

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİNİN VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN BİREYSEL
YARATICILIĞA ETKİSİ: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ UZMANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BÜŞRA ERGÜL
18712003

TEZ DANIŞMANI
DR.ÖĞR.ÜYESİ AYGÜL TURAN

2023

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİNİN VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN
BİREYSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
UZMANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BÜŞRA ERGÜL
18712003
ORCID NO: 0000-0003-4783-7943

TEZ DANIŞMANI
DR.ÖĞR.ÜYESİ AYGÜL TURAN

HAZİRAN 2023

Büşra Ergül tarafından hazırlanan “Beceri Çeşitliliğinin ve İş Becerikliliğinin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi: Bilgi Teknolojileri Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma Adı” başlıklı çalışma, [15/06/2023] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Aygül TURAN

.....

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Serdar BOZKURT

.....

Doç Dr. Ayşegül ÖZBEBEK TUNÇ

.....

ÖZET

BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİNİN VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN BİREYSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ UZMANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gün geçtikçe bilgi teknolojileri çalışanlarına talep artmaktadır. Bu talepteki artış ilerleyen zamanlarda daha nitelikli ve nicelik olarak daha çeşitli becerilere sahip IT çalışanlarına talebi doğurmuştur. Diğer taraftan IT çalışanları da, birbirinden farklı beceriler gerektiren işleri tercih etmektedir. Bireylerin çeşitli becerileri sayesinde örgütte birçok beceri ve yeteneği içeren farklı faaliyetleri yerine getirebilmeleri beceri çeşitliliği olarak tanımlanır. Bilişim sektöründe bilgi, yoğun ve dinamik olduğu için, IT çalışanlarının belli bir alandaki uzmanlıktan ziyade, öğrenme ve değişime uyum sağlayabilme becerileri de önemlidir. Bu yüzden çalışanlar, kendi işinin dışında inisiyatif alarak daha fazla iş yapar. Ayrıca çalışanlar bu işlerin zorluklarına katlanır. Bunu yaparken çalışan, herhangi bir kural gözetmeksizin işle ilgili görev konusunda, ilişkisel, fiziksel ve bilişsel bakımından birtakım değişiklikler yapmaktadır. Bu değişiklikler iş becerikliliği olarak isimlendirilebilir. Kişiler geliştirdiği çeşitli becerileri sayesinde iş becerikliliği davranışı sergilemektedir. Çalışanlar çalıştıkları iş yerlerinde birbirinden farklı görevler yapar ve bu esnada çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bu sorunları analiz edebilmek ve sorunlara çözüm bulabilmek için çalışanlar kazandıkları bilgi ve becerileriyle alternatif yeni yollar bulurlar. Böylece kişiler daha çok çalışır ve daha fazla yeni fikirler üretir. Bu şekilde çalışanlar işlerini daha yaratıcı bir şekilde yapmanın yollarına odaklanır. Bunun sonucunda bireysel yaratıcılık kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı, beceri çeşitliliği ve iş becerikliliğinin bireysel yaratıcılığa etkisini araştırmaktır. Ayrıca beceri çeşitliliği ve yaratıcılık ilişkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünün sorgulanması, bu araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek için Türkiye'deki bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 222 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan faktör analizi, ölçeklerin orijinal hallerindeki faktör yapısına benzer bir yapıda bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca Crombach Alpha düzeyleri de istenen sınırlardadır. Daha sonra yapılan, korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları da, mevcut araştırma çerçevesinde yorumlanmıştır. Analiz sonuçları beceri çeşitliliği ve iş becerikliliğinin yaratıcılığı etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, iş becerikliliği beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık göstermektedir. Son olarak demografik değişkenlere göre değişkenlerdeki farklılıklar analiz edilip yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Beceri Çeşitliliği, İş Becerikliliği, Yaratıcılık, Bilgi Teknolojileri

ABSTRACT

The Effect of Skill Variety and Job Crafting on Individual Creativity: A Study on Information Technology Professionals

The demand for information technology workers is increasing day by day. The increase in this demand has led to a demand for IT employees with more qualified and quantitatively more diverse skills. On the other hand, IT employees prefer jobs that require different skills. Skill variety is defined as the ability of individuals to perform different activities that include many skills and abilities in the organization, thanks to their various skills. Since information is intense and dynamic in the IT industry, IT staff's ability to learn and adapt to change is also important, rather than expertise in a particular field. Therefore, employees do more work by taking initiative outside of their own work. In addition, employees endure the difficulties of these jobs. While doing this, the employee makes some changes in relational, physical and cognitive aspects of the job-related task, regardless of any rules. These changes can be termed as job crafting. People exhibit job crafting behavior thanks to the various skills they have developed. Employees perform different tasks at their workplaces and encounter various problems during this time. In order to analyze these problems and find solutions to problems, employees find alternative new ways with the knowledge and skills they have gained. Thus, people work harder and generate more new ideas. In this way, employees focus on ways to do their work more creatively. As a result, the importance of the concept of individual creativity emerges. Based on all these, the aim of this study is to investigate the effect of skill variety and job crafting on individual creativity. In addition, questioning the mediating role of job crafting in the relationship between skill variety and creativity is another aim of this research. In order to achieve these goals, data were collected from 222 employees working in the companies operating in the IT sector in Turkey, by survey method. Data analysis was done using SPSS program. First of all, the validity and reliability of the scales used were tested. The factor analysis conducted in this direction showed that the scales had a structure similar to the factor structure in their original form. In addition, Crombach Alpha levels are also within the desired limits. The results of the subsequent correlation, regression and hierarchical regression analyzes were also interpreted within the framework of the present study. Analysis results show that skill variety and job proficiency affect creativity. In addition, job crafting partially mediates the relationship between skill variety and creativity. Finally, the differences in the variables according to the demographic variables were analyzed and interpreted.

Keywords: Skill Variety, Job Crafting, Creativity, Information Technology

ÖN SÖZ

Tez sürecimin başından sonuna kadar yanımda olan, bu çalışmamın her cümlesinin virgülünden noktasına kadar incelemelerde bulunan kıymetli tez danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Aygöl TURAN'a; hayatımın her anında yanımda olan biricik anneme ve babama; tez sürecimde beni destekleyen ve özellikle oğlum doğduktan sonra tez yazmamı kolaylaştıran biricik eşim Mehmet ERGÜL'e ne kadar teşekkür etsem az. Sizi seviyorum!...İyi ki varsınız!...

Büşra ERGÜL
Haziran, 2023; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ.....	4
2.1. Beceri Kavramı	4
2.2. İş Tasarımı.....	5
2.2.1. İş Karakteristikleri Modelleri.....	7
2.2.1.1. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Modeli.....	7
2.2.1.2. Morgeson ve Humprey'in (2006) İş Karakteristikleri Modeli.....	10
2.3. Beceri Çeşitliliği.....	12
2.4. Beceri Çeşitliliğinin Sonuçları	15
3. İŞ BECERİKLİLİĞİ	18
3.1. İş Becerikliliği Kavramı.....	18
3.2. İş Becerikliliği Modelleri	19
3.2.1. Wrzesniewski ve Dutton Modeli.....	19
3.2.1.1. Görev Becerikliliği.....	20
3.2.1.2. İlişkisel Beceriklilik	20
3.2.1.3. Bilişsel Beceriklilik.....	21
3.2.2. Leana ve Diğerlerinin Modeli	21
3.2.3. Berg ve Diğerlerinin Modeli	22
3.2.4. Petrou ve Diğerlerinin Modeli	23
3.2.5. Lichtenthaler ve Fischbach Modeli	23

3.2.6. Tims ve Bakker Modeli.....	24
3.2.6.1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma	24
3.2.6.2. Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma.....	25
3.2.6.3. Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma.....	25
3.2.6.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma.....	25
3.3. İş Becerikliliğini Etkileyen Faktörler.....	26
3.4. İş Becerikliliğinin Sonuçları	31
4. YARATICILIK.....	35
4.1. Yaratıcılık Kavramı.....	35
4.2. Yaratıcılık Teorileri.....	36
4.2.1. Amabile'nin Yaratıcılık Teorisi	36
4.2.2. Cameron Ford'un Yaratıcılık Teorisi.....	37
4.2.3. Woodman ve Diğerlerinin Örgütsel Yaratıcılık Teorisi.....	39
4.3. Örgütsel Yaratıcılık.....	41
4.4. Bireysel Yaratıcılık	43
4.5. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	45
4.6. Yaratıcılığın Sonuçları	49
5. BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	52
5.1. Kavramlar Arası İlişkiler.....	52
5.1.1. Beceri Çeşitliliği ve İş Becerikliliği İlişkisi	52
5.1.2. Beceri Çeşitliliği ve Yaratıcılık İlişkisi.....	53
5.1.3. İş Becerikliliği ve Yaratıcılık İlişkisi	53
5.2. Araştırmanın Metodolojisi	54
5.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	54
5.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	55
5.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	56

6. ANALİZ VE BULGULAR.....	57
6.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler.....	57
6.2. Normallik Testi	59
6.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlikleri	60
6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler (Korelasyon Analizi) ...	66
6.5. Regresyon Analizi.....	69
6.5.1. Beceri Çeşitliliği- İş Becerikliliği	70
6.5.2. Beceri Çeşitliliği- Yaratıcılık	71
6.5.3. İş Becerikliliği- Yaratıcılık	71
6.5.4. Beceri Çeşitliliğinin Yaratıcılık ile İlişkisinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolü.....	72
6.6. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar	74
6.6.1. Doğum Yılı	74
6.6.2. Eğitim Durumu	75
6.6.3. Çalışma Süresi.....	77
7. SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	86
EKLER	100

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler.....	57
Tablo 2. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	59
Tablo 3. Beceri Çeşitliliği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	61
Tablo 4. İş Becerikliliği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 5. Yaratıcı İşe Katılım Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 7. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	69
Tablo 8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Adımları.....	70
Tablo 9. İş Becerikliliğin Açıklanmasında Beceri Çeşitliliğe Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 10. Yaratıcılığın Açıklanmasında Beceri Çeşitliliğe Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 11. Yaratıcılığın Açıklanmasında İş Becerikliliği Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 12. İş Becerikliliğin, Beceri Çeşitliliği ve Yaratıcılık İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 13. Doğum Yılına Göre T-Testi Sonuçları	75
Tablo 14. Eğitim Duruma Göre T-Testi Sonuçları	76
Tablo 15. Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Karakteristikleri Modeli.....	7
Şekil 2. Woodman ve Diğerlerinin (1993) Örgütsel Yaratıcılık Modeli	40
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	55



KISALTMALAR LİSTESİ

CR	: Creativity (Yaratıcılık)
IT	: Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
JC	: Job Crafting (İş Becerikliliği)
SV	: Skill Variety (Beceri Çeşitliliği)



1. GİRİŞ

Sanayi devriminin etkisiyle fabrikaların artması ve iş kollarının çeşitlenmesi, her bir iş kolundaki görevlerin de artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu görevleri yerine getiren çalışanların sayısında da bir artış olmuştur. Bunun sonucunda örgütlerde işlerin nasıl düzenleneceği ve çalışanların nasıl motive edileceği konusu gündeme gelmiştir. Bu yüzden örgütler için çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri önemli hale gelmiştir. Çalışanlar işlerde kendileri için anlam aramaya başlamışlardır (Öge, 2011).

1990'larda gerçekleşen bilgi teknolojisi devrimiyle IT (bilgi teknolojileri) çalışanlarına talep artmıştır. Bu talepteki artış ilerleyen zamanlarda daha nitelikli ve çeşitli becerilere sahip IT çalışanlarına talebi doğurmuştur (Öge, 2011). Diğer taraftan motivasyon çalışmaları IT çalışanlarının farklı beceriler gerektiren işleri tercih ettiklerini göstermektedir (Smits vd., 1992). Çeşitli becerileri sayesinde kişi örgütte birçok beceri ve yeteneği içeren farklı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kavram beceri çeşitliliğidir (skill variety) (Hackman, Oldham, 1976). Beceri çeşitliliği arttıkça kişi işi daha çok üstlenebilir dolayısıyla bu da iş taleplerinin (yoğun iş baskısı, müşterilerle iletişim vb.) artmasına neden olmaktadır (Bakker, Demerouti, 2007). Bu dezavantajına rağmen, beceri çeşitliliği fazla olduğunda örgütte yapılan işlerde monotonluk azalmaktadır (Dinger vd., 2010). Beceri çeşitliliği sayesinde kişi kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir (Li vd., 2020). Araştırmalar IT uzmanlarının çeşitli teknik (programlama, sistem testi gibi) ve teknik olmayan (problem çözme, müşterilerle iletişim gibi) beceriler edinmesi gerektiğini göstermektedir (Gallagher vd., 2010; Prabhakar vd., 2005). IT departmanlarında teknik becerilerin yanında, örgüt için çalışanlar arasında teknik olmayan becerilerin de arandığı söylenebilir. Teknik olmayan bu beceriler; IT departmanında çalışan personelin departman içi ve departmanlar arası ilişkilerini düzenler ayrıca müşterilerle ve tedarikçilerle etkili çalışmasını sağlar. İşletmelerin birçok fırsatı yakalayabilmesi ve zorlayıcı taleplerle baş edebilmesi için bu çalışanların teknik

olmayan becerilerine ihtiyacı vardır. Bu teknik olmayan beceriler, teknik becerilere bağılı olarak gelişmektedir (Gallagher vd., 2010).

Bilişim sektöründe bilgi, yoğun ve dinamik olduğu için IT çalışanlarının belli bir alandaki uzmanlıktan ziyade, öğrenme ve değişime uyum sağlayabilme becerileri de önemlidir (Arora, Athreye, 2002; Sharma, Nambudiri, 2020). Mesleki eskime (professional obsolescence) riskine karşı IT uzmanları güncel kalabilmek için devamlı yeni teknolojiler öğrenmeleri gerekmektedir (Nelson,1991). Bu yüzden çalışanlar, kendi işinin dışında inisiyatif alarak daha fazla iş yapar. Ayrıca bu çalışanlar bu işlerin zorluklarına katlanır (Dorenbosch vd., 2005). Bunu yaparken çalışan, herhangi bir kural gözetmeksizin işle ilgili görev (işin sayısı vb.), ilişkisel (iş arkadaşlarıyla iletişim vb.), fiziksel (çalışma ortamı vb.) ve bilişsel (işe olan tutumu vb.) bakımından birtakım değişiklikler yapmaktadır. Bu değişiklikler literatürde iş becerikliliği (job crafting) olarak adlandırılmaktadır (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Örneğin; IT çalışanı öğrendiği bilgilerle ilgili yeni gelen iş arkadaşlarına işiyle ilgili eğitim vererek kendine ekstra bir görev ekleyebilir (Açan, 2021). Kişiler geliştirdiği çeşitli becerileri sayesinde iş becerikliliği davranışı sergilemektedir. Çalışanlar işte birbirinden farklı görevler yapar, görev sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşır (Chen vd., 2011). Bu sorunları analiz edebilmek ve sorunlara çözüm bulabilmek için çalışanlar kazandıkları bilgi ve becerileriyle alternatif yeni yolları bulurlar (Demerouti, Peeters, 2018; Tian, vd., 2021). Böylece kişiler daha çok çalışır ve daha fazla yeni fikirler üretir. Bu şekilde çalışanlar işlerini daha yaratıcı bir şekilde yapmanın yollarına odaklanır (Kılıç, Gök, 2022). Bunun sonucunda çalışanların yaratıcılığı ortaya çıkmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık kavramları arasında ilişki bulunduğu söylenebilir. Nitekim literatürde beceri çeşitliliğinin iş becerikliliğe etkisine dair (Kim vd., 2019; Li vd., 2020), beceri çeşitliliğinin yaratıcılığa etkisine dair (Chen vd., 2011), iş becerikliliğinin yaratıcılığa etkisine dair çalışmalar (Luu vd., 2019; Tian vd; 2021) bulunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; beceri çeşitliliği ve yaratıcılık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık etkisini araştırmaktır. Bu çalışmanın kapsamını ise; bilişim sektöründeki çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma 6 bölümden oluşmakta olup ilk bölümde giriş kısmına yer verilmiştir. İkinci bölümde; beceri kavramının ne olduğuna, iş tasarımındaki ve iş

karakteristikleri modelindeki yerine, nihayet beceri çeşitliliğın kavramı ve bunun sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde; iş becerikliliğı kavramı ve iş becerikliliğı modellerinden bahsedilmiş, iş becerikliliğının etkileri ve iş becerikliliğini etkileyen faktörlere değinilmiştir. Dördüncü bölümde; yaratıcılık tanımları ve teorileri, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı etkileyen faktörler ve yaratıcılığın sonuçları ele alınmıştır. Beşinci ve altıncı bölümde ise teorik olarak açıklamaları verilen beceri çeşitliliğı, iş becerikliliğı ve yaratıcılık kavramlarına yönelik araştırma ve bulgular yer almaktadır.



2. BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ

2.1. Beceri Kavramı

Literatürde beceri (skill) kavramı her ne kadar belirli çerçevelerde tanımlanmış olsa da, kavramın Türkçe'ye aktarımında belirli kavram karmaşalarına rastlanmaktadır. Bu nedenle beceri kavramının daha net anlaşılabilmesi bakımından beceri kavramıyla ilgili diğer kavramlar olan yetenek (talent), yetkinlik (competence) ve performans (performance) kavramlarının açıklanması faydalı olacaktır. Beceri kavramı literatürdeki benzer diğer kavramlardan ayrıldıktan sonra, beceri çeşitliliği (skill variety) kavramının açıklanması daha uygun olacaktır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre beceri (skill), “Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Buckingham ve Vosburgh (2001) beceriyi, bir işi yaparken işte kullanılan teknik veya yöntem olarak ifade etmektedir. Örneğin; bir yazılım programını oluşturmak için birtakım beceriler (teknik beceriler, iletişim becerileri v.b.) gerekmektedir (Buckingham, Vosburgh, 2001). Bir başka tanım ise beceriyi, kişinin eğitim ve deneyim yoluyla kazandığı edinimler olarak ele almıştır (Şencan, 2021).

Yetenek (talent) kavramı ise beceriden birtakım farklılıklar içermektedir. Michaels ve diğerleri (2001), yetenek kavramını beceri, bilgi, deneyim, zeka, tutum, karakter ve dürtülerin toplamı olarak ifade etmektedir (Beechler, Woodward, 2009). Yetenek beceriden daha fazlasıdır. Yetenek, doğuştan gelen birtakım yapabilme nitelikleri olmasına rağmen beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle meydana gelmektedir (Tak vd., 2007). Yetenek bir kişiden başka bir kişiye aktarılamazken, beceri bir kişiden başka bir kişiye aktarılabilir.

Yetkinlik (competence) ise, yüksek performans gösteren çalışanı diğer çalışanlardan ayıran, işi yaparken tekrarlanan tutumlar, bilgi, beceri ve davranışlar kümesidir (Gürbüz, 2019 ; Ünsar, 2009). Yetkinlik kişiye bağlıdır, yaptıkları işe bağlı değildir (Rothwell, Kazanas, 2003). Yetkinlik, kişilerin yaptıkları işe bağlı olmayan ve kişiler

arasında fark yaratan kazanımlardır. Beceri ise kişilerin yaptıkları işe bağlı olan ve kişiler arasında fark yaratmayan kazanımlardır.

Beceri kavramından ayrılması gereken diğer bir kavram ise performanstır (performance). Performans, belirli bir birikime ve beceriye dayanarak bir işi yapmak, yerine getirmek veya yürütmek anlamına gelmektedir (Özmutaf, 2007). Başka bir tanıma göre performans, elde edilen ürün veya çıktı için kişinin harcadığı yüksek kapasite, kişide var olan bilgi, beceri, yetenek ve gösterilen başarıdır (Helvacı, 2002). Performans, kişinin yaptığı iş ile o işten elde edilen sonuç arasında kıyaslamadır. Beceri ise, işten elde edilen sonuca bakılmaksızın kişinin iş için gerekli birtakım edinimleridir.

2.2. İş Tasarımı

İş tasarımı çalışanların işyerindeki faaliyetleri, görevleri, bunların örgüt için belirlenen hedefler bakımından benzer gruplarda toplanması ve bununla ilgili düzenlemelerin yapılmasıdır (Daniels vd., 2017 ; Morgeson, Humphrey, 2008).

İş tasarımı 1760 yılında İngiltere’de ortaya çıkan Endüstri Devrimine dayanmaktadır. Endüstri devrimiyle insanların çalışma düzeni temelden değişmiştir. Bireyler önceden tek başına veya küçük gruplar halinde çalışırken, daha sonra büyük ölçekli makinenin ve fabrikaların ortaya çıkmasıyla birlikte, daha büyük gruplarda ve sayılarda çalışmaya başlamıştır. Bu da işlerin nasıl organize edileceği ve yönetileceği sorusunu ortaya çıkarmıştır (Parker, Wall, 1998).

Örgütsel davranış alanındaki birçok araştırmacı örgütlerde etkili üretim konusunda araştırma yapmaktadır. İş tasarımı konusuna ilk kez, 1776 yılında Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” adlı kitabında iş bölümünden bahsedilerek değinilmiştir. İş bölümü karmaşık işlerin daha küçük parçalara ayrılmasıdır. Daha sonra 1911’de Taylor’ın “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında bahsedilen iş basitleşmesi/sadeleştirilmesi ile çalışanların verimliliğini arttıracığı öne sürülmüştür (Parker, Wall, 1998). Ancak bir süre sonra işlerin basitleşmesi ilgili işe monotonluk getirdiğinden dolayı çalışanlarda bıkkınlığa neden olmuştur. Bu da işten ayrılma, stres gibi davranışsal tepkileri ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2011; aktaran Anık, 2020).

Daha sonra motivasyon alanında yapılan bazı çalışmalarda iş tasarımının çalışanların motivasyonunda önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlardan biri Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. Çift faktör teorisi, iş yerinde çalışanlara etki eden faktörleri hijyen ve motive edici faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörler; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler motivasyon için en temel ve asgari koşulları sağlamaktadır. Motive edici faktörler ise; işin kendisi, yetenekte gelişme, kariyer basamaklarında ilerleme imkanları, başarıma, tanınma gibi faktörleri içermektedir. Motive edici faktörler çalışanın işine daha fazla odaklanabilmesine yardımcı olur. Bu da çalışanın işteki verimliliğinin yükselmesine ve işinden duyduğu memnuniyetin artmasına neden olur. Çift faktör teorisi; çalışanlara kendi işlerinde değişiklikler yapma inisiyatifi verilmeden, yönetimin iş tasarımı çalışmalarından sorumlu olması ve çalışanlardan tasarlanan işlere uyum sağlaması gerektiğini iddia etmektedir (Koçel, 2011; aktaran Anık, 2020).

Daha sonraki çalışmalarda, çalışanların işyerindeki verimliliklerini arttırmak amacıyla işlerdeki sayıların artırılması ile "iş genişlemesi" kavramı, sorumlulukların kapsamının artırılmasıyla "iş zenginleşmesi" kavramı ortaya çıkmış, böylece iş tasarımı konusunda ayrıntılı araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Bilgiç, 2008).

İş genişlemesi ve iş zenginleşmesinden sonra iş tasarımı konusunda önemli bir gelişme iş karakteristikleri modeli olduğu söylenebilir. Literatürde Hackman ve Oldham (1976) ile Morgeson ve Humprey (2006) tarafından ortaya atılan farklı iş karakteristikleri modelleri olduğu görülmektedir. İş tasarımına bağlı olarak ortaya atılan Hackman ve Oldham (1976) ile Morgeson ve Humprey'in (2006) iş karakteristikleri modelleri detaylı olarak açıklanacaktır.

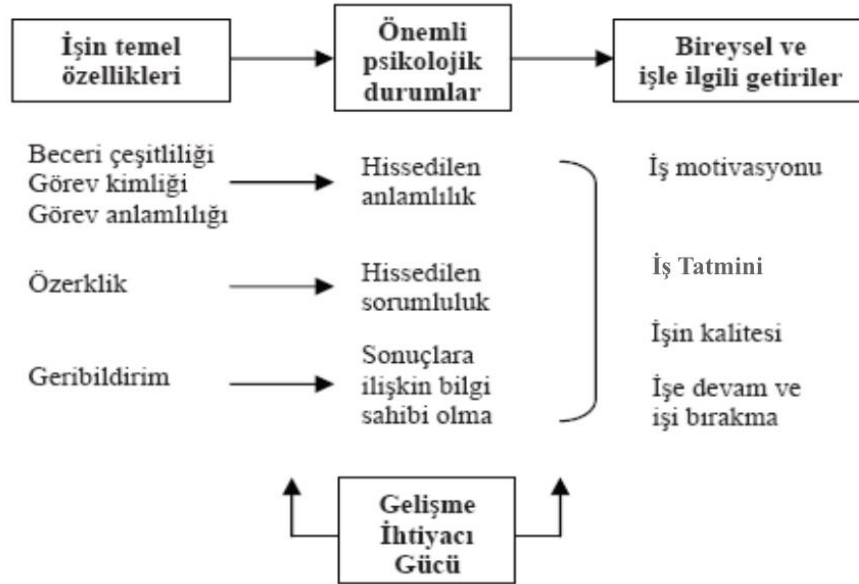
2.2.1. İş Karakteristikleri Modelleri

2.2.1.1. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Modeli

Hackman ve Oldham (1976), F.Herzberg'in çift faktör teorisini geliştirerek ve şekillendirerek beş temel iş özelliğinden (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim) oluşan iş karakteristikleri modelini ortaya atmıştır (Oldham, Fried, 2016).

İş karakteristikleri modeli, işlerin çalışanlarda motivasyon yaratma potansiyelini ve işin özellikleriyle çalışanlar arasındaki ilişkiyi değerlendirir. İş karakteristikleri modelinde, çalışanlar kendi işlerinin özelliklerine uygun bir şekilde işlerini tanımlar ve bunu bilgi olarak yönetime sunar. Yönetim tüm çalışanlardan aldığı bu bilgileri değerlendirerek işin bütünündeki değişiklikleri tasarlar ve bunun organizasyon içerisinde uygulanmasını sağlar (Oldham, Fried, 2016). Şekil 1'de iş karakteristikleri modeli gösterilmiştir.

Şekil 1. İş Karakteristikleri Modeli



Kaynak: Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1976, s.256

İş özellikleri modelinde yer alan beş temel iş karakteristiğinden beceri çeşitliliği, bir kişinin işyerinde birçok beceri ve yeteneği içeren farklı faaliyetlerde bulunabilme derecesidir. Görev kimliği, işi yapan çalışanın işi baştan sonuna kadar yapabilme derecesidir. Görev anlamlılığı, bir işin işyerindeki veya işyeri dışındaki insanların hayatlarında veya işinde önemli etkiler bırakabilme derecesidir. Özerklik, çalışanın işini kendisinin programlaması ve yapacağı işin prosedürlerini kendisinin belirlemesi şeklinde serbest olma ve inisiyatif alma derecesidir. Geri bildirim, çalışanın işini yaparken bireysel olarak doğrudan sonuç alabilme durumudur. Aynı zamanda kendi çalışmasındaki performansı ve etkinliği hakkında net bilgi alabilme derecesidir (Hackman, Oldham, 1976).

İş karakteristikleri modelinde beş temel karakteristik, üç psikolojik durumu (hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma) harekete geçirir. İş karakteristikleri modelinde yer alan psikolojik durumlardan hissedilen anlamlılık, çalışanın işindeki deneyimlerini, anlamlı ve yararlı görme derecesidir. İşlerde beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev anlamlılığı özelliklerden birisi varsa çalışan işinde anlamlı hissedecektir. Hissedilen sorumluluk, çalışan yaptığı işin sonuçlarından sorumlu hissetme derecesidir. İşlerde özerklik varsa çalışan ister istemez sorumlu hissedecektir. Sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma, çalışanın işini yaparken etkili olup olmadığına dair bilgi sahibi olma ve bilgiyi anlama derecesidir. İşlerde geri bildirim varsa çalışan sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olabilecektir. Çalışanda bu üç psikolojik durumun hepsi varsa en yüksek içsel motivasyonuna sahip olabilecektir. Çalışan anlam verdiği işiyle ilgili tamamıyla sorumlu hissetse bile işini ne kadar iyi yaptığıyla ilgili bilgi sahibi olamıyorsa içsel motivasyonundan şüphe edilir (Hackman, Oldham, 1976; Oldham, Hackman, 2010).

