



Öğrenme Odaklılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde İş Zanaatkârlığının Aracılık Rolü: Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma

İskender VAROL¹, Gülten GÜMÜŞTEKİN²

The Mediation Effect of Job Crafting on the Effect of Learning Orientation on Life Satisfaction: A Research on Bank Managers

Öz

Günümüzün yoğun rekabetçi iş ortamında yenilikçilik ve öğrenme odaklılık sürdürülebilirlik açısından önemli olabilmektedir. Ayrıca, yaşam tatmini düzeyleri yüksek olan bireyler hem kendilerini hem de çevrelerini daha olumlu değerlendirebilmektedirler. İş zanaatkârlığı ise işgörenlerin yaptıkları değişiklikler aracılığıyla hem bireye hem de örgüte yönelik olumlu sonuçlar elde etmek amacıyla sergilenebilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde iş zanaatkârlığının rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı çerçevesinde kolayda örnekleme yoluyla, Güney Marmara bölgesindeki Balıkesir, Bilecik, Bursa, Çanakkale ve Yalova illerinde kamu ve özel sektörde çalışan 480 banka yöneticisine anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli aracılığıyla değerlendirilmiştir. Çalışma bulguları kapsamında, öğrenme odaklılığın yaşam tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ve bu etkide iş zanaatkârlığının da kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme Odaklılık, Yaşam Tatmini, İş Zanaatkârlığı

Makale Türü: Araştırma

Abstract

In today's intensely competitive business environment, innovation and learning orientation can be important for sustainability. In addition, individuals with high levels of life satisfaction can evaluate both themselves and their environment more positively. Job crafting, on the other hand, can be exhibited in order to obtain positive results for both individual and the organization through the changes made by the employees. In this direction, it is aimed to examine the effect of learning orientation on life satisfaction and

Not: Bu çalışma, İskender Varol'a ait doktora tezi içerisinden üç değişken ile gerçekleştirilmiştir.

¹ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, iskendervarol@hotmail.com, ORCID:0000-0001-5091-7472

² Prof.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ggumustekin@comu.edu.tr, ORCID:0000-0003-0561-1989

to examine the role of job crafting on this effect. Within the framework of the research purpose, data were collected by applying a questionnaire to 480 bank managers working in the public and private sectors in Balıkesir, Bilecik, Bursa, Çanakkale and Yalova provinces in the Southern Marmara region by means of convenience sampling. The data obtained were evaluated through explanatory and confirmatory factor analyses, correlation analysis and structural equation modeling. Within the scope of the study findings, it was determined that learning orientation affects life satisfaction positively and significantly, and there is a partial mediation role of job crafting in this effect.

Keywords: Learning Orientation, Life Satisfaction, Job Crafting

Paper Type: Research

Giriş

Günümüzdeki rekabetçi, dinamik ve değişken iş ve örgüt yapıları, hem bireyleri hem de örgütleri bazı değişimler ve uyum çalışmaları yapmaları hususunda zorladıkları görülmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin bilgi temelli sermaye (knowledge-based capital) açısından geliştirilmesi, hem stratejistler hem de yönetim akademisyenleri tarafından önerilmektedir. Liderliğin bu tip tartışmaların çoğu zaman odağında olabildiği, ancak tam ve yeterli bir koşul olamayabileceği ifade edilmektedir. Belirsizlik ve sürekli değişen teknolojik bir ortamda rekabet edebilmek için işletmelerin tüm çalışanlarının bilgi, beceri ve deneyimlerini önemseyen ve öğrenmeyi odak noktası olarak ele alan bir organizasyon oluşturmaları önemli bulunmaktadır (Shin, Picken, & Dess, 2017: 46). Diğer bir ifadeyle, öğrenen organizasyonun önemli bir bileşeni olarak öğrenmeye (yani öğrenme odaklılık) verdiği değer ön plana çıkabileceği belirtilmektedir (Hult & Ferrel, 1997: 101). Bu kapsamda, öğrenme odaklılığın, rekabetçi avantaj aracılığıyla işletme performansına doğrudan veya dolaylı olarak kritik değer katabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca sadece yenilik açısından değil aynı zamanda işletmelerin diğer faaliyetleri için de olumlu katkı sağlayabileceği öngörülmektedir (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002: 522).

Bireylerin yaşam tatmini (life satisfaction) ile ilgili değerlendirmelerinin, kişilik ve birçok durumsal değişkene göre şekillenebildiği belirtilmektedir (Pavot, & Diener, 2008: 148). Yaşam tatmini düzeyi yüksek olan bireylerin pozitif tutum ve duygulara daha fazla sahip olabileceği ve daha başarılı olabileceği de öngörülmektedir. Bu kapsamda, bireylerin çevrelerini ve işlerini de olumlu değerlendirerek etkinlik sağlanması mümkün olabilir. Diğer bir ifadeyle yaşam tatmininin hem bireysel hem de örgütsel faktörleri ve de sonuçları olabilir.

İş zanaatkarlığı kapsamında, işgörenlerin işlerinde etkin ve aktif değişiklikler yaparak işe bağlılık, iş tatmini ve işte gelişme gibi çok sayıda olumlu sonuçlar elde edebilmek için bireysel iş tasarımları yapabileceği ifade edilmektedir (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). Diğer bir ifadeyle, günümüz karmaşık iş ortamlarında zorlukların aşılması amacıyla örgütlerin iş

zanaatkârlığı uygulamalarını belirleyip teşvik etmelerinin gereklilik olduğu ve işgörenlerin bu yönde desteklenmelerinin de hem rekabetçilik hem de yenilikçilik açısından önemi vurgulanmaktadır (Costantini, Ceschi, & Sartori, 2019: 162).

Bu bağlamda, öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesinin bireysel ve örgütsel açıdan önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, bu çalışmada öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinde iş zanaatkârlığının rolü incelenmektedir. Diğer bir ifadeyle, banka yöneticilerinin öğrenme odaklılık düzeylerinin yaşam tatmini seviyeleri üzerindeki etkisinde iş zanaatkârlığının aracılık rolünün araştırma kapsamında incelenmesi, temel amaç olarak belirlenmiştir.

