

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**İŞ BECERİKLİLİĞİ VE ÇALIŞAN İYİ OLUŞU ÜZERİNE NİCEL BİR  
ARAŞTIRMA\***

Ali Şahin ÖRNEK<sup>1</sup> & Selda TOPKAYA<sup>2</sup> & Fuat Fırat ÇEVİK<sup>3</sup>

**Öz**

*Geleneksel insan kaynakları yönetim anlayışının, 1990'lı yıllardan itibaren yerini stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmasıyla insan sermayesi şirketler açısından çok daha önemli hale getirmiştir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışanların temel yetkinliklerinin yatırımla desteklenmesi şirketlere hem rakipleri tarafından taklit edilmesi zor bir farklılık hem de yüksek verimlilik getirmektedir. Çalışanlar açısından ise becerikliliklerinin artmasının birçok maddi ve manevi unsuru etkilemesi beklenir. Çalışmamızda, çalışan iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş becerikliliğinin artmasının; genel iyilik hallerine olumlu yansıtacağı, moral ve motivasyonlarını güçlendireceği görülmüştür. Teorik çerçeve doğrultusunda iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Geliştirilen hipotezleri sınamak için gerekli olan veriler Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görevli toplam 330 idari ve akademik personelden toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, iş becerikliliğinin alt boyutları ile yaşamsal iyi oluş, iş yerinde iyi oluş ve psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** İş Becerikliliği, Çalışan İyi Oluşu, Yaşamsal İyi Oluş, İş Yerinde İyi Oluş, Psikolojik İyi Oluş.

**JEL Kodları:** D22, I30, J24, L20, O15.

**Başvuru:** 30.07.2022 **Kabul:** 09.09.2022

\* Bu çalışma 4-5 Temmuz 2022 Tarihleri arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı II'de sözlü olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, asornek@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2217-6878

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Meslek Yüksekokulu, seldatopkaya@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4805-8004

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı, fuatfiratcevik@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4984-2076

## A QUANTITATIVE STUDY ON JOB CRAFTING AND EMPLOYEE WELL-BEING<sup>4</sup>

### **Abstract**

*Strategic human resources management, since the 1990s has replaced the traditional human resources management approach. It has subsequently made human capital much more important to organizations. Research shows that it both increases firms' productivity and creates a difference that is difficult to imitate by their competitors to support the core competencies of employees with investment. From the employees' perspective, the increase in their skills affects many physical and moral factors. The relationship between job crafting and employee well-being was examined from this point of view in the study. The result of the research reveals that the increase in employee job crafting will increase their general well-being and strengthen their morale and motivation. In this theoretical framework, the relationship between job crafting and employee well-being was examined by using quantitative research methods. The data required to test the developed hypotheses were collected from a total of 330 administrative and academic personnel working at Çanakkale Onsekiz Mart University. Convenience sampling method and survey were used in data collection. The analysis results of the data, we found positive and significant relationships between the sub-dimensions of job crafting and well-being in life, well-being at work and psychological well-being.*

**Keywords:** *Job Crafting, Employee Well-Being, Well-Being in Life, Well-Being at Work, Psychological Well-Being.*

**JEL Codes:** *D22, I30, J24, L20, O15.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

20. yüzyılın başlarında doğan bir çocuğun ortalama yaşam beklentisi 40'lı yıllara karşılık gelmektedir. Günümüzde bu süre Türkiye'de dâhil pek çok devlette 80'e yaklaşmıştır. Hijyen koşulları başta olmak üzere bilimdeki gelişmelerin, yaşam ortamlarını iyileştirici ve önleyici çabaların, yaşam sürelerinin uzamasına etkisi yadsınamaz. Ancak geliştirilen çözümlere rağmen modern iş dünyası, çalışanların iş yerinde mutluluğunu sağlamakta güçlük çekmektedir. Yapılan araştırmalar bireyin yaşadığı sağlık ve iyi oluş sorunlarının büyük oranda davranışsal ve çevresel (% 53 yaşam tarzı, % 21 çevre, % 10 sağlık hizmeti) olduğunu göstermektedir (Hoeger vd., 5). Öncelikle bireyler yaşam kalitelerini iyileştirerek, hastalıklara karşı kendilerini koruyabilirler. Bir yandan örgütler iyi oluş sorunlarının üstesinden gelmek için çalışan esenliği programları geliştirirken diğer yandan bireyler kendi iyiliklerini gözetmelidirler. İyi oluşun bireysel olarak dikkat edilmesi gereken: fiziksel,

---

<sup>4</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

duygusal, zihinsel, sosyal, çevresel, mesleki ve ruhsal olmak üzere yedi boyutu vardır.

Çalışan esenliği ya da iyi oluşu, kapsamı oldukça geniş bir içeriğe sahiptir. Bu nedenle biraz muğlak konuların başında gelmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre iş ortamı, görevler, fiziksel çevrenin kalitesi, güvenliği, işyerinin iklimi ve organizasyonuna ilişkin çalışanların neler hissettiklerine varan her şey iyi oluş kapsamına girmektedir (www.ilo.org). İş sağlığı ve güvenliğinin, çalışma sonuçlarıyla ilişkisi uzun zamandan beri bilinmektedir. Ancak iyi oluş "herkesin anlamını bildiği fakat kimsenin kesin tanımını veremediği" bir kavram (Lyubomirsky, 2001: 239) olmaktan çıkmalıdır.

Çalışan iyi oluşunun son dönemde tartışılır olmasının gerisinde Dünya Sağlık Örgütü, Avrupa Birliği gibi küresel kuruluşların politika belgelerinde yaşam boyu sürdürülebilir iş, iş-yaşam dengesi, anlamlı iş, kendini gerçekleştirme ve becerileri edinme konularının özellikle işlenmesi yatar. Küresel kuruluşların çalışan refahını teşvik eden politik tercihleri, tavsiyeleri; devletlerin ve işletmelerin stratejilerine yansıtılmaktadır (Weziak-Bialowolska vd., 2020: 2). "Geleceğin İşyerleri 2021 İnsan Kaynakları (İK) Duyarlılığı" anketinde üst düzey İK yöneticilerinin % 68'i çalışan iyi oluşunu ve ruh sağlığını en önemli konu olarak ifade etmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 2021 yılında, bu alanda yapılan çalışmaların sektör büyüklüğü, 20,4 Milyar Dolara ulaşmıştır (Meister, 2021). Şirketlerin yoga programlarında, esnek çalışma saatlerine varan çeşitli çalışan iyi oluş programları uygulamaların bile sorunları çözmediği vurgulanmaktadır. İngiltere merkezli kısa adı CIPD olan İnsan Kaynakları Derneği'nin 2020 raporuna göre bir yıl içerisinde işyerinde stres bağlı devamsızlık oranlarında % 37'lik bir artış görülürken; çalışanların % 89'u kendilerini iyi hissetmeden çalıştıklarını söylemişlerdir. Gallup'un raporlarında çalışanların % 76'sının yönetilemez iş yükü, kötü yönetim ve işyerinde haksız muamele ve benzeri nedenlerle tükenmişlik belirtileri yaşadığını kabul ettiğini gösterdiklerine ilişkin istatistiklere rastlanmaktadır (www.resources.workable.com). Ne yazık ki, olumsuz veriler bunlarla sınırlı değildir.

Türkiye'de yapılan sağlık harcamaları da konunun önem ve önceliği hakkında fikir verebilir. Türkiye'nin sağlık harcamaları COVID'19 / Pandemi dönemi öncesinde 2019 yılında 201 milyar 31 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu harcamaların 156 milyar 819 milyon TL'si genel devlet sağlık harcaması ve 44 milyar 212 milyon Türk Lirası ise özel sektör sağlık harcamalarından oluşmaktadır. Toplam sağlık harcaması 2010 yılında 62 milyar TL iken, 2014 yılında 95 milyar ve 2019 yılında 201 milyar Türk Lirasını bulmuştur. Genel devlet sağlık harcaması 2010 yılında 48 milyar, 2014 yılında 73 milyar ve 2019 yılında 157 milyar Türk Lirasıdır. Özel sektör sağlık harcaması 2010 yılında 13 milyar, 2014 yılında 21 milyar ve 2019 yılında 44 milyar Türk Lirasıdır. Kişi başına sağlık harcaması ise 2019 yılında 2 bin 434 TL olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, Haber Bülteni 19 Kasım 2020). Çalışan iyi oluşunun hem bireye hem işletmeye hem de devlete yansıyan pek çok sonucu vardır. Herhangi bir sağlık probleminin ortaya çıkmadan önlenmesini ve sağlık problemi teşkil edebilecek davranışların ve tutumların çalışanlar arasında en aza

indirgenmesini amaçlayan programlar çalışanın işyerinde iyi oluş kavramı içinde değerlendirilmektedir.

Sağlık problemi teşkil edebilecek davranış ve tutumlar arasında en bilinenleri hareketsizlik ve sigara içilmesidir (Jones, Molitor ve Reif; 2020:1747). Fiziksel olarak iyi olmayan bir çalışanın psikolojik iyi oluşu zorlaşır. Üstüne duygusal bulaşmalar da eklenince işletmede ya da kamu kuruluşunda tüm çalışanların iyi oluşu ve örgüt sağlığı olumsuz yönde etkilenir. İş yerlerinde çalışanların zihnen ve bedenlen sağlıklı olarak varlık göstermesi istenilen bir durumdur. Örgütlerde, kronik hastalıklar nedeniyle işe devamsızlık oranlarında görülen artışlar ve artan sağlık harcamaları dikkat çekici düzeydedir. Bu durum karşısında çözüm arayışına giren yöneticiler ve araştırmacılar son dönemde çalışan iyi oluşu ve iş becerikliliği olgularına odaklanmışlardır.

Çalışanların iyi oluşlarını etkileyen önemli değişkenlerden birisi iş becerikliliğinin artması veya azalmasıdır. İşletmelerde, işçi ve işveren bir tür psikolojik sözleşmeyle karşılıklı olarak belirli yükümlülükler altına girerler (Linde, 2015: 15-16). Ekstra rol davranışı olarak değerlendirdiğimiz iş becerikliliği ile çalışan esenliği; tarafların yükümlülüklerini yerine getirmeleri anlamına gelir. Çalışanların yaptıkları işleri kendi beceri ve değerlerine uygun hale getirmesi olan iş becerikliliği; örgütsel davranış alanında araştırma yapanların üzerinde yoğunlaştıkları konulardandır. Günümüz iş dünyasında çalışanlar kalıplaşmış görev tanımları yerine; kaotik ortamda çözümler üreten proaktif davranışlara ihtiyaç duymaktadırlar (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021: 1842). Bu sayede getiriye dönüşen yenilikçi fikirler, yüksek performans ve sürdürülebilir örgütsel başarı umulmaktadır.