Yukarıda bahsedilen üç psikolojik durum (hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma) iş motivasyonu, iş tatmini, işin kalitesi ve örgütsel bağlılık şeklinde kişisel ve işle alakalı olumlu sonuçlara neden olmaktadır (Bilgiç, 2008).

İş karakteristikleri modelinde diğer bir unsur bireysel gelişim ihtiyacı gücüdür. Modelde, temel iş karakteristikleri ile psikolojik durumlar arasındaki ilişkide ve psikolojik durumlar ile bunun yarattığı sonuçlar arasındaki ilişkide “bireysel gelişim

ihtiyacı gücü” düzenleyici değişken rolünü üstlenmiştir. Bireysel gelişim ihtiyacı gücü, çalışanın işyerinde kişisel gelişim fırsatlarını anlamlı bulma ve kendisini geliştirmek için fırsatlardan yararlanma derecesini ifade eder (Oldham, Hackman, 2010). Çalışanın psikolojik durumlar bakımından zenginleştirilmiş iş isteyip istemediği bireysel gelişim ihtiyacı gücüne göre anlaşılır (Bilgiç, 2008). Çalışanların işe verdikleri tepkiler farklıdır. Bireysel gelişim ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, düşük gelişim ihtiyacı bulunan çalışanlara göre daha yüksek bir motivasyona sahiptir. Yine bireysel gelişim ihtiyacı yüksek olan çalışanlar yaptıkları iş konusunda daha olumlu tepkiler verirler. Temel iş karakteristikleri ile psikolojik durumlar arasındaki ilişkide temel iş karakteristikleri dikkate alınıyorsa, aynı zamanda bireysel gelişim ihtiyacı da yüksek ise, çalışanlar psikolojik durumları (anlamlılık, sorumluluk, bilgi alabilme) daha çok deneyimler. Diğer taraftan, psikolojik durumlar ile bunun yarattığı sonuçlar arasındaki ilişkide işin sağladığı koşullar yeteriyse hemen hemen her çalışan psikolojik durumları deneyimler. Ancak bireysel gelişim ihtiyacı yüksek olduğunda psikolojik durumlar çalışanlarda daha fazla olumlu sonuçlara (iş tatmini, işe bağlılık vb.) neden olur (Hackman, Oldham, 1976).

Modelde geçen her bir değişkenin (temel iş özellikleri, psikolojik durumlar ve bireysel gelişim ihtiyacı gücü) ölçülmesi için iş tanısı ölçeği geliştirilmiştir (Hackman, Oldham, 1976). İş tanısı ölçeği iş özelliklerinin ne olduğunu ortaya çıkarır ve böylece motivasyon potansiyelini ölçer. İş tanısı ölçeğinde yer alan ilk iki bölümde işin beş özelliğiyle ilgili puanlar motive etme potansiyeli formülüyle hesaplanır. Bir işin motive etme potansiyeli puanları 1 ile 345 arasında olması beklenir.

Motive etme potansiyeli formülü aşağıda yer almaktadır (Bilgiç, 2008):

Motive etme potansiyeli: [(Beceri çeşitliliği+Görev kimliği+Görev anlamlılığı) / 3] x Özerklik x Geri bildirim

2.2.1.2. Morgeson ve Humprey'in (2006) İş Karakteristikleri Modeli

Hackman ve Oldham 1976 yılında ortaya atılan iş karakteristikleri modeli, iş tasarımı alanında en baskın teorik modeldir. Morgeson ve Humprey (2006), Hackman ve Oldham'ın (1976) iş karakteristikleri modelindeki iş özelliklerinin sınırlarını genişletmiştir. Morgeson ve Humprey'in iş karakteristikleri modelinde işin sosyal, iş ortamı bağlamı (work context) ve motivasyonel özellikleri incelenmiştir. İlk kategori olan sosyal özellikler, işin daha geniş sosyal çevrede gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. İkinci kategori olan iş şartı özelliği, işin fiziksel ve çevresel şartlarda gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Morgeson, Humphrey, 2006). Üçüncü kategori olan motivasyonel özelliklerin en temel prensibi ise, işin motive etme ve tatmin etme özelliğini daha çok önplana çıkarmasıdır. Bu özellikler işin görev ve bilgi tarafını yansıtır.

2.2.1.2.1. Sosyal İş Karakteristikleri

Sosyal iş karakteristikleri; sosyal destek, dayanışma, örgüt dışı etkileşim ve geri bildirim kavramlarını içermektedir.

Sosyal destek, çalışanın iş arkadaşlarından yardım isteyebilme ve tavsiye alabilme olanağını ifade eder. Sosyal destek, stresi yüksek olan veya motivasyonel özelliği az olan işlerde çalışanın mutluluğu açısından önemlidir. Dayanışma, işin tamamlanması için başkalarına bağlı olmasıdır. Bu şekilde iş akışı sağlanmaktadır. Örgüt dışı etkileşim, bir işteki çalışanların işyeri dışındaki tedarikçi, müşteri vb. kişilerle etkileşimi ve iletişimi ifade eder. Geri bildirim, çalışanın kendi performansı hakkında örgüt içindeki iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden aldığı bilgidir (Morgeson, Humprey, 2006).

2.2.1.2.2. İş Ortamı Karakteristikleri

İş ortamı bağlamında ergonomi, fiziksel talepler, çalışma koşulları ve ekipman kullanımını incelenmektedir.

Ergonomi, işin uygun duruş ve hareket imkanı sağlama derecesidir. Fiziksel talepler, işte gereken fiziksel eylemin ya da eforun derecesidir. Bunun yanında işteki fiziksel güç ve dayanıklılık da fiziksel talepler kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışma

koşulları; çalışma ortamındaki sağlık tehlikesi, gürültü, sıcaklık ve temizliği içerir. Ekipman kullanımı ise, bir işte kullanılan çeşitli ve karmaşık teknolojik aletler ve ekipmanlar açısından işin değerlendirilmesidir (Morgeson, Humprey, 2006).

2.2.1.2.3. Motivasyonel İş Karakteristikleri

Morgeson ve Humprey, teorideki motivasyonel özelliklerini görev karakteristikleri ve bilgi karakteristikleri şeklinde ikiye ayırmıştır.

a) Görev Karakteristikleri:

Motivasyonel karakteristiklerin içerisinde en yaygın incelenen özelliğidir. Bu özellikler, ilk olarak işin nasıl tamamlandığıyla sonra görevin çeşidi ve yapısının işle ne kadar alakalı olduğuyla ilişkilidir. Görev karakteristikleri; özerklik, görev çeşitliliği, görev anlamlılığı, görev kimliği ve işten gelen geribildirim ile tanımlanmıştır.

Özerklik, motivasyonel iş tasarımı yaklaşımlarının merkezindedir. İşleri planlarken, kararlar verirken ve iş yapma yöntemlerini seçerken işteki bağımsızlık, özgürlük ve takdir yetkisi miktarı özerklikle ilgilidir. Görev çeşitliliği, bir işi yaparken farklı görevleri barındırma derecesidir. Birçok farklı iş faaliyetleri yapmak çalışana daha ilgi çekici ve daha zevkli gelir. Görev anlamlılığı, bir işin işyerindeki veya işyeri dışındaki insanların hayatlarında veya işinde önemli etkiler bırakabilme derecesidir. Görev kimliği, işi yapan çalışanın işi baştan sonuna kadar yapabilme derecesidir. İşten gelen geri bildirim, çalışanın kendi çalışmasındaki performansı ve etkinliği hakkında net bilgi alabilme derecesidir (Hackman, Oldham, 1976).

b) Bilgi Karakteristikleri:

Morgeson ve Humprey (2006) motivasyonel özellikleri açıklarken görev özellikleriyle birlikte bilgi özelliklerinin de tanımlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bilgi özelliklerini de; iş karmaşıklığı, bilgi işleme, problem çözme, uzmanlaşma ve beceri çeşitliliği kavramlarıyla açıklamışlardır.

İş karmaşıklığı, işin kompleksliği ve işin yapılışının zorluğunu ifade eder. Dolayısıyla yapılan bu iş birçok üst düzeyde becerileri gerektirir ve çalışanlar açısından bu iş zihinsel olarak daha zorlayıcıdır. Böyle olmasına rağmen iş karmaşıklığının bireylerde motivasyonu artırıcı bir etkisi vardır.

Bilgi işleme, çalışanların kendi işleri için gerekli verileri veya diğer bilgileri işleyebilmesini ifade eder. Bir işin üst düzey bilişsel zorlukta olması, iş zenginleştirme uygulamalarıyla sağlanan (işteki) karmaşıklığı sağladığından, bilgi işleme motivasyonel bir özellik olarak değerlendirilmektedir.

Problem çözme, bir işin yapılması esnasında özgün fikirler veya çözümler gerektirmesini ifade eder. Özgün veya inovatif fikirler ya da çözümler üretme, rutin olmayan problemleri tespit edebilme ve çözebilme, o işteki problem çözme özelliğini gösterir. Bunun yanında hataları önlemek veya iyileştirmek de buna dahildir.

Uzmanlaşma, bir işte çalışanın görevi yapmada veya çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerideki uzmanlığını ifade eder. Ayrıca, uzmanlaşma belirli bir alandaki bilgi ve beceri derinliğini gösterir (Morgeson, Humprey, 2006).

Beceri çeşitliliği, görev çeşitliliğinden farklıdır. Çünkü beceri çeşitliliğinde sık sık zorlayıcı ve performans gerektiren çeşitli beceriler kullanılmaktadır. Beceri çeşitliliği kavramı bir sonraki başlıkta daha ayrıntılı açıklanmıştır.

2.3. Beceri Çeşitliliği

Önceden de bahsedildiği gibi, Morgeson ve Humprey'in tasarladığı (2006) İş Karakteristikleri Modelinde; motivasyonel (otonomi, beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı vb.), sosyal (sosyal destek, geribildirim vb.) ve iş ortamı bağlamı (çalışma koşulları, ergonomi vb.) karakteristikleri olmak üzere üç ana boyut bulunmaktadır. Beceri çeşitliliği (skill variety) de, motivasyonel karakteristikler boyutunun içindedir.

Beceri çeşitliliği (skill variety), bir kişinin işyerinde birçok beceri ve yeteneği içeren farklı faaliyetlerde bulunabilme derecesidir (Hackman, Oldham, 1976). Günümüzde işletmeler bu dereceyi giderek yükseltmektedir.

Bu derece yükseldiğinde yani beceri çeşitliliği arttığında işi yapabilmek için kişinin kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Kişinin kendi beceri ve yeteneklerini geliştiren bir işte çalışması, o kişinin inisiyatif ve risk alarak kendini zorlamasına, yaptığı işin fiziksel (görev sayısı vb.) ve bilişsel (işe olan tutum vb.) sınırlarını değiştirebilmesine neden olacaktır. Bu sayede kişinin beceri çeşitliliği fazla olan işte çalışması, kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla kişinin

kendini geliştirmesini sağlayacak işler, kişiye daha anlamlı gelecektir. O işin kendisini yapmak kişiyi motive edeceğinden, ilgili iş kişi işin keyifli hale gelecektir (Li, Sekiguchi, Qi, 2020).

Beceri çeşitliliğinin hem çalışan hem de işletmeye bakan yönleri bulunmaktadır. Aynı zamanda beceri çeşitliliği, işletmelerdeki iş rotasyonu (alışanların işyerinde farklı pozisyonlarda bulunması ve farklı görevler yapması) ve eğitim programları aracılığıyla kişilerin çeşitli becerilere sahip olmasındır (Chen vd., 2011). Işletmelerde bu beceriler belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili beceriler (domain relevant skills) ve yaratıcılıkla ilgili beceriler (creativity relevant skills) olarak iki gruba ayrılmaktadır. Belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili beceriler ; teknik beceriler, alanla ilgili bilgi ve alana özgü yetenekleri içerir. Kişi işte tanımlanan görevi yaparken veya işteki sorunlara çözüm ararken zihinsel olarak bu becerilerden yararlanır. Kişi bu becerilerden ne kadar çok yararlırsa o kadar çok seçenek üretir. Diğer bir beceri eşitdi olan yaratıcılıkla ilgili beceriler ise; sorunları ele alınırken ve bu sorunların çözümünde alternatifler üretirken kullanılan açık bilgi (veri tabanları, kullanım kılavuzları vb.) veya örtük bilgileri (yetenek vb.) içerir. Bu beceriler kişinin sorunlar hakkında yeni ve farklı yollar bulabilmesini sağlar. Ayrıca bu beceriler kişinin işini sürekli ve enerjik bir Şekilde takip edebilmesine yardımcı olur (Amabile, 1988; Lee, Yang, 2000 ; Yahya, Goh, 2002).

Kişiler belirli bir uzmanlık alanı ile ilgili becerileri ve yaratıcılıkla ilgili becerileri, işletmelerdeki iş rotasyonu ve eğitim programları yoluyla edinirler. Iş rotasyonunda kişiler işte birbirinden farklı görevler yapar ve farklı iş deneyimleri yaşar (Ortega, 2001). Bu yolla kişide uzmanlıkla ilgili beceriler gelişir. Ayrıca iş rotasyonunda kişiler görev sırasında çok çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bu yüzden iş rotasyonu kişilerde sorunları tanımlama ve bunlara çözüm üretme becerisinin gelişmesine imkan tanır (Allwood, Lee, 2004 ; Chen vd., 2011).

Işletmelerdeki eğitim programları kişilerin hem bilgi ve teknik becerilerinin geliştirilmesini sağlar, hem de iş koşullarına göre yaratıcı fikirler üretilmesi yoluyla yaratıcılıkla ilgili becerilerin geliştirilmesini sağlar (Basadur vd., 1986; Woodman, vd., 1993).

Beceri çeşitliliği sayesinde kişi kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir (Li vd., 2020). IT uzmanlarının çeşitli teknik (programlama, sistem testi gibi) ve teknik olmayan (problem çözme, müşterilerle iletişim gibi) beceriler birçok beceriler edinmesi gerektiğini araştırmalar göstermektedir (Gallagher vd., 2010; Prabhakar vd., 2005). IT departmanlarda teknik beceriler önemli olmasına rağmen örgüt için çalışanlar arasında teknik olmayan becerilerin arandığı söylenebilir. Çünkü teknik olmayan beceriler IT departmanlarda diğer departmanlarla, kendi çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle etkili çalışmasını sağlar. İşletmelerin birçok fırsatı yakalayabilmesi ve zorlayıcı taleplerle baş edebilmesi için bu çalışanların teknik olmayan becerilerine ihtiyacı vardır. Bu teknik olmayan beceriler, teknik becerilere bağlı olarak gelişmektedir (Gallagher vd., 2010).

Gallagher ve diğerleri (2010) işletmelerin bilgi teknolojileri (IT) departmanlarındaki işlerin yerine getirilmesi için başlangıç (foundational skills) ve temel beceriler (essential skills) olmak üzere iki ayrı becerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. Başlangıç beceriler; işletmeye bağlı kalmaksızın, kişinin bizzat kendisinin geliştirebileceği ve mesleğe giriş niteliğindeki becerilerdir. Buna örnek olarak; yazılım (programming), sistem testi (system testing), destek/yardım masası (desktop support/ helpdesk), veri tabanı tasarımı/yönetimi (database design/management) verilebilir. Temel beceriler ise; işletmeye bağlı olarak değişen, başlangıç becerilerinin üzerine eklenen ve kişinin meslekte fark yaratabileceği becerilerdir. Buna örnek olarak ise, bilgi teknolojileri mimarisi/standartları (IT architecture/standards), sistem analizi (system analysis) ve sistem tasarımı (system design) verilebilir (Gallagher vd., 2010).

Bilgi teknoloji departmanlardaki çalışanlara ait becerilerin kısaca tanımları bu şekildedir:

Bilgi teknolojileri mimarisi/yapısı (IT architecture/standards): Yeni sistemleri ve bu sistemlerin modellerini oluşturmak, değiştirmek ve arayüzleri ortaya çıkarmak için oluşturulan genel yapıdır (“Architecture”, 2023).

Sistem analizi (System analysis): Hedeflerin tanımlanması, proje için gerekenlerin belirlenmesi, problemleri ve ihtiyaçları belirleme, bunların çözümünü ortaya koyma, nesnelar arasında mantıksal ilişkiye bakma ve son kararı verme aşamalarından oluşmaktadır.

Sistem tasarımı (System design): Belirli ihtiyaçları karşılamak için kullanıcı arayüzlerin ve verilerin belirlenmesi ve tasarlanmasıdır.

Programlama, yazılım (Programming): İçinde işlemcisi olan bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri donanımlara kurulan algoritmalar (problemi çözmek veya hesap yapmak için verilen talimatlar dizisi) ile nasıl davranacağını anlatan, onlara yön veren komutlar, kelimeler, aritmetik işlemlerdir.

Sistem testi (System testing): Programın veya yazılımın güvenilirlik, uyumluluk, sürdürülebilirlik vb. bakımından değerlendirildiği bir tekniktir. Ayrıca yazılım testi, yazılımda hata olup olmadığını kontrol eder (Sawant vd., 2012).

Destek/Yardım masası (Desktop support/ helpdesk): Yardım masası; problemi tanımlama (problem), problemi teşhisi için alternatif yollar (diagnosis path) ve çözümden (solution) oluşmaktadır. Problemi tanımlama, yardım masasındaki teknikerin son kullanıcıdan aldığı ilk bilgidir. Problemi teşhisi için alternatif yollar; teknikerin sorunu teşhis edebilmek için veya çözümü bulabilmek için sorunla ilgili minimum olarak elde ettiği detaylı bilgilerdir. Çözüm, sorunun neden oluştuğunu ve bu sorunun nasıl çözülebileceğini belirler (Göker, Roth-Berghofer, 1999)

Veri tabanı tasarımı/yönetimi (Database design/ management): Saklanması gereken verilerin oluşturulması, bu verilerin sınıflandırılması ve veri ögelerin karşılıklı ilişkilerin tanımlanması demektir. Aynı zamanda veritabanı tasarımı, verilerin veritabanı üzerinde hangi şekilde depolanacağını belirlediği modeldir (“Database Design”, 2023).

2.4. Beceri Çeşitliliğinin Sonuçları

Yaratıcılık, önemli ölçüde değişime neden olacak şekilde herhangi bir yerde bir şeyi ilk kez yapmaktır (Woodman vd., 1993). Beceri çeşitliliği ise, kişilerin işletmelerde iş rotasyonu ve eğitim programları yoluyla kazandıkları bilgi ve beceriler bütünüdür. İş rotasyonunda kişiler işte birbirinden farklı görevler yapar, görev sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşır ve farklı iş deneyimleri yaşar (Chen vd., 2011). İşletmelerdeki eğitim programları ise, kişilerin hem bilgi ve teknik becerileri geliştirmesini hem de iş koşullarına göre yaratıcı fikirleri üretmesini sağlar (Basadur vd., 1986 ; Woodman, vd., 1993). Bu yüzden yaratıcılık, kişilerin iş rotasyonu ve işletmelerdeki eğitim

programlarla kazandıkları bilgi ve beceriler (sorunu analiz etme, sorun çözme gibi) sayesinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişiler kazandıkları becerileri geliştirdiğinde daha yaratıcı fikirler üretebilecektir. Dolayısıyla beceri çeşitliliğinin sonucunda yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Chen ve diğerlerinin (2011) Tayvan’da sağlık sigorta bürosunda 245 çalışanla yaptığı çalışmaya göre, beceri çeşitliliği yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Yenilikçi iş davranışı (innovative work behavior) her çalışanın hem yeni fikirleri üretmesi (yeni ve geliştirilmiş yapılar, prosedürler veya ürünler ortaya koyması) hem de bu fikirleri uygulaması (yeni ve geliştirilmiş yapılar, prosedürler veya ürünler tanıtması ve gerçekleştirilmesi) demektir. Diğer bir deyişle, yenilikçi iş davranışı kişilerin sadece yaratıcı fikirleri geliştirmesi değil, aynı zamanda yaratıcı fikirleri uygulamasıdır (Dorenbosch vd., 2005).

Çalışanların yenilikçi davranabilmeleri için yaptıkları işlerde beceri çeşitliliği gerekmektedir. Bir işin farklı alanlardaki görevler ile tanımlanması, bu işte beceri çeşitliliğinin fazla olduğunun göstergesidir (Dorenbosch vd., 2005). Beceri çeşitliliği fazla olan işlerde kişiler bilgi elde ederler (Axtell vd., 2000). Çünkü kişiler, birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili alanlarda çalışan iş arkadaşlarının deneyimlerinden ve tecrübelerinden dersler çıkarır. Bu sayede kişiler başkalarından öğrendiklerini, yaptıkları işlerde uygulamaya heveslenirler. Bu da kişilerin işte kullandığı teknik zorlukların veya işteki diğer zorlukların üstesinden gelmesine neden olur. Böylece çalışanlar yeni fikirlere daha az direnirler (Shipton vd., 2006). Dolayısıyla beceri çeşitliliği, çalışanların işte üretilen yeni fikirleri uygularken, yaptığı eylemlerin esneklik kazanmasına yardımcı olur (Noefer vd., 2009). Bu yüzden kişiler yaptıkları işlerde yaratıcılıklarını ortaya koyarlar ve yenilikçi iş davranışı sergilerler. Kısacası, beceri çeşitliliği yenilikçi iş davranışına neden olmaktadır.

Noefer ve diğerlerinin (2005) Almanya’da 40-65 yaş aralığındaki katılımcılarla yaptığı çalışmaya göre, beceri çeşitliliği yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, beceri çeşitliliği arttıkça yenilikçi iş davranışı artmaktadır.

İş becerikliliği (job crafting), çalışanların herhangi bir kurala bağlı kalmaksızın işle ilgili ilişkisel (iş arkadaşlarıyla iletişim vb.), fiziksel (çalışma ortamı vb.) ve bilişsel

(işe olan tutumu vb.) bakımdan birtakım değişiklikler yapmasıdır (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Çalışanların bu değişiklikleri yapabilmesi ve işle ilgili sorunları halledebilmesi için birçok farklı beceriye sahip olması gerekmektedir. Kısacası, çalışanların beceri çeşitliliğe sahip olması gerekmektedir. Diğer taraftan, beceri çeşitliliği fazla olan kişi işiyle ilgili psikolojik sınırlarını genişletir. Diğer bir deyişle, kişi dar iş tanımlarına odaklanmak ve “bu benim işim değil” şeklinde düşünmek yerine başkalarına yardımcı olur. Ayrıca kişi çalıştığı ekibin kararlarına katılım sağlar (Parker vd.,1997). Bu yolla kendi işinin dışında inisiyatif alarak daha fazla iş yapar. Ayrıca kişiler bu işlerin zorluklarına katlanır (Dorenbosch vd., 2005). Böylelikle kişiler iş becerikliliği davranışı sergilemiş olur. Bu yüzden beceri çeşitliliği sonucunda iş becerikliliği davranışı ortaya çıkar.

Li ve diğerlerinin (2020) Çin’deki 250 üniversite öğrencisi ve demir-çelik sektöründen 340 çalışanla yaptığı çalışmada; beceri çeşitliliğinin, iş becerikliliğini arttırdığı bulunmuştur. Kim ve diğerlerinin (2020) bir projenin takım çalışmasında yer alan 200 lise öğrencisiyle yaptığı başka çalışmaya göre ise; beceri çeşitliliğinin; ilişkisel iş becerikliliği, görev becerikliliği ve bilişsel iş becerikliliği üzerinde ayrı ayrı anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

3. İŞ BECERİKLİLİĞİ

3.1. İş Becerikliliği Kavramı

Sanayi Devrimi sonrası teknolojideki gelişmelerin yarattığı esneklikle işler daha karmaşık hale gelmiştir. İşlerin karmaşıklaşmasıyla birlikte her işin kendine özgü çalışma koşulları ortaya çıkmıştır. Örgütte iş tasarımı kapsamında yönetim tarafından yukarıdan aşağıya yapılan değişiklikler; çalışan refahının artması, çalışanların kendi gelişimi ve işle ilgili zorlukların aşılması bakımından bazen yeterli gelmemektedir. Bu nedenle, çalışanların aşağıdan yukarıya işlerin içeriğine müdahale edebilme ve işle alakalı bazı değişiklikler yapabilme ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaçtan ötürü çalışanların işlerinde fiziksel ve bilişsel değişiklikler yapabileceği iş becerikliliği (job crafting) kavramı ortaya çıkmıştır (Açan, 2021).

İş becerikliliği kavramı ilk olarak 2001 yılında Wrzesniewski ve Dutton tarafından yayınlanan makaleye dayanır. Makalede iş becerikliliği, çalışanların işle ilgili görevlerde veya ilişkilerde fiziksel ve bilişsel değişiklikler yapması olarak tanımlanmıştır. Görevlerde yapılan değişiklikler, çalışanlar tarafından işte yapılan faaliyetlerin sayısı veya şekliyle alakalıyken; bilişsel değişiklikler çalışanların işi nasıl algıladığıyla ve onlar için işin ne anlam ifade ettiğiyle alakalıdır. İlişkilerde yapılan değişiklikler ise çalışanın yaptığı işle ilgili kimlerle etkileşimde bulunacağına kendisinin karar verebilmesidir (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

İş becerikliliğinde öncelikli amaç çalışan-ış uyumunu ve çalışanlarda iş motivasyonunu sağlamaktır. İş becerikliliğinde çalışanlar belirli şeyleri değiştirmek için inisiyatif alarak örgütte proaktif davranış sergiler. Çalışanlar yaptığı işte kontrolünü kendisi sağladığı için pasif unsur olmaktan kurtulup aktif rol üstlenir (Kerse, 2017). Çalışanların çalışma ortamını algılama biçimi, kendi tercihleriyle ve kendi becerileriyle çalışma biçimi iş becerikliliğinde önemlidir (Tims vd., 2012). İş becerikliliği çoğunlukla gayriresmidir ve yazılı iş tanımlarında yer almamaktadır. İş becerikliliğinde çalışanlar işlerini biçimlendirir ve işlerini yeniden tanımlar

(Wrzesniewski, Dutton, 2001). Ayrıca çalışan yaptığı işi tercihlerine ve yetkinliklerine uyumlu hale getirebilmek için çaba sarf eder (Leana vd., 2009).

3.2. İş Becerikliliği Modelleri

Literatürde iş becerikliliği konusunda farklı araştırmacıların ortaya koyduğu farklı modeller bulunmaktadır. Bu kısımda bu alandaki araştırmacılar tarafından en çok kabul görmüş olan Wrzesniewski ve Dutton (2001) modeli, Leana ve diğerlerinin (2009) modeli, Berg ve diğerlerinin (2010) modeli, Petreou ve diğerlerinin (2012) modeli, Lichtenthaler ve Fischbacher (2016) ve son olarak Tims ve Bakker (2010) modelinden bahsedilecektir.

3.2.1. Wrzesniewski ve Dutton Modeli

Daha önceden de bahsedildiği gibi Wrzesniewski ve Dutton (2001) modelinde iş becerikliliği işteki görevlerde veya ilişkilerde fiziksel ve bilişsel değişikliklerin çalışanlar tarafından yapılmasıdır.