Literatürde hem öğrenme odaklılığın hem de yaşam tatmini değişkenlerinin örgütsel ve bireysel açıdan işgörenler üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Ancak, öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinin ve iş zanaatkârlığının bu etkideki aracılık rolünün incelenmediği ve banka yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmanın da özgün olarak icra edilmesi önemli bulunmuştur. Bu araştırma ile bahse konu değişkenlerin ve değişkenlere etkin cevap verebilirliği yüksek olabilecek banka yöneticilerinin ele alınması suretiyle, bu konuda mevcut araştırma eksikliğinin giderilebileceği ve hem teori hem de pratik tavsiyeler ile uygulama açısından literatüre katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Araştırma kapsamında öğrenme odaklılık, yaşam tatmini ve iş zanaatkârlığı kavramları teorik ve kavramsal olarak ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca, araştırma sorusu kapsamında; öğrenme odaklılığın yaşam tatminini etkileyip etkilemediği ve iş zanaatkârlığının bu etkide aracılık etkisi gösterip göstermediği soruları oluşturulan hipotezler ve sonrasında kurulan yapısal eşitlik modeli aracılığıyla cevaplanmıştır.

1.1. Öğrenme Odaklılık Kavramı

Dweck & Leggett (1988: 256) hedef yönelimini (goal orientation) öğrenme ve performansa dayalı odaklılık şeklinde ele almıştır. Bahse konu çalışmada, öğrenme odaklılık (learning goal orientation) bireysel yetkinliklerin arttırılması ile performansa dayalı hedef odaklılık (performance goal orientation) ise bireylerin yeterliliklerine olan ilgileri ile ilişkilendirilmektedir.

Öğrenme odaklılık; yeni veya zorlayıcı durumlarda, başarılı olmaya yönelik uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme odaklı bireylerin bu tür durumları gelişme imkânı olarak değerlendirdikleri belirtilmektedir. Ayrıca, öğrenmeye yönelik çabaların ve geri bildirimlerin de muhtemel gelişme sağlayabileceği ifade edilmektedir (Kozlowski, vd., 2001: 4). Diğer bir ifadeyle, öğrenme odaklılık kapsamında geliştirilen zihinsel durumun ve gösterilen

çabanın gelecekte üst düzey performansa yönelik araçsal bir strateji olarak kullanılabilmesi ileri sürülmektedir (VandeWalle, 1997: 997). Öğrenme odaklılığın örgütsel yenilikçilik ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu itibarla, literatürde inovasyon açısından öğrenme odaklı bir örgütün önemli olduğu ifade edilmektedir. Öğrenmenin, çevrenin gözlemlenmesi ve etkileşim ile gerçekleşebileceği ve bu kapsamda, müşteri isteklerinin anlaşılıp yenilik yapabilmenin önemi vurgulanmaktadır (Calantone, vd., 2002: 517). Diğer bir ifadeyle, öğrenme odaklılığın örgüte içsel ve dışsal değişim imkânı açısından temel teşkil ettiği ancak, örgüt içerisinde öğrenme odaklılık ikliminin oluşturulmasının uzun bir süreç olabileceği ifade edilmektedir (Baker, & Sinkula, (1999: 414).

Öğrenme odaklılık kavramının kuramsal olarak başarı hedef kuramı (achievement goal theory) kapsamında incelenmesi uygun bulunmuştur. Bu kuram ile, özellikle öğrencilerin bir göreve ve başarıya yönelik ustalık/öğrenme ve performans gibi farklı nedenler ve farklı standartlara göre davranış gösterebilecekleri belirtilmektedir. Öğrenme hedeflerinin, bireyin daha fazla gelişim ve öğrenme isteğini yansıttığını, diğer taraftan performans hedeflerinin ise, daha iyi performansa yönelik arzuyu yansıttığı ifade edilmektedir (Senko, 2016: 75-76).

Calantone ve arkadaşları (2002) öğrenme odaklılık değişkenini öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Bu araştırmada da benzer şekilde dört boyut olarak ele alınmıştır.

1.2. Yaşam Tatmini Kavramı

İyi oluş; son zamanlarda temel ve şemsiye bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İyi oluşun, aynı olmamakla beraber genellikle mutluluk, öznel iyi oluş, yaşam tatmini ve iyimserlik gibi kavramlarla benzerlik gösterdiği ve pozitif özellikleri temel almakta olduğu belirtilmektedir (Røysamb, vd., 2002: 211).

Yaşam tatmini; Rice, Frone, & McFarlin (1992: 156) tarafından insanların kendi yaşamlarıyla ilgili değerlendirmeleri ve kendi hayatlarına yönelik tutumları olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamada, Shin, & Johnson (1978: 478) tarafından yaşam tatmini, bir duygu veya duygulanım tecrübesinden farklı olarak bireyin yaşam kalitesini kendi belirlediği kriterlere göre bir bütün olarak değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir.

Yaşam tatmini, kişinin değişik yönleriyle veya bütüncül olarak yaşamı ile ilgili değerlendirmesi olarak belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, iş, medeni durum veya siyaset gibi yaşamın belirli durumlarına yönelik memnun olma, bir toplumun genel yaşam tatmini hakkında fikir vermeyebilir. Birçok insan işinden memnun olabilir, ancak toplumunun ona sunduklarının yetersiz olduğu düşüncesiyle yine de mutsuz olabilir. Ayrıca insanlar çoğu şeyden memnun iken temel bir hak olan özgürlük eksikliği gibi bir değerlendirme ile bütüncül kapsamda yaşamlarını

olumsuz olarak yargılayabilirler. Başka bir göstergede, iş ve paranın ön planda olduğu batılı ülkelerden farklı olarak üçüncü dünya ülkelerinde yaşam tatmini açısından “iş” yerine genel kişisel tatminin daha fazla önem arz ettiği belirtilmektedir (Veenhoven, 1996: 21). Bu nedenle, bireyin yaşam tatmininin öğrenilmesi için aile yapısı, arkadaşlıkları, işi, çevresi, mali durumu ve kendisi ve geleceği ile ilgili perspektifleri gibi yaşama dair olumlu alanların bilinmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Büssing, vd., 2009: 172).

Literatürde yaşam tatmini kapsamında; erek kuramı, bağ kuramları, tabandan-tavana ve tavandan-tabana kuramları, yargı kuramları, sabit nokta ve adaptasyon kuramı gibi birçok kuram ele alınmıştır.