İş tasarımı ve pozitif psikolojiyle yakından ilgili olan iş becerikliliği: işte yaptığımız şeyleri yeniden tasarlayarak görev, ilişki ve algılarımızı değiştirme girişimidir (Berg vd., 2007). Kavramlarla ilgili tanımlar incelendiğinde iş becerikliliğini; çalışanların kişisel değerlerinin, yeteneklerinin ve kabiliyetlerinin şekillendirdiği görülür (Zhang ve Parker, 2018: 139). İş yerinde iyi oluş çalışanların örgüte bağlılıklarını güçlendirirken, iş becerikliliği çalışanların işle bütünleşmelerini sağlamaktadır. İki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütlerin insan kaynakları yönetim stratejilerini uygulamalarını destekler. Bu faktörlerin örgüt içerisinde bir bütün olarak değerlendirilmesi; verimliliği ve etkililiği de artıracaktır. Fiziksel, ruhsal ve finansal ihtiyaçları karşılanan çalışanlar kendilerini daha değerli ve yetkin hissedeceklerdir. İş becerikliliği işe ve işyerine ilişkin algıyı değiştirirken; çalışan iyi oluşu sayesinde sağlıklı ve mutlu iş görenler işletme maliyetlerini düşürebilir. Mutlu çalışanlar en azından çalıştığı kurumu iyi temsil edecektir. Yaşamı ihmal edilmeyen çalışan, yetenekli yeni adaylar bulmanızı kolaylaştıracaktır.

İş becerikliliği ve çalışan iyi oluşu birbirini etkileyen kavramlardır. Ülkemizde devlet memurlarının çoğu, hafta içerisinde uyanık olduğu zaman diliminin önemli bir kısmını işte geçirirken, özel sektörde hafta sonları da mesai devam etmektedir. Başta akademisyenler olmak üzere üniversite çalışanlarının toplumda öncü olmaları beklenir. Çalışmamızda, üniversite çalışanlarının iş becerikliliği ile iyi oluşları arasındaki ilişki araştırılacaktır. Eğer kendinizi değerli hissettiğiniz ve sizin için anlamlı bir işle uğraşmıyorsanız; işe gitmek sizin için bir eziyet ve zaman kaybı

olacaktır. Ancak kendinizi yaptığınız işle özdeşleştiriyor, büyük bir uğraşın içinde tatmin duygusu hissediyorsanız; yüksek aidiyet duygusuyla diğer bütün alternatifleri unutup işinize odaklanabilirsiniz. İşinizi daha ilgi çekici ve anlamlı hale getirebiliyorsanız iş becerikliliği sergiliyorsunuz demektir (Dutton ve Wrzesniewski, 2020). Kamu çalışanı da olsa üniversite personeli de benzer koşullarla yüz yüzedir.

### **1.1. İş Becerikliliği ve Çalışan İyi Oluşu Kavramları**

#### *1.1.1. İş Becerikliliği*

Yaklaşık yetmiş yıldır çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerine ilişkin çalışmaların odağını büyük ölçüde; iş tasarımı ve yönetim uygulamaları oluşturmaktadır. Bu odağın, çalışanların tutum ve davranışlarını ne ölçüde etkiledikleri araştırılmaktadır (Leana vd., 2009: 1169). Literatürde, çalışanların performans düzeylerinin en yüksek olduğu çalışma ortamlarının; onları işle bütünleştiren ve işlerine yönelimlerini kolaylaştıracak şekilde tasarlanan ortamlar olduğu vurgulamaktadır. Örgütün çalışanlarına; uygun çalışma koşulları, sosyal ortam, geri bildirim ve beceri desteği şeklinde yeterli iş kaynağı sağlaması; onların performans düzeylerini arttırmaktadır. Yöneticilerin bu noktada önemli görevleri bulunmaktadır. Kulik ve Oldham (1987) eski bir geçmişe sahip olmayan kavramı, dolaylı bir yolla “Kişi-Çevre Uyumuna Bir Yaklaşım Olarak İş Tasarımı” adlı çalışmalarında açıklamışlardır. Yapılan işin, çalışanların kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre tasarlamalarına izin veren; aynı zamanda çalışanların süreci kendilerinin yönettiği, yönetici veya örgütünden izin almasının gerekmediği bir strateji (Kulik ve Oldham, 1987: 292) olarak aktardığı kavram aslında iş becerikliliğinin tanımını oluşturmaktadır.

İş becerikliliği kavramı (job crafting) literatürde yakın zamanda çalışılmaya başlanmıştır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından literatüre kazandırılan kavram; çalışanların yaptıkları işleri, fiziksel, bilişsel ve ilişkisel bakımdan kendilerine uyumlu hale getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kerse, 2017: 284; Ingusci ve ark., 2016). Onlara göre işin anlamı, sınırları ve kimliklerinin resmi iş gereksinimleri tarafından tam olarak ifade edilememektedir (2001: 179). Örgüt içerisinde yöneticilerin tek tip çalışma modeli belirleyerek çalışanlardan bu duruma uymalarını beklemeleri, çalışanların motivasyonunu düşürebilmekte ve örgütün verimliliğini azaltabilmektedir. Bunun yerine çalışanın bireysel özellikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulan iş modellerinin verimliliği arttırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Seçkin, 2019: 890). Çalışanların inisiyatif alacak kabiliyette olması hem kendileri hem de işletmeleri için bir kazanç olabilir.

Çalışanların işteki performans düzeylerini ve kaynaklarını harekete geçirmeleri de en az yukarıda bahsedilen örgütsel yönelim kadar belirleyicidir. Zira yöneticiler sürekli olarak çalışanların eylem yanlısı davranış sergilemeleri için onlara geri dönüt sağlayamayabilirler ve ekonomik gidişatta örgütler farklı hedeflere odaklanarak çalışanların isteklerini karşılamayabilirler. Eylem yanlısı çalışanların kendi işlerini tasarlamaları, buna göre işe bağlı kalmaları ve iyi performans göstermeleri beklenmektedir (Bakker, Tims ve Derks, 2012: 1360). İş becerikliliğinde çalışan

herhangi yönetim uygulamasına gerek duymadan kendini gerçekleştirme çabası içine girmektedir. Kendini geliştirmek için uğraş veren çalışan hem bireysel hem de örgüt ölçeğinde olumlu performans sergiler.

Demerouti (2014) iş becerikliliğini, çalışanların organizasyon içerisinde belirlenmiş görevlerini kendilerine göre yeniden organize ederek çalışma şekillerini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. İş becerikliliğinin çıktısı olarak (Demerouti, 2014: 237) çalışanların; işi anlamlandırmaları, proaktif davranış şekilleri göstermeleri, organizasyon içerisinde daha fazla iş talebi ve araştırma içerisinde olmaları beklemektedir. İş becerikliliği kavramının içeriğini dolduran bir diğer yaklaşım da liderlik modelleri ile ilgilidir. Günümüzde çalışma şartlarının ve iş görme şekillerinin değişmesi örgütlerde liderlik kavramının ve çeşitliliğin artmasına da etki etmiştir. Liderlik çeşitlerinden olan dönüştürücü liderlik günümüz modern işletme yapısına uyan bir liderlik modelidir. Bu model içerisinde yöneticinin çalışanları görev tanımlarının ötesine geçmeleri için teşvik ve motive etmesi beklenmektedir. Bu tanımlar çerçevesinde dönüştürücü liderlik algısıyla iş becerikliliği kavramının motive edileceği ve çalışanların iş tanımlarında kendilerine uygun şekilde değişikliklere gitmesi beklenebilir (Kerse ve Babadağ, 2019: 134).

İş becerikliliği kavramını açıklarken teorik altyapısını hazırlayan bir diğer kavramın “İş Tasarımı Teorisi” olduğu görülmüştür. İş tasarımı teknikleri içerisinde yer alan iş genişletme, iş basitleştirme, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma boyutları iş becerikliliği ile ilişkilidir. Özellikle iş geliştirme ve iş zenginleştirme alt boyutları çalışanlar açısından proaktif yaklaşımları güçlendireceği ve iş becerikliliğine etki edeceği yönünde değerlendirilmiştir (Yavuz ve Artan, 2019: 99). Bu tanımdan da iş becerikliliğinin çalışanların işi kendilerine uygun hale getirme yaklaşımı olduğu sonucuna varılabilir. Resmi iş yapma biçimlerinin dışına çıkan iş becerikliliğinin bir adım ötesini, ekstra rol davranışının oluşturduğu söylenebilir. İş becerikliliği her ne kadar bireysel açıdan (yönetime karşı) gerçekleştirilen proaktif bir davranış biçimi olarak görülse de gayri resmi çalışma grupları tarafından yürütülen ortak faaliyetler de olabilir (Leana vd., 2009: 1169). Proaktif iş becerikliliği grup üyeleri arasında işbirliği ve anlayış gerektirir. Bazı kurumlarda iş becerikliliği hoş karşılanmayabilir ve olumsuz sonuçlar doğurabilir (Bacaksız vd., 2018: 153).

### 1.1.2. Çalışan İyi Oluşu

Türk Dil Kurumu iyi oluş kavramını “esen olma durumu, sağlık, afiyet, sıhhat, selamet, hastalık karşıtı” olarak ifade etmektedir. ‘Wellness ya da well-being’ olarak İngilizceden Türkçeye uyarlanan kavram Türkçe literatürde iyi oluş şeklinde kullanılsa da (Bağcıoğlu ve Kaygın, 2018:610; Karagözoğlu, 2005: 10) iş dünyasında çalışan esenliği kavramı yaygındır. Mutlulukla yakından ilgili olan çalışan iyi oluşu; örgütsel iyi oluş, yararlılık, öznel iyi oluş, yaşam doyumu, çalışan refahı, psikolojik iyi oluş gibi psikoloji biliminden iktisada varıncaya kadar oldukça geniş yelpazede tanımlanmaya çalışılır.

Kapsayıcı olduğunu düşündüğümüz Zheng vd., (2015) tarafından geliştirilen çalışan iyi oluşu ölçeği: Yaşamsal, iş yerinde ve psikolojik iyi oluş üç alt boyuta sahiptir. Yaşamsal iyi oluş, çalışanın kendisi ve aile yaşamının sağlıklı olabilmesine ilişkin duygularını, sorunlarını kapsar. İş yerinde iyi oluş: Tazminat ve yan haklar, işgücü koruması, yönetim tarzı gibi iş düzenlemelerini ifade eder. İş yerinde iyi oluş ya da örgütsel mutluluk, örgüt teorileri açısından (Arslan ve Polat, 2017: 613); çalışanın iş yerindeki mizahı, duygu durumlarını, işi nasıl anlamlandırdığı, potansiyelini gerçekleştirme algılarının toplamı olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iyi oluş ise büyüme, öğrenme, iş başarısı, kendini gerçekleştirme temellerine dayanır (Zheng vd., 2015: 627-628). Sadece psikolojik iyi oluş için: Ruhsal enerji, zihinsel tasvirler, motivasyon, amaç belirleme, duygusal uyarılma, stres yönetimi, dikkat-konsantrasyon, güven, öz düzenleme, liderlik ve iletişim gibi temel psikolojik becerileri (Singh ve Kaur, 2021: 2) gözetmemiz gerekir.