Yukarıdan aşağıya yönetim tarafından oluşturulan iş tasarımı kapsamında beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev anlamlılığı çalışanların deneyimlediği işin anlamlılığı kavramını oluşturmaktadır (Hackman, Oldham, 1980). İşteki anlamlılık çalışanın yaptığı işle hangi amaca ulaştığına dair algısıyla ve işin ona sağladığı faydaya olan inancıyla alakalıdır (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Mavi, 2020). İşte çalışırken öznel olarak olumlu hisler beslemek yoluyla (doktorun hastaları iyileştirmesinden dolayı mutlu olması vb.) ve işten elde ettiği sonuçlarla öznel olarak olumlu hisler beslemek (çalışanın aldığı maaşın onu mutlu etmesi vb.) yoluyla, çalışanlarda iş anlamlı hale gelir (Vuori vd., 2012). Burada çalışanın deneyimlediği işteki anlamlılık bu modele göre eksik kalmaktadır. Bu modele göre, aşağıdan yukarıya çalışanların iş becerikliliği aracılığıyla yaptığı değişikliklerle çalışanın deneyimlediği işin anlamlılığı tamamlanmaktadır (Berg vd., 2013). Bundan dolayı Wrzesniewski ve Dutton modeli iş tasarımı kuramına dayalı olarak oluşur.

Bu modelde iş becerikliliği görev becerikliliği (task crafting), ilişkisel beceriklilik (relational crafting) ve bilişsel beceriklilik (cognitive crafting) boyutlarıyla ele alınmaktadır.

3.2.1.1. Görev Becerikliliği

Görev becerikliliği, çalışanın yaptığı işle alakalı görevlerin sayısını, kapsamını veya türünü değiştirmesidir. Görev becerikliliğinde çalışanlar belirlenen iş tanımlarından daha az, daha çok veya daha farklı görevler alabilmektedir (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Örneğin; teknolojiye ilgi duyan bir insan kaynakları görevlisi, başvuran sayısını artırmak için sosyal medyayı kullanmayı öğrenerek kendine görev ekleyebilir. Bir başka örnek vermek gerekirse; tecrübeli bir satış görevlisi satış görüşmelerine yeni bir meslektaşını getirebilir, böylelikle müşterilere satış yapmak görevinin yanında aynı zamanda meslektaşını eğitmek görevini de yapmış olur (Açan, 2021).

Belirli görevlere daha az ya da fazla zaman ayrılması da görev becerikliliğini ifade eder (Berg vd., 2013). Örneğin; diş hekimi işinin parçası olarak hastalarına sağlıklı dişler için yapılması gerekenlerle ilgili eğitim vermeye daha fazla zaman harcayabilir (Açan, 2021). Bir başka örnek de; aynı ofiste başka çalışma arkadaşlarının olduğu ortamda çalışan bir kişi, işle ilgili de olsa telefon görüşmesi yaptığı zaman rahatsızlık hisseder ve bu ayrıca performans düşüklüğüne de sebep olabilir. Bundan dolayı ilgili kişinin telefon görüşmelerini ayrı bir odada belirli saatlere ayarlayarak çalışma planını değiştirmesi yine görev becerikliliğine bir örnektir (Çatal, 2021).

3.2.1.2. İlişkisel Beceriklilik

İlişkisel beceriklilik, çalışanın işle alakalı kişilerle kurduğu ilişkilerin sıklığını ve niteliğini kendi isteği ve kararı doğrultusunda değiştirmesidir (Wrzesniewski, Dutton, 2001). İlişkisel beceriklilikte çalışan kimlerle ne zaman ve ne kadar yakın ilişki kuracağını belirler. Mesleği hasta bakıcı olan çalışan iş tanımında olmadığı halde hasta ve yakınlarıyla daha çok ilgilenmesi ilişkisel becerikliliğe örnek olarak verilebilir (Ghitulescu, 2007). Bir başka örnek yönetici ve ast ilişkisinde ortaya çıkabilir. Yönetici, astlarını işte kontrol etme ve performanslarını değerlendirme

dışında astların tercihlerine ve ilgi alanlarına değer verebilir. Bu şekilde yönetici ilişkileri yapılandırabilmektedir (Açan, 2021; De Gennaro, 2019).

3.2.1.3. Bilişsel Beceriklilik

Bilişsel beceriklilik, çalışanın işe olan bakış açısının, tutumunun ve algısının değişmesidir (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Bir satış elemanının, işini satış kotasını doldurmanın veya zaman geçirmenin yolu olarak görmek yerine, müşterilere doğru ürün bulmak noktasında yardımcı olabilmenin yolu olarak görmesi bilişsel becerikliliğe örnektir (Dik vd., 2014).

Çalışanların kimisi deneyim, kimisi sosyal ortam, kimisi de ücret vb. durumlardan dolayı işlerini anlamlı bulurlar (Dik vd., 2014). Çalışan işi niçin yaptığının, yaptığı işin örgüt içinde ve örgüt dışında nasıl öneme sahip olduğunun bilincindedir (Açan, 2021). Bilişsel beceriklilikle alt seviye olarak görülen işteki faaliyetlerin (hastaların odalarının temizlenmesi vb.) üst seviyede faaliyetler (hastalara yardım etmek vb.) olarak görülmesi mümkündür. Bu yolla çalışanlar; kişilik, ihtiyaç ve yeteneklerine uygun olarak işe daha fazla odaklanır ve işte kendi isteklerine göre davranma fırsatı elde eder (Niessen vd., 2016). Çalışan kendisini işin parçası olarak mı yoksa kendisini işin bütününde mi göreceğini seçer (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

3.2.2. Leana ve Diğerlerinin Modeli

Leana ve diğerlerinin (2009) okul öncesi öğretmenler ve asistanlarla yaptığı çalışmada iş becerikliliğini bireysel iş becerikliliği (individual crafting) ve ortak iş becerikliliği (collaborative crafting) olarak sınıflandırmışlardır. Bireysel iş becerikliliği, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tanımladığı gibi çalışanların bireysel olarak işin yapılışını isteklerine ve tercihlerine göre şekillendirmesidir. İşbirlikçi iş becerikliliği ise, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla işteki yapılış biçimi ve işteki süreci ortak çabayla değiştirmesidir.

Çalışanlar hem bireysel hem de ortak iş becerikliliği davranışını sergileyebilmektedir. Bundan dolayı her iki iş becerikliliği birbirinden tamamıyla ayrı olarak değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte iş çevresinden ve işin doğasından dolayı iş becerikliliğin bir boyutu diğer boyutu etkilemeyebilir veya

kısıtlayabilir. Örneğin; başkalarının çalışmalarına bağlı olmayan muhasebecinin ortak iş becerikliliği davranışı sergilemesi imkanı yoktur, bu yüzden bireysel iş becerikliliği davranışı sergileyecektir. Fakat ameliyathanede çalışan hemşire başkalarının çalışmalarına bağlı kalacağı için büyük ölçüde ortak iş becerikliliği davranışı sergileyecektir, bireysel iş becerikliliği davranışını ise az ölçüde sergileyecektir (Leana vd., 2009).

3.2.3. Berg ve Diğerlerinin Modeli

Berg ve diğerlerinin (2010) yaptıkları çalışmada kişilerin “sahip olmak istedikleri meslekleri (unanswered callings)” gerçekleştirmenin yollarını ortaya koymuştur. Sahip olmak istedikleri mesleklerden kastedilen kişiye anlamlı gelen ve keyif veren, kişinin gerçekten yapmak istediği, kimliğinin bir parçası olarak gördüğü ve iş hayatında hiç yapmadığı ve deneyimlemediği mesleklerdir (Berg vd., 2010).

Kişiler sahip olmak istedikleri meslekleri gerçekleştirebilmesi için iş zamanlarında (job crafting) ve boş zamanlarda gerçekleştirilen beceriklilik (leisure crafting) davranışı sergilemesi gerekmektedir. İş zamanlarında gerçekleştirilen becerikliliğin görev vurgulama (task emphasizing), iş genişletme (job expanding) ve rolü yeniden tanımlama (role reframing) olmak üzere üç ayrı uygulama yöntemi bulunmaktadır. Boş zamanlarda gerçekleştirilen becerikliliğin ise dolaylı tecrübe (vicarious experiencing) ve hobiye katılma (hobby participating) olmak üzere iki uygulama yöntemi bulunmaktadır.

İş zamanlarda gerçekleştirilen becerikliliğin ilk yöntemi görev vurgulama (task emphasizing), çalışanın yaptığı işte fazla enerji ve zaman harcayarak sahip olmak istediği mesleklere ait görevleri yapmasıdır. İkinci yöntemi iş genişletme (job expanding), çalışanın sahip olmak istediği mesleklere ait görevleri geçici veya kısa süreliğine yaptığı işteki görevlere ekleme yapmasıdır. Son olarak üçüncü yöntem rolü yeniden tanımlama (role reframing), çalışanın sahip olmak istediği mesleği gerçekleştirmek için mevcut işindeki rolün kendisi için ifade ettiği anlamı değiştirmesidir.

Boş zamanlarda gerçekleştirilen becerikliliğin ilk yöntemi dolaylı tecrübe (vicarious experiencing), kişinin birebir olmasa da başkalarının aracılığıyla dolaylı olarak sahip olmak istediği mesleği deneyimlemesidir. İkinci yöntemi olan hobiye katılma (hobby

participating), kişinin boş zamanlarında gönüllü olarak sahip olmak istediği mesleklerle alakalı faaliyetleri gerçekleştirmesidir (Berg vd., 2010).

3.2.4. Petrou ve Diğerlerinin Modeli

Petrou ve diğerleri (2012), iş becerikliliğinin boyutlarını kaynak arama (seeking resources), zorlayıcı iş arama (seeking challenges) ve talepleri azaltma (reducing demands) olarak ele almışlardır.

Kaynak arama boyutu; performans hakkında geri bildirim almak, iş arkadaşları veya yöneticiden tavsiyeler istemek, işyerinde gelişim fırsatı yakalamak vb. davranışları ele almaktadır. Tims ve Bakker (2010) modelindeki yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma boyutuna benzemektedir.

Zorlayıcı iş arama boyutu; işle ilgili görevi tamamladıktan sonra yeni görevler edinmek, daha fazla sorumluluk almak vb. davranışları ele almaktadır. Tims ve Bakker (2010) modelindeki zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutuna benzemektedir.

Talepleri azaltma boyutu; duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak zorlayıcı iş taleplerini azaltmak, yoğun iş yükünü ve zaman baskısını azaltmak vb. davranışları ele almaktadır. Tims ve Bakker (2010) modelindeki engelleyici iş taleplerini azaltma boyutuna benzemektedir (Petrou vd., 2012).

3.2.5. Lichtenthaler ve Fischbach Modeli

Lichtenthaler ve Fischbach (2016), emekli yaşına gelmiş çalışanlarla yaptığı çalışmada iş becerikliliği boyutlarını yükselme odaklı iş becerikliliği (promotion focussed job crafting) ve kaçınma odaklı iş becerikliliği (prevention focussed job crafting) olarak ele almışlardır.

Yükselme odaklı iş becerikliliğinde, Tims ve Bakker (2010) modelindeki yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutlarını içermektedir. Kaçınma odaklı iş becerikliliğinde ise; Tims ve Bakker (2010) modelindeki engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarını içermektedir (Lichtenthaler, Fischbach, 2016).

3.2.6. Tims ve Bakker Modeli

Tims ve Bakker (2010) modelinde, Wrzesniewski ve Dutton (2001) modelinde öne sürdüğü 'bilişsel becerikliliğin işin sınırlarını bilişsel olarak şekillendirme'nin ötesinde, işteki koşullarla çalışanlarda bilişsel değişim meydana getirmek amaçlanmıştır. Çalışanların iş motivasyonunu arttırmak için bireysel olarak işi tasarımlarındaki gerçek davranışlarını ortaya koymak amacıyla bu model oluşmuştur (Tims, Bakker, 2010).

Bu modele göre iş becerikliliği, çalışanın kendi ihtiyacı ve yeteneklerine uygun olarak iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengeyi kurabilmek için yaptığı değişikliklerdir (Tims, Bakker, 2010; Tims vd., 2012). İşi yaparken fiziksel, bilişsel ve duygusal çaba ya da beceriler gerekmektedir. Bundan dolayı ortaya çıkan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri iş talepleri olarak ifade edilmektedir. İş talepleri fiziksel ve psikolojik maliyetler (işte enerjinin azalması, sağlık problemleri vb.) doğurur. Yoğun iş baskısı, elverişli olmayan fiziksel koşullar, müşterilerle iletişim vb. iş taleplerine örnektir. İş taleplerinin, fiziksel ve psikolojik maliyetleri azaltan, çalışanın gelişimini sağlayan, işteki hedefleri gerçekleştirmede etkili olan fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri ise iş kaynakları olarak ifade edilmektedir. Kariyer fırsatları, iş güvenliği, yönetici ve iş arkadaşı desteği, özerklik vb. iş kaynaklarına örnektir. İş kaynaklarının (motivasyonu arttıracığından dolayı) işe bağlılık, performans artışı vb. sonuçlara neden olduğu iddia edilmektedir (Bakker, Demerouti, 2007).

Bu modelde yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere dört boyut ele alınmaktadır. Bu boyutlardan ikisi iş kaynaklarını arttırmayla ilgiliyken; diğer ikisi iş taleplerini azaltma ya da arttırmayla ilgilidir (Tims vd., 2012). İlk üç boyutunda çalışanlar istediği koşulları ve fırsatları yaratabilme imkanı tanınırken (Bakker vd., 2012), son boyutunda kendisine engel teşkil edecek koşullardan kurtulma imkanı tanınmaktadır.

3.2.6.1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma

Yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunda çalışanların işte daha fazla sorumluluk almasını ve/veya işle ilgili bilgileri edinmesini ifade eder. Bu boyuta göre, iş

kaynakların çeşitliliği, özerklik vb. durumlar çalışanların işte daha fazla sorumluluk almasına neden olurken; kendini geliştirme fırsatları vb. durumlar çalışanların işle ilgili bilgileri edinmesine neden olmaktadır (Tims vd., 2012).

3.2.6.2. Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma

Tims ve Bakker'ın (2010) modelindeki sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, Wrzesniewski ve Dutton (2001) modelindeki ilişkisel beceriklilik boyutuna benzemektedir. Çalışanlar yapmakla sorumlu oldukları işlerini anlamlı hale getirebilmek için işteki diğer kişilerle uzun vadeye dönüşebilecek kısa ve anlık etkili iletişim kurabilmektedir (Açan, 2021). İşteki performansla ilgili geribildirim almak, yönetici desteği, iş arkadaşlarıyla iletişim vb. durumlar sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutuna örnektir (Tims vd., 2012).

3.2.6.3. Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma

Çalışanlar, yöneticiler tarafından ödüllendirileceği yetkinliklerini göstermek veya kendini geliştirme amacıyla fazla iş yükünü, işteki fazla sorumluluğu vb. gibi zorlayıcı iş taleplerini fırsat olarak görürler (Crawford vd., 2010). Yapılan bir araştırmada; alışıl gelmiş, merak uyandırmayan veya aşırı kolay işler, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Kass vd., 2001). Bu yüzden, çalışanların kendi işlerini motive bir şekilde icra etmeleri bakımından, işin belirli bir zorluk seviyesinde olması gerekir (Açan, 2021).

Zorlayıcı iş talepleri işe bağlılığı arttırmaktadır. Çünkü bu talepleri karşılayabilmek için çalışanlar işteki sorunlarla başa çıkarken gönüllü olarak enerji harcar. Her ne kadar işten dolayı tükenmelerine ve yorgunluklarına neden olsa da, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek ve zor hedefleri gerçekleştirmek (Tims vd., 2012) bakımından zorlayıcı iş talepleri karşılayabilmek, çalışanlar için anlamlı ve önemli hale gelmektedir (Crawford vd., 2010).

3.2.6.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma

Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, çalışanın zihinsel, duygusal ve fiziksel bakımından baş edilemez olarak algıladığı iş taleplerini (rol çatışması, kişiler arası çatışma, rol belirsizliği vb. (LePine vd., 2005)) azaltmaya yönelik çabasıdır (Tims vd., 2012). İşyerinde sorun yaratan insanlarla iletişimi azaltmak, karar verme sürecinde zorluk yaşandığında veya iş yükü yoğun olduğunda işten kaçınmak

engelleyici iş taleplerini azaltmaya örnektir (Açan, 2021). Çalışanın işyerinde iyi performans gösterebilmesi ve yaptığı işten memnuniyet duyabilmesi bakımından engelleyici iş taleplerini azaltmak önemli bir yoldur (Tims, Bakker, 2010).

3.3. İş Becerikliliğini Etkileyen Faktörler

Özyeterlilik, kişilerin hayatlarında karşılaştıkları olaylarda kontrolü elde edebilmek için motivasyonunu, zihnini ve eylemlerini harekete geçirebilme yeteneğine olan inancıdır. Başarılı olmak için sadece iş için gerekli becerilerin olması yetmez, aynı zamanda istenilen hedefleri gerçekleştireceğine dair inancın güçlü olması gerekmektedir. Aynı becerilere sahip kişilerin çok iyi performans göstermesi ya da göstermemesi kişilerdeki özyeterliliğin motivasyonu arttırmasına ve sorunları çözmesine bağlıdır (Wood, Bandura, 1989).

Özyeterliliği yüksek olan çalışanlar, özyeterliliği az olan çalışanlara göre işyerinde yeni şeyler öğrenme, farklı görevleri üstlenme gibi fırsatları daha çok yakalamaya çabalar. Bu da özyeterlilikle iş becerikliliği ilişkisini ortaya koymaktadır (Tims vd., 2014).

Rudolph ve diğerlerinin (2017) yaptığı çalışmada, iş becerikliliğin alt boyutlarından yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarıyla özyeterlilik arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Salanova ve diğerlerinin (2010) yaptığı çalışmada ise; iş becerikliliğinin alt boyutlarından zorlayıcı iş talepleri ile özyeterlilik arasında anlamlı bir ilişkili olduğu bulunmuştur. Zorlayıcı iş talepleri, hedefi gerçekleştirme ve iş motivasyonu ile ilgili olduğundan aynı zamanda işe bağlılığı da arttırmaktadır. Özyeterliliği yüksek bireyler zorlayıcı iş taleplerini karşılamaya daha fazla eğilimliyken, özyeterliliği düşük olan kişilerde ise iş becerikliliği davranışı görülmemektedir (Tims, Bakker, 2010).

Proaktif kişilik, insanların çevresinde olan olayları değiştirebilme veya bu değişiklikleri sürdürebilme derecesidir. Proaktif kişiliğe sahip olan insanlar sadece etrafındaki değişikliklerle ilgilenmezler aynı zamanda kendilerini geliştirmek için yeni fırsatlar ararlar (Thomas vd., 2010). Proaktif kişilik, bir düşünce ya da davranıştan ziyade bir insanı diğerlerinden ayıran ve insanda daima var olan baskın özellik olarak kabul edilir (Bateman, Crant, 1993). Güçlü proaktif kişiliğe sahip çalışanlar işyerinde daha fazla değişim odaklı davranış sergilemektedir (Kirkendall, 2013). Bundan dolayı proaktif kişiliğe sahip çalışanların iş becerikliliği davranışı sergilemeleri daha muhtemeldir (Tims, Bakker, 2010).

Bakker ve diğerlerinin (2012) yaptığı çalışmada, iş becerikliliğinin proaktif kişilik ile işe bağlılık arasında aracılık rolü oynadığını bulmuştur. Dolayısıyla proaktif kişiliğin iş becerikliliğin boyutlarından sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutlarıyla olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca iş becerikliliğin işe bağlılığı olumlu yönde arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bunu destekler nitelikte Kirkendall'ın (2013) çalışmasında, iş becerikliliğinin proaktif kişilik ile iş tatmini arasında aracı rolünün olduğu bulunmuştur. Yani proaktif kişilikle iş becerikliliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ve iş becerikliliğinin iş tatmini olumlu şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Özerklik, çalışanın işi düzenlemekte, işle ilgili kararlar vermekte ve işin yapılış yöntemini seçmekte özgür olma derecesidir. Özerklik işin özelliklerinden biridir (Hackman, Oldham, 1976). Özerklik, çalışanların sağlığı için önemlidir çünkü otonomi olduğu zaman çalışanın işyerindeki stresli durumlarla baş edebilmesi kolaylaşır (Bakker vd., 2005).

Ayrıca özerklik, çalışanlara kendi işlerinde farklı yöntemleri uygulamaya imkan sağladığından, çalışanın işle ilgili fikirler (araba montaj hattındaki çalışanın o hattının akışını değiştirmesi gibi) geliştirmesine yardımcı olur (Spiegelaere vd., 2014). Hangi işin nasıl yapılacağına karar vermek iş becerikliliğinin önkoşuludur (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Bundan dolayı özerklik ve iş becerikliliği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bunu destekler nitelikte Roczniowska ve Puchalska-Kamińska'nın (2017) yöneticilerle yaptığı çalışmaya göre, özerklik ve iş

becerikliliğin boyutlarından yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kim ve diğerlerinin (2018) otel çalışanlarıyla yaptığı çalışmada ise, özerklik ile iş becerikliliğin boyutlarından bilişsel beceriklilik, görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Düzenleyici odak (Regulatory Focus), insanların haz barındıran farklı durumlara nasıl yaklaştığı ve acı barındıran farklı durumlardan nasıl kaçındıklarıyla alakalıdır (Mavi, 2020). İnsanlar gösterdikleri performans, duygular, karar verme anları vb. durumlarda düzenleyici odaklara göre farklı davranışlar sergilemektedir (Higgins, 1997).

Düzenleyici odak, yükselme (promotion) ve kaçınma (prevention) olarak ikiye ayrılmaktadır. Yükselme odaklı kişiler, ilerlemeler ve kazanımlar elde etmek için harekete geçmeye isteklidirler. Kaçınma odaklı kişiler ise istenmeyen durumlardan kaçınmak için güvende olmayı ve kayıp yaşamamayı istemektedir.

Yükselme odaklı ve kaçınma odaklı kişiler, zorluklarla baş etmekte farklılık gösterirler. Yükselme odaklı kişiler, zorluk karşısında o görevi üstlenmeye isteklidir, sonunda ilerleme ve başarı elde edebilme ihtimali için o görevi yapar. Fakat kaçınma odaklı kişiler ise, zorluk karşısında hata yapmaktan korktuğu için o görevi üstlenmek istemez ve o görevi yapmaz (Higgins, 1997).

Yükselme odaklı kişiler, iş kaynaklarını arttırma yoluyla kariyerlerinde ilerleme fırsatını rahat bir şekilde elde ederler. Kaçınma odaklı kişiler, yaptıkları işlerin engelleyici yönlerini azaltma fırsatını elde ederler (Brennkmeijer, Hekkert-Koning, 2015). Bunlardan yola çıkılarak düzenleyici odağın iş becerikliliğini etkilediği söylenebilmektedir.

Petrou (2013) yaptığı çalışmada, iş becerikliliği davranışının tüm boyutlarının düzenleyici odak ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Brennkmeijer ve Hekkert-Koning (2015) yaptığı çalışmaya göre ise, yükselme odak ile iş becerikliliğin boyutlarından yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları arasında olumlu ilişkide

olduğunu, kaçınma odak ile iş becerikliliği boyutlarından engelleyici iş talepleri azaltma boyutu arasında olumlu ilişkide olduğunu tespit etmiştir.

Dönüştürücü liderlik; liderin kendisini takip eden izleyicilerini, beklediğinin ötesinde performans sergileyebilmeleri için motive ettiği, teşvik ettiği ve onlara ilham kaynağı olduğu liderlik tarzıdır (Wang vd., 2017). Dönüştürücü liderler, kendisini takip eden izleyicilerinin duygularıyla ve kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenir, onların grupça bir arada çalışabilmesini sağlar ve bireysel-örgütsel hedefleri uyumlu hale getirir, böylece izleyicilerin kariyer gelişimini sağlamış olurlar (Bass, Riggio, 2006; Podsakoff vd., 1990).

Dönüştürücü liderler çalışanlardan yüksek performans beklerler. Çalışanlar performanslarını geliştirebilmek için geribildirim alma, liderlerden veya iş arkadaşlarından tavsiye isteme gibi kaynak arama davranışlarına giderler. Ayrıca çalışanların yeteneklerini geliştirip işe daha iyi uyum sağlayabilmeleri için, dönüştürücü liderler çalışanları yeni bir projeye başlamak gibi zorlayıcı iş arama davranışları için teşvik eder (Wang vd., 2017).

Diğer yandan liderler, çalışanların hangi işi ne kadar yapması gerektiğine dair görüşlerini belirtir. Bu da çalışanların talepleri azaltma davranışlarını etkileyebilir. Çalışanlar sevdikleri işlere daha fazla zaman ayırabilmek için, rahatsız edici ve engelleyici işleri yapmaktan kaçınmak isteyebilirler. Fakat çalışanların pozisyonları itibariyle bunu yapabilecek gücü olmayabilir (Berg vd., 2010). Bu noktada dönüştürücü liderler onları yetkilendirerek onlara talepleri azaltma davranışını sergileyecek gücü verebilmektedir (Wang vd., 2017). Tüm bunlardan dolayı dönüştürücü liderlik iş becerikliliği davranışlarını etkileyebilmektedir.

Kerse ve Babadağ (2019) akademisyenlerle yaptığı çalışmada; dönüştürücü liderliğin iş becerikliliğin tüm boyutlarını (görev, bilişsel ve ilişkisel) olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Hetland ve diğerlerinin (2018) yaptığı çalışmada; dönüştürücü liderliğin iş becerikliliğin boyutlarından yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Beceri çeşitliliği, iş becerikliliğini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanlar yaptığı işteki kontrolünü sağlamak, iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurmak ve kendini iyi hissetmek gibi ihtiyaçlarını karşılamak için iş becerikliliği davranışı sergilerler. (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Çalışanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları işlerde yüksek seviyede beceri çeşitliliği gerekmektedir. Çünkü yüksek seviyedeki beceri çeşitliliğinde geniş ölçüde çeşitli yetenekler ve çeşitli faaliyetler vardır. Eğer yapılan işlerde düşük seviyede beceri çeşitliliği barındırırsa yetenekler ve faaliyetler kısıtlanacağından iş becerikliliği davranışı sergilemek daha zordur (Ghitulescu, 2006; Hackman, Oldham, 1980).

Diğer taraftan, yüksek seviyede beceri çeşitliliği sayesinde çalışanlar zorlayıcı iş becerikliliği davranışı gösterir. Bu da yapılan işi anlamlı hale getirir (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Yüksek seviyedeki beceri çeşitliliği olan işlerin çok farklı becerileri bulunmaktadır. İşte farklı becerilerin kullanılması işlerde tanımlanan fiziksel ve bilişsel sınırların kaldırılmasına neden olur. Bu sınırların kaldırılması işleri daha da zorlaştırır. Buna rağmen çalışanlara yaptıkları işler anlamlı hale geldiğinden işlerinde daha üretken olurlar (Berg vd., 2013). Bu yüzden beceri çeşitliliği, iş becerikliliğini etkilemektedir (Li vd., 2019). Li ve diğerlerinin (2019) Çin'deki 250 üniversite öğrencisiyle ve demir-çelik sektöründen 340 çalışanıyla yaptığı çalışmada beceri çeşitliliğinin, iş becerikliliği arttırdığı görülmüştür. Kim ve diğerlerinin (2020) bir projenin takım çalışmasında yer alan 200 lise öğrencisiyle yapılan çalışmada, beceri çeşitliliğinin; ilişkisel iş becerikliliği, görev becerikliliği ve bilişsel iş becerikliliği üzerinde ayrı ayrı anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Özyeterlilik, proaktif kişilik, özerklik, düzenleyici odak, dönüştürücü liderlik ve beceri çeşitliliği kavramları iş becerikliliğine olumlu etkilemektedir. Bu olumlu etkilerin yanında birçok farklı durum iş becerikliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin işteki görevin kesin ve katı kuralları bakımından kısıtlayıcılığı, yöneticinin çalışanları sürekli kontrol etmesi veya gözetlemesi (Wrzesniewski, Dutton, 2001), alt pozisyonlarda karar verme gücünün az olması, yöneticinin gerçekleştirilmesi gereken hedeflere odaklanması (Berg vd., 2010)

Çalışanların iş becerikliliği davranışı için gerekli fırsatların azalmasına neden olmaktadır.