Bu araştırmada test edilmek istenen bağ (association) kuramlarında yaşam tatmininin; hafıza, şartlanma ve bilişsel olguların üzerine inşa edilebileceği ileri sürülmektedir. Güzel tecrübelerin içsel olarak ilişkilendirilmesi durumunda mutlu olunabileceği ancak iyi olarak algılanan durumlarda ilişkilendirme olmasa bile mutluluk yaşanabileceği belirtilmektedir. İnsanların geliştirdikleri hafıza ağları ve mevcut duygusal durumları ile uyumlu şekilde hatırlama eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle pozitif bir ağ oluşturulduğunda daha fazla etkinlikte de olumlu reaksiyon eğiliminin olabileceğini belirtmek mümkündür (Diener, 1984: 566). Başka bir ifadeyle, çevresel ve dış etkilerle kişilik özelliklerinin uyumlu olması durumunda yaşam tatmininden bahsedilebileceği belirtilmektedir (Kanten, & Kanten, 2015: 49). Sonuç olarak birey herhangi bir olayı olumlu olarak algıladığında, oluşturulan bilişsel bağ aracılığıyla yaşam tatmini düzeyinin genel olarak olumlu yönde etkilenmesi beklenebilir.

Ayrıca, yargı (judgement) kuramlarında, mutluluk gerçekte olanın bireysel olarak oluşturulan standartlar ile mukayesesinden kaynaklanmaktadır. Eğer gerçek durumun belirlenmiş olan standartları geçtiği şekilde bir değerlendirme olursa, sonuç mutluluk olabilir. Yaşam tatmininde mukayeseler bilinçli olabileceği gibi duygusal bir değerlendirmede, belirlenen standart ile mukayesenin bilinçli olamayabileceği belirtilmektedir. Yargı kuramları, genellikle bazı olayların pozitif veya olumsuz olabileceğini kestiremeyebilirler ancak, olayların sebep olabileceği duygunun büyüklüğünü öngörebilecekleri ifade edilmektedir (Diener, 1984: 566). Sonuç olarak, yargılama kuramlarının bireyin bilişsel olarak belirlediği standartlar, mevcut durum ve geleceğiyle ilgili yaptığı yargısal karşılaştırmaların, onun yaşam tatmini algısını etkileyebileceğini ileri sürdüğü söylenebilir.

1.3. İş Zanaatkarlığı Kavramı

İş zanaatkarlığı (job crafting); işgörenlerin işlerini kendi tercihleri, güdülleri ve tutkuları ile uyumlu hale getirme çabası ile aktif ve dış bir etken olmadan başlatılan ve değişim sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Tims, Bakkers, & Derks, 2012: 173). Diğer bir tanımda, iş

zanaatkârlığı; bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikleri kapsamakta olduğu belirtilmektedir. Fiziksel değişikliklere örnek, kişi tarafından işin yapış şeklinin değiştirilmesi diğer taraftan, ilişkisel sınırları değiştirmeye örnek ise, iş esnasında kiminle etkileşime gireleceği hususundaki kararları ifade etmektedir (Wrzesniewski, & Dutton 2001: 179-180).

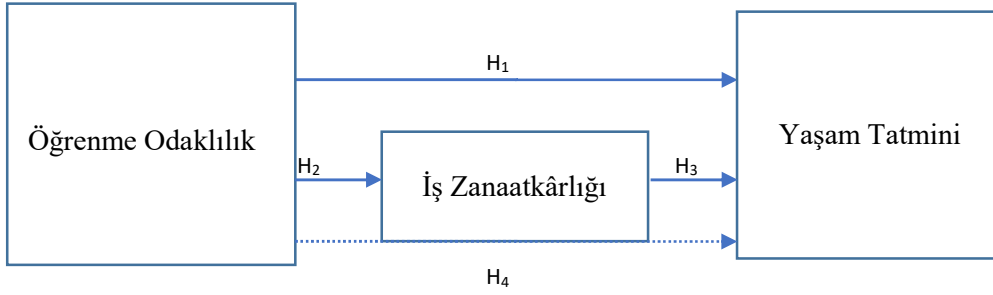
İş zanaatkârlığı; bireylerin kendi işlerine yönelik aktif ve gelecek odaklı olarak kendilerine uygun koşullar yaratma çabaları nedeniyle proaktif bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Niessen, Weseler & Kostova, 2016: 1288). Bu bağlamda, iş zanaatkârlığının proaktif davranışların kendine has ve farklı bir şekli olabileceği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kendi kendine başlayan, bireysel algı, tercih, değerler ve becerilere göre şekillenen bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Tims, vd., 2012: 174). Ayrıca, iş zanaatkârlığının kişisel hedeflere yönelik bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerden oluştuğu belirtilmektedir (Bruning, & Campion, 2022: 91).

İş zanaatkârlığı kavramının bu çalışmada kuramsal olarak iş zanaatkârlığı (job crafting) kuramı kapsamında incelenmesi uygun bulunmuştur. Bu kuramın, yöneticilerin bütüncül yaklaşımla işgörenlere yönelik iş tasarımı yapmaları temel alan iş tasarımı kuramı üzerinde şekillendiği belirtilmektedir. Kuramsal olarak çerçevelenen iş kapsamında işgörenler genellikle işleri ile ilgili değişiklikler yapma çabası içerisinde oldukları ifade edilmektedir. İş zanaatkârlığı aracılığıyla işyerinde aktif bir şekilde görev ve iletişim olanaklarının şekillendirilmesinin mümkün olabileceği ileri sürülmektedir (Berg, vd., 2008: 1).

İş zanaatkârlığı, Wrzesniewski, & Dutton (2001: 179); Slemp, & Vella-Brodrick (2013: 136) ve Niessen, vd., (2016: 1287) tarafından üç boyutlu yapı olarak incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında da üç boyutta; görev zanaatkârlığı, bilişsel zanaatkârlık ve ilişkisel zanaatkârlık şeklinde ele alınmıştır.

Sonuç olarak, banka yöneticilerinin öğrenme odaklılık düzeylerinin yaşam tatmini seviyeleri üzerindeki etkisinde iş zanaatkârlığının aracılık rolünün olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda araştırmada, öğrenme odaklılığın yaşam tatmini düzeyini etkileyebileceği ve bahse konu ilişkide iş zanaatkârlığının da aracılık rolünün olabileceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:

Şekil 1. Araştırma modeli



H₁: Öğrenme odaklılık düzeyi banka yöneticilerinin yaşam tatmini seviyelerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Öğrenme odaklılık düzeyi banka yöneticilerinin iş zanaatkarlığı düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İş zanaatkarlığı düzeyi banka yöneticilerinin yaşam tatmini seviyelerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinde iş zanaatkarlığı aracı etki göstermektedir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, öğrenme odaklılık düzeyinin yaşam tatmini seviyesi üzerindeki etkisinde iş zanaatkarlığının aracılık rolünün incelenmesidir. Bu araştırmanın bahse konu değişkenler arasındaki mevcut olan araştırma eksikliğini giderme ve literatüre katkı sağlama noktasında önemli olduğu değerlendirilmektedir.

3. Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, öğrenme odaklılık, yaşam tatmini ve iş zanaatkarlığı düzeylerini ölçmek üzere literatürdeki yabancı kaynaklı 3 ayrı ölçek kullanılmış ve bu ölçeklerin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliklerinin de kanıtlanmış olduğu tespit edilmiştir. Ölçekler, beş aralıklı Likert tipi metrik yöntem ile ifadelendirilmiştir. Araştırmanın modeli kapsamında öğrenme odaklılık (bağımsız değişken), iş zanaatkarlığı (aracı değişken), ve yaşam tatmini ise (bağımlı değişken) olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen örneklemden elde edilen verilere; öncelikle açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış, sonrasında ise yapısal eşitlik modeli aracılığıyla hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; öğrenme odaklılık, yaşam tatmini ve iş zanaatkarlığı arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada öğrenme odaklılık; öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutta; yaşam tatmini tek boyutta; iş zanaatkarlığı ise görev zanaatkarlığı, bilişsel zanaatkarlık ve ilişkisel zanaatkarlık olarak üç boyut altında ele alınmıştır. Araştırma 1 Mart-30 Temmuz 2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını, Güney Marmara bölgesindeki Balıkesir, Bilecik, Bursa, Çanakkale ve Yalova illerinde bulunan kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların yöneticileri oluşturmaktadır. Bahse konu illerde faaliyet gösteren bankalarda yönetici olarak görev yapan 480 banka yöneticisi oluşturmaktadır. Bankalara teslim edilen 700 adet anket formundan geriye dönen 480 adet (%68.6) anket formunun, 480 adedi (%100)'ü değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmada bankacılık sektörünün seçilmesindeki temel amaç, uluslararası ve hizmet sektöründeki dinamik yapısı olarak değerlendirilmiştir. Banka yöneticilerinin hedef kitle olarak seçilmesi ile değişkenlere etkin ve doğru cevap alınabilmesi amaçlanmıştır. Güney Marmara bölgesindeki illerin seçilmesinin nedeni ise, hedeflenen katılıma ulaşma açısından kolayda örneklem olarak değerlendirilmesi, bölgede sanayi ve tarım gibi birçok alana yönelik finansal hizmet verilmesi ve çeşitli müşteri portföyü olan banka şubelerinin bu bölgede kümelenmesi olarak dikkate alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Öğrenme Odaklılık Ölçeği: Banka yöneticilerinin öğrenme odaklılık düzeylerini ölçmek için, Baker, & Sinkula (1999) ile Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş olan ölçeklerden, Türkçe uyarlaması ve geçerlilik çalışması İnan (2016) tarafından yapılan “öğrenme odaklılık ölçeği” (learning orientation scale) kullanılmıştır. Kullanılan ölçek, 19 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde “A10” maddesi düşük faktör yükü (<.40) sebebiyle analiz dışı bırakılmış ve 18 madde ile devam edilmiştir. Bu araştırma kapsamında, öğrenme odaklılık ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır.

Yaşam Tatmini Ölçeği: Banka yöneticilerinin yaşam tatmini düzeylerini ölçmek için, Diener, Emmons, Larsen, & Griffin (1985) tarafından geliştirilmiş olan, 5 ifadesi bulunan ve tek boyutlu “Yaşam Tatmini Ölçeği” (The Satisfaction With Life Scale) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, Dağlı, & Baysal (2016) tarafından 5’li Likert olarak yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında, yaşam tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

İş Zanaatkarlığı Ölçeği: Banka yöneticilerinin iş zanaatkarlığı düzeylerini ölçmek için, Slep, & Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen “İş zanaatkarlığı ölçeği” (Job Crafting

Questionnaire) 19 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması geçerlilik ve güvenilirlik testleriyle beraber Kerse (2017) tarafından 5'li Likert olarak yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında, iş zanaatkarlığı ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılmış olan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Ölçeklerde yer alan değişkenlere ait verilere uygulanmış olan açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmektedir:

Tablo 1. Açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri özet tablosu

Öğrenme Odaklılık (Kalan 18 madde) KMO: .928 Varyans: %68	Cron. Alpha	Yaşam Tatmini (Kalan 5 madde) KMO: .855 Varyans: %64	Cron. Alpha	İş Zanaatkarlığı (Kalan 19 madde) KMO: .937 Varyans: %61	Cron. Alpha
1. Faktör: Öğrenmeye Bağlılık	.881	1. Faktör: Yaşam Tatmini	.853	1. Faktör: Görev	.851
2. Faktör: Paylaşılan Vizyon	.831			2. Faktör: Bilişsel	.871
3. Faktör: Açık Fikirlilik	.897			3. Faktör: İlişkisel	.899
4. Faktör: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	.792				

Açıklayıcı faktör analizlerinin sonucunda AMOS 22 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve kullanılan her ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçekleriyle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 2. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI $\geq .90$	CFI $\geq .90$	SRMR $\leq .08$	RMSEA $\leq .08$
Öğrenme Odaklılık	317.53	128	2.48	0.93	0.96	0.05	0.06
Yaşam Tatmini	10.95	5	2.19	0.99	0.99	0.02	0.05
İş Zanaatkarlığı	473.89	146	3.25	0.90	0.93	0.05	0.07

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 3. Katılımcılara ait demografik bulgular

Tablo 3'te katılımcıların demografik bilgileri yüzde (%) olarak yer almaktadır.

