7. İşimin duygusal olarak en düşük yoğunlukta olmasından emin olmak isterim.	1	2	3	4	5
8. Problemleri ile duygusal beni yoracak insanlarla ilişkilerime mesafe koyarak işimi organize ederim.	1	2	3	4	5
9. Beklentileri ile aşırıya kaçan insanlarla ilişkilerimi keserek işimi düzenlerim.	1	2	3	4	5
10. İşimde beni yoracak zor kararlar vermek zorunda olmadığımıdan emin olmak isterim.	1	2	3	4	5
11. Uzun saatlerce boyunca, odaklanmak zorunda olmayacağım bir şekilde işimi düzenlerim.	1	2	3	4	5
Sosyal İş Kaynaklarını Artırmak:					
12. Bana yol göstermesi için alanındaki uzman hocalarımdan ricada bulunurum.	1	2	3	4	5
13. Hocalarımdan, çalışmalarımın kalitesi hakkında ne düşündüklerini sorarım.	1	2	3	4	5
14. İlham almak için hocalarımdan bilimsel eserlerini okurum.	1	2	3	4	5
15. İş performansım hakkında hocalarımdan fikirlerini sorarım.	1	2	3	4	5
16. Hocalarımdan öğütlerini alırım.	1	2	3	4	5
İş Talepleriyle Başa Çıkmayı Artırmak:					
17. Zihnimde ilginç bir proje fikri canlandığında, onu arkadaşlarıma sunar gibi önce kendime sunarım.	1	2	3	4	5
18. Eğer alanımda yeni gelişmeler varsa, onları öğrenmeye ve yapmaya çalışanların ilklerinden biriyimdir.	1	2	3	4	5
19. İşte, o sıralar, yapacak bir şey yoksa bunu yeni projelere başlamak için bir şans olarak görürüm.	1	2	3	4	5
20. İlave bir ücret almasam bile, düzenli olarak, ilave görevler üzerime alırım.	1	2	3	4	5
21. İş alanlarım arasındaki ilişkileri inceleyerek, çok daha rekabetçi bir şekilde işimi yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

ETİK KURUL KARARI



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

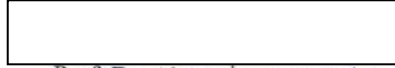
DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 09/08/2022

Toplantı K. Sayısı : 2022/167

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Gara NABIYEV “İş Becerikliliği İle Algılanan Yetenek Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Rolü” isimli projesi kapsamında yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.
- ☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.
- ☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR

Başkan



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 RİZE
Tel: 0464 223 81 00 Faks: 0464 223 63 28
www.erdogan.edu.tr