3.4. İş Becerikliliğinin Sonuçları

İş tatmini, kişinin yaptığı işle ilgili değerlendirmeden kaynaklı menmun edici duygusal durumdur (Locke, 1976; aktaran Weiss, 2002). Başka bir tanımada ise iş tatmini; kişinin var olan iş koşullarını veya işin yarattığı sonuçları kendi değerleri, beklentileri ile karşılaştırarak olumlu veya olumsuz değerlendirmeler (Weiss, 2002) yapmasıdır (Schneider, Snyder, 1975). İlgili çekici yönleri olan işler, işyerindeki yönetim biçimi, iş arkadaşlarıyla olan iyi ilişkiler, özerklik, yüksek ücret, iş güvenliği gibi faktörler iş tatminini arttıran unsurlardandır. Tehlikeli işler ve aşırı iş yükü ise iş tatminini azaltmaktadır (Sousa-Poza, Sousa-Poza, 2000).

İş tatmini kişinin işini sevmesiyle (işinden tatmin olması) veya işini sevmemesiyle (işinden tatmin olmaması) ilgili olduğu için (Spector, 1997) iş becerikliliği davranışı gösteren çalışanların iş tatminleri genellikle yüksek olmaktadır (Ogbuanya, Chukwuedo, 2017). Örgütte iş kaynakları 4 farklı düzeyde bulunmaktadır. Bunlar; organizasyon düzeyinde (r. cret, kariyer fırsatları, iş güvenliği), kişiler arası ve sosyal ilişkilerde (r. süpervizör ve iş arkadaşı desteği, ekip iklimi), işin organizasyonunda (r. rol netliği, karar vermeye katılım) ve görev düzeyindedir (r. beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik, performans geri bildirimi). (Bakker, Demerouti, 2007). Çalışanlar elde ettiği bu iş kaynaklarını arttırabilmek için işlerinde değişiklik yapar, yani iş becerikliliği davranışı sergiler (Tims vd., 2013). Bu iş kaynakları organizasyonda bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak onların psikolojik iyi-oluşlarını desteklemektedir (Slemp vd., 2015). Böylece iş kaynakları çalışanlarda iş tatmininin artmasına neden olmaktadır. Bunlardan dolayı iş becerikliliğinin iş tatminini etkilediğini söyleyebilmek mümkündür. Bunu destekler nitelikte çalışmalara bakılırsa, Ogbuanya ve Chukwuedo'nun (2017), 247 ğretim yesi yaptığı çalışmada iş becerikliliğinin iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını bulmuştur. Cheng ve O-Yang (2018), 355 otel çalışanıyla yaptığı

çalışmada da iş becerikliliğin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.

İşe bağlılık; işi yaparken dinç, enerjik, coşkulu olma, heyecan duyma ve yoğun konstantre olma halidir. Bu hal, anlık ve özel durumda gerçekleşmez. İşe bağlılık, belirli nesneye, olaya, kişiye ya da davranışa bağlı kalmadan kalıcı ve yaygın duygusal ve bilişsel durumu ifade eder (Schaufeli vd., 2002).

İşe bağlılık gösteren çalışanlar; farklı görevler üstlenme, işin içeriğini değiştirme gibi yollarla aktif bir şekilde işlerini şekillendirirler. İşlerini şekillendirerek iş becerikliliği davranışını sergilemiş olurlar. İş becerikliliği sonucu çalışanlar işlerini bilgilerine, becerilerine, yeteneklerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına uyumlu hale getirir (Bakker, 2011). Bundan dolayı iş becerikliliğin işe bağlılığı etkilediği söylenebilir.

Schaufeli ve Bakker (2004) yaptığı çalışmada iş becerikliliğinin boyutlarından iş kaynaklarının (geribildirim, iş arkadaş ve yönetici desteği) işe bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. De Beer ve diğerlerinin (2016) madencilik ve üretim sektöründe yaptığı çalışmada ise; iş becerikliliği boyutlarından yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutlarının işe bağlılığın üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun ise işe bağlılığın üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

İş performansı, çalışanların örgütün hedeflerine bağlı olarak ortaya çıkardığı ve ölçülenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlardır (Viswesvaran, Ones, 2000).

Çalışan hangi görevi tamamlayacağına ve ilgili görevi nasıl tamamlayacağına, iş becerikliliği sayesinde karar verebilmektedir (Berg vd., 2008). Ayrıca çalışanlar iş becerikliliği sayesinde yaratıcı sorun çözme tekniklerini kullanarak, işyerindeki sorunlarla baş edebilir ve işinde inisiyatif alabilirler. Dolayısıyla çalışanların yaptığı işle ilgili kontrolü kendi elinde olacağından, iş becerikliliği iş performansını arttıracaktır (Petrou vd., 2012).

McClelland ve diğerlerinin (2014) çağrı merkezinde çalışan 242 takımla yaptığı çalışmada iş becerikliliği boyutlarından ortak iş becerikliliğinin takım performansını

olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Demerouti ve diğerlerinin (2015) yaptığı çalışmada ise, iş becerikliliğin boyutlarından kaynak arama ve zorlayıcı iş arama boyutlarının iş performansına olumlu etkisinin olduğunu ancak talepleri azaltma boyutunun iş performansını olumsuz etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Yaratıcılık, iş becerikliliğin sonuçlarından biridir. Yaratıcılık konusu ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacaktır. Ama yaratıcılık kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; örgütün amaçlarına uygun yeni ürünlerin veya yeni fikirlerin ortaya çıkmasıdır (Oldham, Cummings, 1996). Bu yüzden yaratıcılık işteki sonuçların ortaya çıkış biçimidir (Tian vd., 2021). Çalışanlar yetenekler ve tercihlerine göre işlerini tasarlamaktadır. Böylece çalışanlar işlerini tasarlayarak iş becerikliliği davranışını sergilerler (Wrzesniewski, Dutton, 2001). İşteki talepleri karşılayabilmek ve işteki hedefleri elde edebilmek için çalışanlar bilgi ve becerileriyle etkili ve alternatif yolları bulurlar (Demerouti, Peeters, 2018; Tian vd., 2021). Böylece çalışanlar tanımlanan iş görevlerini kendilerine göre biçimlendirirler (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Bunun sonucunda çalışanların yaratıcılığı ortaya çıkar. Bu yüzden iş becerikliliği ile yaratıcılığın ilişkisi olduğu söylenebilir.

Bununla ilgili yapılan çalışmalardan biri; Gordon ve diğerlerinin (2015) 70 Amerikalı ve 144 Hollandalı sağlık çalışanlarıyla yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada iş becerikliliğinin boyutlarından kaynak arama boyutunun, yaratıcılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan; Lin ve diğerlerinin (2017) öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada, iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliğinin, yaratıcılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bir başka çalışma ise; Tian ve diğerlerinin (2021) Çin'deki bir enerji şirketindeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmadır. Burada ise iş becerikliliğinin (kaynak arama, zorlayıcı iş arama boyutu vb.) yaratıcılığa etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş becerikliliği iş tatminini, işe bağlılığı, iş performansını ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte Zito ve diğerlerinin (2019) kamu sektöründe yaptığı çalışmada ise; iş becerikliliğinin iş-aile çatışmasını arttırdığı görülmüştür. Bunun sebebi de, iş becerikliliğinde görevle ilgili inisiyatif almak, kararlar vermek, yeni yöntemler bulmak gibi proaktif davranışlardan ötürü yoğun ve uzun süren

çalışmalardır. Bu da iş hayatının dışında aile hayatına ayrılan vaktin azalmasına neden olmaktadır (Zito vd., 2019).

Diğer yandan Berdicchia ve Masino (2019) perakende sektöründe bir çalışma yapmış ve karar vermede katılımın iş becerikliliğinin zorlayıcı iş talepleri boyutunu arttırdığını bulmuştur. Zorlayıcı iş taleplerinin artması ise, çalışanların yoğun ve uzun saatler çalışmasına neden olacağından, çalışanların iş yükünü ve rol çatışmasını arttıracakını göstermiştir. Ancak aynı çalışmada, yapısal ve sosyal iş kaynakları artırma boyutunun, çalışanlarda iş yükünü ve rol çatışmasını azalttığı bulunmuştur. Diğer taraftan, bu çalışmada engelleyici iş talepleri azaltması boyutunun iş yüküne ve rol çatışmasına etki etmediği ortaya çıkmıştır. Bunun da nedeni çalışanların yönetimden gelecek yaptırımlardan korkmasıdır. Ayrıca çalışanlar yüksek özerkliğe sahip olduğunda örgütsel hedeflerden ziyade kişisel hedeflere yöneleceği için iş performansına daha fazla olumlu etki göstermeyecektir (Berdicchia, Masino, 2019; Mavi, 2020).

4. YARATICILIK

4.1. Yaratıcılık Kavramı

Örgütler değişen pazar koşullarına ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri için ürün, hizmet ve süreçleriyle ilgili yeni fikirlere ihtiyaç duymaktadır (Gilson vd., 2005). Bu değişime karşı örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi (Amabile vd., 2005) için esnek, belirsizliğe karşı tahammülü olan ve hayal kurabilen çalışanlara sahip olması gerekmektedir (Kaufman, Sternberg, 2010). Bu noktada çalışanların farklı düşünme, yaratıcı fikirler geliştirmeye özelliklerinin olması örgütler için önem arz etmektedir.

Yaratıcılık, herhangi bir konudaki iyi fikirlerin ilk halinden farklı olarak yeni ve faydalı (sorunu çözen veya ihtiyacı tatmin eden) fikirler haline gelmesidir (Amabile vd., 1996; Çekmecelioğlu, 2002). Bir başka tanıma göre yaratıcılık, önemli ölçüde değişime neden olacak şekilde herhangi bir yerde bir şeyi ilk kez yapmaktır (Woodman vd., 1993).

Diğer tanıma göre yaratıcılık; örgütün amaçlarına uygun olarak var olan ürünlerin, fikirlerin veya süreçlerin yeniden birleştirilmesi ya da yeni ürünlerin, yeni fikirlerin veya yeni süreçlerin meydana gelmesidir (Oldham, Cummings, 1996).

Çalışanlar yeni ve yararlı ürünleri üretirken veya yeni süreçleri ya da yeni fikirleri oluştururken kısacası yaratıcılıklarını sergilerken örgütlere çeşitli seçenekler sunar. Çalışanlardan gelen yaratıcı girdiler, örgütlere gelişim ve uygulama bakımından çeşit çeşit üründen, fikirden ve süreçten seçim imkanı tanır. Bu çeşitlilik, dışardan gelen talepleri karşılayabilmek ve fırsatları elde edebilmek bakımından örgütlere esneklik sağlar (Cummings, Oldham, 1997).

Ford (1996), yaratıcılıkta üç önemli özelliğin olması gerektiğini iddia etmektedir. İlk özellik, yaratıcılığın bir birey tarafından ortaya konulan ürün olmasıdır. Yaratıcılıkta üründen kastedilen örgütte ortaya çıkan sonuçlara bağlı kalmadan çalışanlar tarafından incelenen, tartışılan ve değerlendirilen herhangi bir şeydir (fikir, süreç vb.). İkinci özellik, yaratıcılığın bir ürünün özgünlüğüyle ve değeriyle ilgili belirli alandaki kişisel değerlendirmeyi barındırmasıdır. Üçüncü özellik ise, yaratıcı faaliyetler devam etmesine rağmen, o alanda gelişmelerin gerçekleşmesiyle kişisel değerlendirmelerin zamanla değişmesidir (Ford, 1996).

Torrance (1993), yaratıcılığı çalışanın içinde bulunduğu doğal süreç olarak tanımlar. Bu doğal süreçteki aşamalar; zorlukları, problemleri ve eksik unsurları algılama, eksikliklerle ilgili tahminde bulunma, hipotez geliştirme, bu tahminleri ve hipotezleri değerlendirerek test etme, yeniden gözden geçirme ve yeniden test ettikten sonra sonuçları örgüt içerisinde gerekli yerlere iletme şeklindedir (Torrance, 1993).

Yaratıcılık sorunları çözme bakımından ele alındığında; yaratıcı bir şekilde sorunların çözülebilmesi için gerekli koşullardan birinin veya birden fazlasının gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar; düşünce ürününün yeni ve değerli olması (ya düşünen kişi için ya da onun kültürü için), önceden kabul edilen düşüncenin reddedilmesi veya değiştirilmesi, düşüncenin yüksek seviyede motivasyon ve istikrar (devamlı veya aralıklı) ya da yüksek yoğunluk barındırması, başlangıçta belirsiz ve eksik tanımlanan sorunların tanımlanmış ve düzenlenmiş hale gelmesi şeklinde sıralanabilir (McFadzean, 1998).

4.2. Yaratıcılık Teorileri

Yaratıcılık konusunda geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmıştır. Bu kısımda yaratıcılık kavramını açıklamak için ortaya atılan teorilerden Amabile'nin (1996) Yaratıcılık Teorisi, Cameron Ford'un (1996) Yaratıcılık Teorisi ve Woodman ve diğerlerinin (1993) Örgütsel Yaratıcılık Teorilerinden bahsedilecektir.

4.2.1. Amabile'nin Yaratıcılık Teorisi

Amabile bireysel yaratıcılığı; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve göreve yönelik içsel motivasyon olmak üzere üç bileşenle tanımlamaktadır. İlk bileşen olan uzmanlık, tüm yaratıcı işlerin temelini oluşturur. Uzmanlık mevcut işteki bilgi, teknik yeterlilik ve yetenekleri kapsar. İkinci bileşen olan yaratıcı düşünme becerileri, sorunlara ve çözümlere ne kadar esnek ve yaratıcı bir şekilde yaklaştığıyla alakalıdır. Aynı zamanda var olan fikirleri farklı bir şekilde bir araya getirebilme becerisidir (Amabile, 1998). Uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerileri kişinin belirli bir alanda neler yapabileceğini belirler. Fakat üçüncü bileşen olan göreve yönelik içsel motivasyon ise, o kişinin o anda ne yapacağını belirler. Motivasyon içsel ve

dışsal şekilde ele alınmaktadır. İçsel motivasyon; derin ilgi, merak, işe dahil olma isteğiyle kişiyi yönlendirirken, dışsal motivasyon ise; işin kendisinden bağımsız olarak bir hedefe ulaşma (para kazanma, ödül alma gibi) isteğiyle kişiyi yönlendirir.

Dışsal motivasyondan çok içsel motivasyon yaratıcılığı arttırmaktadır. Çünkü kişi içsel olarak motive olduğunda, ona işin zorlayıcı kısımlarını çözmek keyifli gelecektir. Bu da bireysel yaratıcılığı geliştirecektir. Diğer taraftan, yüksek seviyede içsel motivasyon, belli bir düzeye kadar uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerileri eksikliğini kapatabilir. Çünkü yüksek seviyede içsel motivasyonu olan kişi belirli alanlardan veya farklı alanlardan beceriler kazanabilmek için büyük ölçüde çaba harcayacaktır (Amabile, 1997).

Amabile (1997) bireysel yaratıcılık için gerekli özelliklere değinmiş ve bunun yanı sıra örgüt içinde de yaratıcılığın var olması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel yaratıcılığın ise, üç bileşenden oluştuğunu iddia etmiştir. Bunlar, örgütsel motivasyon, kaynaklar ve yönetim uygulamalarıdır.

Örgütsel motivasyon, örgütte alt kademedan üst kademeye kadar her kademedan yaratıcılığın ve inovasyonun (örgütteki yaratıcı fikirlerin uygulamaya geçmesi) desteklenmesidir (Amabile, 1988). Kaynaklar, yaratıcılığın ve inovasyonun gerçekleşebilmesi için örgütte çalışanlara sunulan kariyer fırsatları, yönetici ve iş arkadaşı desteği gibi her türlü araçlardır. Yönetim uygulamaları ise, işin yürütülmesinde özerkliğin olması, işi ilginç kılma, stratejik hedeflerin açık bir şekilde belirtilmesi ve takımdaki çalışanların farklı becerilere ve farklı bakış açılarının sahip olmasının sağlanmasını ifade eder (Amabile vd., 1996).

4.2.2. Cameron Ford'un Yaratıcılık Teorisi

Cameron Ford, bireysel olarak yaratıcı eylemlerin birtakım bileşenlere bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu bileşenler; anlamlandırma (sense-making), motivasyon, bilgi ve yetenektir. Bunların bir araya gelmesiyle yaratıcı eylem meydana gelmektedir (Ford, 1996).

Bireyler anlamlandırma sürecinde; sorunu bulmak veya sorunu çözmek için edindiği bilgilerden anlamlı yorumlar yaparak model oluştururlar. Bu modeller davranışı esas olarak davranışların ortak özellikleri temelinde gelişir. Ancak bu haliyle modeller

oldukça komplekstir. Daha sonra ilgili davranışlar konusunda deneyimler tekrarlanması ile giderek modeller daha özet ve organize hale gelir. Bu oluşan modeller bireylerin yapacakları eylemleri şekillendirir. Bu yüzden anlamlandırma sürecinde bireylerin daha önce kullandığı ve alışlagelen yöntemleri kullanma ihtimali yüksektir. Fakat bu modellerden sıradışı yorumlar yapmak, yeni sorular sormak ve olaylara daha farklı ve geniş açılardan yaklaşabilmek yaratıcılığın gelişmesini sağlayacaktır (Çekmecelioğlu, 2002).

Cameron Ford'un yaratıcılık teorisine göre motivasyon; hedefler, kabul inancı, yetenek inancı ve duygulardan oluşmaktadır. Hedefler; yaratıcı bir eyleme girişmek için bağımsızlık, başarı gibi niyetler, çıkarlar ve arzu edilen sonuçlardır (Ford, 1993). Kabul inancı, yaratıcı eylemin ödüllendirilmesiyle yeni düşüncelere açık olma halidir (Çekmecelioğlu, 2002). Yetenek inancı, yaratıcı bir eylemi üstlenebilecek yetenekte olduğuna dair bireyin kendine olan inancıdır. Duygular, bireylerin işlerini ilginç ve eğlenceli olarak görmeleri ile motive olmaları ve bunu davranışlarına yansıtma olmalarıdır (Ford, 1993).

Cameron Ford'un yaratıcılık teorisindeki son bileşen olan bilgi ve yetenek ise; alanla ilgili bilgi, davranışsal yetenekler ve yaratıcı düşünme becerilerinden oluşmaktadır. Alanla ilgili bilgiye sahip olan bireyler, çeşitli bilgiler üretebilme, yeni bilgi edinebilme ve bu bilgiyi yaratıcı yollarla kullanabilme imkanını elde eder. Davranışsal bir yetenek olan iletişim becerileri, bireylerin birbirleriyle sosyal ortamda etkileşimde bulunabilmesini sağlar. Dolayısıyla bu şekilde yeni fikirlerin ortaya çıkması ya da fikrin uygulanması için desteğin oluşması yaratıcılığa zemin hazırlayacaktır. Yaratıcı düşünme becerileri, soruna birçok alternatif çözümler üretebilme, sıradışı çağrışımlar oluşturabilme ve analogileri kullanabilme (ortak tarafları olan iki şeyi benzeştirme) becerisidir. Yaratıcı düşünme becerileri olmayan bireylerin meraklı ve motive olsa bile yaratıcı eylemlerinde başarısız olma ihtimali yüksektir (Ford, 1993).

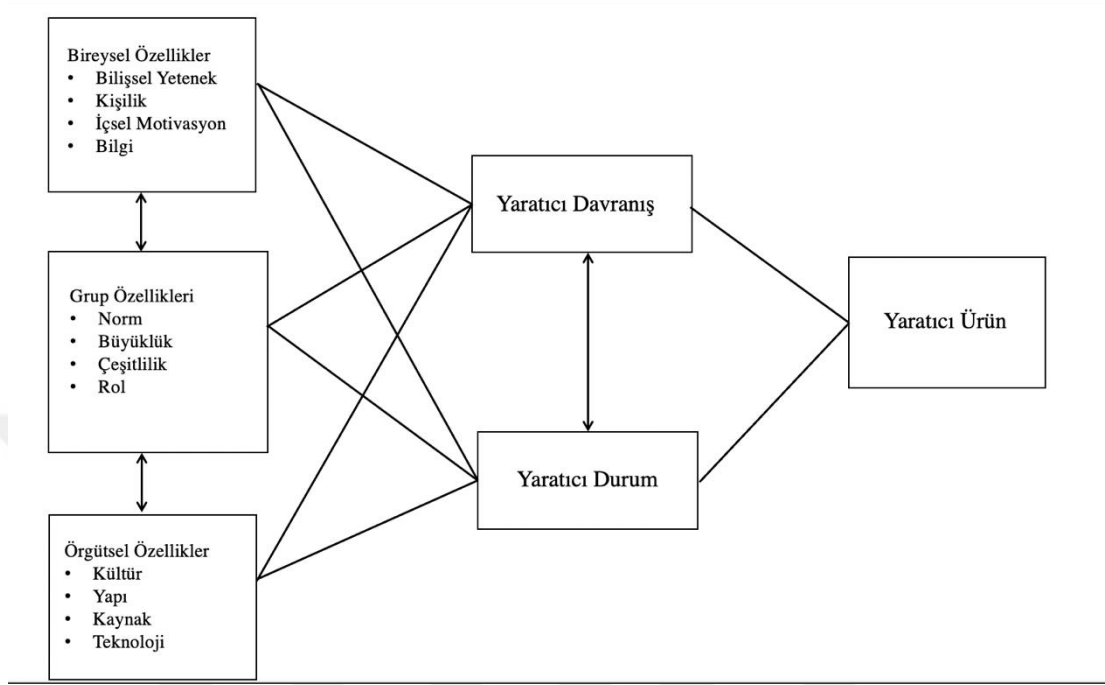
4.2.3. Woodman ve Diğçerlerinin Örgütsel Yaratıcılık Teorisi

Woodman ve diğçerleri, örgütsel yaratıcılığı; örgüt içerisindeki çalışanların birlikte geliştirdikleri yeni, değerli, faydalı bir ürün, fikir, hizmet veya süreç olarak tanımlamışlardır (Woodman vd., 1993).

Örgütsel yaratıcılığın var olabilmesi için örgütteki çalışanların yaratıcı düşünme kabiliyetlerinin olması gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2002). Aynı zamanda yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi, yaratıcı durum ve bunların birbiriyle etkileşimin belirlenebilmesi örgütsel yaratıcılığın anlaşılabilmesini sağlayacaktır (Woodman vd., 1993).

Woodman ve diğçerlerinin geliştirdikleri modelde, bireysel özellikler (bilişsel yetenek, kişilik, içsel motivasyon, bilgi), grup özellikleri (norm, büyüklük, çeşitlilik, rol, sorun çözme yaklaşımı) ve örgütsel özellikler (kültür, yapı, kaynak, teknoloji) girdi olarak tanımlanmıştır. Modelde yaratıcı süreç (yaratıcı davranışın ve yaratıcı durumun bir arada olması) ve yaratıcı durum (yaratıcı davranış üzerindeki sosyal ve çevresel etkilerin bütünü) dönüşüm olarak belirtilirken, yaratıcı ürün ise çıktı olarak belirtilmektedir. Bu modele göre, örgütsel yaratıcılık, yukarıda bahsedilen girdi ve dönüşümün sonucu, yani yaratıcı ürün olarak ortaya çıkmaktadır (Woodman vd., 1993). Şekil 4.1'de Woodman ve diğçerlerinin örgütsel yaratıcılık modeli gösterilmiştir.

Şekil 2. Woodman ve Diğerlerinin (1993) Örgütsel Yaratıcılık Modeli



Kaynak: Woodman vd., 1993, s.309

Bireysel özellikler ve sosyal etkiler bireysel yaratıcılığı arttırmaktadır veya azaltmaktadır. Örgüt içinde açıkça bilgi paylaşımını sağlayan grup normları, risk almayı önemseyen örgüt kültürü bireysel yaratıcılığı artırırken, dışsal ödüllerden (para gibi) oluşan ödül sistemi bireysel yaratıcılığı azaltmaktadır (Woodman vd., 1993).

Grup özellikleri ve çevresel etkiler grup yaratıcılığını arttırmaktadır veya azaltmaktadır. Grubun büyüklüğü (grubu oluşturan kişi sayısı) gruptaki kişilerin yaratıcılığını etkilemektedir. Belirli grup büyüklüğüne kadar (ortalama 5 grup üyesine kadar) farklı fikirlerin ortaya çıkmasından dolayı grup yaratıcılığı artacaktır. Fakat belirli grup büyüklüğünün üzerine çıktığında, grup yaratıcılığını artmadığı görülecektir (Heinze vd., 2009). Ayrıca grupta çeşitliliğin olması, katılımcı bir yapının olması grup yaratıcılığını artırırken, grubun otokratik bir liderlik tarzı ile yönetilmesi grup yaratıcılığını azaltmaktadır (Woodman vd., 1993).

Örgütü oluşturan grupların yaratıcı performansları ve örgütsel özelliklere göre, örgütsel yaratıcılık artmakta veya azalmaktadır. Yeterli kaynağın (sermaye, zaman vb.) olması ve organik örgüt yapıları (hiyerarşik düzenin olmadığı ve çalışanın katılım gösterdiği örgüt yapıları) örgütsel yaratıcılığı arttırırken (Yeloğlu, 2008), bilgi alışverişindeki sınırlar, örgüt içindeki iletişimdeki engeller ve örgütün çevreyle olan haberleşme sınırları örgütsel yaratıcılığı azaltmaktadır (Çekmecelioğlu, 2002). Ayrıca örgüt içinde rollerin (teknik alandan sorumlu şef, proje sorumlusu vb.) uygun bir şekilde ayrılması ve rol karmaşasının yaşanmaması yaratıcılık için uygun ortamı oluşturmaktadır (Katz, Allen, 1985).

Diğer taraftan, örgütte yaratıcılık bakımından çalışanların düşünmesi ve sorun çözmesi sonucunda yeni bilgi, yöntem ve üretim araçları yani teknolojiyi ortaya çıkarırlar. Teknoloji örgütlerin yenilik yapmalarını sağlayan yaratıcılığın sonucudur. Aynı zamanda teknoloji, örgütlerin yenilik yapması ve yaratıcılığını ortaya koyması için gerekli makine, alet vb. altyapı mekanizmasını oluşturur (Çekmecelioğlu, 2002).

4.3. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, örgütte çalışanlar tarafından yeni ve faydalı ürün, hizmet veya sürecin ortaya çıkmasıdır (Woodman vd., 1993). Dolayısıyla örgütsel yaratıcılıkta hem bireysel yaratıcılık çalışma ortamını etkiler hem de çalışma ortamı bireysel yaratıcılığı etkiler (Amabile vd., 1996).

Drazin ve diğerleri (1999), örgütsel yaratıcılığı ürün, fikir, hizmet gibi sonuçlardan ziyade süreç olarak ele almıştır. Burada süreçten kastedilen çalışanların yaratıcılık faaliyetine katılmasıdır. Dışardan bakıldığında yaratıcılık olarak görülmesi bile çalışanlar yaratıcı sonuçlar ortaya koymak için davranışsal (veri toplamak gibi), zihinsel (alternatif fikir üretmek gibi) ve duygusal olarak çaba göstermeleriyle (Kahn, 1990) yaratıcılık faaliyetine katılmış olmaktadır. Yaratıcılık süreci için, örgütteki çalışanların çabalarının toplamı yeterli olmayabilir, bu süreç örgütte farklı grupların (örneğin; yaratıcılığın teknik kısmıyla uğraşanlar ve yaratıcılığın yönetim kısmıyla uğraşanlar) aralarında tartışmalarıyla desteklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılık hangi çalışanların ne zaman yaratıcı davranış sergileyeceğinin belirlendiği süreçtir (Drazin vd., 1999).

Shalley ve diğeri ise örgütsel yaratıcılığı; örgütün herhangi bir pozisyonunda çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya koyması olarak tanımlar (Madjar vd., 2002; Shalley vd., 2004). Ayrıca örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri; yapılan işin özelliği, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ödüller, değerlendirme, zaman sınırlaması - hedefler ve fiziksel çalışma düzeninin ayarlanması olarak sıralamışlardır.