Cinsiyet	%	Sektör	%	Mezuniyet Düzeyi	%	Yaş	%	Kadro Unvanı	%	Birim	%	Şube Çış. Süresi	%
Kadın	44	Kamu	38	Lise	1	30-34	21	Şube Müdürü	13	Şube	17	< 1 yıl	11
Erkek	56	Özel	62	Ön Lisans	3	35-39	37	Müdür Yrd.	2	Krediler	8	1-3 yıl	22
				Lisans	84	40-44	23	Yönetmen	38	Müş. İlişk.	29	4-6 yıl	20
				Lisansüstü	12	45-49	14	Yönetici/Yetkili	47	Operasyon	21	≥ 7 yıl	47
						≥50	5			Pazarlama	25		
Toplam	100		100		100		100		100		100		100

Not: “<”= küçük, “≤”=küçük eşit, “≥”=büyük eşit

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya toplam 480 banka yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların %44'ü (213 yönetici) kadın, %56'sı (267 yönetici) erkektir. Katılımcıların %38'i (184 yönetici) kamu sektöründe ve %62'si (296 yönetici) özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların mezuniyet düzeyleri ise %84'ü (404 yönetici) lisans, %12'si (56 yönetici) lisansüstü, %3'ü (15 yönetici) önlisans ve %1'i (5 yönetici) lise mezunudur. Katılımcıların yaş aralıkları ise %21'i (99 yönetici) 30-34 yaş, %37'si (179 yönetici) 35-39 yaş, %23'ü (112 yönetici) 40-44 yaş, %14'ü (67 yönetici) 45-49 yaş ve %5'i (23 yönetici) 50 yaş ve üzeridir. Katılımcıların unvanları %13'ü (64 yönetici) “Şube Müdürü”, %2'si (9 yönetici) “Müdür Yardımcısı”, %38'i (181 yönetici) “Yönetmen” ve %47'si (226 yönetici) “Yönetici/Yetkili” şeklindedir. Katılımcıların buldukları şubede çalışma süresi ise %11'i (52 yönetici) 1 yıldan daha az, %22'si (107 yönetici) 1-3 yıl arası, %20'si (95 yönetici) 4-6 yıl arası ve %47'si (226 yönetici) 7 yıl ve fazladır.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve banka yöneticilerinin öğrenme odaklılık, yaşam tatmini ve iş zanaatkarlığı düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4'te hesaplanan tüm değerler gösterilmektedir.

Tablo 4. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Öğrenme Odaklılık	3.76	.60	1		
Yaşam Tatmini	3.22	.80	.480**	1	
İş Zanaatkarlığı	3.86	.54	.587**	.455**	1

** $p < 0.01$

Tablo 4'te araştırma kapsamında bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon matrisinde verilen bulgular incelendiğinde, banka

yöneticilerinin öğrenme odaklılık düzeyleri ile yaşam tatmini düzeyleri arasında ($r=.480$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; öğrenme odaklılık düzeyleri ile iş zanaatkarlığı düzeyleri arasında ($r=.587$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve ayrıca iş zanaatkarlığı düzeyleri ile yaşam tatmini düzeyleri arasında da ($r=.455$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

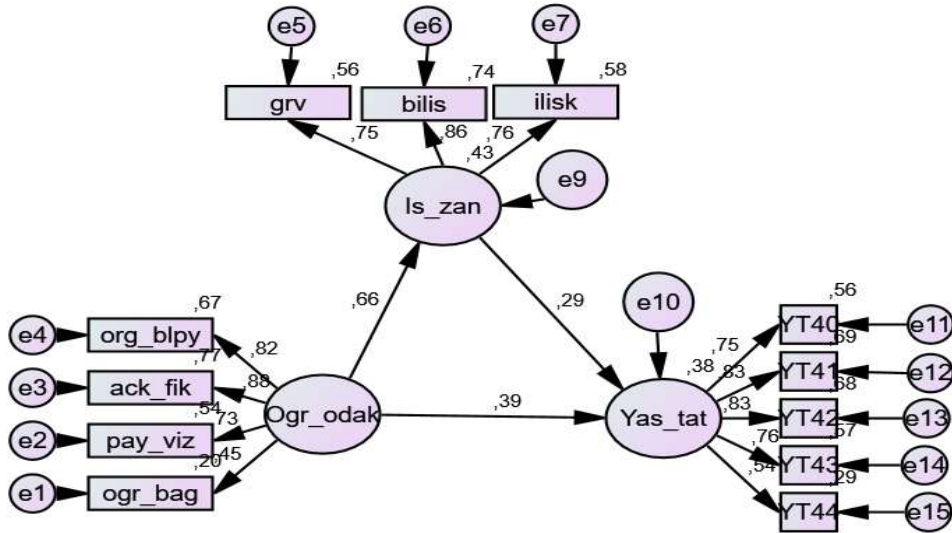
4.3. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezlerin değerlendirilmesi için elde edilen verilere yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeline ilişkin model uyum değerleri Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya uygulanan yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerleri

Model	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI $\geq .90$	CFI $\geq .90$	SRMR $\leq .08$	RMSEA $\leq .08$
Yapısal Eşitlik Modeli	168.04	51	3.30	0.94	0.96	0.05	0.07

Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli



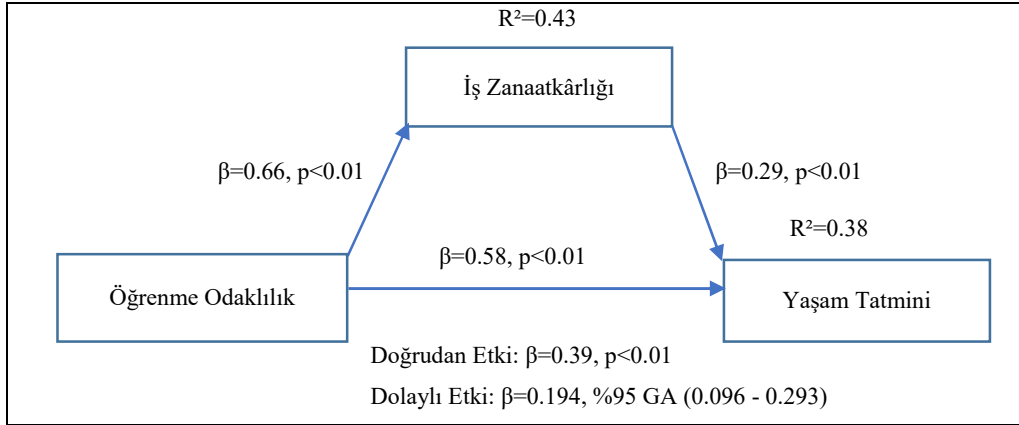
Tablo 6. Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları (N=480)

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	İş Zanaatkarlığı		Yaşam Tatmini	
	β	SH	β	SH
Öğrenme Odaklılık (c yolu)			0.58***	0.200
R ²				0.33***
Öğrenme Odaklılık (a yolu)	0.66***	0.117		
R ²		0.43***		
Öğrenme Odaklılık (c' yolu)			0.39***	0.183
İş Zanaatkarlığı (b yolu)			0.29***	0.113
R ²				0.38***
Dolaylı Etki			0.194, (0.096 - 0.293)	