İyi oluş; örgütün genel durumunun iyi olması için, işletmenin, kişiler arası ve bireysel ihtiyaçlarının stratejik amaçlarla birbirlerine entegre edilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği Ulusal Enstitüsü (NIOSH) sağlıklı bir işletmeyi; kültürü, iklimi ve uygulamaları çalışanların sağlığını, güvenliğini ve ayrıca örgütsel etkinliği teşvik eden işletmeler olarak tanımlamaktadır. İyi oluş odaklı bir işletme çalışanlarının fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal sağlıklarına katkı sağlamaktadır. Böyle bir yapıya sahip işletmelerde grup çatışmaları diyalogla çözümlenebilir (Diamante vd., 2006: 460-61). Sağlığı bozulan veya esenlik sorunları yaşayan çalışan işe devamsızlık veya işte bulunamama (presenteism) davranışları sergileyecektir. Dolaylı/gizli maliyetler olarak görülen bu durumlarda çalışanın sorunlarında ihmali bulunan idarecilerin de sorumluluğu vardır (Howard vd., 2012: 151). İşletme iyi oluş programları işveren tarafından farkındalığı arttırmak, davranış değişikliği sağlamak ve iyi sağlık uygulamalarını destekleyen bir çevreyi yaratmak için işveren tarafından desteklenen programlardır (Aldana, 2001:297). İşverenlerin maliyetleri düşüreceğine yönelik destekleyici kanıtlar az olmakla birlikte esenlik programları yaygınlaşmaktadır ve uygulanişından insan kaynakları uzmanları birinci derece sorumlu tutulmaktadır (Zula, 2014: 783).

İyi oluş üzerine Amerika Birleşik Devletleri'nde yürütülen programları inceleyen Mattke ve arkadaşları (2013); davranış ve tutumlara yönelik altı program ve kronik hastalıklara karşı dokuz temel program tespit etmişlerdir. Davranış ve tutumlara yönelik programlar; beslenme ve diyet, sigara içmeyi bırakma, fitness, alkol ve uyuşturucu kullanımı, stres yönetimi, sağlık eğitimi şeklindedir. Kronik hastalıklara yönelik programlar ise diyabet, astım, koroner damar hastalıkları, kalp krizi, depresyon, kanser, amfizem, sırt ağrısı, temel sağlık (Mattke vd., 2013) sorunlarını çözmeye çalışmaktadır.

## **1.2. Teorik Arka Plan**

İş becerikliliği süreci içerisinde, çalışanlar gördükleri işleri kendi yetenek ve değerlerine göre yeniden tanımlayarak; işleri kendileri için daha anlamlı ve kendileri ile daha uyumlu hale getirmektedirler. İş becerikliliği sürecini etkin olarak uygulayabilen çalışanlar, işe yabancılaşma ve iş tatminsizliğinden uzaklaşırken,

psikolojik duygu durumlarında olumlu belirtiler, sosyal refah ve işe bağlanma düzeylerinde artış görülmektedir. İş becerikliliği sergileyen çalışan, içinde bulunduğu örgüte önemli katkılar sağlayabilir. Çalışanın performansının artması, örgütün performansını olumlu yönde etkiler (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 134).

Havacılık sektörü içerisinde yapılan araştırma sonucunda iş becerikliliği ile çalışan performansı arasında ve iş becerikliliği ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Karataş, 2019: 75). Böylelikle çalışanların iş becerikliliği davranış tarzlarının kendilerine bırakıldığı durumda yani işi kendi yetenek ve hedeflerine uygun hale getirmelerine müsaade edildiği durumlarda işlerinde daha iyi performans çıkardıkları söylenebilir. Başka bir çalışmada iş becerikliliği ile bireylerin öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Öz-yeterlilik kavramının kısaca bireylerin kendi becerilerine olan inançları olarak tanımlanırken, bu inancı yüksek kişilerin motivasyonlarının da yüksek olduğu ve iş becerikliliklerini kullanarak engelleri aşma konusundaki isteklerin ve gayretlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tam tersi durumda ise (Bandura, 1993: 144) öz yeterlilikleri düşük kişilerin karşılaştıkları sorunları çözme konusunda becerilerine güvenmeyerek motivasyonlarının düştüğü belirtilmiştir.

Yapılan diğer bir araştırma iş becerikliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. İş tatmini, bir işte çalışanların değer yargıları ve kişisel özelliklerini işe aktarabilmeleri sonucunda içinde buldukları örgüte ve işe karşı geliştirdiği duygu düzeyi olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların iş becerikliliklerinin artması durumunun iş tatminini üzerinde önemli bir rol oynadığı saptanmıştır (Aydın, 2020: 36).

İş becerikliliği üzerine çalışma yapan araştırmacılar, birbirinden farklı boyutlar oluşturmuşlardır. Bu boyutları anlamlandırmak için ise bazı davranış modelleri tasarlamış ve ölçekler ortaya koymuşlardır. Literatürde en çok kabul görmüş ve güvenilirliği sınanmış olan ölçeklerden birisi Wrzesniewski ve Dutton'a ait olan ölçektir. Diğeri ise Tims ve Bakker tarafından "iş talepleri ve kaynakları modeli" doğrultusunda tasarlanan ölçektir (Sözber, 2019: 18).

Wrzesniewski ve Dutton'un ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar "Görev Becerikliliği", "İlişkisel Beceriklilik" ve "Bilişsel Beceriklilik" olarak sınıflandırılmıştır. Görev becerikliliği boyutunda çalışanın iş ile ilgili yapması gerekenler konusunda kontrolü ele alarak kendi çalışma prensiplerini oluşturması ve bununla birlikte ürettiği iş miktarında veya kalitesinde artı yönde değişiklikler yapması beklenmektedir. Bu tanımlamadan hareketle çalışanın yapmak istemediği ancak yapması zorunlu olduğu görevleri çalışma arkadaşlarına veya altında çalışanlara devrederek, kendisine daha uygun işler seçmesi ve bu işler için efor sarf etmesi beklenen davranış şekillerinden birisidir (Niessen, vd., 2016: 673). İlişkisel beceriklilik boyutunda çalışanın diğer çalışanlarla kurduğu iş yeri odaklı ilişkilerinin miktarını veya kalitesini düzenlemesi beklenmektedir. Çalışanın iletişiminin uyumlu olduğu iş arkadaşlarıyla daha fazla zaman geçirmesi ve bunun dışında kalanlar ile geçirdiği zamanı azaltması veya bu kişilerle iletişim kurmaktan kaçınması boyut



içerisinde beklenen davranış şekillerindedir (Wrzesniewski vd., 2013: 283). İş becerikliliğinin üçüncü ve son boyutu olan bilişsel beceriklilik, çalışanın işini kendisine göre yeniden yorumlaması ve yaptığı işe daha geniş perspektiften bakmasıdır. Çalışan bilişsel becerikliliğini artırırken, çalıştığı işte herhangi bir fiziksel değişiklik olmamasına rağmen işi yorumlama kısmında iş tanımına başka eklemeler de yaparak işi kendisi adına anlamlı hale getirir (Berg vd., 2013: 93). Buna örnek olarak bir temizlik görevlisinin sadece sorumlu olduğu alanda çevreyi temiz tuttuğunu düşünmesi yerine, o çevrede yaşayan herkesin hijyen koşullarına uygun yaşamasını sağlayarak temiz bir alan oluşturduğunu düşünmesi verilebilir. Çalışmamızda kullandığımız “İş Becerikliliği Ölçeği” Tims ve Bakker’a ait olup, araştırmanın modeli ve hipotezi bölümünde ayrıca ele alınmıştır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan çalışanların iyi oluşları da örgütlerin dikkate aldıkları temel konulardandır. Bireyin yaşamında iş yeri önemli bir yer tutmaktadır. İş yerinde iyi oluş sadece bireyi değil aynı zamanda işletmelerin ve toplumun iyi oluşunu derinden etkiler. Ortalama bir birey yaşamının çoğunu çalışarak geçirmektedir. Bu oranın bireyin yaşamının dörtte biri, hatta yaklaşık üçte biri olduğu öngörülmektedir. Yetişkinlerin hayatlarından tatmin duymalarına gelince; yaşam dönemleri boyunca beşte bir ile üçte bir oranında iş tatmini, yaşam tatmininin yerini almaktadır (Campbell vd., 1976). Dolayısıyla iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşuna yönelik çalışmalar önemli arz etmektedir (Ingusci vd., 2016: 680).

Çalışanların iyi oluşları, işverenin yararındır. Özellikle araştırmacılar bireysel düzeyde iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Judge, vd., 2001). Meta analiz olarak yürütülen araştırma sonuçları iş tatmini ve bireysel performans arasında pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Spector’un 1997 tarihli çalışması çalışanların tatmin düzeyleri yükseldikçe daha fazla iş birliği yaptıklarını, iş arkadaşlarına yardım ettiklerini, zamanlama ile ilgili konularda dakik olduklarını, işe devam durumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Mutlu ve verimli işçilerin duygusal iyi oluşu, iş performansı ile açık bir biçimde ilişkilendirilmektedir. Olumlu duygusal düşünceleri olumsuz düşüncelerine ağır basan çalışanlar üstlerinden daha yüksek performans puanları almaktadır (Wright ve Bonnet, 1997; Wright ve Cropanzano, 2000; Wright ve Staw, 1999’dan aktaran Harter vd., 2002:3).

Çalışan iyi oluş çerçevesinde gerçekleştirilen programların öncelikli amacı çalışanların sağlık düzeylerinin iyileştirilmesi ve korunmasıdır (Mercanoğlu ve Şimşek, 2021:3). İşletme iyi oluş programlarının çalışanların sağlığı, fiziksel iyi oluşları, beslenme ve çalışma üzerine olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Elia ve Rouse, 2016).

Mathieu ve arkadaşlarının (2014) yürüttükleri çalışmada kurumsal psikopatlık ve bunun çalışan iyi oluşu ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelemiştir. Çalışmada kişiliğin karanlık üçlüsü olarak ifade edilen ve psikopatlığı oluşturan psikopati, narsizm ve Makyavelizmin liderlik üzerindeki etkisi; B-Scan 360 başlıklı kurumsal psikopatlık ölçeği kullanılarak, çalışanların yöneticilerinin psikopat davranışlarına

yönelik algıları, psikolojik olumsuzlukları, iş aile çatışması ve iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yöneticilerin B skorlarının çalışanların iş tatminleri ile olumsuz ilişkili olduğu belirlenmiştir (Mathieu vd., 2014).

Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların iyi oluşlarına etkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada (Kim vd., 2018) konaklama endüstrisi örnekleme ele alınmıştır. Anket çalışmasının yürütüldüğü araştırmada 442 değerlendirilebilir anket Güney Kore’den üst düzey otellerde çalışan personelden toplanmıştır. Sonuçlar hayırsever ve stratejik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten şirketlerde çalışanların iyi oluşlarının olumlu etkilendiğini ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca işletmelerde iyi oluşun ve iş tatmininin genel yaşam kalitesini de etkilediğini vurgulamaktadır.