İşin özelliğinden kastedilen işin önemi, kimliği, çeşitliliği, çalışanın bu işi yaparkenki özerkliği ve geribildirimdir (Hackman, Oldham, 1980). Yapılan iş yüksek seviyede bu özellikleri barındırıyorsa, çalışanların içsel motivasyonu ve işe olan ilgileri artmakta, bu da yaratıcılığı arttırmaktadır. Diğer taraftan, danışıldığında yardımcı olan, bilgilendirici geribildirimler sağlayan yöneticiler ve destekleyici, rekabetçi olmayan iş arkadaşları çalışanların içsel motivasyonunu arttırdığından yaratıcılığı da arttırmaktadır. Fakat sürekli kurallar koyan, kontrol ederek denetimi sağlayan, desteklemeyen yöneticiler ile dayanışma içinde olmayan, rekabetçi iş arkadaşları çalışanların yaratıcılığını azaltmaktadır. Para, kariyerde yükselme gibi ödüller dışsal olarak çalışanları motive eden araçlardır. Bu ödüller çalışanların içsel motivasyonunu baltalamaz aksine destekler. Dolayısıyla bu ödüller içsel motivasyon kaybı yaşatmaksızın yaratıcılığı arttırmaktadır (Eisenberger, Armeli, 1997). Fakat çalışanların sürekli sadece dışsal ödüllere odaklanması bir süre sonra içsel motivasyonu azalttığından yaratıcılığını azaltacaktır (Amabile, 1997). Değerlendirme faktörüne bakıldığında, gelişime açık ve bilgilendirici değerlendirmeler (Örneğin; işinizi çok iyi yaptınız. Tebrik ederim! İşinizi çok iyi yapmaya devam edin), yapılacak sonraki işlerde yüksek seviyede yaratıcılık ortaya çıkacaktır. Fakat gelişime açık olmayan, kontrol barındıran ve zorunluluk taşıyan değerlendirmeler (Örneğin, işinizi çok iyi yaptınız, zaten bunu yapmak zorundaydınız. Şirketimiz için yaratıcı olmaya devam edin) yapılacak sonraki işlerde ister istemez yaratıcılığı azaltmaya başlayacaktır (Zhou, 1998). Zaman sınırlaması veya hedefler ise; çalışanın zamanında işi yetiştirmesi veya çalışanın örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi ile ilgilidir. Zaman kısıtı olan ve yüksek hedefler, çalışanın üzerinde aşırı baskı hissetmesine neden olur. Bu da çalışanın içsel motivasyonunu dolayısıyla yaratıcılığı azaltmaktadır (Amabile vd., 2002). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen diğer bir faktör de fiziksel çalışma düzenidir. Masalar arası mesafenin dar olması, gürültünün fazla olması gibi rahatsız edici durumlar varsa çalışanların dikkati dağıtır ve bu durum işe

konsantre olmalarını engeller. Bu da içsel motivasyonu ve yaratıcılığı azaltmaktadır (Shalley vd., 2004).

Mumford da, örgütsel yaratıcılığı arttırmak için insan kaynakları yönetimi stratejilerine odaklanmıştır. Örgütlerin bu stratejileri birey, grup, örgütün kendisi ve stratejik çevre açısından belirlemeleri gerektiğini iddia etmiştir. (Mumford, 2000). Örneğin; birey bakımından yaratıcılığı arttırmak için, insan kaynakları departmanları eğitimler ve seminerler düzenleyebilir. Grup bakımından ise; farklı bilgi, görüş ve deneyimleri olan bireylerin toplanarak proje bazlı çalışmaların yapılmasına imkan sunabilir. Örgütün kendisi bakımından, yaratıcılığı öne çıkaran işe alım politikalarını belirleyebilir. Stratejik çevre için ise, teknolojideki, pazarlardaki ve rakiplerdeki değişiklikleri dikkate alarak örgütün içerisindeki bireylerin uzmanlık ve yeteneklerini inceler. Yapılan incelemede bu değişikliklerin gerektirdiği boşluklar varsa örgüt içindeki bireyleri geliştirir veya örgüte yeni bireyler alır (Mumford, 2000).

4.4. Bireysel Yaratıcılık

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilme, varlıklarını sürdürebilme ve rakiplerinin önüne geçebilmeleri için, çalışanların bireysel yaratıcılığına ihtiyaçları vardır. Bireysel yaratıcılığa sahip çalışanlar, örgütün ait olduğu sektörün tehditlerini öngörerek fırsata çevirir, belirsizlik anında risk alır. Ayrıca çalışanlar, örgütün performansını arttırmak için özgün fikirler, yeni süreçler ve yeni teknolojiler geliştirir (Kanbur, Özyer, 2016). Bunun için çalışanlar işte zaman ve çaba harcarlar. Bu şekilde çalışanlar işteki yaratıcılık sürecine dahil olurlar (Carmeli, Schaubroeck, 2007).

Tierney ve diğerleri (1999) ve Carmeli ve Schaubroeck (2007) makalesinden yola çıkarak bireysel yaratıcılığı etkileyen unsurların; uzmanlık (Amabile, 1997), entelektüel ve bilişsel yetenek (Ford, 1996), kişilik (Oldham, Cummings, 1996) ve motivasyon (Amabile, 1988) olduğu söylenebilir. Uzmanlık bireyin çalıştığı alanla ilgili bilgi, teknik beceri ve o alanla ilgili özel yeteneklerini içerir (Çekmecelioğlu, 2002, 47). Örneğin; teknoloji alanında çalışan bir mühendisin bilgisi teknolojiyle ilgilidir. Bu bilgiyi geçmiş deneyimlerinden, problemleri çözmek için geliştirdiği fikirlerden, sorunlar hakkında düşünüp yaptığı araştırmalardan elde ettiği teknik becerilerle kazanmaktadır (Amabile, 1997). Bir kişi yaptığı işle ilgili ne kadar çok

tecrübeli ve bilgili ise, yeni ürün ve fikir üretme ihtimali o kadar yüksektir (Kaya, 2020). Uzmanlık yalnızca alanla ilgili bilgi sahibi olmak değil, bunun yanında kavramların prensiplerini görebilme ve bunlar arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilme demektir (Çekmecelioğlu, 2002). Kişi ısrarlı bir şekilde denemeler yaparsa, o konuda uzmanlaşıp farklı yollar ve seçenekler bulabilecektir (Günel, 2006).

Bireysel yaratıcılık unsurlarından yetenek ise, kişinin zihinsel olarak sorunu parçalara ayırarak parçaların birbiriyle ilişkisini kavrayabilmesi ve parçaların her birini anlamlandırabilmesidir. Ayrıca yetenek; kişinin açık uçlu problemlere karşı farklı seçeneklerde çözümler üretmesi (Ford, 1996), sorunu çözebilmesi için zihninden pratik, uygulanabilecek bir yol seçmesi ve bu yolu başkalarına anlaşılır şekilde sunabilmesini kapsar (Kaya, 2020). Kişi meraklı olsa bile yaratıcı düşünme yeteneği yoksa yaratıcılık sergileyebilmesi zordur (Ford, 1996).

Bireysel yaratıcılığın diğer bir unsuru kişiliktir. Kişilik, doğuştan gelen kalıtsal özellikler ve doğumdan sonra içinde bulunulan çevreden öğrenilen özellikler ile şekillenen bir kavramdır (Çamsarı, 2019). Yüksek enerjili, kendine güvenen, çatışmalarda uzlaştırıcı, geniş ilgi alanına sahip olan kişilerin bireysel yaratıcılık düzeyleri de yüksektir (Woodman vd., 1993). Amabile (1988) 'nin araştırma ve geliştirme bölümündeki bilim insanlarıyla yaptığı çalışmada; bu insanların meraklı, ısrarlı, sorun çözen, yüksek enerjili ve entelektüel olarak dürüst (kendi düşüncelerinde uyumlu ve tutarlı) oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Amabile, 1988; Paul, Elder, 2013).

Bireysel yaratıcılığın motivasyon unsurunda ise, içsel motivasyon vurgulanmaktadır. Kişinin işteki zorlukları sevmesi, işe olan ilgisi ve tutkusu içsel motivasyonu tanımlamaktadır. Kişinin alanla ilgili uzmanlığı az veya yaratıcı düşünebilme yeteneği zayıf olsa bile yüksek seviyede içsel motivasyon bireysel yaratıcılığını arttırmaktadır. İşteki herhangi bir alanla ilgili uzmanlık, bilgi veya yaratıcı düşünebilme yeteneği içsel motivasyon eksikliğini gidermemektedir. Ayrıca içsel motivasyon yok veya azsa, ödül, terfi gibi dışsal motivasyon unsurları bireysel yaratıcılığı azaltmaktadır (Akturan, 2015; Amabile, 1988).

4.5. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımı, örgüt içindeki bilgilerin (üretim, finans, performans vb.) (Scott vd., 2004, aktaran Akturan, Çekmecelioğlu, 2016) örgütle ilgili fikirlerin, önerilerin ve örgüt için gereken uzmanlıkların (Bartol, Srivastava, 2002) çalışanlar arasında yaygın hale gelmesi veya çalışanların birinden diğerine iletilmesidir. Örgütte yaygın hale gelen veya örgüt içinde iletilen bilgiler açık (explicit) ve örtük (tacit) bilgidir (Lee, 2001). Açık bilgi, bireylerin anlık elde edebildiği, yazıyla ve rakamla ifade edilebilen, arşivlerde ve veri tabanlarında yer alan bilgidir (Nonaka, 1994). Kullanım kılavuzu (Yahya, Goh, 2002), e-posta, iş tanımları gibi bilgiler açık bilgiye örnektir (İmamoğlu, 2019). Örtük bilgi, bireylerin anlık elde edemediği sözlü veya yazıyla ifade edilemeyen bilgidir (İmamoğlu, 2019). Aynı zamanda örtük bilgi bireylerin inanç, algılama biçimi, bakış açıları gibi zihinsel modelleri, işle ilgili teknik becerileri ve yeteneği kapsar (Nonaka, 1994). Ayrıca örtülü bilgi sosyalleşerek, gözlem yaparak ve çıraklık yaparak elde edilmektedir (Bartol, Srivastava, 2002).

İşletmelerin fark yaratabilmesi için çalışanların yeni fikirlerine ve yaratıcı düşüncelerine ihtiyaçları vardır. Çalışanların bir fikri ortaya atması veya bir soruna işletme için anlamlı çözümler bulması çalışanların bireysel yaratıcılıklarıdır. Çalışanların yaratıcılıkları ise bilgi paylaşımına bağlıdır (Akgül, Yavuz, 2021).

Bilgi paylaşımı, çalışanlar kendi aralarında bilgi alışverişinde buldukları için serbest bilgi akışı sağlar (Liao vd., 2007). Diğer yandan, bilgi paylaşımı çalışanlara yeterli bilgi edinme fırsatı verir. Çalışanlar dış kaynaklardan (müşteriler, tedarikçiler vb.), yeni ve mevcut olanlardan (veri, iş arkadaşın deneyimi vb.) bilgi edinirler. Bu edindikleri bilgilerle yeni fikirler oluşur. Dolayısıyla bilgi paylaşımı çalışanların yeni fikirleri içselleştirerek kabul etmelerini sağlar (Carmeli vd., 2013). Ayrıca bilgi paylaşımı, çalışanlara yeni bakış açısı kazandırır, bu bakış açısıyla sorunları analiz edebilmesini, yeni yöntemler geliştirebilmesini sağlar dolayısıyla çalışanların yaratıcılık seviyesini geliştirir (Ren vd., 2021) Bu yüzden bilgi paylaşımı yaratıcılığı etkilemektedir (Rivera-Vazquez vd., 2009).

Diğer taraftan, işletme içerisinde bilgi paylaşımının olması (özellikle üst yönetim tarafından) çalışanların işiyle ilgili sorumluluk almasını sağlar. Üretim, finans, performans gibi örgütün hassas olduğu konularda bilgi paylaşımı yapılması, çalışanların örgüte olan güvenini arttıracak, bu da çalışanın işe bağlılığının artmasını

sağlayacaktır. Bilgi paylaşımı yoluyla çalışanın işinin sorumluluğunu alması ve örgüte olan güveninin artması, örgüt için fark yaratacak adımlar atmasına yani yaratıcılığa neden olacaktır. Bu açıdan bakıldığında da bilgi paylaşımının yaratıcılığı etkilediği söylenebilir (Akturan, Çekmeceliöğlu, 2016; Randolph, 1995).

Kısacası, bilgi paylaşımının yaratıcılığa olumlu etkisi vardır. Bunu destekler nitelikte birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri de Akturan ve Çekmeceliöğlu (2016) ‘nun Türkiye’de eğitim sektöründe 220 personelle yaptığı çalışmadır. Bir başka araştırma ise, Ren ve diğerlerinin (2021) 6 Őirketten 387 personelle yaptığı çalışmadır. Akgöl ve Yavuz (2021) ‘un 488 bilişim teknoloji çalışanlarıyla yaptığı çalışmada ise, örtölü bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği görölmüştür.

Beceri çeşitliliği (skill variety), yaratıcılığı etkileyen bir başka faktördür. Beceri çeşitliliği, bir kişinin işyerinde birçok beceri ve yeteneği içeren farklı faaliyetlerde bulunabilme derecesidir (Hackman, Oldham, 1976). Belirli bir uzmanlık alanı ve yaratıcılıkla ilgili beceriler bireysel yaratıcılığı etkilemektedir (Amabile, 1983; Ligon vd; 2012; Shalley vd., 2004). Belirli bir uzmanlık alanı ile ilgili beceriler, kişilerin işle ilgili bir sorunu çözerken veya bir fikir üretirken neyin ne olduğunu belirleyebilmesinde yardımcı olur (Ligon vd., 2012). Bu beceriler yaratıcılık için yeterli olmasa da yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır (Amabile, 1988).

Yaratıcılıkla ilgili beceriler ise, kişinin sorunu doğru tanımlamasını, çeşitli fikirler üretmesi, değerlendirmesi ve geliştirmesini sağlar. (Shalley vd., 2004). Kişi işteki belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili becerilerin yanında yaratıcılık ile ilgili becerilere sahip olursa kişinin yaratıcılığı ortaya çıkmaktadır. (Amabile, 1988). Dolayısıyla beceri çeşitliliğinin yaratıcılığı etkilediğini söylemek mümkündür.

Beceri çeşitliliği ile yaratıcılık ilişkisiyle ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri Chen ve diğerlerinin (2011) Tayvan’da sağlık sigorta bürosunda 245 çalışanla yaptığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre, yüksek seviyede beceri çeşitliliğine sahip çalışanların, yaptıkları işlerde daha yaratıcığa yatkın oldukları görölmüştür. Bir başka çalışma ise, Yoo ve diğerlerinin (2019) Kore’de kar amaçlı gütmeyen Şirketteki 257 çalışanla yaptığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre de, beceri çeşitliliği yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir.

İş becerikliliği, yaratıcılığı etkileyen bir diğer faktördür. İş becerikliliği, çalışanların herhangi bir kurala bağlı kalmaksızın işle ilgili ilişkisel (iş arkadaşlarıyla iletişim vb.), fiziksel (çalışma ortamı vb.) ve bilişsel (işe olan tutumu vb.) bakımından birtakım değişiklikler yapmasıdır (Wrzesniewski, Dutton, 2001). İş becerikliliğindeki Tims ve Bakker iş talepleri – iş kaynakları modeline göre, çalışanlar proaktif olarak yapısal ve sosyal iş kaynaklarını arttırarak, zorlayıcı iş taleplerini arttırarak ve engelleyici iş taleplerini azaltarak işleri kendine göre düzenlemeler yapar (Tims, Bakker, 2010). Örneğin; çalışanlar ilişki ağını geliştirebilir, proje ekibine katılabilir veya projeyi tamamlamak için mevcut iş yükünü azaltabilir. Böylece çalışanlar işleri kendilerine göre düzenleyerek fiziksel ve psikolojik bakımından refaha ulaşırlar ve işe bağlılıkları artar. Ayrıca belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili ve yaratıcılıkla ilgili becerileri gelişir. Dahası, iş becerikliliği sergileyen çalışanlar işin kapsamını (Tims vd., 2012) geliştirmek için daha çok çalışır ve daha fazla eleştirel fikirler üretir. Bu şekilde çalışanlar işlerini daha yaratıcı bir şekilde yapmanın yollarına odaklanır (Kılıç, Gök, 2022). Bu da bireylerin yaratıcılıklarını arttıracığından bireylerin bulunduğu takımın da yaratıcılığını arttırır (Chen vd., 2021). Tüm bunlardan ötürü iş becerikliliği ile yaratıcılığın ilişkisi olduğu söylenebilir.

İş becerikliliği ve yaratıcılığın ilişkisini gösteren pek çok çalışma vardır. Bunlardan ikisi, Chen ve diğerlerinin (2021) Çin’de teknoloji firmasında 59 takımla (286 çalışanla) yaptığı çalışma ve Luu ve diğerlerinin (2019) kamu sağlık sektöründe 178 takımla (1341 çalışanla) yaptığı çalışmadır. Bu iki çalışmaya göre, takım iş becerikliliğinin takım yaratıcılığına olumlu etkisi vardır. Bir başka çalışma da; Tian ve diğerlerinin (2021) Çin enerji şirketindeki 55 çalışanla yaptığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre, iş becerikliliğinin bireysel yaratıcılığa olumlu etkisi vardır.

Psikolojik sermaye (psychological capital), yaratıcılığı etkileyen faktörlerden biridir. Psikolojik sermaye kişinin “ben kimim?” sorusuna cevap bulabilmek ve işteki hedeflere uyum sağlayabilmek için “umut(hope), dayanıklılık (resilience) gibi olumlu özelliklerin kişinin kendi içinde barındırabilmesidir (Luthans vd., 2004). Luthans ve diğerlerinin (2004) makalesine göre psikolojik sermaye; umut (hope),

özyeterlilik (self-efficacy), iyimserlik (optimism) ve dayanıklılık (resilience) unsurlarından oluşmaktadır.

Psikolojik sermaye unsurlardan biri olan umut, kişinin hedeflere odaklanmak için ve hedeflere ulaşmanın yollarını düşünmek için kendini motive edebilme kapasitesidir (Snyder, 2002). Umudu yüksek bireyler çok yüksek riskli durumlarda (kaos ve belirsizlik durumları dahil) geleneksel olmayan düşünceler üretirler, bağımsız düşünürler ve yeni fikirler keşfederler (Battal, 2013). Ayrıca umudu yüksek bireyler daha fazla zorlu görevleri yaparak risk alır, bu görevleri yaparken içindeki motivasyonla çeşitli yollar dener. Birey çeşitli yolları denerken elde ettiği bilgi, beceri ve yeteneğiyle stratejiler bulur ve böylece yaratıcılıklarını sergilerler. Dolayısıyla psikolojik sermayenin umut boyutu yaratıcılığı etkilemektedir (Kalyar, 2017; Snyder, 2002).

Psikolojik sermayenin ikinci unsuru olan özyeterlilik, kişinin işini yapabilmesi için veya işle ilgili sorunlarla başa çıkabilmesi için gereken motivasyonun, becerilerin ve yeteneklerin kendisinde var olduğuna dair inancıdır (Battal, 2013; Luthans, Youssef, 2004). Özyeterliliğe sahip bireyler, kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenir. Bu güvenden dolayı birey kendini motive eder. Dolayısıyla kendini motive eden birey hedeflere ulaşmak için ve zorlu görevleri yapabilmek için yeni ve faydalı fikirler üretmeye çabalar. Böylece bireyin yaratıcılığı ortaya çıkacaktır (Rego vd., 2012).

Psikolojik sermayenin üçüncü unsuru iyimserliktir. İyimserlik; olumlu olayları içsel (kişinin kendi kontrolünde görmesi), kalıcı (her zaman gerçekleşen) ve genel (hayatın her alanında görülebilen) sebeplere; olumsuz olayları ise, dışsal (kişinin kendi kontrolünün dışında görmesi), geçici (bir seferlik gerçekleşen) ve duruma (genelleme yapılamayan) özel sebeplere bağlamaktır (Luthans, Youssef, 2004). İyimserlik yönü kuvvetli olan kişiler, olayların olumlu taraflarına (kişiye fayda sağlaması, kişinin kendisine olaydan ders çıkarması gibi) odaklanıp, olayların stres, suçluluk gibi olumsuz duygu yaratan tutumlardan kaçınırlar. Bundan dolayı kişiler yaptıkları işlerde başarı olasılıklarını arttırırlar, başarısız olduklarında da kendilerini hızla toparlar ve durumun üstesinden gelmeye çalışırlar (Kalyar, 2017; Luthans vd., 2007). Dolayısıyla iyimserlik kişilerde işlerindeki yaratıcı davranışlar için itici güç olmaktadır.

Psikolojik sermaye unsurlardan sonuncusu dayanıklılıktır. Psikolojik dayanıklılık; kişinin birçok engel, belirsizlik veya sorunla baş edebilme (Battal, 2013) ve bunların yarattığı olumsuz duygusal deneyimlerden sonra tekrar eski haline dönebilme kapasitesidir (Kalyar, 2017; Tugade vd., 2004). Psikolojik dayanıklılığa sahip kişiler, var olan bilişsel gücü (bilgi, beceri, yetenek gibi) sayesinde belirsizlik, kaos vb. olumsuz olaylarda bile olumlu duygular besleyerek kendilerine fayda (kişiyi geliştirmesi) sağlar, kendilerini daha kolay toparlar. (Tugade vd., 2004). Psikolojik dayanıklılığa sahip kişiler, kendilerini daha kolay topladıklarından daha yüksek motivasyona sahip enerjik kişilerdir. Bu yüzden kişiler deneyimler kazanmaya ve yaratıcı işlerde bulunmaya daha hevesli olurlar (Kalyar, 2017).

Yukarıda bahsedilen psikolojik sermayenin dört unsuru da ayrı ayrı yaratıcılığı etkilemektedir. Psikolojik sermaye unsurlarından umutun yaratıcılığa etkisine örnek olarak Rego ve diğerlerinin (2009) çeşitli sektörlerden 125 çalışanla yaptığı araştırma verilebilir. Bu araştırmaya göre, yüksek umudu olan bireylerin daha fazla yaratıcı işler yaptığı ortaya konmuştur.

Diğer taraftan, psikolojik sermayenin dört unsuru bir araya gelerek de yaratıcılığı etkilemektedir. Bununla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri, Gupta ve Singh'in (2014) Hindistan'da bulunan bir araştırma ve geliştirme merkezindeki 496 çalışanlarla yaptığı araştırmadır. Bu çalışmada, psikolojik sermaye artarken yaratıcılığın da arttığı görülmüştür. Araştırmalardan bir diğeri Ozturk ve Karatepe'nin (2019) Rusya'da 159 otel çalışanıyla yaptığı çalışmadadır ki, bu araştırmada psikolojik sermayenin yaratıcı performansı etkilediği ortaya çıkmıştır

4.6. Yaratıcılığın Sonuçları

Yenilikçi iş davranışı (innovative work behavior), yaratıcılığın sonuçlarından biridir. Yenilikçi iş davranışı, bir kişinin işyerinde yaptığı işle ilgili olarak bağlı olduğu iş birimine veya işletmeye yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri tanıtması veya uygulamasıdır. Yeni teknolojileri araştırmak, yeni çalışma yöntemleri uygulamak, yeni fikirleri uygulamak için kaynak araştırmak gibi davranışlar yenilikçi iş davranışına girer (Yuan, Woodman, 2010).

Diğer yandan yenilikçi iş davranışı, inovasyon sürecinde inovasyona yönelik faaliyetler ve davranışlar setidir. Diğer bir deyişle, yenilikçi iş davranışı, inovasyonun eylemsel veya davranışsal yönüdür (Mutonyi vd., 2020).

Aynı zamanda inovasyon ürün veya süreçlerin örgütün dışından uyarlanması da demektir. (Woodman vd., 1993). İnovasyon, sorunun belirlenmesi ve yeni veya benimsenmiş fikirlerin veya çözümlerin üretilmesiyle başlar (Scott, Bruce, 1994). Başka bir ifadeyle, inovasyon yaratıcılıkla başlar (Amabile vd., 1996). Yaratıcılık ve inovasyon arasında farkı belirtmek gerekirse, yaratıcılık örgütte yeni ve faydalı fikirlerin ortaya çıkmasıdır, inovasyon ise bu fikirlerin hem ortaya çıkması hem de bu fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile, 1988). Yaratıcılık inovasyon için yeterli olmasa da inovasyonun gerekli önkoşuludur (Amabile vd., 1996).

Diğer taraftan yaratıcılık inovasyonun bir çeşidi olarak düşünülebilir. Çünkü inovasyon, sadece kişinin tek başına fikir üretmesi değil ayrıca başkalarının iş birimi veya örgüt için yeni olan fikirlerini kişinin benimsemesine imkan sağlamaktadır (Woodman vd., 1993). Böylece örgütlerin yaratıcı kişileri belirleyip yeni fikirleri uygulaması için onları desteklemesiyle (yani bireylerin yaratıcılığı arttırıldığında) inovasyon artmaktadır (Mittone vd., 2022). Dolayısıyla yaratıcılığın yenilikçi iş davranışıyla ilişkisi olduğu söylenebilir.

Yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı ilişkisiyle ilgili birkaç çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri Mutonyi ve diğerlerinin (2020) bireysel yaratıcılık ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran, Norveç'te bir devlet kurumundaki 96 çalışanlar ile yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada, bireysel yaratıcılık ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bir başka çalışma ise, Sarooghi ve diğerlerinin (2015), meta-analiz (birden fazla bilimsel çalışmaların sonuçlarını birleştiren analiz) yöntemiyle 52 ayrı çalışmayı kullanarak yaptığı çalışmasıdır. Bu çalışmada bireysel yaratıcılıkla inovasyon arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İç girişimcilik (intrapreneurship), yaratıcılığın başka bir sonucudur. İç girişimcilik, mevcut kurumun içerisinde iş yapış biçimini değiştirerek ve alışlagelmiş uygulamalara alternatif olarak yeni ticari girişimlerin, yeni ürünlerin, yeni hizmetlerin veya yeni teknolojilerin geliştirilmesidir. Aynı zamanda iç girişimcilik,

ekonomideki fırsatlardan mevcut kurumda yeni değerlerin (katma değeri yüksek ürün üretmek, yoksulluğu azaltmak, istihdamı arttırmak gibi) (Demirel, 2017; İlhan, 2004) yaratıldığı bir süreçtir (Antoncic, Hisrich, 2003).

İç girişimciler, işletmede risk almaya ve yenilikçi olmaya yönelik davranışlar sergilemektedir (Gürbüz vd., 2010). Çünkü iş girişimciler, kriz veya belirsizlik durumlarını girişim için fırsat olarak görürler. Bu kişiler var olan yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullandıklarında bu fırsatları değerlendirerek risk alırlar. Aynı zamanda i girişimciler, işletme içinde ortaya çıkan fikrin ileriye taşımanın her türlü sorumluluğunu (fikrin pazar araştırması, fikrin uygulanması gibi) alırlar (Pinchot, Pellman, 1999). Bu Şekilde iç girişimcilik işletmelerde inovasyonu ortaya çıkarmaktadır (Kazımlı, 2019).

Aynı zamanda i girişimcilik, kurumda çalışanlara daha fazla özerklik ve kaynak (yönetici desteği gibi) kullanma fırsatı yaratır. Bunu da çalışanlar yaratıcılığını kullanarak gerçekleştirmektedir (Ağca, Kurt, 2007). Çalışanlar, kazandığı iş deneyimi, kişinin araştırma yapması ve çevredeki gelişmeleri takip etmesi sayesinde belirli bir ürün veya işle ilgili bakış açısını geliştirir. Bu da çalışanın yaratıcılığını beslemektedir. Böylece yaratıcılığı olan çalışanın girişimciliğe yolu açılır. Ayrıca alışan örgütte insanlarla sosyalleşme yoluyla kazandığı bilgiler ve onların deneyimlerden elde ettiği çıkarımlar sayesinde çalışanın yaratıcılığına dolayısıyla girişimciliğine önemli katkılar sağlamaktadır (Tokucu, 2018). Tüm bunlardan yola çıkarak yaratıcılıkla i girişimcilik arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Yaratıcılıkla i girişimcilik ilişkisiyle ilgili çalışmalardan biri Kanbur (2015) ‘un Amasya’da 384 çalışanla yaptığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre, çalışanların yaratıcılığı arttıkça i girişimcilik performansı artmaktadır. Bir başka çalışma ise, Kazımlı (2019)’nın Azerbaycan’da 235 çalışanla yaptığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre, örgütün yaratıcılığı arttıkça i girişimcilik artmaktadır.

5. BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Kavramlar Arası İlişkiler

5.1.1. Beceri Çeşitliliği ve İş Becerikliliği İlişkisi

Çalışanların işle ilgili sorunlarını halledebilmesi için birçok farklı beceriye sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların beceri çeşitliliğe sahip olması gerekmektedir. Kişi sahip olduğu çeşitli beceriler sayesinde işiyle ilgili psikolojik sınırlarını genişletir. Diğer bir deyişle, kişi dar iş tanımlarına odaklanmak ve “bu benim işim değil” şeklinde düşünmek yerine başkalarına yardımcı olur. Ayrıca kişi çalıştığı ekibin kararlarına katılım sağlar (Parker vd., 1997). Bu yolla kendi işinin dışında inisiyatif alarak daha fazla iş yapar.

Diğer taraftan, yüksek seviyede beceri çeşitliliği sayesinde çalışanlar zorlayıcı iş becerikliliği davranışı gösterir. Bu da yapılan işi anlamlı hale getirir (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Yüksek seviyedeki beceri çeşitliliği olan işlerin çok farklı becerileri bulunmaktadır. İşte farklı becerilerin kullanılması işlerde tanımlanan fiziksel ve bilişsel sınırların kaldırılmasına neden olur. Bu sınırların kaldırılması işleri daha da zorlaştırır. Buna rağmen çalışanlara yaptıkları işler anlamlı hale geldiğinden işlerinde daha üretken olurlar (Berg vd., 2013). Ayrıca kişiler bu işlerin zorluklarına katlanır (Dorenbosch vd., 2005). Böylelikle kişiler iş becerikliliği davranışı sergilemiş olur. Bu yüzden beceri çeşitliliği ve iş becerikliliği arasında ilişki olduğu söylenebilir.

5.1.2. Beceri Çeşitliliği ve Yaratıcılık İlişkisi

Beceri çeşitliliğinde kişiler işletmelerde iş rotasyonu ve eğitim programları yoluyla birtakım beceriler elde etmektedir. Bu beceriler belirli bir uzmanlık alanı ve yaratıcılıkla ilgili becerilerdir (Amabile, 1983; Ligon vd., 2012; Shalley vd., 2004). Belirli bir uzmanlık alanı ile ilgili beceriler, kişilerin işle ilgili bir sorunu çözerken veya bir fikir üretirken neyin ne olduğunu belirleyebilmesinde yardımcı olur (Ligon vd., 2012). Bu beceriler yaratıcılık için yeterli olmasa da yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır (Amabile, 1988). Yaratıcılıkla ilgili beceriler ise, kişinin sorunu doğru tanımlamasını, çeşitli fikirler üretmesi, değerlendirmesi ve geliştirmesini sağlar. (Shalley vd., 2004). Kişi işteki belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili becerilerin yanında yaratıcılık ile ilgili becerilere sahip olursa kişinin yaratıcılığı ortaya çıkmaktadır. (Amabile, 1988).

Diğer taraftan, iş rotasyonunda kişiler işte birbirinden farklı görevler yapar, görev sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşır ve farklı iş deneyimleri yaşar (Chen vd., 2011). İşletmelerdeki eğitim programları ise, kişilerin hem bilgi ve teknik becerileri geliştirmesini hem de iş koşullara göre yaratıcı fikirleri üretmesini sağlar . Bu yüzden yaratıcılık, kişilerin iş rotasyonu ve işletmelerdeki eğitim programlarla kazandıkları bilgi ve beceriler (sorunu analiz etme, sorun çözme gibi) sayesinde ortaya çıkmaktadır (Basadur, vd., 1986; Woodman vd., 1993). Çünkü kişiler kazandıkları becerileri geliştirdiğinde daha yaratıcı fikirler üretebilecektir. Dolayısıyla beceri çeşitliliğinin sonucunda yaratıcılık ortaya çıkmaktadır.

5.1.3. İş Becerikliliği ve Yaratıcılık İlişkisi

Çalışanlar işteki talepleri karşılayabilmek ve işteki hedefleri elde edebilmek için bilgi ve becerileriyle etkili ve alternatif yolları bulurlar (Demerouti, Peeters, 2018; Tian vd., 2021). Böylece çalışanlar tanımlanan iş görevlerini kendilerine göre biçimlendirirler. Bu şekilde çalışanlar iş becerikliliği davranışını sergilerler (Wrzesniewski, Dutton, 2001). İş becerikliliğindeki Tims ve Bakker iş talepleri – iş kaynakları modeline göre, çalışanlar proaktif olarak yapısal ve sosyal iş kaynaklarını arttırarak, zorlayıcı iş taleplerini arttırarak ve engelleyici iş taleplerini azaltarak işleri kendine göre düzenlemeler yapar (Tims, Bakker, 2010). Örneğin; çalışanlar ilişki ağını geliştirebilir, proje ekibine katılabilir veya projeyi tamamlamak için mevcut iş yükünü azaltabilir. Böylece çalışanlar işleri kendilerine göre düzenleyerek fiziksel ve

psikolojik bakımından refaha ulaşırlar ve işe bağlılıkları artar. Ayrıca belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili ve yaratıcılıkla ilgili becerileri gelişir. Dahası, iş becerikliliği sergileyen çalışanlar işin kapsamını (Tims vd., 2012) geliştirmek için daha çok çalışır ve daha fazla eleştirel fikirler üretir. Bu şekilde çalışanlar işlerini daha yaratıcı bir şekilde yapmanın yollarına odaklanır (Kılıç, Gök, 2022). Bu da bireylerin yaratıcılıklarını arttıracığından bireylerin bulunduğu takımın da yaratıcılığını arttırır (Chen vd., 2021). Tüm bunlardan ötürü iş becerikliliği ile yaratıcılığın ilişkisi olduğu söylenebilir.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

5.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

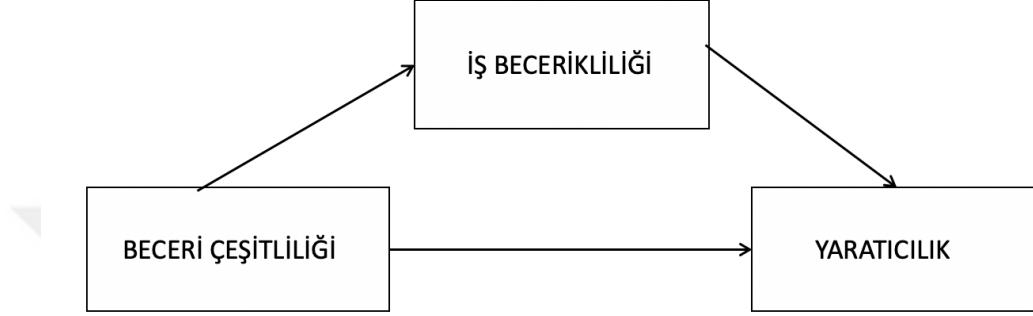
1990’larda gerçekleşen bilgi teknolojisi devrimiyle IT (bilgi teknolojileri) çalışanlarına talep artmıştır. Bu talepteki artış ilerleyen zamanlarda daha nitelikli ve çeşitli becerilere sahip IT çalışanlarına talebi doğurmuştur (Öge, 2011). IT çalışanları üstlerine bağlı kalmadan inisiyatif alarak örgütün içerisinde yer alan belirli kuralları ve sistemleri değiştirmektedir. Bu şekilde iş becerikliliği davranışı sergilemektedir. Çalışanlar işte birbirinden farklı görevler yapar, görev sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşır (Chen vd., 2011). Bu sorunları analiz edebilmek ve sorunlara çözüm bulabilmek için çalışanlar kazandıkları bilgi ve becerileriyle alternatif yeni yolları bulurlar (Demerouti, Peeters, 2018; Tian, vd., 2021). Böylece kişiler daha çok çalışır ve daha fazla yeni fikirler üretir. Bu şekilde çalışanlar işlerini daha yaratıcı bir şekilde yapmanın yollarına odaklanır (Kılıç, Gök, 2022). Dolayısıyla iş becerikliliği davranışı sayesinde çalışanların yaratıcılığı ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda ele alındığında bu çalışmanın amacı, beceri çeşitliliği ve yaratıcılık ilişkisinde iş becerikliliğın aracılık rolünü araştırmaktır. Bu çalışmanın kapsamı ise; Türkiye’deki bilişim sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar olarak belirlenmiştir.

5.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yukarıda bahsedilen amaç doğrultusunda aşağıdaki model oluşturulmuştur:

Şekil 3. Araştırma Modeli



Araştırmanın ana hipotezi:

1H₁: Beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık rolü vardır.

Alt hipotezler:

1H_{1a}: Beceri çeşitliliği ile iş becerikliliği arasında bir ilişki vardır.

1H_{1b}: Beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasında bir ilişki vardır.

1H_{1c}: İş becerikliliği ile yaratıcılık arasında bir ilişki vardır.

2H₁: Beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık demografik özelliklere (a. Doğum yılına, b. eğitim durumuna c. Çalışma süresine) göre farklılık göstermektedir.

5.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. İlgili veriler elde edilirken önceden güvenirlilik ve geçerlikleri test edilmiş ölçüm araçları kullanılmıştır.

Beceri çeşitliliği değişkeni için Morgeson ve Humprey (2006) tarafından geliştirilen ölçek uyarlanarak bu çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçek, tek boyut olup, 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; “mesleğim birden fazla beceriye sahip olmayı gerektiriyor”, “iş yerindeki görevimi birbirinden farklı beceriler kullanarak yerine getirebiliyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Ayrıca Gallagher ve diğerleri (2010) makalesinden yola çıkılarak katılımcılardan bilişim sektörüyle ilgili beceriler (sistem analizi, sistem tasarımı, programlama gibi) hakkında değerlendirme yapılması istenmiştir.

İş becerikliliği değişkeni için Tims ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen, Akın ve diğerleri (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, 4 boyuttan ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; “becerilerimi geliştirmeye çalışırım”, “bir şeyleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm” gibi ifadeler bulunmaktadır.

Yaratıcılık değişkeni için Carmeli ve Schaubroeck (2007) tarafından geliştirilen, Kaya (2020) tarafından Türkçe’ye uyarlanan yaratıcı işe katılım ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, tek boyuttan ve 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; “işimle ilgili yeni fikirler üretirken risk aldım”, “işimle ilgili yeni, fakat uygulamaya koyulabilecek fikirler ürettim” gibi ifadeler bulunmaktadır.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Bu çalışmaya katılan 222 katılımcıya ait demografik veriler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Buna göre, katılımcıların doğum yıllarına bakıldığında %0.5’i (1 kişi) 1961-1969, %5’i (11 kişi) 1970-1979, %19.8’i (44 kişi) 1980-1989, %68.5’i (152 kişi) 1990-1999 ve %6.3’ü (14 kişi) 2000 ve sonraki yıllar aralığındadır.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise; %2.7’si (6 kişi) lise, %5’i (11 kişi) yüksekokul, %77’si (171 kişi) üniversite, %14’ü (31 kişi) yüksek lisans ve %1.4’ü (3 kişi) doktora mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların işletmelerdeki çalışma sürelerine bakıldığında ise; %46.8’i (104 kişi) 0-3 yıl, %23.9’u (53 kişi) 4-6 yıl, %10.4’ü (23 kişi) 7-9 yıl, %6.3’ü (14 kişi) 10-12 yıl, %3.2’si (7 kişi) 13-15 yıl ve %9.5’i (21 kişi) 15 yıl ve üstü yıllarda çalıştığı görülmüştür.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

	Katılımcı Sayısı	Yüzdesele Dağılım
Doğum Yılı		
1961-1969	1	%0.5
1970-1979	11	%11
1980-1989	44	%19.8
1990-1999	152	%68.5
2000+	14	%6.3

Tablo 1- Devam

Eğitim Durumu

Lise	6	%2.7
Yüksekokul	11	%5
Üniversite	171	%77
Yüksek Lisans	31	%14
Doktora	3	%1.4

Çalışma Süresi

0-3 yıl	104	%46.8
4-6 yıl	53	%23.9
7-9 yıl	23	%10.4
10-12 yıl	14	%6.3
13-15 yıl	7	%3.2
15 yıl ve üstü	21	%9.5

6.2. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının anlaşılabilmesi için normallik testi yapılmıştır. Sözkonusu yapılan testte H_0 hipotezi verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu testin sonucunda p değeri 0,05'ten büyükse veriler normal dağıldığı anlamına gelmektedir. Testin sonucuna bakarken verilerin örneklem sayısı 50'den küçükse Shapiro-Wilk testi, 50'den büyükse Kolmogorov-Smirnov testin sonucu dikkate alınmalıdır. Diğer taraftan, sosyal bilimlerde likert tipli ölçekli anket aracılığıyla verilecek cevaplar 1=Hiç katılmıyorum'dan 5=Tamamen Katılıyorum'a şeklindedir. Dolayısıyla bu cevaplar tam değer almaktadır. Bu yüzden normallik testinde H_0 hipotezinin kabul edilmesi zor olacaktır. Normallik varsayımının testinde hipotez testlerinin yanında, basıklık-çarpıklık katsayısına, Q-Q ve kutu-bıyık grafiklerine bakılması gerekmektedir (Durmuş vd., 2022).

Bu bilgilerden yola çıkarak beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık değişkenleri için Kolmogorov- Smirnov normallik testi yapıldığında verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu testin sonuçları Ek 3'te gösterilmiştir. Bununla birlikte normallik testine uymamasına rağmen değişkenlerin çarpıklık katsayısının +2'den küçük olduğu ve basıklık katsayısının -2 ile +2 aralığında olduğu görülmektedir. Bu yüzden verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir (Koydemir vd., 2014; Trochim, Donnelly, 2006). Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı	Ortalama	Düzeltilmiş Ortalama	Ortanca
Beceri Çeşitliliği	-1,219	1,903	4,3243	4,3841	4,50
İş Becerikliliği	-0,285	1,259	3,8850	3,8905	3,9048
Yaratıcılık	-0,196	-0,202	3,6707	3,6884	3,6667

Diğer taraftan, analize başlamadan önce tüm değişkenlerin uç değer olup olmadığına bakılmıştır. Değişkenlerin uç değerleriyle ilgili kutu-bıyık grafiği Ek 3'te gösterilmiştir. Sadece iş becerikliliği değişkeninden aşırı uç değer olan 125. katılımcı veri setinden çıkarılmıştır. Bundan sonraki analizler için 221 katılımcıdan oluşan veri seti kullanılmıştır.

6.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Çalışmada değişkenlerle ilgili ölçeklerin geçerli olup olmadığını anlayabilmek için faktör analizi yapılmaktadır. Bunu yaparken Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerlerine bakılmaktadır (Durmuş vd., 2022).

Beceri çeşitliliği ölçeği faktör analizi ön koşulunu sağlayıp sağlamadığının tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi sonucu, KMO değeri 0,762 bulunmuştur. KMO değerlerine göre, beceri çeşitliliği değişkeninin örneklem yeterliliğinin iyi seviyede olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca, Barlett küresellik testi yapıldığında p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Bu yüzden yapılan testin sonucu anlamlı demektir. Bu da ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2022).

Beceri çeşitliliği ölçeği orijinalinde 4 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Tek boyutun güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,843 çıkmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve üstü çıktığından beceri çeşitliliği ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir (Durmuş vd., 2022). Yapılan faktör analizi sonucu beceri çeşitliliği ölçeğinde sorular orijinalindeki gibi tek faktörde toplanmıştır. Beceri çeşitliliğinde tek faktörle toplam açıklanan varyans %68,849'dur. Beceri çeşitliliği değişkeninin faktör ve güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.Beceri Çeşitliliği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde	Faktör Yükleri F1	α
4	Yaptığım iş birçok beceri gerektiriyor.	0,870	0,843
3	Yaptığım iş karmaşık ve üst-düzey beceriler gerektiriyor.	0,828	
2	İş yerindeki görevimi birbirinden farklı beceriler kullanarak yerine getirebiliyorum.	0,811	
1	Mesleğim birden fazla beceriye sahip olmayı gerektiriyor.	0,808	
	Toplam Açıklanan Varyans (%)	68,849	
	Notlar: (i) Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,843; Barlett testi $p<0.001$		

İş becerikliliği ölçeğinin faktör analizi için Principle Component Analiz yöntemi ve Varimax döndürme metdodu kullanılmıştır. Bu analiz sonucu yapısal iş kaynakları arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının kendi buldukları faktöre yüklenmediği ve birden çok faktöre yük verdiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yapısal iş kaynakları arttırma boyutunun 4 ve 5. ifadeleri; engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun ise 2.ifadesi analizden çıkarılmıştır. Bu yüzden iş becerikliliği değişkeninin toplam ifade sayısı 21'den 18'e inmiştir. Buna bağlı olarak KMO değeri 0,765 çıkmıştır. Bu da iş becerikliliği değişkeninin faktör analizine iyi seviyede uygun olduğunu göstermektedir. Bunun yanında yapılan Barlett küresellik testi anlamlı ($p<0,05$) olduğundan ölçek faktör analizine uygundur.

İş becerikliliği ölçeği orijinalinde 21 soru ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırmadır. İş becerikliliği faktör analiz sonucu orijinalindeki gibi 4 faktör (boyut) bulunmuştur. Birinci faktör “yapısal iş kaynaklarını artırma”, ikinci faktör “engelleyici iş taleplerini azaltma”, üçüncü faktör “sosyal iş kaynaklarını artırma” ve dördüncü faktör “zorlayıcı iş taleplerini artırma”dır. Birinci faktörün iş becerikliliği ölçeğindeki açıkladığı varyans %14,121; ikinci faktörün iş becerikliliği ölçeğindeki açıkladığı varyans %13,587; üçüncü faktörün iş becerikliliği ölçeğindeki açıkladığı varyans %13,352 ve dördüncü faktörün iş becerikliliği ölçeğindeki açıkladığı varyans %12,466’dır. Bu dört faktörle iş becerikliliğinde açıklanan varyans %53,525’tir. İş becerikliliği faktör ve güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Bu tabloya göre, tüm faktörlerin Cronbach’s Alpha değeri 0,70’ten büyük çıkmıştır. Ayrıca iş becerikliliği ölçeğin tümünün Cronbach’s Alpha değeri 0,812 bulunmuştur. Bunlardan dolayı iş becerikliliği ölçeği güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4. İş Becerikliliği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	No	Madde	Faktör Yükleri				α
			F1	F2	F3	F4	
Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma	2	Kendimi mesleki olarak geliştirmeye çalışırım.	0,827				0,840
	3	İşte yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.	0,807				
	1	Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.	0,794				

Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	11	İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.		0,728			0,720
	10	İş hayatımda zor kararlar almak zorunda kalmamak için uğraşırım.		0,723			
	9	Beklentileri gerçekçi olmayan insanlarla ilişkimi minimum düzeyde tutacak şekilde işimi organize ederim.		0,675			
	8	Sorunları beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkimi minimum düzeyde tutarak işimi yönetirim.		0,652			
	6	İşimin zihinsel yoğunluğunun daha az olduğundan eminim.		0,644			
Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma	13	Yöneticime çalışmalarımın menun olup olmadığını sorarım.			0,800		0,744
	14	Yöneticimden ilham alırım.			0,706		
	15	İş arkadaşlarımdan işteki performansıyla ilgili geri bildirim isterim.			0,694		
	16	İş arkadaşlarımdan tavsiyeler isterim.			0,580		
	12	Yöneticimin mesleki olarak benim gelişimime katkıda			0,529		

		bulunmasını isterim					
Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma	18	Yeni gelişmeler olduğunda, onları ilk öğrenen ve deneyen kişilerden biri ben olurum				0,820	0,792
	19	İşte yapacağım çok bir şey olmadığında, bunu yeni projelere başlamak için bir fırsat olarak görürüm.				0,750	
	17	İlginç bir proje fırsatı çıktığında, projeye katılmak için hemen harekete geçerim.				0,749	
	21	İşimin farklı yönleri arasında bağlantılar kurarak, işimi daha eğlenceli ve zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.				0,325	
	20	Karşılığında ek bir ücret almasam da, belirli periyotlar aralığında fazladan görevler alırım				0,204	
		Açıklanan Varyans (%)	% 14,12	% 13,58	% 13,35	% 12,46	
		Toplam Açıklanan Varyans(%)	% 53,525				
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,765; p<0.001					
		F1: Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma, F2: Engelleyici İş Taleplerini Azaltma, F3: Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma, F4: Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma					

Yaratıcı işe katılım ölçeğinin faktör analizi için KMO değeri 0,902 çıkmıştır. Bu da yaratıcı işe katılım ölçeğinin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir. Bunun yanında yapılan Barlett küresellik testi anlamlı ($p<0,05$)

olduğundan ölçek faktör analizine uygundur. Yaratıcı işe katılım ölçeğinin orijinalinde 9 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Orijinalinde olduğu gibi yapılan faktör analizi sonucunda yaratıcı işe katılım ölçeğinin maddeleri tek boyut altında toplanmıştır. Açıklanan varyans ise % 57,448 olarak bulunmuştur (Bakınız Tablo 5).

Tek boyutun güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,904 çıkmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve üstü çıktığından yaratıcı işe katılım ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir (Durmuş vd., 2022).

Tablo 5. Yaratıcı İşe Katılım Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

No	Madde	Faktör Yükleri F1	α
7	İşimle ilgili yeni, fakat uygulamaya koyulabilecek fikirler ürettim.	0,810	0,904
6	Yeni ürünler/süreçler için fırsatları belirledim.	0,781	
9	Yaratıcılık konusunda iyi bir örnek (rol model) oldum.	0,777	
2	İşimle ilgili yeni fikirler üretirken risk aldım.	0,763	
5	Yeni fikirler denedim ve problemleri çözerken uyguladım.	0,763	

Tablo 5- Devam

3	Mevcut(var olan) method ve donanımlar için yeni kullanım alanları buldum.	0,752	
1	İşimde özgün (diğerlerinden farklı) olduğumu gösterdim.	0,750	
4	Başka zorluklara sebebiyet veren problemleri çözdüm.	0,720	
8	İş alanımla ilgili devrim sayılabilecek fikirler ürettim.	0,702	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		57,448	
Notlar: (i) Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,902; Barlett testi $p<0.001$			

6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler (Korelasyon Analizi)

Değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini analiz edebilmek için korelasyon analizi kullanılmaktadır. Korelasyon analizinde ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak için Pearson korelasyon katsayısı (r) dikkate alınmaktadır. “r” katsayısı eksi değer aldığımda ilişkinin yönü ters (ters orantılı); artı değer aldığımda ise ilişkinin yönü doğru (doğru orantılı) şeklinde yorumlanmaktadır. r katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Bu değer 0’a (sıfıra) yaklaştığımda ilişkinin derecesi azalmaktadır. Buna bağlı olarak; r değeri 0,50’nin altındaysa zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında orta, 0,70’nin üzerindeyse güçlü korelasyon var demektir (Durmuş vd., 2022).

Korelasyon katsayısına bakılırken 3 kural göz önünde bulundurulmalıdır (Durmuş vd., 2022) :

- Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması
- Veri setinin 30’un üstünde olması
- Veri setinde uç değerlerin olmaması

Tüm bunlardan yola çıkarak değişkenlerin korelasyon analizi yapılmıştır. Beceri çeşitliliği, iş becerikliliği, yaratıcılık değişkenleri ve bunların alt faktörleriyle korelasyon analizi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir. Buna göre, beceri çeşitliliği ile iş becerikliliği arasında zayıf ($r=0,343$; $p<0,05$), beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasında zayıf-orta ($r=0,430$; $p<0,05$), iş becerikliliği ile yaratıcılık arasında orta ($r=0,494$; $p<0,05$) derecede ilişki olduğu ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.



Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Beceri Çeş.	İş Becerikliliği	Yap.İş Kay.Art.	Eng.Talp.Azt.	Sos.İş Kay.Art.	Zor.İş Talp.Art	Yaratıcılık
Beceri Çeş.	1						
İş Becerikliliği	,343**	1					
Yap.İş Kay.Art.	,408**	,541**	1				
Eng.Talp.Azt.	-,009	,563**	,040	1			
Sos.İş Kay.Art.	,283**	,739**	,293**	,184**	1		
Zor.İş Talp.Art.	,329**	,725**	,447**	,048	,394**	1	
Yaratıcılık	,430**	,494**	,368**	,081	,250**	,622**	1

** p<0,01

6.5. Regresyon Analizi

Bir değişkenin(bağımlı) diğer değişkenler (bağımsız) tarafından nasıl etkilendiğini anlayabilmek için regresyon analizi yapılmaktadır. Bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenle analiz yapılırsa “basit doğrusal regresyon”, birden fazla bağımsız değişkenle analiz yapılırsa “çoklu doğrusal regresyon” analizi kullanılır.

Değişkenler için tek tek basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre, beceri çeşitliliği ile iş becerikliliği arasında ($\beta=0,34$ ve $p<0,05$), beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasında ($\beta=0,43$ ve $p<0,05$), iş becerikliliği ile yaratıcılık ($\beta=0,49$ ve $p<0,05$) arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	R ²	t	p
Bec.Çeş.	İş Bec.	0,343	0,118	5,409	0,000
Bec.Çeş.	Yaratıcılık	0,430	0,185	7,047	0,000
İş Bec.	Yaratıcılık	0,494	0,244	8,403	0,000

Tablo 7’deki R² değerlerine bakıldığında; beceri çeşitliliğinin iş becerikliliğindeki değişimin %11,8’ini, beceri çeşitliliğin yaratıcılıktaki değişimin %18,5’ini, iş becerikliliğin yaratıcılıktaki değişimin %24,4’ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan, değişkenlerin alt faktörlerin çoklu doğrusal regresyon analiziyle bu faktörlerin ilgili değişkenleri açıklamadaki yüzdesel değerine bakılmıştır. Bunun için ilk olarak beceri çeşitliliğinin iş becerikliliği; sonra beceri çeşitliliğinin yaratıcılığı; son olarak iş becerikliliğin faktörleri olan yapısal iş kaynakları artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırmanın yaratıcılığı açıklayacağı varsayımıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi adımları Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Adımları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Beceri Çeşitliliği	İş Becerikliliği
Beceri Çeşitliliği	Yaratıcılık
İş Becerikliliği	Yaratıcılık

6.5.1. Beceri Çeşitliliği- İş Becerikliliği

Beceri çeşitliliği ile iş becerikliliği ilişkisinde, Tablo 9'a bakıldığında tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerin 10'dan küçük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılık bulunamamıştır (Büyüköztürk, 2019) Ayrıca beceri çeşitliliği iş becerikliliğindeki toplam varyansın %11,8'ini ($R^2=0,118$) açıklamaktadır.

Tablo 9. İş Becerikliliğin Açıklanmasında Beceri Çeşitliliğe Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

							Çoklu Bağıntı İstatistikleri	
1	Model	B	Std.Hata	β	t	p	Tolerans	VIF
	(Sabit)	2,836	,200		14,183	,000		
	Bec.çeş	,246	,046	,343	5,409	,000	1,000	1,000
$R=0,343$, $R^2=0,118$, $F=29,261$, $p=0,000$								

6.5.2. Beceri Çeşitliliği- Yaratıcılık

Beceri çeşitliliği ile yaratıcılık ilişkisinde, Tablo 10'a bakıldığında tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerin 10'dan küçük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılık bulunamamıştır. Ayrıca beceri çeşitliliği yaratıcılığın toplam varyansın %18,5'ini ($R^2=0,185$) açıklamaktadır.