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

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri; öğrenme odaklılığın yaşam tatminine ($\beta=0.58$; $p<0.001$) etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, öğrenme odaklılığın iş zanaatkarlığına ($\beta=0.66$; $p<0.001$) etkisi olduğu sonucu elde edilmiş ve H₂ hipotezi de kabul edilmiştir. Bununla birlikte, iş zanaatkarlığının yaşam tatminine ($\beta=0.29$; $p<0.001$) etkisi olduğu sonucu elde edilmiş ve H₃ hipotezi de kabul edilmiştir. Diğer taraftan, analizler yardımıyla aracılık etkileri sorgulaması yapılmış ve öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinde iş zanaatkarlığının dolaylı etkisi ($\beta=0.194$; $p<0.001$), ve %95 güven aralığında [0.096-0.293] olarak sıfır (0) değeri içermediği ve bu değerler ile dolaylı etki kapsamında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmış ve H₄ hipotezi de kabul edilmiştir. Gürbüz (2021: 124) bootstrap yönteminin aracılık analizinde sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiğini ileri sürmektedir. Şekil 3, elde edilen bulgulara göre desteklenen modeli göstermektedir.

Şekil 3. Desteklenen yapısal eşitlik modeli sonuçları



Not: Standardize edilmiş beta (β) katsayı değerleri rapor edilmiştir. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir. GA: Güven aralığı

Analiz kapsamında ayrıca, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrusallık (collinearity) değerleri kontrol edilmiştir. Çoklu doğrusallık değerlerinin (VIF: <10; Tolerans: >.02) (Field, 2009: 224) olması öngörüldüğünden, bağımlı değişken olan yaşam tatmininin incelenmesinde (Tolerans: .655) ve (VIF: 1.526) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, bağımsız değişken (öğrenme odaklılık) ve aracı değişken (iş zanaatkarlığı) arasında 0.80 değeri üzerinde korelasyon katsayısı bulunmamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, banka yöneticilerinin öğrenme odaklılık düzeylerinin yaşam tatmini düzeylerine olumlu olarak yansıdığı ve bu etki kapsamında iş zanaatkarlığının da dolaylı etki göstermek suretiyle katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda, yapısal eşitlik modeli ile öğrenme odaklılığın yaşam tatminini pozitif olarak etkilediği ve elde edilen bu sonucun, bireylerin bir görevi başlatma ve başarıya ulaştırma amacıyla farklı neden ve standartlara (ustalık/öğrenme ve performans) göre hedef belirlediklerini ileri süren başarı hedef kuramı (achievement goal theory) (Senko, 2016: 75-76) ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, bir durum ile ilgili hafızadaki yeri ve onunla ilişki kurma hususunu ileri süren bağ (association) (Diener, 1984: 566) kuramları ile de benzer olduğu ifade edilebilir.

Öğrenme odaklılık ile yaşam tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olabileceği (Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012: 1056) ve iş zanaatkarlığının da iyi oluşu (Nielsen, & Abildgaard, 2012: 382; Tims, Bakker, & Derks, 2013: 230; Slemp, & Vella-Brodrick, 2014: 957; Dreer, 2022) pozitif etkilediği belirtilmektedir. Araştırmada literatürdeki bu çalışmaların

sonuçlarına benzer şekilde, öğrenme odaklılığın yaşam tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Literatürde öğrenme odaklılığın örgüt performansını (Calantone, vd., 2002; Hakala, 2013; Kharabsheh, Jarrar, & Simeonova, 2015) ve örgütsel bağlılığı (Joo, & Park, 2010: 482) da pozitif etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin öğrenme odaklılığı yüksek işgörenleri işe almaları ve bu özelliğe yönelik bireylerin teşvik edilmesi önerilmektedir (Yao, & Fu, 2019: 123). Ayrıca, örgütlerde uygun bir öğrenme iklimi yaratılması aracılığıyla öğrenme odaklılığın desteklenebileceği belirtilmektedir (VandeWalle, Nerstad, & Dysvik, 2019: 138-139). Öğrenme odaklılık olgusunun, hem işgörenlerin bireysel çabası hem de bu yönde farkındalık ve örgütsel iklim oluşturulması ile etkin olabileceği söylenebilir.

Yaşam tatmini kapsamında Sonia Lyubomirsky ve arkadaşları mutluluğun neredeyse yarısının genlerden, sağlık gibi şimdiki anda olan durumlardan %10, diğer taraftan “maksatlı aktivite” kapsamında dostlar ve ilgi alanları ile meşgul olmanın ise yine mutluluk kapsamında %40 etkin olduğu ileri sürülmektedir (Germer, 2020: 160-161). Diğer bir ifadeyle, ilgi alanı kapsamında hem zihinsel hem de fiziksel aktivitelerin öğrenme odaklılık ve iş zanaatkarlığı gibi yaklaşımlarla bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi durumunda, yaşam tatmini üzerinde olumlu katkı sağlayabilecekleri söylenebilir.

İş zanaatkarlığının işgörenlerin iyi oluşları için katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Slemp, 2016: 358). Benzer şekilde, bu çalışmada aracı değişken olarak ele alınmış olan iş zanaatkarlığının yaşam tatmini arasındaki ilişkinin analizi kapsamında yapısal eşitlik modeli ile iş zanaatkarlığının yaşam tatminini pozitif olarak etkilediği, ayrıca öğrenme odaklılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisinde iş zanaatkarlığının dolaylı etki kapsamında kısmi aracılık etkisi de gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, işgörenlerin işlerinde aktif bir yaklaşımla değişiklikler yaptıklarını ileri süren iş zanaatkarlığı (job crafting) kuramı (Berg, vd., 2008: 1) ile paralellik göstermektedir.