Diener ve ark. (2004) araştırmalarında çalışanların iyi oluşlarının, ülke içi ekonomik çıktı oranlarından daha önemli olduğunu yaptıkları çalışma ile göstermişlerdir. Toplumsal değerlerin ekonomik göstergeler uğruna göz ardı edildiği, ekonomik göstergelerin birçok yönden toplumsal değerler noktasında sınırlılıkları olduğu; buna karşın çalışanların iyi oluşlarının önemli sonuçlarının bulunduğunu ortaya konmaktadır. Ekonomik verimlilik oranları son yıllarda büyük artışlar göstermesine rağmen çalışanların yaşam tatmin düzeylerinde artış görülmediği, depresyon ve güvensizlik noktasında da önemli artışlar olduğu ifade edilmektedir.

Zheng ve arkadaşları (2015) yaptıkları analizlerle, çalışan iyi oluşu ölçeğini geliştirmişlerdir. Makalede iyi oluşun örgütsel düzeyde teorik modeli ve yapısal boyutları ortaya konmaya çalışılmaktadır. İyi oluş ölçeğinin üç boyutlu yapısı ortaya konmuştur. Bunlar yaşamsal iyi oluş, iş yerinde iyi oluş ve psikolojik iyi oluş şeklindedir. Bu boyutlarda geliştirilen iyi oluş ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da gerçekleştirilmiştir.

“Çalışan Sesinin, Örgüte Bağlılığa ve Çalışan Mutluluğuna Etkisi” başlıklı eserinde Ayyıldız (2018), çalışanların mutluluk düzeyini belirlemek üzere Zheng vd. (2015) geliştirilen iyi oluş ölçeğini kullanmıştır. Örneklem kümesi olarak Telekom sektöründe çalışan Marmara Bölgesi ve İstanbul İl’inde genel müdürlük çalışanları seçilmiştir. Anket toplamda 252 kişiye uygulanmıştır. Çalışmada mutluluğun cinsiyete, medeni duruma ve eğitim durumlarına göre örgütlerde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra ses ve boyutlarının bağımlı değişken olan mutluluk ve örgüte bağlılık ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu ortaya konmuştur.

İşe alımda istenen kişilerin şirkete kazandırılabilmesi için işverenler elle tutulur teklifler sunmak durumundadır. Ancak bunlar düzenli bir işten daha fazlası anlamına gelmektedir. İş becerikliliği fırsatları ve çalışan iyi oluşunun sağlanması örgütsel çekiciliği de etkileyebilir. Araştırmalar, gelecekte yeni nesil çalışanların çoğunun işyerinde kişisel gelişim hedeflerini gerçekleştirmek istediklerini; işin kendileri açısından eğlenceli, tatmin edici ve sosyal olarak faydalı olması gerektiğini ortaya koymuştur (Avolio ve Sosic; 1999; Wrzesniewski, McCauley, Rozin ve Schwartz, 1997’den aktaran Harter, Schmidts ve Keyes, 2002:2).

### **1.3. Araştırma Modeli ve Değişkenler Arası İlişkiler**

İş becerikliliği örgütlerdeki verimliliği artırabilir. Örgütlerin hedeflerine ulaşması çalışanların becerikliliğinin artması ile mümkün kılınabilmektedir (Aslan ve Güzel: 2020, 436). Örgüt içerisinde yetkinliklerin artması veya artmasına yönelik gerekli şartların işverenler/yöneticiler tarafından oluşturulması ile çalışanların daha mutlu çalışmaları beklenmektedir (Bertland: 2009, 29). Çalışanların işlerini içselleştirmesi ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmaları, iş becerikliliği sonucudur. İş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu birbirleriyle etkileşim içerisinde. Şimdi bu ilişkiyi ölçmekte kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilecektir.

#### *1.3.1. İş Becerikliliği Ölçeği*

Araştırmada referans olarak alınan ölçeği oluşturan Tims ve Bakker ise ölçeğin alt boyutlarını 2010 yılında yaptıkları çalışmalarında 3 alt boyutta toplamış ancak bu alt boyutların iş becerikliliğini ölçmede yetersiz kaldığını ve genel kullanım için uygun olmadıklarını düşünceleri dolayısıyla 2012 yılında ölçeği yenileyerek dört alt boyutta sınıflandırmışlardır (Tims vd., 2012: 177). Araştırmacılar ölçeğin uygun hale getirilmesi için iş becerikliliği kavramını “İş Talepleri ve Kaynakları Modeli” ile sınıflandırmışlardır. Bu modelin seçilmesinin nedeni, modelin kendi içerisinde işle ilgili bütün özellikleri; “iş talepleri” ve “iş kaynakları” açısından ele almasıdır. Böylelikle çalışanların işin hangi kısımlarında iş becerikliliğine gerek duyduklarının saptanabilecektir.

İş talepleri ve kaynakları modeli, her işin kendine özgü özellikleri olduğunu kabul etmekle birlikte bu durumun farklı farklı modellerle değil tek bir iş tasarım modeli ile ifade edilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu modele göre iş becerikliliği, çalışanların iş taleplerinde ve iş kaynaklarında değişiklikler yaparak, işin özellikleri ile sahip oldukları becerileri uyumlu hale getirdikleri proaktif bir davranış biçimidir (Tims vd., 2013: 231). “İş Talepleri ve Kaynakları Modeli” ile sınılandıktan sonra geçerliliği kabul edilen “İş Becerikliliği” ölçeği araştırmacılar tarafından dört alt boyut halinde literatüre kazandırılmıştır. Bu alt boyutlar; “Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma”, “Engelleyici İş Taleplerini Azaltma”, “Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma”, “Uyarıcı İş Taleplerini Arttırma” olarak isimlendirilmiştir.

*Yapısal iş kaynaklarını arttırma* boyutunda gelişim fırsatları ve kaynak çeşitliliğine vurgu yapılırken, çalışan tarafından yerine getirilecek iş daha fazla bilgi birikimine gerek duymakta ve çalışanın daha fazla sorumluluk alması beklenmektedir. Bu yüzden boyut üzerinde iş tasarımı daha önemli hale gelmektedir. *Sosyal iş kaynaklarını arttırma* boyutunda, yönetici mentorluğu, sosyal destek kaynakları ve geri bildirim gibi etkenler yer almaktadır. Yapısal iş kaynakları arttırma boyutundan farklı olarak işin sosyal boyutuna ve yeterli seviyede etkileşim sağlanmasına daha fazla önem atfedilmektedir. *Engelleyici iş taleplerini azaltma* boyutu, çalışanın yaptığı işi kendi organize ettiği şekliyle en az stresli hale dönüştürdüğü aktif girişimleriyle ilgilidir. Son olarak *uyarıcı iş taleplerini arttırma* boyutunda ise çalışanların işinde yeni sorumluluklar almak için talepte bulunması ve iş yerinde

oluşan yeni aktivitelere katılma isteğinde olmasına yer verilmektedir (Sözber, 2019: 23).

### 1.3.2. Çalışan İyi Oluş Ölçeği

Çalışan iyi oluşuna son zamanlarda, yöneticilerin ve akademisyenlerin ilgisi yoğunlaşmıştır. Ancak kavramsallaştırmanın birden fazla yolu olduğundan, yapısı ve ölçümü ile ilgili fikir birliği sağlanamamıştır. Bu teorik boşluğu doldurmak amacıyla Zheng ve arkadaşları (2015:638) Çalışan İyi Oluşu Ölçeği'ni geliştirmek için bir dizi nitel ve nicel araştırma gerçekleştirmişlerdir. Temel olarak Page ve Vella-Brodrick'in (2009) çalışmaları esas almışlardır. Ortaya çıkan ölçek, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: *yaşamsal iyi oluş*, *iş yerinde iyi oluş* ve *psikolojik iyi oluş* şeklindedir. Diener (1984)'ün ortaya koyduğu çalışan iyi oluş ölçeğinden farkı ise, yeni ölçeğin olumsuz bir duyguya yer vermeyişidir.

Birinci boyutta altı ifade bulunmaktadır. “Hayatımın çoğu alanında hayallerime yakını” ve “hayatım eğlencelidir” gibi ifadeler yer verilmiş ve böylece çalışanların yaşamlarına uygun ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu boyut *yaşamsal iyi oluş* olarak adlandırılmaktadır.

İkinci boyutta altı ifade bulunmaktadır. Bunlar içerisinde “işimde gerçek zevki buluyorum” ve “genel olarak şu anki işimde oldukça memnun olduğumu hissediyorum” şeklindeki ifadeler yer verilmiş, böylece çalışanların iş yaşamlarına uygun ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu boyut ise *iş yerinde iyi oluş* olarak belirlenmiştir.

Üçüncü boyutta da altı ifade bulunmaktadır ve bu ifadeler çalışanların psikolojik ihtiyaçları ile ilişkilidir. Bu boyutta “kendim hakkında genelde iyi hissederim ve kendime güvenirim” ve “günlük işlerimi iyi hallederim” gibi ifadeler yer verilmiş, böylece çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına uygun ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Son boyut, *psikolojik iyi oluş* olarak adlandırılmıştır (Zheng, 2015: 630).

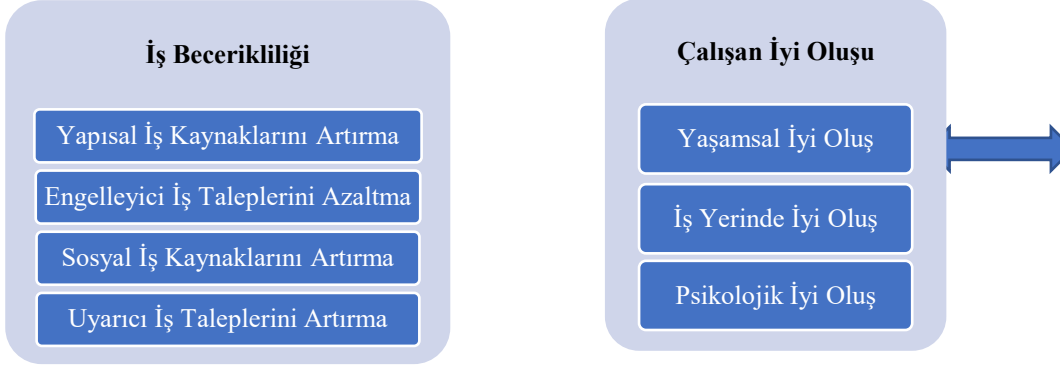
### 1.3.3. Araştırmanın Modeli

İncelenen çalışmalar ve ortaya konan bulgular iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu arasında ilişkinin varlığını göstermektedir. Literatür taraması sonucu ortaya çıkan temel hipotez: “İş becerikliliğinin artması çalışan iyi oluşunu artırır” şeklindedir. Bu çerçevede bağımsız ve bağımlı değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1'deki araştırma modeli incelendiğinde iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu arasında iki yönlü ilişki ve alt boyutların yer aldığı görülmektedir. İş becerikliliği alt bileşenlerini yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve uyarıcı iş taleplerini artırma oluşturmaktadır.