Tablo 10. Yaratıcılığın Açıklanmasında Beceri Çeşitliliğe Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

							Çoklu Bağntı İstatistikleri	
	Model	B	Std.Hata	β	t	p	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	1,560	,303		5,142	,000		
	Bec.Çeş.	0,487	,069	,430	7,047	,000	1,000	1,000
$R=0,430$, $R^2=0,185$, $F=49,656$, $p=0,000$								

6.5.3. İş Becerikliliği- Yaratıcılık

İş becerikliliği ile yaratıcılık ilişkisinde, iş becerikliliğe ait faktörler arası korelasyon katsayı (r) değerleri, tolerans değerleri ve VIF değerlerine Tablo 11'e bakıldığında çoklu bağıntılık olmadığı ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan iş becerikliliğın faktörleri olan; yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma; yaratıcılıktaki toplam varyansın %39,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,399$). Diğer yandan, faktörlerin β değerleri dikkate alındığında zorlayıcı iş taleplerini artırma faktörü yaratıcılığın üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta=0,576$; $p<0,001$). Bununla birlikte, yapısal iş kaynaklarını artırma ($p=0,055>0,01$), engelleyici iş taleplerini azaltma ($p=0,330>0,01$) ve sosyal iş kaynaklarını artırma ($p=0,731>0,01$) faktörlerinin yaratıcılığın üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 11. Yaratıcılığın Açıklanmasında İş Becerikliliği Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

1	Model	B	Std.Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağntı İstatistikleri	
								Tolerans	VIF
	(Sabit)	,685	,376		1,819	,070			
	Yap.İş Kyn.Art.	,152	,079	,115	1,929	,055	,368	,784	1,276
	Eng.İş Tlp.Azt	,050	,052	,052	,976	,330	,081	,966	1,036
	Sos.İş Kyn.Art.	-,021	,061	-,020	-,344	,731	,250	,801	1,248
	Zor.İş Tlp.Art	,563	,061	,576	9,287	,000	,622	,724	1,381
R=0,632 , R²=0,399, F=35,889, p=0,000									

6.5.4. Beceri Çeşitliliğinin Yaratıcılık ile İlişkinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolü

Beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık rolünün tespit edilebilmesi için Baron ve Kenny'nin aracılık (1986) yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemin basamakları Tablo 12'de özetlenmiştir. Buna göre, birinci basamakta beceri çeşitliliğinin yaratıcılığa etkisi bakılmış ve bu etkinin de anlamlı ($\beta=0,43$, Düz.R²=0,18, $p<0,05$) olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci basamakta beceri çeşitliliğinin iş becerikliliğe etkisine bakıldığında, bu etki de anlamlı ($\beta=0,34$, Düz.R²=0,11, $p<0,05$) bulunmuştur. Son basamakta beceri çeşitliliği ile iş

becerikliliği birlikte analiz edilip yaratıcılığa etkisi araştırılmıştır. Beceri çeşitliliğinin yaratıcılık üzerindeki 0.43 olan beta katsayısının iş becerikliliğinin aracılığıyla 0.39'a düştüğü ve anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,39$, Düz. $R^2=0,31$, $p<0,05$). Bu durumda beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin kısmi aracılığı bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın ana hipotezi olan H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 12. İş Becerikliliğın, Beceri Çeşitliliğı ve Yaratıcılık İlişkinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 1- Birinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık			
Bağımsız Değişken:	Beta		
Beceri Çeşitliliği	0,430		
R = 0,430, Düz.R² = 0,181, F = 49,656			
Hipotez 1- İkinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: İş Becerikliliği			
Bağımsız Değişken:	Beta	t	p
Beceri Çeşitliliği	0,343	5,409	0,000
R = 0,343, Düz.R² = 0,114, F = 29,261			

Tablo 12-Devam

Hipotez 1- Üçüncü Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık			
Bağımsız Değişken:	Beta	t	p
Beceri Çeşitliliği	0,295	4,967	0,000
İş Becerikliliği	0,392	6,603	0,000
R = 0,566, Düz.R² = 0,314, F = 51,456			

6.6. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Çalışmada katılımcıların doğum yılı, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik özellikleri dikkate alınmıştır. Bu demografik özelliklerin her birisinde beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık değişkenlerine göre anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. Bu özellikler çeşitli gruplara ayrılmaktadır. İki grup arasındaki farklılık testi için bağımsız gruplar t-testine, üç ve daha fazla grupların farklılık testi içinse tek yönlü varyans analizine (ANOVA) bakılmaktadır (Durmuş vd., 2022).

6.6.1. Doğum Yılı

Katılımcıların doğum yıllarına göre gruplandırılmasıyla beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık değişkenlerinde doğum yılına göre anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. Doğum yılları; 1961-1969, 1970-1979, 1980-1989, 1990-1999 ve 2000 ve sonraki yıllar şeklinde gruplandırılmıştır. Bununla birlikte grubun bazılarında sayının 30'un altında olması nedeniyle gruplar; 1990 yılı öncesi ile 1990 yılı ve sonrası şeklinde birleştirilmiştir. Bu birleşen iki grup için t-testi yapılmıştır. Doğum yılına göre t-testi sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir. Tablo 13'e bakıldığında katılımcıların doğum yıllarına göre beceri çeşitliliği ve iş becerikliliği

değişkenlerde anlamlı fark çıkmazken ($p>0,05$), yaratıcılık değişkeninde anlamlı fark çıkmıştır ($p<0,05$). Bu doğrultuda araştırmada önerilen $2H_{1a}$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Doğum yılına göre yaratıcılık değişkenindeki gruplar arasındaki farklılığa bakıldığında; 1990 öncesi doğan çalışanların ortalaması (3,8545), 1990 sonrası doğan çalışanların ortalamasından (3,6138) daha yüksektir.

Tablo 13. Doğum Yılına Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Doğum Yılı	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Beceri Çeşitliliği	1990 öncesi	55	4,3909	,74499	219	,687	,493
	1990 ve sonrası	166	4,3193	,64351			
İş Becerikliliği	1990 öncesi	55	3,8030	,44801	219	-1,830	,069
	1990 ve sonrası	166	3,9391	,48730			
Yaratıcılık	1990 öncesi	55	3,8545	,74532	219	2,055	,041
	1990 ve sonrası	166	3,6138	,75545			

6.6.2. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumlarına göre gruplandırılmasıyla beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık değişkenlerinin eğitime göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Eğitim durumu; lise, yüksekokul, üniversite, yüksek lisans ve doktora şeklinde gruplandırılmıştır. Bununla birlikte örneklem sayısının 30'un altında olduğundan yüksek lisans ile doktora grupları birleştirilerek "lisansüstü" şeklinde gruplandırılmıştır. Ayrıca lise ve yüksekokul grubu örneklem

sayısının 30'un altında olduğundan analize dahil edilmemiştir. Dolayısıyla üniversite (lisans) ile lisansüstü şeklinde iki grup oluşturulmuştur. Eğitim durumu bu şekilde iki gruptan oluştuğu için t-testi yapılmıştır. Eğitim duruma göre t-testi sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Eğitim Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Beceri Çeşitliliği	Lisans	171	4,2851	,65040	203	-2,977	,003
	Lisansüstü	34	4,6397	,54422			
İş Becerikliliği	Lisans	171	3,9006	,46227	203	-,383	,702
	Lisansüstü	34	3,9346	,52819			
Yaratıcılık	Lisans	171	3,5731	,75083	203	-3,539	,000
	Lisansüstü	34	4,0654	,68718			

Tablo 14'te görüldüğü üzere, katılımcıların eğitim durumuna göre beceri çeşitliliği ve yaratıcılık değişkenlerinde anlamlı bir fark varken ($p < 0,05$), iş becerikliliği değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu doğrultuda araştırmada önerilen $2H_{1b}$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Eğitim durumlarına göre beceri çeşitliliği değişkenlerindeki farklılık hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında ; lisansüstü mezunu grupların beceri çeşitliliği ortalamalarının (4.6397), lisans mezunu grupların ortalamasından (4.2851) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcılık değişkenlerinde ise; lisansüstü mezunu grupların yaratıcılık

ortalamalarının (4.0654), lisans mezunu grupların ortalamasından (3,5731) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.6.3. Çalışma Süresi

Katılımcıların çalışma sürelerine göre gruplandırılmasıyla beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık değişkenleri arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. Çalışma süresi; 0-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12 yıl, 13-15 yıl ,15 yıl ve üstü yıllar şeklinde gruplandırılmıştır. Bununla birlikte sayıları 30'un altında olduğundan 7-9 yıl ile 10-12 yıl grupları birleşerek "7-12 yıl", 13-15 yıl ile 15 yıl ve üstü grupları birleşerek "13 yıl ve üstü" şeklinde analiz için yeniden gruplandırılmıştır. Çalışma süresi bu şekilde toplam dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi yapılmıştır. Çalışma süresine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir. Katılımcıların çalışma süreleri açısından, beceri çeşitliliği ve iş becerikliliği değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı halde ($p>0,05$), yaratıcılık değişkeninde anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu doğrultuda araştırmada önerilen $2H_{1c}$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışma sürelerine göre yaratıcılık değişkenlerindeki farklılık hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için post-hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, 0-3 yıl ile 4-6 yıl; 0-3 yıl ile 13 yıl ve üzeri tecrübesi olan gruplar arasında fark çıkmıştır. Post-hoc testinden elde edilen ortalamalara göre; 4-6 yıl arası tecrübesi olanların yaratıcılık ortalamalarının (3.7987), 0-3 yıl arası tecrübe olanların ortalamasından (3.4401); 13 yıl ve üzeri arası tecrübe olanların yaratıcılık ortalamalarının (4.0040) 0-3 yıl arası tecrübe olanların ortalamasından (3.4401) daha yüksek olduğu görülmektedir (Post-hoc analiz tabloları için Ek 6'ya bakınız).

Tablo 15. Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Beceri Çeşitliliği	Gruplar Arası	2,339	3	,780	1,759	,156
	Gruplar İçi	96,171	217	,443		
	Toplam	98,511	220			
İş Becerikliliği	Gruplar Arası	,466	3	,155	,669	,572
	Gruplar İçi	50,318	217	,232		
	Toplam	50,784	220			
Yaratıcılık	Gruplar Arası	11,312	3	3,771	7,100	,000
	Gruplar İçi	115,245	217	,531		
	Toplam	126,557	220			

7. SONUÇ

Teknoloji geliştikçe işler karmaşıklaşmakta, bu durum ise işlerin nasıl organize edileceği ve yönetileceği sorusunu gündeme getirmektedir (Parker, Wall, 1998). Bu noktada iş tasarımı kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. İş tasarımı kavramı, Hackman ve Oldham (1976) tarafından ortaya konan iş karakteristikleri modeli ile oldukça kapsamlı bir şekilde ele alıp değerlendirilmiştir. Bu model, işlerin çalışanlarda motivasyon yaratma potansiyelini ve işin özellikleriyle çalışan arasındaki ilişkiyi değerlendirir (Oldham, Fried, 2016). Bu modeldeki iş özelliklerinden biri beceri çeşitliliğidir. Diğer taraftan, Morgeson ve Humprey (2006) işin özelliklerinin sınırlarını genişleterek, beceri çeşitliliğini motivasyonel iş özellikleri başlığının altında değerlendirmiştir. Çünkü beceri çeşitliliğinde çalışanlar işyerinde birçok beceriyi içeren farklı faaliyetlerde bulunabilmektedir (Hackman, Oldham, 1976). Buna bağlı olarak çalışanın beceri çeşitliliği fazla olan işte çalışması kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla kişinin kendini geliştirmesini sağlayacağı işler kişiye anlamlı geleceğinden kişiyi motive edecektir.

İş tasarımı kapsamında değerlendirilmesi gereken bir diğer kavram da iş becerikliliğidir. Yönetimin yukarıdan aşağıya yaptığı değişikliklerin yanında çalışanlar da iş becerikliliği sayesinde aşağıdan yukarıya işin içeriğiyle ilgili değişiklikler yapabilmektedir (Açan, 2021). Tims ve Bakker (2010) iş becerikliliği kavramını “çalışanın kendi ihtiyacına ve yeteneklerine uygun olarak iş talepleri (yoğun iş baskısı, müşteri iletişim vb.) ve iş kaynakları (kariyer fırsatları, yönetici desteği, özerklik vb.) arasındaki dengeyi kurmak için yaptığı değişiklikler” olarak ifade etmiştir. İşteki performansla ilgili geribildirim almak, işyerinde sorun yaratan insanlarla iletişimi azaltmak gibi davranışlar iş becerikliliğine örnektir. İş becerikliliğinde çalışanlar kazandığı becerilerle ve yaptığı tercihlerle işlerini yeniden biçimlendirir ve işlerini yeniden tanımlar (Tims vd., 2012; Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Çalışanlar işyerinde iş arkadaşları ve yöneticilerin (takım liderlerin) desteğiyle verilen eğitim ve tecrübe sayesinde birçok farklı beceriler kazanmaktadır. Bu becerilerle çalışanlar kendi mevcut iş tanımlarının dışında inisiyatif alarak daha fazla iş yapmaktadır. Bu yüzden çalışan istediği için veya yöneticilere kendini kanıtlamak için işin zorluklarına katlanır (Dorenbosch vd., 2005). Diğer bir deyişle, çalışan iş

becerikliliği davranışı sergilemektedir. Buna bağı olarak iş becerikliliği davranışı sonucu, çalışanların işte yaşanan sorunları analiz etme, sorunları çözme gibi yaratıcılıkla ilgili becerileri gelişmektedir (Woodman vd., 1993). Bu olumlu etkilerin yanında birçok farklı durum iş becerikliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin işteki görevin kesin ve katı kuralları bakımından kısıtlayıcılığı, yöneticinin çalışanları sürekli kontrol etmesi veya gözetlemesi (Wrzesniewski, Dutton, 2001), alt pozisyonlarda karar verme gücünün az olması, yöneticinin gerçekleştirmesi gereken hedeflere odaklanması (Berg vd., 2010) çalışanların iş becerikliliği davranışı için gerekli fırsatların azalmasına neden olmaktadır. Ancak yöneticiler örgütte alt kademedan üst kademeye kadar her kademedey yaratıcılığı desteklediği (Amabile,1988) ve yaratıcılığın gerçekleşmesi için çalışanlara kariyer fırsatları gibi her türlü aracı sunduğu (Amabile vd., 1996) takdirde, çalışanlar iş becerikliliği davranışını daha kolay sergileyecektir. Yöneticiler böyle bir ortam hazırladıklarında, çalışanlar belirli sorunları analiz edebilmek ve bunlara çözüm bulabilmek için kazandıkları bilgi ve becerileriyle alternatif yeni yolları bulurlar (Demerouti, Peeters, 2018; Tian, vd., 2021). Böylece kişiler daha çok çalışır ve daha fazla yeni fikirler üretir. Bu şekilde çalışanlar işlerini daha yaratıcı bir şekilde yapmanın yollarına odaklanır (Kılıç, Gök, 2022).

Yapılan yazın taraması sonucunda aralarında ilişki olabileceği çeşitli araştırmalar (Chen vd., 2011; Li vd., 2020; Tian vd., 2021 gibi) ile desteklenen beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık kavramları bu tez çalışmasının asıl konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, beceri çeşitliliği ve iş becerikliliğinin bireysel yaratıcılığa etkisini araştırmaktır. Ayrıca beceri çeşitliliği ve yaratıcılık ilişkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünün sorgulanması, bu araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek için Türkiye'deki bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 222 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık kavramlarını ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan faktör analizi, ölçeklerin orijinal hallerindeki faktör yapısına benzer bir yapıda bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca Crombach Alpha düzeyleri de istenen sınırlardadır. Bu sonuç araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre, beceri çeşitliliği ile iş becerikliliği arasında zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç önceki yapılan çalışmalarda bulunan bulgular ile benzerlik göstermektedir. Kim ve diğerlerinin (2020) bir proje takımında yer alan 200 lise öğrencisiyle yaptıkları çalışmada; beceri çeşitliliği ile görev becerikliliği arasında orta, beceri çeşitliliği ile ilişkisel beceriklilik arasında zayıf, beceri çeşitliliği ile bilişsel beceriklilik arasında zayıf-orta derecede ilişki olduğu ve bu ilişkilerin anlamlı olduğu bulunmuştur. Beceri çeşitliliği ile iş becerikliliği arasında bulunan ilişki sonucunu destekleyen diğer bir çalışma da Li ve diğerlerinin (2019) çalışmasıdır. Li ve diğerlerinin (2019) Çin'deki demir-çelik sektöründen 340 çalışanıyla yaptığı çalışmada bu değişkenler arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya rapor edilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucunda beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasında zayıf-orta bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da önceki araştırmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir. Yoo ve diğerlerinin (2019) Kore'de kar amacı gütmeyen bir şirketteki 257 çalışanla yaptığı çalışmada; beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasında orta derecede ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Chen ve diğerlerinin (2011) Tayvan'da sağlık sigorta bürosundaki 245 çalışanla yaptığı çalışmada ise; bu değişkenler arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir.

Son olarak bu tez çalışmasında yapılan korelasyon analizi sonucunda iş becerikliliği ile yaratıcılık arasında orta derecede ilişki olduğu ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu sonuç da önceki araştırmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir. Tian ve diğerlerinin (2021) Çin'deki bir enerji şirketindeki 176 çalışanla yapmış olduğu çalışmada; iş becerikliliğin kaynak arama boyutu ile yaratıcılık arasında zayıf, iş becerikliliğin zorlayıcı iş arama boyutu ile yaratıcılık arasında orta, iş becerikliliğin talepleri optimize etme boyutu ile yaratıcılık arasında orta derecede ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Luu ve diğerlerinin (2019) kamu sağlık sektöründe 178 takımla (1341 çalışanla) yaptığı çalışmada ise; takımdaki bireylerin iş becerikliliği ile bu bireylerin yaratıcılığı arasında orta derece ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için yapılan korelasyon analizi bulguları önceki yapılan araştırmaların bulgularını desteklemektedir.

Bu tez çalışmasında, beceri çeşitliliği ile iş becerikliliğinin bireysel yaratıcılığa etkisinin tespiti için çoklu regresyon analizi yapılmış ve beceri çeşitliliği ile iş becerikliliğinin bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir sonraki aşamada iş becerikliliğinin beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasında aracılığı analiz konusu olmuştur. Baron ve Kenny'nin (1986) 3 basamaklı aracılık metodolojisi esas alınmış ve bu doğrultuda yapılan analiz sonucunda beceri çeşitliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın ana hipotezi olan H_1 kabul edilmiştir.

Bu tez çalışması; literatürde beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık arasında yapılan nadir çalışmalardandır. Özellikle bilişim sektöründeki çalışanların çeşitli becerilere sahip olmalarının onların bireysel yaratıcılıklarını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışanların çeşitli becerilerinin onların yaratıcılıklarını etkilerken, iş becerikliliği gibi bir kavramın önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle çeşitli becerilere sahip olan bireyler, bu becerilerini iş becerikliliği davranışları ile birleştirerek bireysel yaratıcılıklarını geliştirebilir ve iyileştirebilirler. Ayrıca örgütler çeşitli becerilere sahip olan bireyleri işe aldıklarında, onlara iş becerikliliklerini ortaya çıkaracak bir ortam hazırlayarak çalışanlarının yaratıcılıklarını arttırabilirler. Literatürdeki birçok çalışma örgütsel yaratıcılık için bireysel yaratıcılığı ön koşul olarak gösterdiği (Amabile, 1997) düşünülürse, bireysel yaratıcılıkların geliştirilmesi örgütsel yaratıcılığın da gelişmesini sağlayacaktır.

Beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık değişkenlerinin bilişim sektörü dikkate alındığında kendine has özellikleri bulunabilir. Bilişim sektöründe her iş kolunun beceri çeşitliliği derecesi birbirinden farklıdır. Örneğin; test uzmanında kendi işiyle ilgili beceriler ön plandadır (analiz, yazılım gibi becerileriyle ilgilenmez) ve yaptıkları iş daha az teknik beceri gerektirir. Diğer taraftan yazılım uzmanlarında ise, kendi işiyle ilgili becerilerin yanısıra analiz, test gibi birçok teknik becerinin de olması beklenir. Beceri çeşitliliğine bağlı olarak bilgi işlem departmanındaki iş koluna göre iş becerikliliği davranışları değişmektedir. Örneğin; test uzmanında beceri çeşitliliği az olacağından, bu çalışan işte zihinsel yoğunluğu azaltma, işte yeni şeyler öğrenmeye çalışma gibi iş becerikliliği davranışlarını daha az sergileyecektir. Bunun yanı sıra yazılım uzmanında test uzmanına göre daha çeşitli beceriler

olacağından, bu düzeydeki çalışanlar iş becerikliliği davranışlarını daha çok sergileyebilir.

IT departmanında en alt kademede (örneğin; stajyer veya junior) yeni işe başlayan çalışanlar, bu sektörün hangi iş kolunda (test uzmanı, yazılım uzmanı gibi) olursa olsun yaptığı işin temel becerilerini kazanmaya çalışır. Buna bağlı olarak bu çalışanlar üst kademelere veya iş arkadaşlarına işle ilgili danışarak işi öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye çalışırlar. IT sektöründeki çalışanların her iş kolunda bilgi ve deneyimi arttıkça, yani üst kademelere çıkıldıkça, sorunlara daha kolay çözümler bulur, işle ilgili yeni fikirler geliştirirler. Diğer bir deyişle, bu çalışanların bireysel yaratıcılıkları artar. Buna bağlı olarak bu çalışanlar çeşitli iş becerikliliği davranışları sergiler. Örneğin; bu çalışanlar gönüllü olarak farklı beceriler gerektiren daha fazla iş almaya başlar. Ayrıca bu çalışanlar alt kademelere işle ilgili yaşadığı sorunlarda yardım etmeye başlar. Temel bilgilerle tamamlanacak işler genellikle daha az tecrübeli kişilerle yürütülür. Bu şekilde deneyimsiz çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme olanağını sağlar. Böylece deneyimli çalışanlar sergiledikleri iş becerikliliği davranışıyla işlerin nasıl yapılacağına kendileri karar verir. Bu da deneyimli çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkaracak işler yapmasına neden olur.

Çalışma için seçilen bilişim sektörünün son yıllarda kendi içinde çok farklı disiplinlere (analiz uzmanı, test uzmanı, yazılım uzmanı, veritabanı uzmanı gibi) bölünmesi ve bu disiplinlerin kendi içinde beceri çeşitliliği derecelerinin farklı olması, iş beceriklilik ve yaratıcılık davranışlarının özelleşmesi çalışma sonuçları arasında farklılık oluşmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Örneğin; test uzmanı daha az beceri çeşitliliğine sahip olduğundan işte yeni şeyler öğrenmeye çalışma, yeni gelişmeler olduğunda onları ilk öğrenme ve öğrendiklerini uygulama gibi iş becerikliliği davranışlarını daha az sergilemektedir. Bununla birlikte test uzmanı kendini mesleki olarak geliştirme, performansla ilgili yöneticiden veya iş arkadaşlarından geri bildirim isteme gibi iş becerikliliği davranışlarını daha çok sergileyebilir. Diğer taraftan yazılım uzmanı, veritabanı uzmanı daha çok beceri çeşitliliğe sahip olduğundan işte yeni şeyler öğrenmeye çalışma, yeni gelişmeler olduğunda onları ilk öğrenme ve öğrendiklerini uygulama gibi iş becerikliliği davranışlarını daha çok sergilemektedir. Ama bu uzmanlar işleri azaltma, zor kararlar almamak gibi iş becerikliliği davranışlarını daha az sergileyebilir.

Ayrıca her ne kadar kademeler arası yaratıcılık seviyesi değişse de yapılan işin niteliğine göre de yaratıcılık seviyesi değişmektedir. Örneğin; test uzmanı ile analiz uzmanı sürekli yeni gelişmelerden haberdar olması ve edindiği bilgileri sürekli yenilemesi çok gerekmezken; yazılım uzmanının hem yeni teknolojilerden haberdar olması hem de bunları işlerinde kullanarak güncellemeler yapması gerekir. Bu durum araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın daha verimli sonuçlanması için özel bir alt iş grubuyla (örneğin; yazılımcı) daha fazla sayıda örnekleme yapılması daha ayrıntılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında katılımcıların yaş grupları (doğum yılı), eğitim ve çalışma süresine göre beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular $2H_{1a}$, $2H_{1b}$ ve $2H_{1c}$ hipotezlerinin kısmen kabulünü gerektirmiştir. Bu doğrultuda; doğum yılı 1990 ve öncesi olan çalışanların yaratıcılık düzeyleri, 1990 sonrası doğan çalışanlardan anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Bu sonuç edinilen tecrübelerin daha fazla olması ile açıklanabilir. Ayrıca lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların hem beceri çeşitliliği hem de yaratıcılık düzeylerinin lisans mezunu çalışanlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç ise; eğitimin kişiye daha fazla beceriler kazandırdığıyla ve özellikle lisans üstü eğitimin araştırmaya zemin sağlaması açısından daha yaratıcı fikirlere zemin hazırlamasıyla açıklanabilir. Son olarak tecrübesi daha çok olan çalışanların daha az tecrübeli çalışanlara göre daha yüksek yaratıcılık düzeyine sahip olmaları, edinilen tecrübenin etkisiyle olduğu söylenebilir.

Bu tez çalışmasının sonuçları; uygulamada işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirmeleri esnasında onlara bir dayanak teşkil edebilir. Temelde örgütler çalışanların beceri çeşitliliğini, iş becerikliliğini ve yaratıcılığını arttırması için insan kaynakları yönetimi stratejilerine odaklanabilir. Örgütler bu stratejileri birey, grup, örgütün kendisi ve stratejik çevre açısından belirleyebilir (Mumford, 2000). Örneğin; birey bakımından beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılığı arttırmak için insan kaynakları departmanı eğitimler ve seminerler düzenleyebilir. Grup bakımından ise; farklı becerileri, görüşleri ve deneyimleri olan bireyler toplanarak proje bazlı çalışmaların yapılmasına imkan sunabilir. Örgütün kendisi bakımından beceri çeşitliliği, iş becerikliliği ve yaratıcılığı öne çıkaran işe alım politikaları belirleyebilir. Stratejik çevre için ise; insan kaynakları departmanı teknolojideki, pazarlardaki ve rakiplerdeki değişiklikleri dikkate alarak örgütün

içerisindeki bireylerin becerileri ve yeteneklerini inceleyebilir. Yapılan bu incelemede insan kaynakları bu değişikliklerin gerektirdiği boşluklar varsa örgüt içindeki bireyleri geliştirebilir veya örgüte yeni bireyler alabilir (Mumford, 2000).