Örgütlerin iş zanaatkarlığı uygulamalarına imkân vermek amacıyla işgörenleri yenilikçi çözümlere yöneltebilecekleri ancak çalışanlara muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçların da yöneticilerin koç rolüyle birlikte bildirilmesi önerilmektedir (Lazazzara, Tims, & De Gennaro, 2020: 16). Ayrıca, örgütsel olarak iş zanaatkarlığına yönelik kaynakların diyalog benzeri bir yaklaşımla üst düzey yöneticiler tarafından sağlanabileceği belirtilmektedir (Silvestri, 2019: 259). Sonuç olarak, sadece işgören özellikleri değil örgüt yapısı ve yönetimsel olarak iş zanaatkarlığına yönelik yaklaşımların da olumlu veya bazı durumlarda olumsuz sonuçlar üretebileceği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçların pratik bağlamda örgüt ve yöneticilere de katkı sağlayabileceği söylenebilir. Öğrenme odaklılık ve iş zanaatkârlığı düzeyleri yüksek olan işgörenlerin örgüt için önemli birer değer olduğu ve ayrıca bu örgütsel sermayenin yaşam tatmini seviyelerine de katkı sağlayabileceği alanyazında görülmektedir. Bu itibarla, araştırma sonuçları da göstermektedir ki, örgüt ve yöneticiler uygun iklim yaratma ve stratejik kararlar kapsamında, araştırma değişkenlerini içselleştirmeleri ile pratiksel fayda sağlanabilir.

Araştırma kapsamında anlamlı sonuçlar elde edilmiş olmakla beraber çeşitli kısıtlar da bulunmaktadır. Araştırmanın ilk kısıtı boylamsal veriden ziyade kesitsel veri kullanılmasıdır. İkinci kısıt çapraz geçerlilik için farklı sektörlerin araştırmaya dâhil edilmemesidir. Üçüncü kısıt anket sorularında öz değerlendirme yönteminin kullanılmış olmasıdır. Dördüncü kısıt kültürler ve ülkeler arası karşılaştırma yapılmamış olmasıdır. Beşinci kısıt ise değişkenlerin pozitif psikoloji temelli olması ve negatif sonuçları olan değişkenlerin karşılaştırılarak incelenmemesidir. Bu kısıtlar kapsamında nedensellik ve genelleme yapılması uygun olmayabilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ve çalışmanın kısıtları dikkate alındığında, değişkenler nitel bir araştırmaya konu olabilir. Ayrıca, farklı sektörlerde ve kültürlerarası karşılaştırmaların da negatif sonuçları kapsayacak şekilde incelenmesinin literatüre katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Kaynakça

- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Regents of the University of Michigan*, 1-8.
- Bruning, P.F., & Campion, M.A. (2022). Assessing Job Crafting Competencies to Predict Tradeoffs between Competing Outcomes. *Human Resource Management*, 61(1), 91-116.
- Büssing, A., Fischer, J., Haller, A., Heusser, P., Ostermann, T., Matthiessen, P.F. (2009). Validation of the Brief Multidimensional Life Satisfaction Scale in Patients with Chronic Diseases. *European Journal of Medical Research*, 14, 171-177.
- Calantone, R.J., Cavusgil S.T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Costantini, A., Ceschi, A., & Sartori, R. (2019). The Theory of Planned Behaviour As A Frame for Job Crafting: Explaining and Enhancing Proactive Adjustment at Work. In L.E. Van Zyl, & S. Rothmann Sr. (Eds.), *Theoretical Approaches to Multi-cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 161-177). Springer, Cham.
- Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.

- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dreer, B. (2022). Teacher Well-Being: Investigating the Contributions of School Climate and Job Crafting. *Cogent Education*, 9(1), 2044583, Doi: 10.1080/2331186X.2022. 2044583.
- Dweck, C.S., & Leggett, E.L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Erdoğan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., & Mansfield, L.R. (2012). Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, (Third Edition). Dubai, UAE: Oriental Press.
- Germer, C.K. (2020). *Öz Şefkatli Farkındalık: Tahrip Edici Duygularla Başa Çıkabilmek*. (Çev. H.Ü. Haktanır). İstanbul: Diyojen Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hakala, H. (2013). Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in the Software Sector. *Baltic Journal of Management*, 8(1),102-118.
- Hult, G.T.M. & Ferrell, O.C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111.
- İnan, R. (2016). A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Joo, B.K.B., & Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2015). İş Yaşamının Kalitesinin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü. İçinde (Ed. Doğan, Selen) *Yaşam Doyumu, Seçme Konular*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kharabsheh, R.A. Jarrar, K., & Simeonova, B. (2015). The Impact of Competitive Strategies on Responsive Market Orientation, Proactive Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 23(5), 423-435.
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Brown, K.G., Salas, E., Smith, E.M., & Nason, E.R. (2001). Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 1-31.
- Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The Process of Reinventing A Job: A Meta-Synthesis of Qualitative Job Crafting Research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part B), 1-18. [103267]. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J.S. (2012). The Development and Validation of A Job Crafting Measure for Use with Blue-Collar Workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.

- Pavot, W., & Diener, E. (2008) The Satisfaction With Life Scale and the Emerging Construct of Life Satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152.
- Rice, R.W., Frone, M.R. & McFarlin, D.B. (1992). Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality Of Life, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Røysamb, E., Harris, J.R., Magnus, P., Vittersø, J. & Tambs, K. (2002). Subjective Well-being. Sex-specific Effects of Genetic and Environmental Factors. *Personality and Individual Differences*, 32(2), 211-223.
- Senko, C. (2016). Achievement Goal Theory: A Story of Early Promises, Eventual Discords, and Future Possibilities. In K.R. Wentzel & D.B. Miele (Eds.), *Handbook of Motivation at School*, Vol. 2, (pp. 75-95). New York: Routledge.
- Shin, D.C. & Johnson, D.M. (1978). Avowed Happiness as an Overall Assessment of the Quality of Life, *Social Indicators Research*, 5(1), 475-492.
- Shin, H.W., Picken J.C. & Dess G.G. (2017). Revisiting the Learning Organization: How to Create It, *Organizational Dynamics*, 46(1), 46-56.
- Silvestri, L.P. (2019). Collective Job Crafting: How Groups Shape Their Identity and Work Over Time. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Slemp, G.R. (2016). Job Crafting. In Lindsay G. Oades, Michael F. Steger, Antonelle Delle Fave, & Jonathan Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, (pp.342-365). John Wiley & Sons.
- Slemp, G.R. & Vella-Brodrick, D.A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting, *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G.R., & Vella-Brodrick, D.A. (2014) Optimizing Employee Mental Health: The Relationship between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957-977.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- VandeWalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educ. Psychol. Meas.*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D., Nerstad, C.G.L., & Dysvik, A. (2019). Goal Orientation: A Review of the Miles Traveled and the Miles to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547>.
- Veenhoven, R. (1996). Happy Life-Expectancy: A Comprehensive Measure of Quality-of- Life in Nations. *Social Indicators Research*, 39(1), 1-58.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yao, T.T., & Fu, M.H. (2019). The Effect of Developmental Feedback on Employee Job Crafting: The Mediating Role of Learning Goal Orientation. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 111-126.