Çalışan iyi oluşu alt bileşenleri üç faktörden oluşmaktadır. Bunlar yaşamsal iyi oluş, iş yerinde iyi oluş ve psikolojik iyi oluş şeklindedir.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



#### 1.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür analizi sonrası tasarlanan Şekil 3'deki modele uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- $H_{1a}$ : Çalışanların yapısal iş kaynakları düzeyinin artması yaşamsal iyi oluş düzeylerini arttırır.
- $H_{1b}$ : Çalışanların yapısal iş kaynakları düzeyinin artması iş yerinde iyi oluş düzeylerini arttırır.
- $H_{1c}$ : Çalışanların yapısal iş kaynakları düzeyinin artması psikolojik iyi oluş düzeylerini arttırır.
- $H_{2a}$ : Çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltma düzeyinin artması yaşamsal iyi oluş düzeyini arttırır.
- $H_{2b}$ : Çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltma düzeyinin artması iş yerinde iyi oluş düzeyini arttırır.
- $H_{2c}$ : Çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltma düzeyinin artması psikolojik iyi oluş düzeylerini arttırır.
- $H_{3a}$ : Çalışanların sosyal iş kaynaklarını artırma düzeyinin artması yaşamsal iyi oluş düzeyini arttırır.
- $H_{3b}$ : Çalışanların sosyal iş kaynaklarını artırma düzeyinin artması iş yerinde iyi oluş düzeylerini arttırır.
- $H_{3c}$ : Çalışanların sosyal iş kaynaklarını artırma düzeyinin artması psikolojik iyi oluş düzeyini arttırır.
- $H_{4a}$ : Çalışanların uyarıcı iş taleplerini artırma düzeyinin artması yaşamsal iyi oluş düzeyini arttırır.
- $H_{4b}$ : Çalışanların uyarıcı iş taleplerini artırma düzeyinin artması iş yerinde iyi oluş düzeyini arttırır.
- $H_{4c}$ : Çalışanların uyarıcı iş taleplerini artırma düzeyinin artması psikolojik iyi oluş düzeyini arttırır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Örneklemi

Bu çalışmada iş becerikliliğinin çalışan iyi oluşuyla olan ilişkisi ölçülecektir. Bu çerçevede “iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde görevli idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde çalışan sayısı 2052 akademik ve 2328 idari olmak üzere toplam 4380 kişidir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmada örneklemin üniversitede çalışanlarından seçilmesinin iki temel nedeni vardır: Öncelikle Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi araştırma üniversitesi olma yolundadır. Akreditasyon sürecinde kalite yolculuğu, YÖK tarafından izlenmektedir. İkinci olarak hangi üniversite olursa olsun başta akademisyenler olmak üzere tüm çalışanların yenilik ve gelişmelere açık olması, verilen resmi görevlerin ötesinde inisiyatif olarak beceriklilik göstermesi beklenir. Kısacası, proaktif iş becerikliliği davranışı sergileyen üniversite mensuplarının yaşam doyumlarının artacağı söylenebilir.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasından nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Soru kâğıtlarının cevaplanmasında, hem yüz yüze hem de internet üzerinden ilgililere ulaşılmıştır. Yüz yüze cevaplanan anket sayısı 269 ve Google formlar üzerinden cevaplanan form sayısı 96’dır. Toplam 365 soru formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Değişkenlerin ölçümünde orijinali İngilizce (Tims vd., 2012: 177) olan sonrasında Türkçe’ye (Akin vd., 2014: 11) çevrilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. “İş Becerikliliği Ölçeği’nin” Türkçeye çevrilerek iş becerikliliği düzeyini belirleme ve ölçmede güvenilir ve geçerli olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde “Çalışan İyi Oluşu Ölçeği’nin” Türkçe ’ye çevrilerek sınırdığı çalışmada da yüksek düzeyde iç tutarlılığa ulaşılmıştır (Ergün ve Nartgün, 2017: 391). Bu doğrultuda iş becerikliliğine ilişkin sorular Tims, Bakker ve Derks’in (2012) geliştirdiği 21 madde ve dört (4) boyutlu ölçekten; iş yerinde iyi oluşa ilişkin sorular Zheng, Zhu, Zhao ve Zhang’ın (2015) geliştirdiği 18 madde ve üç (3) boyutlu ölçekten elde edilmiştir. Ölçeklerin her ikisi de 5’li Likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) oluşturulmuş ve bu noktadan hareketle 365 anket yöneticilerin bilgisi dâhilinde çalışanlara dağıtılmıştır. Veri kayıpları olan anketler elenmiş ve 330 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Katılımcıların Demografik Durumları

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir. Değerlendirmeye alınan anket verilerine göre cinsiyet açısından dağılım eşit gerçekleşmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı**

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	164	49,70
	Erkek	166	50,30
Yaş	15-24 arası	9	2,73
	25-35 arası	105	31,82
	36-45 arası	127	38,48
	46-55 arası	71	21,52
	56 ve üstü	18	5,45
Medeni Durum	Evli	226	68,48
	Bekâr	104	31,52
İş Deneyimi	1 yıl ve altı	20	6,06
	1-10 yıl arası	134	40,61
	11-20 yıl arası	109	33,03
	21-30 yıl arası	55	16,67
	31-40 yıl arası	11	3,33
	41 yıl ve üstü	1	0,30
Üniversitedeki Görevi	Akademik Personel	135	40,91
	İdari Personel	195	59,09
İdari Görev	Var	125	37,88
	Yok	205	62,12
TOPLAM		<b>330</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %50'si erkek %50'si kadındır. Katılımcılardan %68'i evli, %32'si bekâr ve %41'i akademik personel, %59'u idari personeldir. Katılımcılar arasında yaş aralığına göre yapılan dağılıma bakıldığında %39'luk kısmının 36-45 yaş aralığında, %32'lik kısmının 25-35 yaş aralığında yer aldığı görülmüştür. Örneklem içerisinde iş deneyimi 1-10 yıl aralığında olan çalışanlar en yüksek oranı oluştururken, en düşük oran 41 yıl ve üstü çalışan kesim arasında tespit edilmiştir. Son olarak katılımcıların %38'inin kurumda idari görevinin olduğu, %62'sinin idari görevi olmadığı belirlenmiştir.

### **3.2. Ölçeklere İlişkin ve Güvenilirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizi Analizi Bulguları**

Her iki ölçeğin ve ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik analizinde içsel tutarlılığı gösteren Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Bu değer 0,70'ten yüksek olması gerekliliği dikkate alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik test değerlerine Tablo 2'de yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan iş becerikliliği ve çalışan iyi oluş ölçeklerinin yapı geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin standardize edilmiş katsayılarının 0,50'nin altında olmaması referans alınmıştır.

Dört (4) faktörlü iş becerikliliği ölçeğinin yük değerleri .56 ile .79 arasında değişmektedir. İş yerinde iyi oluş ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri .61 ile .83 değerleri arasında bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin faktör yükleri ve açıkladıkları varyanslar ayrıntılı olarak Tablo 3’de görülebilir.

**Tablo 2: Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri**

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach’s Alpha)
Çalışan İyi Oluş	,891	2585,40	0,000	,890
İş Becerikliliği	,727	1097,77	0,000	,769

Çıkan sonuçlar genel kabul görmüş faktör analizi değerlerine göre yorumlandığında “Çalışan iyi oluş” ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun “mükemmel” seviyede olduğu, “İş becerikliliği” ölçeğinin ise “İyi” seviyede olduğu görülmektedir (Durmuş vd., 2018: 80). Cronbach’ Alpha değerleri açısından değerlendirilen sonuçlar ise her bir ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlik seviyelerinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada hipotez testlerine geçilmeden önce çalışan iyi oluş (ve boyutları) değişkeni ile iş becerikliliği değişkeni (ve boyutları) arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yapılarak tespit edilmiştir. Böylece değişkenlerin arasında ilişkilerin yönü ve gücü tespit edilmiş olup; regresyon analizi yapabilmenin ön koşulu sağlandıktan sonra hipotez testlerinin yapılmasına geçilmiştir.

Tablo 3’de görüldüğü gibi yaşamsal iyi oluş puanları, yapısal iş kaynakları artırma ( $r = .35$ ) ve uyarıcı iş taleplerini artırma ( $r = .32$ ) puanlarıyla orta düzeyde, sosyal iş kaynaklarını artırma ile ( $r = .18$ ) düşük düzeyde pozitif yönde ilişkilidir. İş yerinde iyi oluş puanları, yapısal iş kaynakları artırma ( $r = .48$ ) ve uyarıcı iş taleplerini artırma ( $r = .43$ ) sosyal iş kaynaklarını artırma ile ( $r = .37$ ) puanlarıyla orta düzeyde pozitif yönde ilişkilidir.

Son olarak, psikolojik iyi oluş puanları ise yapısal iş kaynakları artırma ( $r = .45$ ) ve uyarıcı iş taleplerini artırma ( $r = .43$ ) puanlarıyla orta düzeyde engelleyici iş taleplerini azaltma ( $r = .19$ ) ve sosyal iş kaynaklarını artırma ( $r = .19$ ) düşük düzeyde pozitif yönde ilişkilidir.



**Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
1. Yaşamsal iyi oluş	-						
2. İş Yerinde iyi oluş	.53***						
3. Psikolojik iyi oluş	.43***	.61***					
4. Yapısal iş kaynaklarını artırma	.35***	.48***	.45***				
5. Engelleyici iş taleplerini azaltma	.03	.09	.19**	.07			
6. Sosyal iş kaynaklarını artırma	.18**	.37***	.29***	.31***	.15**		
7. Uyarıcı iş taleplerini artırma	.32***	.43***	.46***	.50***	.13*	.41***	-
<i>Ortalama</i>	3.57	3.96	4.00	4.08	3.24	3.36	3.52
<i>Standart Sapma</i>	.64	.67	.57	.73	.62	.72	.66
<i>Faktör Yükleri-Arası</i>	.66-.83	.66-.79	.61-.74	.61-.74	.56-.75	.59-.79	.66-.74
<i>Açıklanan Varyanslar</i>	.38	.11	.8	.23	.12	.8	.6

Not. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < .001$ .

### 3.4. Hipotezlerin Testi: Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanlarda iyi oluşu, iş becerikliliğinin ne düzeyde yordadığını ve iş becerikliliğinin hangi boyutlarının çalışanlarda iyi oluşun anlamlı bir yordayıcısı olduğunu belirlemek amacıyla bir dizi çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi değişim istatistikleri Tablo 4’de, regresyon analizi sonuçları ise Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi yaşamsal iyi oluş ( $F(4, 295) = 13.05, p < .001, \Delta R^2 = .15$ ), iş yerinde iyi oluş ( $F(4, 295) = 32.06, p < .001, \Delta R^2 = .30$ ) ve psikolojik iyi oluş ( $F(4, 295) = 31.57, p < .001, \Delta R^2 = .30$ ) puanlarını yordamak amacıyla oluşturulan modellerin anlamlı olduğu görülmüştür. *İş becerikliliği alt boyutları* bir bütün olarak *yaşamsal iyi oluş* puanlarındaki değişimin yaklaşık olarak % 15’ini oluşturmaktadır.

**Tablo 4: Çalışan İyi Oluşu Değişim İstatistikleri Tablosu**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düz R <sup>2</sup>	SH Tah.	Değişim İstatistikleri				
					$\Delta R^2$	$\Delta F$	$sd_1$	$sd_2$	p

Yaşamsal iyi oluş	.39	.15	.14	3.54	.15	13.05	4	295	.001***
İş yerinde iyi oluş	.55	.30	.29	3.36	.30	32.06	4	295	.001***
Psikolojik iyi oluş	.55	.30	.29	2.87	.30	31.57	4	295	.001***

Not. \*\*\* $p < .001$ .

İş becerikliliği aynı şekilde, işyerinde iyi oluş puanlarındaki ve psikolojik iyi oluş puanlarındaki değişimin % 30'unu açıklamaktadır. Yaşamsal iyi oluş puanlarına ilişkin oluşturulan model düşük düzeyde bir etki büyüklüğüne sahipken, işyerinde iyi oluş puanları ve psikolojik iyi oluş puanlarına ilişkin oluşturulan model yüksek düzeyde bir etki büyüklüğüne sahiptir.

**Tablo 5: Çalışan İyi Oluşu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Sh	$\beta$	t	p
<b>Yaşamsal İyi Oluş</b>					
Sabit	12.19	1.66		7.36	.001***
Yapısal iş kaynaklarını artırma	.27	.07	.25	4.06	.001***
Engelleyici iş taleplerini azaltma	-.02	.06	-.02	-.35	.730
Sosyal iş kaynaklarını artırma	.03	.06	.03	.51	.610
Uyarıcı iş taleplerini artırma	.21	.08	.18	2.73	.007**
<b>İş yerinde İyi Oluş</b>					
Sabit	8.80	1.57		5.61	.001***
Yapısal iş kaynaklarını artırma	.36	.06	.32	5.69	.001***
Engelleyici iş taleplerini azaltma	.01	.05	.01	.21	.831
Sosyal iş kaynaklarını artırma	.21	.06	.19	3.49	.001***
Uyarıcı iş taleplerini artırma	.23	.07	.19	3.14	.002**
<b>Psikolojik İyi Oluş</b>					
Sabit	10.28	1.34		7.69	.001***
Yapısal iş kaynaklarını artırma	.27	.05	.29	5.01	.001***
Engelleyici iş taleplerini azaltma	.11	.05	.12	2.43	.016**
Sosyal iş kaynaklarını artırma	.07	.05	.08	1.38	.168
Uyarıcı iş taleplerini artırma	.28	.06	.27	4.60	.001***

Not. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Tablo 5'de görüldüğü gibi yapısal iş kaynaklarını artırma

Tablo 5'de görüldüğü gibi yapısal iş kaynaklarını artırma ve uyarıcı iş taleplerini artırma; tutarlı bir şekilde yaşamsal iyi oluş, iş yerinde iyi oluş ve psikolojik iyi oluş puanlarının pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır. Çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltma becerileri, psikolojik iyi oluşlarını ( $H_{2c}$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Ayrıca sosyal iş kaynaklarını artırma becerileri, iş yerinde iyi oluşun ( $H_{3b}$ ) pozitif ve anlamlı bir yordayıcısıdır. Dolayısıyla  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{3b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Akademik ve idari personelden oluşan bu örneklem grubunda:

- *Engelleyici iş taleplerini azaltma becerileriyle; yaşamsal iyi oluş ( $H_{2a}$ ) ve iş yerinde iyi oluş arasında ( $H_{2b}$ ),*
- *Sosyal iş kaynaklarını artırma becerileriyle; yaşamsal iyi oluş ( $H_{3a}$ ) ve psikolojik iyi oluş ( $H_{3c}$ ) arasında anlamlı bir ilişkiler bulunamamıştır.*

Dolayısıyla,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{3a}$  ve  $H_{3c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4. TARTIŞMA**

1980’li yıllardan sonra tartışılmaya başlanan iş becerikliliği ve çalışan iyi oluşu örgüt iklimini ve kültürünü yakın ilgilendirmektedir. Beşeri sermaye örgütlerin en değerli varlıklarındandır. İş dünyasında ister kamu ister özel sektör kuruluşları olsun tüm örgütler çalışanın iyi oluşu temel sorun alanlarından birini oluşturmaktadır. Çalışanların fark yaratabilmeleri ve iyi oluşları da büyük oranda iş becerikliliğine bağlıdır. Hızla ilerleyen teknoloji içerisinde herhangi bir yetkinliği taklit etmek oldukça kolay hale gelmesine rağmen, insan sermayesine ait becerileri taklit etmek görece daha zordur. Çalışanların temel becerilerine yapılan yatırımlar örgüt gelişiminin dinamiğini oluşturur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ağırlık kazandığı günümüzde; özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu konularda ciddi sorunlarla yüzleşilmektedir. Bir yandan nitelikli iş gücünü bulamamak diğer yandan var olan insan sermayesini de gelişmiş ülkelere kaptırmak ciddi anlamda “beyin gücü” kayıplarına neden olmaktadır. Kamu kurumları başta olmak üzere tüm örgütlerin bu hassas konuda uygun koşulları sağlaması beklenir. Diğer yandan çalışanların da kendi becerilerini geliştirecek vizyon ve çaba içinde olmaları gerekir. Bu nokta iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu stratejik insan kaynakları yönetiminin kesişim alanı olarak da nitelendirilebilir.

Araştırmanın bulguları daha önce bu konuda yürütülen çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Çalışmamızda, yapısal iş kaynaklarını artırma ( $H_{1a}$ ) ile uyarıcı iş taleplerini artırma ( $H_{4a}$ ) becerilerinin geliştirilmesinin; çalışanların *yaşamsal iyi oluşunu pozitif yönde etkilediği* görülmüştür. Kese (2019: 214) ve Şahin’in (2017: 187) çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçtan hareketle katılımcılara (akademik ve idari personel) fırsat tanındığı durumlarda sorumluluk almaktan kaçınmayacakları dolayısıyla örgüt içerisindeki görev tanımlarının beklentilerini karşılayacağı, örgütteki mutluluk düzeylerinin artacağı bununla birlikte iş/işyeri değişikliği isteklerinin azalacağı veya düşük düzeyde kalacağı beklenebilir. Diğer yandan yaşamsal iyi oluş ile engelleyici iş taleplerini azaltma ve sosyal iş kaynaklarını artırma boyutları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.  $H_{2a}$  ve  $H_{3a}$  hipotezleri reddedilmiştir. Bu durum kamu sektöründe var olan örgüt kültürü içerisinde çalışanların birbirleri ile olan etkileşimlerinin özel sektöre kıyasla; ilişkilerinin daha yoğun ve arkadaşlık düzeyinde kurulmasından kaynaklandığı yönünde yorumlanabilir. Böylesi bir örgüt yapısı içerisinde çalışanların birbirlerinin sorunlarına daha fazla zaman ayırmaları ve bunu engellemek için bir çabanın olmayacağı beklenir.

Çalışan iyi oluşunun diğer alt boyutu *iş yerinde iyi oluşu*; yapısal ( $H_{1b}$ ), sosyal ( $H_{3b}$ ) iş kaynaklarını artırma ve uyarıcı iş taleplerini artırma ( $H_{4b}$ ) boyutlarıyla pozitif yönlü etkilenmektedir. Bu sonucu destekler nitelikteki çalışmalar konuyla ilgili

yapılan çalışmaları içerisinde çoğunluktadır. Benzer bulgulara örnek olarak Sözber'in (2019: 81-82) ve Karataş'ın (2019: 52) çalışmaları referans verilebilir. Örgüt içerisinde çalışanların karşılıklı beklentilerini yerine getirmesi ve uyum içerisinde çalışması örgütte verimliliği artırırken aksi halde örgüt içerisinde kriz ve belirsizliklerin artabileceği söylenebilir. Bu durumda çalışanların iş yerinde yeni almaktan kaçınacak ve örgütün işlevselliği sorunluluklar azalacaktır. Ayrıca engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile iş yerinde iyi oluş boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Böylelikle  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü alt boyut olan *psikolojik iyi oluşun*: Yapısal iş kaynaklarını artırma ( $H_{1c}$ ), engelleyici iş taleplerini azaltma ( $H_{2c}$ ) ve uyarıcı iş taleplerini artırma ( $H_{4c}$ ) boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönde yordandığı sonucuna varılmıştır. Hiç şüphesiz çalışanların hayatlarının büyük kısmını geçirdikleri iş yerlerinde örgüt içerisindeki diğer bireylerle olan etkileşimleri oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanlar arasında benimsendiği ve takım çalışmasının başarılı şekilde uygulandığı örgütlerde, bireyler kendisini psikolojik açıdan da daha işe yarar hissetmekte ve özgüvenleri artış göstermektedir. Sağlıklı bir çalışma ortamı içerisinde örgüt verimliliğinin arttığını ispatlayan birçok araştırma vardır. Aydın'ın (2020: 15) çalışmasında açık iletişimin ve karşılıklı etkileşimin yoğun olduğu örgütlerde verimliliğin ve bireylerin psikolojik iyi oluşlarının arttığı yönünde sonuçlara varılmıştır. Bir diğer çalışmada ise (Özgenç ve Erhan, 2021: 742) iş becerikliliği ile örgütsel vatandaşlık kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. İş becerikliliği yüksek kişilerin örgüte aidiyet duygularının arttığı ve bu durumun bir yansıması olarak da örgüte desteklerinin arttığı saptanmıştır. Son olarak sosyal iş kaynaklarını artırmanın çalışanların psikolojik iyi oluşuyla bir ilişki kurulamamıştır ve  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmanın sonucunda çalışan iş becerikliliğinin alt boyutlarıyla çalışan iyi oluşunun alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularından hareketle öncelikle *yöneticilere ve çalışanlara* bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Liderlik modellemelerine her geçen gün bir yenisi eklenmektedir. Bu çalışmaların çoğunda örgüt üzerinde otoriter bir liderlikten yerine bütünlleştirici, çalışanların görüşlerini ve takım çalışmasını önemseyen, yeniliklere açık liderlik davranışları önerilmektedir. Çalışanlara serbesti tanıyan ve onların gelişimi teşvik eden kurumların daha başarılı olacağı varsayılmaktadır. Ancak her örgütün kendine has özellikleri unutulmamalıdır. Çalışmamızda örneklem kümesi Türkiye'de faaliyet gösteren üniversite de olsa kamu kurumundan seçilmiştir. Türkiye'nin geleneksel kamu yönetimi sisteminin hissedilir olmasıdır. Bundan kasıt, yönetsel anlamda hiyerarşinin katı şekilde uygulanması, çalışanların iş tanımları dışına çıkan uygulamalara müsaade edilmemesi ve bürokrasinin oldukça işlerliğini koruyor olmasıdır. Karar alıcılar isteseler de fazla inisiyatif kullanmakta zorlanmaktadır. Örneğin uzaktan çalışma bile COVID'19 un (bir tür dayatmasıyla) sonucunda eğitim kurumlarında genellenmiştir. Bu yaklaşım araştırma konumuz olan iş becerikliliği ve çalışan iyi oluşu çabalarıyla pek örtüşür görünmemektedir. Çalışma koşullarında meydana gelen değişiklikler hem işyerini hem çalışanların meslekleri ve niteliklerini eskisinden çok daha hızlı

değiştirmektedir. Elbette ki Türkiye’de kamu yönetiminin çalışma şeklinde ilişkin farklı dönemlerde -özellikle 2004 yılından günümüze- reform çalışmaları hız kazanmıştır. Kamu kurumlarında stratejik daire başkanlıklarının kurulması, kısa-orta ve uzun vadeli planların oluşturulması, çalışanlar için performans kriterlerinin belirlenmesi, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılmasına yönelik çalışmaların hepsi değerlidir. Ancak tüm bu çabaların yöneticiler ve çalışanlar tarafından algılanışı ve ne derece uygulandığı sorunlarının her biri ayrı çalışma konusudur. En azından yöneticiler, çalışan becerikliliğini ve esenliğini önemseyip iyileşme faaliyetlerini desteklemekte öncü olmalıdırlar. Çalışanlara ergonomik, güvenilir, huzurlu ve sağlıklı iş yerini oluşturmak öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu konularda çalışanların da sorumlulukları vardır. Kendilerini geliştirme, inisiyatif alma, çalışma ortamını ve psikolojik iyi oluşlarını düzeltme yönünde çaba göstermelidirler. Çalışan herkes kurumun ilgilileriyle açık iletişim kurarak genel iyi oluşlarını düzeltebilirler.