EXTENDED SUMMARY

The Mediation Effect of Job Crafting on the Effect of Learning Orientation on Life Satisfaction: A Research on Bank Managers

İskender VAROL³

Çanakkale Onsekiz Mart University

Gülten GÜMÜŞTEKİN⁴

Çanakkale Onsekiz Mart University

Introduction

Learning orientation is defined as the process of adapting to succeed in new or challenging situations. It is stated that learning-oriented individuals consider such situations as opportunities for improvement. In addition, it is stated that efforts and feedback towards learning can provide possible improvement (Kozlowski, et al., 2001: 4). In other words, it is argued that the mental state and effort developed within the scope of learning orientation can be used as an instrumental strategy for high-level performance in the future (VandeWalle, 1997: 997). It was found appropriate to examine the concept of learning orientation theoretically within the scope of achievement goal theory.

Life satisfaction is defined by Rice, Frone, & McFarlin (1992: 156) as people's evaluations of their own lives and their attitudes towards their own lives. In another definition, life satisfaction is the evaluation of an individual's quality of life as a whole according to the criteria he/she determines, as distinct from an emotional or affective experience (Shin, & Johnson, 1978: 478). In this study, it was found suitable to examine the concept of life satisfaction theoretically within the scope of association theories and judgment theory.

Job crafting is defined as behaviors that are initiated without an active and external factor and that provide change with the effort of employees to harmonize their jobs with their own preferences, motives and passions (Tims, Bakkers, & Derks, 2012: 173). In another definition, job crafting includes the physical and cognitive changes that individuals make in their duties or in the relational boundaries of their works. An example of physical changes is altering the way a

³ Corresponding author at: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Fakültesi, Terzioğlu Yerleşkesi, 17000 Kepez-Çanakkale, iskendervarol@hotmail.com, ORCID:0000-0001-5091-7472,E-mail Address: iskendervarol@hotmail.com
⁴ Prof.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, ggumustekin@comu.edu.tr, ORCID:0000-0003-0561-1989

job is done by a person, on the other hand, an example of changing relational boundaries refers to decisions about who to interact with while doing the job (Wrzesniewski, & Dutton 2001: 179-180). It was found appropriate to examine the concept of job crafting theoretically within the scope of job crafting theory.

Method

Questionnaire technique was used as data collection method in the research. In the questionnaire form, three different scales were used to measure learning orientation, job crafting, and life satisfaction. The scales were expressed with a five-interval Likert-type metric method. Within the scope of the research model, learning orientation (independent variable), job crafting (mediating variable), and life satisfaction (dependent variable) were considered. The research was carried out between March 1 and July 30, 2022. The scope of the research in terms of application consists of the managers of public, private and foreign-capital banks determined by convenience sampling method in the provinces of Balıkesir, Bilecik, Bursa, Çanakkale and Yalova in the Southern Marmara region. It consists of 480 bank managers who work as managers in banks operating in the mentioned provinces. Out of 700 questionnaire forms delivered to banks, 480 (68.6%) of 480 (100%) returned questionnaires were included in the scope of the evaluation. SPSS for Windows 22.0 and AMOS 22 programs were used to analyze the data obtained. The data obtained from the sample determined by first, explanatory factor analysis and confirmatory factor analysis and then hypothesis tests were carried out through the structural equation model.

Results

Firstly, descriptive statistics and pearson correlation analysis were conducted. It was seen that an important part (56%) of 480 bank managers participating in the research are men and (44%) are women. Most of the bank managers (84%) have bachelors degree and (12%) have a postgraduate education level. Besides, (62%) of 480 bank managers work in public banks and (38%) of them work in private and foreign-capital banks. When the findings given in the correlation matrix were examined, it was found that there is a positive significant relationship between bank managers' level of learning orientation and the level of life satisfaction ($r = .480$; $p < 0.01$); it was also observed that there is a positive significant relationship between bank managers' level of learning orientation and their level of job crafting ($r = .587$; $p < 0.01$). Besides, there is a positive significant relationship between bank managers' level of job crafting and their level of life satisfaction ($r = .455$; $p < 0.01$). After these analyzes, structural equation model was applied to determine the relationships between variables suggested in the research hypotheses. According to the results of the structural equation model, path coefficients and significance levels; it was concluded that learning orientation has an effect on life satisfaction ($\beta = 0.58$; $p < 0.001$).

Accordingly, H₁ hypothesis was accepted. In addition, it was concluded that learning orientation has an effect on job crafting ($\beta=0.66$; $p<0.001$) and H₂ hypothesis was accepted. Besides, it was concluded that job crafting has an effect on life satisfaction ($\beta=0.29$; $p<0.001$) and H₃ hypothesis was accepted. On the other hand, with the help of analyzes, the mediating effect was investigated and the indirect effect of job crafting on the effect of learning orientation on life satisfaction ($\beta=0.194$; $p<0.001$) was observed in the 95% confidence interval [0.096-0.293] which does not include zero (0) value between the results, and these values showed the partial mediation and the H₄ hypothesis was accepted as well.

Conclusion and Recommendations

As a result of the research by way of the structural equation model, it was determined that learning orientation positively affects life satisfaction. Similarly, within the scope of the analysis, learning orientation has a positive effect on job crafting and job crafting positively affects life satisfaction as well. In terms of mediating effect, it was determined that job crafting has a partial mediation effect on the effect of learning orientation on life satisfaction within the scope of indirect effect.

It can be said that the results obtained in the research can also contribute to the organization and managers in a practical context. It is seen in the literature that employees with high levels of learning orientation and job crafting are important values for the organization and that organizational capital can also contribute to their life satisfaction levels in exchange. In this respect, the results of the research show that practical benefits can be acquired by internalizing the research variables within the scope of creating the appropriate climate in organizations and using in strategic decisions.

Although significant results have been obtained within the scope of the research, there are also various limitations. The first limitation of the study is the use of cross-sectional data rather than longitudinal data. The second constraint is that different sectors are not included in the study for cross-validation. The third limitation is that the self-evaluation method was used in the survey questions. The fourth constraint is the lack of cross-cultural and cross-country comparisons. The fifth limitation is that the variables are based on positive psychology and the variables with negative results are not included and analyzed by comparison. Within these constraints, causality and generalization may not be appropriate for the results obtained. In addition, in future studies, it is predicted that examining the comparisons between different sectors and cultures in a way to include negative results may contribute to the literature.