Diğer yandan *araştırmacılar için*, değişen iş koşulları ve çalışan nitelikleri yeni sorun alanları oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanlardan oluşan farklı örneklem desenleri çalışılabilir. Literatürde son yıllarda daha fazla ilgi gören çalışan iyi oluş ve iş becerikliliği çalışmalarının disiplinler arası çalışmalarla desteklenmesinde fayda olacaktır. Böylece Türkiye’de araştırma alanının genişletilmesi, eğitim-sağlık veya kamu-özel sektör kıyaslamalarının yapılması gibi özgün çalışmalar ortaya çıkabilir. Bu iki değişken arasında demografik değişkenlerin düzenleyici rollerine bakılabilir. Her kuruluşun ve sektörün kendine has kültürel dokusu vardır. Dolayısıyla çalışan iyi oluşuna ve becerikliliğine yönelik her birinin farklı yanları ortaya konulabilir. Değişkenler arası ilişkiler daha fazla netlik kazanır. İş becerikliliğinin her kurumda benzer şekilde iyi oluşu etkilemesi beklenmemelidir. Ayrıca demografik değişkenlerin iş becerikliliği ile çalışan iyi oluşu arasındaki düzenleyici rolleri araştırılabilir.

Çalışanların iş yerlerinde yaptıkları işleri kendilerine uygun hale getirmelerinin önünün açılması, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Bunun tam tersi bir durum ise en iyi ihtimalle çalışanların salt iş tanımlarına yönelmesine, işten yalnızlaşmaya, yabancılaşmaya ve uzun vadede işi bırakmaya neden olacaktır. Örgütü oluşturan insan sermayesi duygusal bir varlıktır ve tüm kararlarını rasyonel şekilde aldığı söylenemez. Temel becerilerinin üstüne daha fazlasını koymalarının önü açılmayan çalışanlar bir süre sonra iş yerinde sorunlar yaşamaya, “işten/işyerinden soğumaya” veya moda olan tabiriyle “metal yorgunluğu” yaşamaya başlayacaklardır. Bu durum duygusal bulaşma sonucu kuvvetle muhtemel örgüt iklimini etkileyecek, huzursuzluk ve çatışmalara neden olacaktır. Tam tersi bir durumda ise çalışmamızın analizinde görüldüğü gibi iş becerikliliğinin artması aynı zamanda çalışan iyi oluşunu da olumlu yönde etkileyecektir.

Sonunda belirtmek gerekir ki özel misyon üstlenen girişimcilik ve yaratıcılık kültürü gerektiren kurumlarda yarışmacı çalışanlar vardır. Dolayısıyla iyi oluş ve beceriklilik belirleyici olmaktadır. Üniversiteler söz konusu kurumlardandır. Yenilik

ve gelişimlere açık üniversitelerin çalışanlarının iyi oluşlarını ölçmelerinde fayda vardır. Onlara rahat ve huzurlu çalışma ortamı sağlanırsa başarı için yöneticilerin fazla uğraş vermelerine gerek kalmayacaktır. Başat bilim insanları olmak üzere çalışanları elde tutmaları kolaylaşacaktır. Aksi halde kendini güvende hissetmeyen, mutsuz çalışanlar yeni arayışlara girecek yahut aidiyet duyguları zayıflayacak, kronik sorunlar yaşayarak motivasyonları düşecektir. Diğer yandan bilim insanları zaten kendileri için belirlenen görevlerin ötesinde iş ve uğraş içerisinde olmalıdır. Onlar bir yandan eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürürken diğer yandan toplumsal fayda yaratacak proje ve yayınlar için inisiyatif alıp, kaynak sorunlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Onlara ayak uydurmaya çalışan kamu personelinin çabaları da en önemli destek hizmetidir. Ancak bu ve benzeri faktörlerin hepsi birlikte gerçekleştiğinde toplam kalite ortaya çıkacak; iş becerikliliği çalışan esenliğini desteklemiş olacaktır.

## **A QUANTITAVE STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING AND EMPLOYEE WELL-BEING**

### **1. INTRODUCTION**

Excessive health spending by employees across the world and in Turkey as well as the issue of absenteeism have increased the significance of workplace well-being. Before the COVID-19 Pandemic period, Turkey's total health expenditures were 62 billion TL in 2010, 95 billion TL in 2014, and 201 billion TL in 2019, respectively. To be more specific, overall public health spending was 48 billion TL in 2010, 73 billion TL in 2014, and 157 billion TL in 2019. Private sector health spending, likewise, was 13 billion TL in 2010, 21 billion TL in 2014, and 44 billion TL in 2019. Health expenditure per capita totaled up to 2434 TL in 2019 (TUIK, News Bulletin, 19 November 2020).

Another situation that is likely to be affected by the well-being of employees at work is the increase or decrease in work capability, which is the ability of employees to adapt their work to their own skills and values, is among the subjects that researchers in the field of organizational behavior focus on. When the definitions of the concepts in the literature were examined, job crafting was suggested to be composed of the personal values, talents, and abilities of the employees (Zhang and Parker, 2018: 139). While well-being in the workplace strengthens the commitment of the employees to the organization, work capability ensures the integration of the employees with the work. This is why it is important to determine the variables between well-being at work and work capability. Measuring the relationship between these two concepts will support the processes of determining the human resources management strategies of the organizations, and it can be thought that the efficiency of the organizations will increase with the transformation of these two important factors into a whole within the organization.

In the literature, it is seen that there are various studies on well-being and work capability at work. The well-being of employees is one of the main factors that organizations take into account. The workplace has an important place in an individual's life. This situation causes the work life to affect not only the individual

but also the well-being of society. The average individual spends most of his life working, which is predicted to be around one-fourth or even one-third of an individual's life. Job satisfaction has come to compose one-third to one-fifth of the employees' overall life satisfaction throughout their life span (Campbell et al., 1976). Studies have shown that measures taken on job satisfaction are associated with life satisfaction in the range of .50 to .60 (Judge and Watanabe, 1993; Spector, 1997). Routine work is often associated with an individual's feelings of control and depression, such as surveillance and complexity (Kohn and Schooler, 1982). Today, it is known that depression is the second most important factor leading to heart attack, and therefore the most productive and healthy years of individuals are lost (Murray and Lopez, 1996). Eliminating mental illnesses and ensuring well-being in the working environment is also an issue that health officials take into account in their evaluations (American Department of Health and Human Services, cited in Harter, Schmidts, & Keyes, 2002:2).

Research reveals that the well-being of employees is in the interest of the employer. In particular, researchers focused on the relationship between job satisfaction and performance at the individual level (Iaffaldano and Muchinsky, 1985; Judge et al., 2001). Research results conducted as meta-analysis reveal a positive relationship between job satisfaction and individual performance. Spector's 1997 study reveals that as employees' satisfaction levels increase, they cooperate more, help their colleagues, are punctual in matters related to scheduling, and their attendance at work is higher. Happy and productive workers clearly correlate emotional well-being with job performance. Employees whose positive emotional thoughts outweigh their negative thoughts get higher performance scores as evaluated by their superiors (Wright and Bonnet, 1997; Wright and Cropanzano, 2000; Harter et al., 2002: 3 as cited in Wright and Staw, 1999).

## **2. METHODOLOGY**

In this research, it was thought that well-being at work was an important determining factor in work capability for employees, and from this aspect, the question "What is the relationship between well-being at work and work capability?" was raised. To answer the aforementioned research question, the administrative and academic staff working at Çanakkale Onsekiz Mart University were determined as the universe and the data were collected using the convenience sampling method. The Questionnaire technique, which is one of the quantitative data collection methods, was used to collect the data, and the scales originally in English were used. The study regarding the "Job Crafting Scale" (Tims et al., 2012: 177) was translated into Turkish to form a new job crafting scale, which was demonstrated to be a reliable and valid scale (Akın et al., 2014: 11). Similarly, a high level of internal consistency was achieved in the study in which the "Employee Well-Being Scale" was translated into Turkish and tested (Ergün & Nartgün, 2017: 391). In this fashion, questions about work capability were composed of 21 items and four-dimensional scales developed by Tims, Baker, and Derks (2012). The scale for measuring well-being at work were obtained from 18 items and three-dimensional scales developed by Zheng et al. (2015).

Both of the scales were conducted in a 5-point Likert type (1-Strongly Disagree, 5-Strongly Agree) and, from this point on, 365 questionnaires were distributed to the employees in the presence of managers. Questionnaires with data loss were dropped, and 330 questionnaires were evaluated. Among those who completed the surveys, 40.9% of the participants were academic staff, 50.3% were male, 68.8% were married and 37% had administrative duties in the institution.

### **3. RESULTS**

The findings obtained in the study showed that there were positive and significant relationship between dimensions of job crafting and employee well-being.

The results of the regression analysis examining the effect of the dimensions of job crafting on the sub-dimensions of well-being are included in this phase. As seen in Table 5, hypotheses  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{3c}$ , were rejected. It is seen that there is no relationship between the sub-dimension of the job crafting scale, the dimension of decreasing “hindering job demands”, and the sub-dimensions of the employee well-being scale, well-being of life and well-being at work. On the other hand, there is a positive and significant relationship between other all dimensions.

### **4. DISCUSSION**

Human capital is the most distinctive and valuable aspect of companies and institutions. While it has become quite easy to imitate any output in rapidly advancing technology, it is relatively difficult to imitate human capital skills. Investments in the basic skills of employees are of critical importance for the development of companies and institutions. Two concepts that started to be discussed after the 1980s, job crafting and employee well-being, are both very important in terms of organizational culture, and traditional human resources management is today replaced by strategic human resources management. Especially in developing countries, this process is very important in terms of observing and analyzing its outputs due to the new start of this process. This point can also be characterized as the intersection area of job crafting and strategic human resource management. Opening the way for employees to adapt to the work they do in their workplaces contributes to their being more effective and productive at work. The opposite scenario, at best, will cause employees to turn to job descriptions only, and to become alienated from work in the long run. The emergence of this result is precisely at the intersection of the concepts of job crafting and employee well-being, which are the subjects of the study.

### **CONCLUSION**

There are many studies in the literature proving that organizational productivity increases in an employee well-being climate and environment. The results of our research revealed that the dimensions of increasing structural job resources, decreasing hindering job demands and increasing challenging job demands significantly and positively predict psychological well-being. Undoubtedly, the



interaction of employees with other individuals in the organization is very important in the workplace, where they spend most of their lives. In organizations where organizational culture is adopted among employees and teamwork is successfully implemented, individuals feel more psychologically useful and their self-confidence increases. However, one of the interesting results is that there is no relationship between the dimension of increased social job resources and psychological well-being.

## **KAYNAKÇA**

- Akın, A.; Sarıçam, H.; Kaya, Ç.; Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study, *Educational Research Association, The international Journal of Educational Researchers* 5(1) 10-15.
- Aldana, Steven G. (2001). Financial Impact of Health Promotion Programs: a Comprehensive Review of the Literature, *American Journal of Health Promotion*, 15, 296-320.
- Arslan, Yaser; Polat, Soner (2017). Adaptation of Well-Being at Work Scale to Turkish, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622.
- Aslan, Ş.; Güzel, Ş. (2020). İş Becerikliliği, Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Erdemlilik, Duygusal Öz Yeterlilik ve Duygusal Zekâ Değişkenlerinin Sosyo- Demografik Açından Farklılıkları, *EKEV Akademi Dergisi*, 24(82): 435-462.
- Avolio, B. J.; Sosis, J. J. (1999). A life-span Framework for Assessing the Impact of Work on White-collar Workers. In S.L. Willis ve J.D. Reid (Eds) *Life in the Middle: Psychological and Social Development in the Middle Age* (pp. 251-274). San Diego, CA: Academic Press.
- Aydın, K. (2020). İş Becerikliliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Ayyıldız, F. N. (2018). Çalışan Sesinin, Örgüte Bağlılığa ve Çalışan Mutluluğuna Etkisi, *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Bacaksız, E. F.; Tuna R.; Seren A. K. H. (2013). İş Becerikliliği Ölçeğinin Sağlık Sektöründe Geçerlik Güvenirliği: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Trabzon*, 153-160.
- Bacaksız, E. F.; Tuna, R.; Seren, A.K.H.; (2018). Reliability and Validity of the Turkish Version of the Job Performance Scale Instrument, *Journal of Nursing Research*, 26(1), 27-35.
- Bandura A. (1993). Perceived Self- Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bakker, A. B.; Tims, M.; Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement, *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

- Berg, J. M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter?, 1-8. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berg, J. M.; Dutton, J. E.; Wrzesniewski, A. (2013). "Job Crafting And Meaningful Work", *American Psychological Association*, 81-104.
- Bertland, A. (2009). "Virtue Ethics in Business and the Capabilities Approach", *Journal of Business Ethics*, 84(1), 25-32.
- Campbell, A.; Converse, P. E.; Rodgers, W. L. (1976). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting, *European Psychologist*, Vol. 19(4), p.237–247.
- Diamante, T.; Natale, S. M.: London, M. (2006). Organizational Wellness, *Health Promotion in Practice*, Editörler Sherri Sheinfeld Gorin, Joan Arnold, 460-494.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Seligman, M.E.P (2004). Beyond Money Toward an Economy of Well-Being, *American Psychology Society*, 5(1), 1-31.
- Durmuş, B.; Yurtkoru, S.; Çinko, M. (2018). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi 7.Basım, *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Dutton, Jane E; Wrzesniewski, Amy (2020). What Job Crafting Looks Like, *Harvard Business Review*, March, 12.
- Elia, J.; Rouse, M. J. (2016). Do Workplace Wellness Programs Work? *Plans and Trusts*, 34 (5), 12-17.
- Ergün, E.; Nartgün, Ş. (2017). Öğretmen Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 385-397.
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; Keyes, C. L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *In C.L. Keyes ve J. Haidt (Eds.) Flourishing The Positive Person and the Good Life* (pp. 205-224), Washing D.C. American Psychological Association.
- Hoeger, Werner W. K.; . Hoeger, Sharon A; Hoeger, Cherie I.; Meteer, Andrew D. (2022). *Lifetime Physical Fitness and Wellness: A Personalized Program*, Cengage, Boston.
- Howard Krista J.; Howard, Jeffrey T.; Smyth, Alessa F. (2012). The Problem of Absenteeism and Presenteeism in the Workplace, (Ed.: Robert J. Gatchel Izabela Z. Schultz), *Handbook of Occupational Health and Wellness*, Springer, New York, 151-179.
- [https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm) Erişim Tarihi: 01.07.2022
- <https://resources.workable.com/stories-and-insights/employee-wellbeing-caring-for-your-people> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Iaffaldano, M. T.; Muchinsky, P. M. (1985) Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ingusci, E.; Callea, A.; Chirumbolo, A., Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of

- Perceived Organizational Support, *Elektronik Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4): ss. 675-687.
- Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T. A.; Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78(6) 939-948.
- Jones, Damon; Molitor, David; Reif, Julian (2020). “What Do Workplace Wellness Programs Do? Evidence From the Illinois Workplace Wellness Study”, *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 1747-1791.
- Kanbur, E. ve Mazıoğlu, V. (2021). Psikolojik İyi Oluşun İş Becerikliliğine Etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 10(2), 1839- 1857.
- Karataş, M. T. (2019). İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İşgören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründeki Bir Firmada Araştırma, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Karagözoğlu, Cengiz (2005). *Sporda Psikolojik Destek*, Morpa Yayınları, İstanbul.
- Kaygın, Erdoğan, Bağcıoğlu, Deniz (2018). Çalışanların Öz Yeterliliklerinin ve Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: İlaç Sektörü Örneđi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 607-626.
- Kerse, Gökhan (2019). İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “İşe İlişkin Değişiklikler, Memnuniyeti Artırılabilir mi?” *İnsan ve İnsan Dergisi*, 6(20), 205-218.
- Kerse, Gökhan (2017), İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe’ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme, *Journal of Business Research Turk*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 283-304.
- Kerse, G.; Babadağ, M. (2019). “Dönüştürücü Liderliđin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kim, H.L; Woo, E.; Uysal, M.; Kwon, N. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Well-Being in the Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584-1600.
- Kohn, M.L.; Scholer, C. (1982). Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of their Reciprocal Effect. *American Journal of Sociology*, 87, 1257-1286.
- Kulik, C. T.; Oldham, G. R. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Leana, C.; Appelbaum, E.; Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Linde, Bennie (2015). The Value of Wellness in the Workplace A Perspective of the Employee-Organisation Relationship in the South African Labour Market, Springer, New York.

- Lyubomirs, S. (2001). Why are Some People Happier Than Others? The Role of Cognitive Motivational Processes in Well-Being. *American Psychology*, 56(3), 239–249.
- Mathieu, C.; Neumann, C.S.; Hare, R.D.; Babiak, P. (2014). A Dark Side of Leadership: Corporate Psychopathy and Its Influence on Employee Well-Being and Job Satisfaction, *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Mattke, Soeren; Liu, Hangsheng; Caloyeras, John P.; Huang, Christina Y.; Van Busum, Kristin R.; Khodyakov, Dmitry; Shier, Victoria (2013). Workplace Wellness Programs Study, Final Report, RAND Corporation, Santa Monica.
- Meister, Jeanne (2021). The Future Of Work Is Employee Well-Being, Forbes. Erişim Tarihi: 18.03.2022. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=a5d089a4aed0>
- Mercanoğlu, Anil Onur; Şimşek, Kerem Yıldırım (2021). Rekreasyon ve Çalışan Verimliliği: Nitel Bir Araştırma, *GSI Journals Serie B: Advancements in Business and Economics*, 3(2), 1-16.
- Murray, C.J.L.; Lopez, A.D. (Eds) (1996). The Global Burden of Disease: A Comprehensive Assessment of Mortality and Disability from Diseases, Injuries, and Risk Factors in 1990 and projected to 2020. Cambridge, MA: Harvard School of Public Health.
- 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.
- Özgenç, K.; Erhan, T. (2021). “İş Becerikliliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *International Journal of Business, Economics and Management Perspective Dergisi*, 5(2), 733-748.
- Page, K.M.; Vella-Brodrick, D.A. (2009). The “what,” “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Şahin, Yekta. (2017). “Pozitif Psikolojik Sermayenin, İş Becerikliliği ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Psikoloji Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Seçkin, Şeyda Nur (2019) İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 889-903.
- Singh, Agya Jit; Kaur, Ramneet (2021). Psychological Skills Training for Human Wellness, SAGE, New Delhi.
- Slemp, Gavin R.; Dianne A. Vella-Brodrick. (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.
- Sözber, Halil Sezgi (2019). “Algılanan Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*

- Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Tims, M.; Bakker, A. B.; Derks, D. (2012). “Development and Validation of the job Crafting Scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- TÜİK, “Sağlık Harcamaları İstatistikleri, 2019”, *TÜİK Haber Bülteni*, 19 Kasım 2020, Sayı: 33659.
- Weziak-Bialowolska I, Dorota; Bialowolski, Piotr; Sacco, Pier Luigi; VanderWeele, Tyler J.; McNeely, Eileen (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study, *Frontiers in Public Health*, April, 8, 1-12.
- Wright, T. A.; Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wright, T. A.; Bonnet, D. G. (1997). The Role of Pleasantness and Activation-Based Well Being in Performance Prediction, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 212-219.
- Wrzesniewski, A.; LoBuglio, N.; Dutton, J. E.; Berg, J. M. (2013). Job Crafting And Cultivating Positive Meaning And Identity In Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302.
- 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.
- Wrzesniewski, A.; McCauley, C.; Rozin, P.; Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers and Callings: People’s Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Yavuz, M.; Artan, İ. (2019). “İş Zanaatkârlılığı (Job-Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkârlılığı Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *İşletme Fakültesi Dergisi* 20(1), 95-125.
- Zhang, F.; Parker, S.K. (2018). “Reorienting Job Crafting Research: A hierarchical structure of jobcrafting concepts and integrative review”, *Journal of Organizational Behavior, The Job Annual Review*, 40, 126-146.
- Zheng, X; Zhu, W.; Zhao, H.; Zhang, C. (2015). Employee Well-being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural Validation, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621-644.
- Zula, Ken (2017). Workplace Wellness Programs: A Comparison Between Best Practice Guidelines and Implementation, *The Journal of Applied Business Research – May/June*, 30(3), 783-791.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Şahin ÖRNEK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Şahin ÖRNEK ve Selda TOPKAYA
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Şahin ÖRNEK Selda TOPKAYA ve Fuat Fırat ÇEVİK
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Şahin ÖRNEK ve Fuat Fırat ÇEVİK
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Şahin ÖRNEK, Selda TOPKAYA ve Fuat Fırat ÇEVİK