KAYNAKÇA

- Açan, A. M. (2021). *Bireysel iş yapılandırmanın temel benlik değerlendirmesi ve yenilikçi işgören davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayın No. 664728) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 83-112. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5886/77857>
- Akgül, İ., & Yavuz, U. (2021). Örtülü bilgi paylaşımı ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 193-213. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/60912/553825#article_cite
- Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The effects of knowledge sharing and organizational citizenship behaviors on creative behaviors in educational institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Allwood, J. M., & Lee, W. L. (2004). The impact of job rotation on problem solving skills. *International Journal of Production Research*, 42(5), 865-881. <https://doi.org/10.1080/00207540310001631566>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002, Ağustos). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80, 52-63. <https://hbr.org/2002/08/creativity-under-the-gun>

- Anık, E. G. (2020). *İş özelliği modeli ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve hemşirelerde algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yayın No. 651676) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Architecture. (2023, 23 Mart). *Gartner*.
İçinde.<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/architecture>
- Arora, A., & Athreye, S. (2002). The software industry and India's economic development. *Information Economics and Policy*, 14(2), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0167-6245\(01\)00069-5](https://doi.org/10.1016/S0167-6245(01)00069-5)
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Basadur, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1986). Training effects on attitudes toward divergent thinking among manufacturing engineers. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 612. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90056-Z](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90056-Z)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

- Battal, F. (2013). *Psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gümüşhane Üniversitesi
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Berdicchia, D., & Masino, G. (2019). The ambivalent effects of participation on performance and job stressors: The role of job crafting and autonomy. *Human Performance*, 32(5), 220-241. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1669038>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of positive organizational scholarship on April, 15, 2011. https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace* (81-104). <https://www.inspiringspace.com/wp-content/uploads/2018/04/Berg-Dutton-Wrzesniewski-2013-Job-crafting-and-meaningful-work.pdf>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66–77. <https://www.psikolog.org.tr/tr/yayinlar/dergiler/1031828/tpy1301996120080000m000150.pdf>
- Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: the relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0162>
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: it's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24, 17–23. <https://www.proquest.com/docview/224587076>
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Yayıncılık.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Chen, C., Feng, J., Liu, X., & Yao, J. (2021). Leader humility, team job crafting and team creativity: The moderating role of leader–leader exchange. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 326-340. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12306>

- Chen, C. J., Shih, H. A., & Yeh, Y. C. (2011). Individual initiative, skill variety, and creativity: The moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3447-3461. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599940>
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834. https://www.researchgate.net/publication/46254565_Linking_Job_Demands_and_Resources_to_Employee_Engagement_and_Burnout_A_Theoretical_Extension_and_Meta-Analytic_Test
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Çamsarı, A. (2019). *İşletmelerde mobbing'in çalışanların öz-yeterlik algıları ve yaratıcı kişilik özelliklerine etkileri üzerine bir alan araştırması*. (Yayın No. 550660) [Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çatal, F. (2021). *Psikolojik sermaye ve yaşam doyumu ilişkisinde iş becerikliliğinin aracı, yaş ve eğitim düzeyinin düzenleyici rolü*. (Yayın No. 671690) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). *Bireysel, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi: Bir araştırma*. (Yayın No. 117140) [Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- Database Design. (2023, 23 Mart). *Wikipedia*.
İçinde.https://en.wikipedia.org/wiki/Database_design#:~:text=Database%20design%20is%20the%20organization,system%20manages%20the%20data%20accordingly
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412. <https://doi.org/10.4102/sajems.v19i3.1481>
- De Gennaro, D. (2019). *Job crafting: The art of redesigning a job*. Emerald Publishing Limited.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457. <https://doi.org/10.1037/ocp0000012>
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Demirel, E. T. (2017). Sosyal girişimcilik. *Fırat Üniversitesi*. <https://acikerisim.firat.edu.tr>
- Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., & Steger, M. F. (2014). Purpose and meaning in career development applications. *The Counseling Psychologist, 43*(4), 558-585. <https://doi.org/10.1177/001100001454>
- Dinger, M., Thatcher, J. B., & Stepina, L. P. (2010). A study of work-family conflict among IT professionals: Job characteristics, individual values, and management practices. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 20*(1), 91-121. <https://doi.org/10.1080/10919390903482341>
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management, 14*(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review, 24*(2), 286-307. <https://doi.org/10.2307/259083>
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2022). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (8. Baskı). The Kitap Yayıncılık.
- Eisenberger, R., & Armeli, S. (1997). Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(3), 652. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.652>
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review, 21*(4), 1112-1142. <https://doi.org/10.2307/259166>
- Gallagher, K. P., Kaiser, K. M., Simon, J. C., Beath, C. M., & Goles, T. (2010). The requisite variety of skills for IT professionals. *Communications of the ACM, 53*(6), 144-148. <https://doi.org/10.1145/1743546.1743584>
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Publication No. 2397146) [Doctoral dissertation, University of Pittsburgh].Scientific Research An Academic Publisher.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?. *Academy of Management Journal, 48*(3), 521-531. <https://www.jstor.org/stable/20159673>

- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000138>
- Göker, M. H., & Roth-Berghofer, T. (1999). The development and utilization of the case-based help-desk support system HOMER. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 12(6), 665-680.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373-139. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870311>
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları. <https://www.turcademy.com/tr/kitap/insan-kaynaklari-yonetimi-9789750254109>.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., & Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimcilğe etkisi: İş tatminini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135. https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16336/171036#article_cite
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J. D., & Senker, J. M. (2009). Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy*, 38(4), 610-623. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.01.014>
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 155-169. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/509272>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- İlhan, S. (2004). Girişimcilik ve sosyo-ekonomik süreçteki rolü. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 70-75. https://dergipark.org.tr/en/pub/fudad/issue/47032/591230#article_cite
- İmamoğlu, E. B. (2019). *Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir çalışma*. (Yayın No. 585007) [Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kalyar, M. N. (2017). *Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi*.(Yayın No. 466005) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317-327. <https://doi.org/10.1023/A:1011121503118>
- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67-87. <https://doi.org/10.5465/256062>
- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). *The cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Kazımlı, M. (2019). *Örgütsel yaratıcılığın iç girişimcilik üzerine etkisi* (Yayın No. 589983) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.332>
- Kerse, G., & Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143. <https://doi.org/10.18394/iid.504889>
- Kilic, E., & Gök, M. Ş. (2022). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: exploring the roles of job crafting and initiative climate. *International Journal of Organizational Analysis*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3100>
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>
- Kim, M., Baek, S. I., & Shin, Y. (2020). The effect of the congruence between job characteristics and personality on job crafting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 52. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010052>
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job crafting: The pursuit of happiness at work* (Publication No. 705) [Doctoral dissertation, Wright State University].
- Koydemir, S., Şimşek, Ö. F., & Demir, M. (2014). Pathways from personality to happiness: Sense of uniqueness as a mediator. *Journal of Humanistic Psychology*, 54(3), 314-335. <https://doi.org/10.1177/0022167813501226>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>

- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-794. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Li, J., Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting: Regulatory focus and social exchange perspectives. *Employee Relations*, 42(3), 662-680. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0240>
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>
- Ligon, G. S., Graham, K. A., Edwards, A., Osburn, H. K., & Hunter, S. T. (2012). Performance management: Appraising performance, providing feedback, and developing for creativity. In *Handbook of Organizational Creativity*, 633-666, Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00025-2>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D., & Le, H. Q. (2019). Team creativity in public healthcare organizations: The roles of charismatic leadership, team job crafting, and collective public service motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1448-1480. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767. <https://doi.org/10.5465/3069309>

- Mavi, O. (2020). *İş becerikliliği, birey-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayın No. 660160) [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486. <https://doi.org/10.1111/joop.12058>
- McFadzean, E. (1998). Enhancing creative thinking within organisations. *Management Decision*, 36(5), 309-315. <https://doi.org/10.1108/00251749810220513>
- Mittonne, L., & Morreale, A. (2022). What drives innovative behavior?-An experimental analysis on risk attitudes, creativity and performance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 98, 101868. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2022.101868>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39–91. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Nelson, R. R. (1991). Educational needs as perceived by IS and end-user personnel: A survey of knowledge and skill requirements. *Mis Quarterly*, 15(4), 503-525. <https://doi.org/10.2307/249454>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., & Sonntag, K. (2009). A great many things to do and not a minute to spare: Can feedback from supervisors moderate the relationship between skill variety, time pressure, and employees' innovative behavior?. *Creativity Research Journal*, 21(4), 384-393. <https://doi.org/10.1080/10400410903297964>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.003>

- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Organizational behavior and human decision processes job design research and theory: Past , present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 463–479. <https://doi.org/10.1002/job>
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.10.1361.10257>
- Ozturk, A., & Karatepe, O. M. (2019). Frontline hotel employees' psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217-239. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1509250>
- Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41–60. <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0004293&lng=1>
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc (Issue 1998).
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That's not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929. <https://doi.org/10.5465/256952>
- Petrou, P. (2013). *Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change*. Utrecht University.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Prabhakar, B., Litecky, C. R., & Arnett, K. (2005). IT skills in a tough job market. *Communications of the ACM*, 48(10), 91-94. <https://doi.org/10.1145/1089107.1089110>
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90014-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90014-4)

- Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2009). Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 223-231. <https://doi.org/10.1080/10400410902858733>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Ren, H., Zhang, Q., & Zheng, Y. (2020). Impact of work values and knowledge sharing on creative performance. *Chinese Management Studies*, 15(1), 86-98. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2019-0287>
- Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Flores, F. R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257-270. <https://doi.org/10.1108/13673270910988097>
- Roczniewska, M. A., & Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 48 (2), 198-211. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0023>
- Rothwell, & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. HRD Press Amherst, 1-541.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131. Psychology Press.
- Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
- Sawant, A. A., Bari, P. H., & Chawan, P. M. (2012). Software testing techniques and strategies. *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)*, 2(3), 980-986. ISSN: 2248-9622, www.ijera.com.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318. <https://doi.org/10.1037/h0076756>

- Scott, D., Brown, A., & Lunt, I. (2004). *Professional doctorates: Integrating academic and professional knowledge: Integrating academic and professional knowledge*. McGraw-Hill Education (UK).
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381-1397. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0607>
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404-430. <https://doi.org/10.1080/13594320600908153>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Smits, S. J., McLean, E. R., & Tanner, J. R. (1992, May). *Managing high achieving information systems professionals* [Conference proceedings]. 1992 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research (pp. 314-327). <https://doi.org/10.1145/144001.144093>
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Şencan, H. (2021, 6 Eylül). Psikoteknik ve Uygulama Alanları Hakkında Makale. *AB UYUM*. <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>
- Tak, B., Sayılar, Y., & Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ifede/issue/4599/62862>
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>

- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: The important roles of work engagement and perceived work group status diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 291. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://hdl.handle.net/10520/EJC89228>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily Job Crafting and The Self-Efficacy-Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148> .
- Tokucu, F. (2018). *Yaratıcılık ve girişimcilik ilişkisi: Kafkas Üniversitesinde bir araştırma*. (Yayın No. 522550) [Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Torrance, E. P. (1993). Understanding creativity: Where to start? *Psychological Inquiry*, 4(3), 232-234. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403_17
- Trochim, W., & Donnelly, J. (2006). *The research methods knowledge base*. 3rd. Mason, OH: Atomic Dog Publishing.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161-1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2021, 6 Eylül). <https://sozluk.gov.tr/>
- Ünsar, S. (2009). yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 43-56. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/90479/yetkinlige-dayali-ucret-yonetiminin-genel-bir-degerlendirilmesi>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 7(2), 231-248. <https://doi.org/10.1108/17465641211253110>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yahya, S., & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468. <https://doi.org/10.1108/13673270210450414>
- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oguiibf/issue/56500/785716>
- Yoo, S., Jang, S., Ho, Y., Seo, J., & Yoo, M. H. (2019). Fostering workplace creativity: Examining the roles of job design and organizational context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(2), 127-149. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12186>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zhou, J. (1998). Feedback Valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2019). The Nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071176>

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Büşra ERGÜL tarafından, Dr.Öğr.Üyesi Aygül TURAN danışmanlığında hazırlanan "İş Becerikliliği ve Beceri Çeşitliliğinin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi: Bilgi Teknolojileri Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması için hazırlanmıştır.

Bu anketi içtenlikle yanıtlamanız ve maddeleri boş bırakmamanız beklenmektedir. Elde edilen veriler bilimsel literatüre katkı sağlayacak, yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Büşra Ergül

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme ABD

Aşağıda bilgi sistemleri uzmanlarına ait beceriler yer almaktadır. Kendinizi sahip olduğunuz beceriler temelinde değerlendirir misiniz?	1-Çok iyi değilim	2-İyi değilim	3-Ne iyiyim ne iyi değilim	4-İyiyim	5-Çok iyiyim
1) Bilgi teknolojileri mimarisi/ standartları (IT architecture/ standards) konusunda...					
2) Sistem analizi (system analysis) konusunda...					
3) Sistem tasarımı (system design) konusunda...					
4) Programlama, yazılım (programming) konusunda...					
5) Sistem testi (system testing) konusunda...					
6) Destek/ yardım masası (desktop support/ helpdesk) konusunda...					
7) Veri tabanı tasarımı /yönetimi (database design/ management) konusunda...					

Bilgi sistemleri uzmanlarının sahip olduğu beceriler temelinde, işinizin gerektirdiği becerileri düşünerek aşağıdaki ifadeleri yanıtlayınız.	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1) Mesleğim birden fazla beceriye sahip olmayı gerektiriyor.					
2) İş yerindeki görevimi birbirinden farklı beceriler kullanarak yerine getirebiliyorum.					
3) Yaptığım iş karmaşık ve üst-düzey beceriler gerektiriyor.					
4) Yaptığım iş birçok beceri gerektiriyor.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum - ne katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum yanıt kategorileri temelinde cevaplayınız.	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılmıyorum
1) Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.					
2) Kendimi mesleki olarak geliştirmeye çalışırım.					
3) İşte yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.					
4) İşimde kapasitemin tümünü kullandığıma eminim.					
5) Bir şeyleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm.					
6) İşimin zihinsel yoğunluğunun daha az olduğundan eminim.					
7) İşimin duygusal yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.					
8) Sorunları beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkimi minimum düzeyde tutarak işimi yönetirim.					
9) Beklentileri gerçekçi olmayan insanlarla ilişkimi minimum düzeyde tutacak şekilde işimi organize ederim.					
10) İş hayatımda zor kararlar almak zorunda kalmamak için uğraşırım.					

11) İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.					
12) Yöneticimin mesleki olarak benim gelişime katkıda bulunmasını isterim.					
13) Yöneticime çalışmalarımın menun olup olmadığını sorarım.					
14) Yöneticimden ilham alırım.					
15) İş arkadaşlarımdan işteki performansıyla ilgili geri bildirim isterim.					
16) İş arkadaşlarımdan tavsiyeler isterim.					
17) İlginç bir proje fırsatı çıktığında, projeye katılmak için hemen harekete geçerim.					
18) Yeni gelişmeler olduğunda, onları ilk öğrenen ve deneyen kişilerden biri ben olurum.					
19) İşte yapacağım çok bir şey olmadığında, bunu yeni projelere başlamak için bir fırsat olarak görürüm.					
20) Karşılığında ek bir ücret almasam da, belirli periyotlar aralığında fazladan görevler alırım.					
21) İşimin farklı yönleri arasında bağlantılar kurarak, işimi daha eğlenceli ve zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1-Hiçbir zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Sıklıkla 5-Her zaman yanıt kategorileri temelinde cevaplayınız.	1-Hiçbir zaman	2-Nadiren	3-Bazen	4-Sıklıkla	5-Her zaman
1) İşimde özgün (diğerlerinden farklı) olduğumu gösterdim.					
2) İşimle ilgili yeni fikirler üretirken risk aldım.					
3) Mevcut(var olan) method ve donanımlar için yeni kullanım alanları buldum.					
4) Başka zorluklara sebebiyet veren problemleri çözdüm.					
5) Yeni fikirler denedim ve problemleri çözerken uyguladım.					
6) Yeni ürünler/süreçler için fırsatları belirledim.					
7) İşimle ilgili yeni, fakat uygulamaya koyulabilecek fikirler ürettim.					
8) İş alanımla ilgili devrim sayılabilecek fikirler ürettim.					
9) Yaratıcılık konusunda iyi bir örnek (rol model) oldum.					

Ek 2. Etik Kurulu Kararı



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 03.05.2023

Toplantı No: 2023.05

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU TOPLANTI KARARI

Yürütücülüğünü Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Aygül TURAN danışmanlığında lisansüstü öğrencisi BÜŞRA ERGÜL tarafından yapılacak olan "Beceri Çeşitliliğinin Ve İş Becerikliliğinin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi Bilgi Teknolojileri Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışma ve bu çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemlerine ilişkin bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Etik Kurul Üyeleri

Prof. Dr. ~~M. Mustafa~~ DONDURAN
Başkan

Prof. Dr. Ali ERYILMAZ
Üye

Prof. Dr. ~~Gül~~ Hayat GOLBAŞI ŞİMŞEK
Üye

Prof. Dr. ~~Yasin~~ ŞEHİTOĞLU
Üye

Doç. Dr. ~~Mehmet Emin~~ KAHRAMAN
Üye

Doç. Dr. ~~Senay~~ OĞUZTİMUR
Üye

Dr. Öğr. Üyesi ~~Güzin~~ AKYILDIZ
Üye

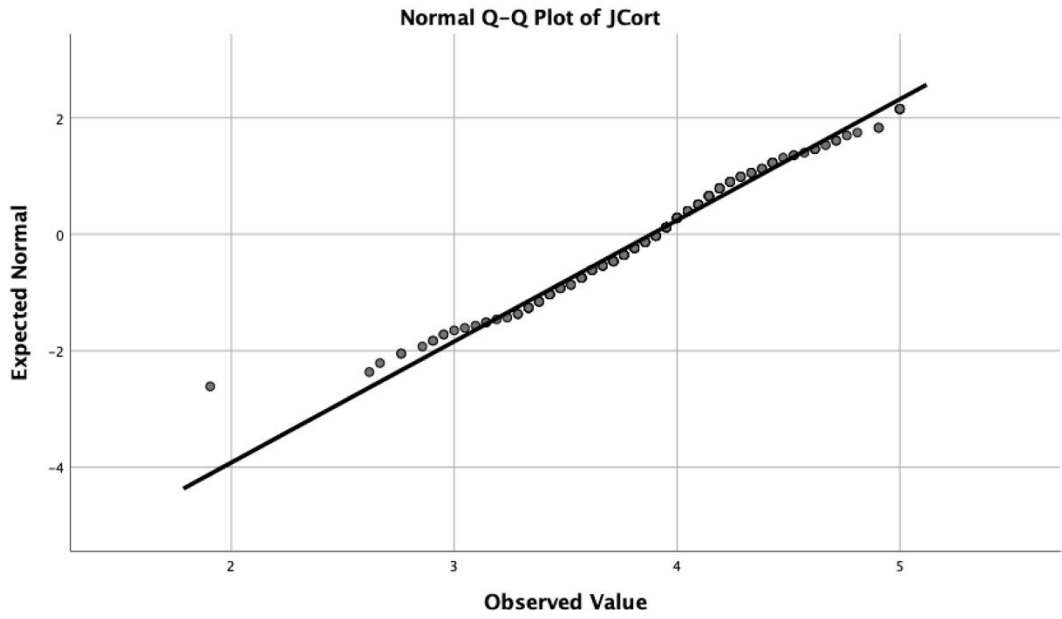
Taş Bina A-2013 Oda Davutpaşa Kampüsü Esenler/İstanbul Tel: (0212) 383 31 18
E-posta: sbemdr@yildiz.edu.tr - Web: sbe.yildiz.edu.tr
Rapor Doğrulama Adresi: "etik.yildiz.edu.tr/dogrula" Rapor No: 20230502035 Doğrulama Kodu: 33ad9

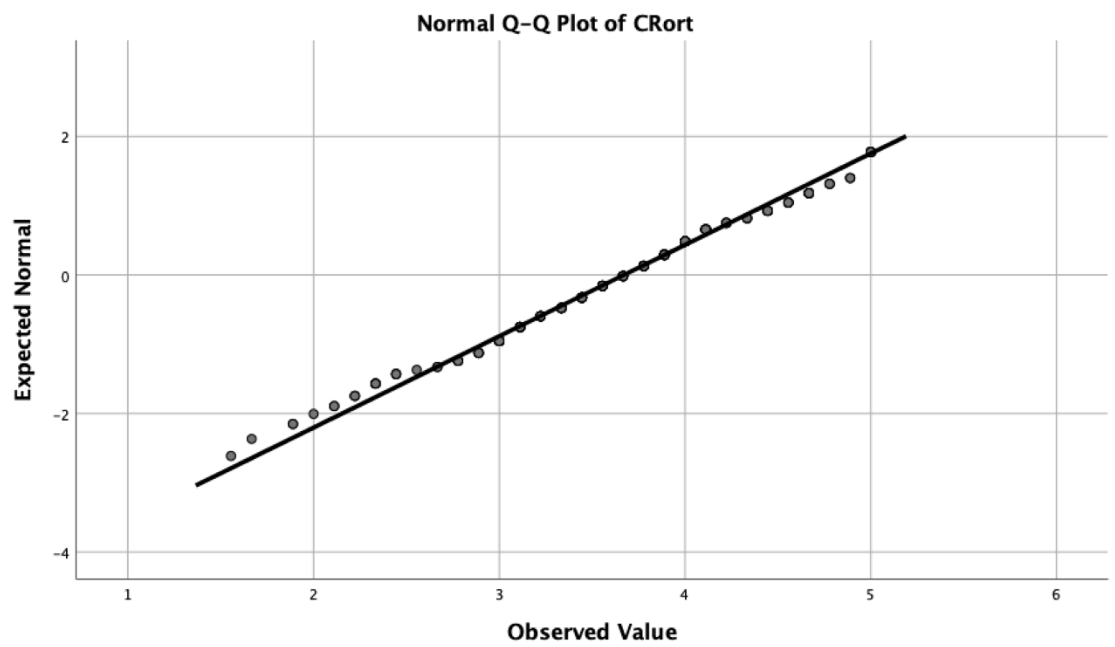
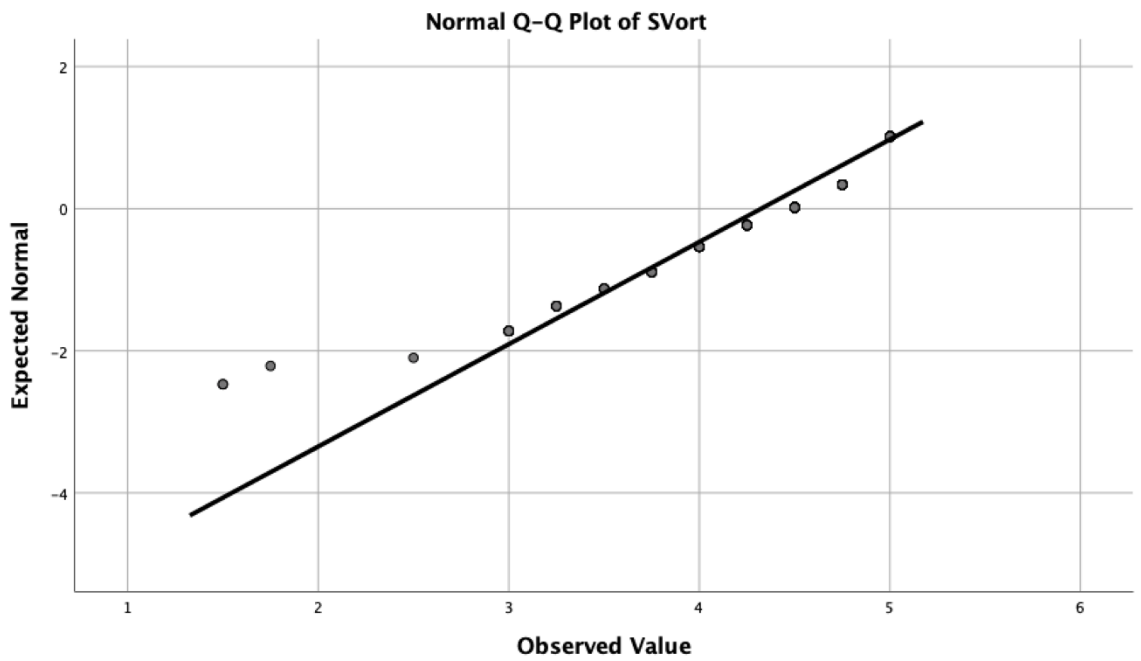
Ek 3. Normallik Testi Sonuçları

Kolmogorov-Smirnov

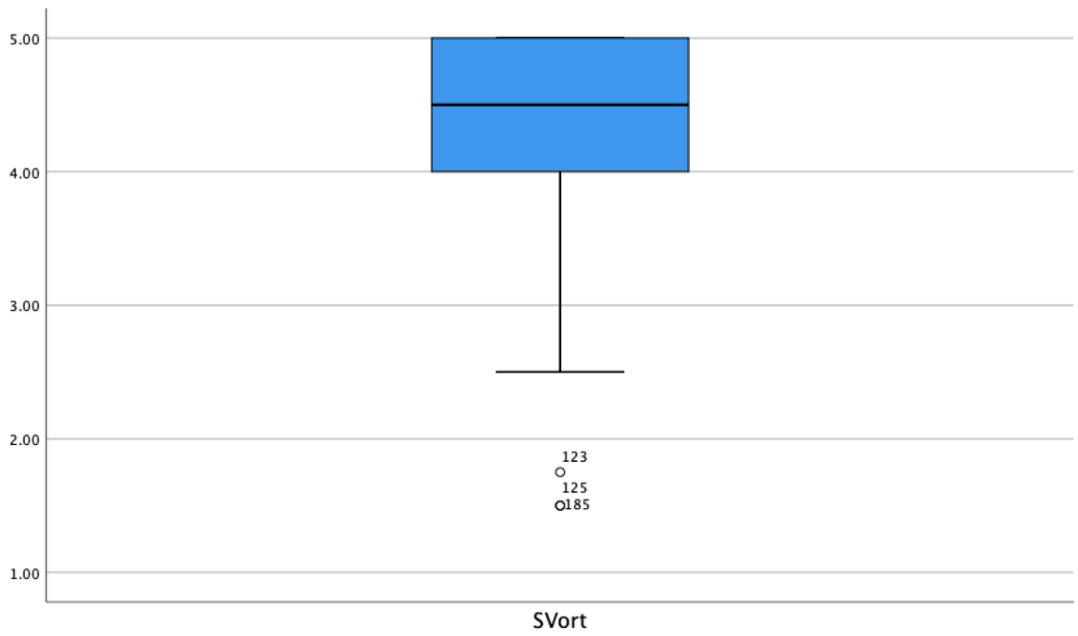
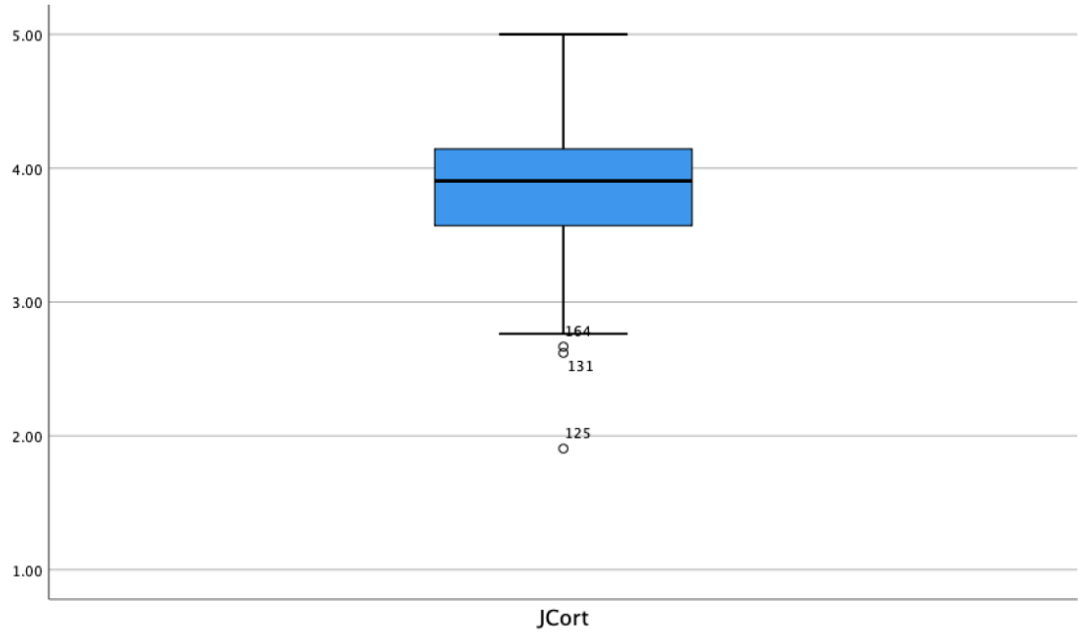
	İstatistik	N	p
Beceri Çeşitliliği	,165	222	,000
İş Becerikliliği	,066	222	,020
Yaratıcılık	,057	222	,082

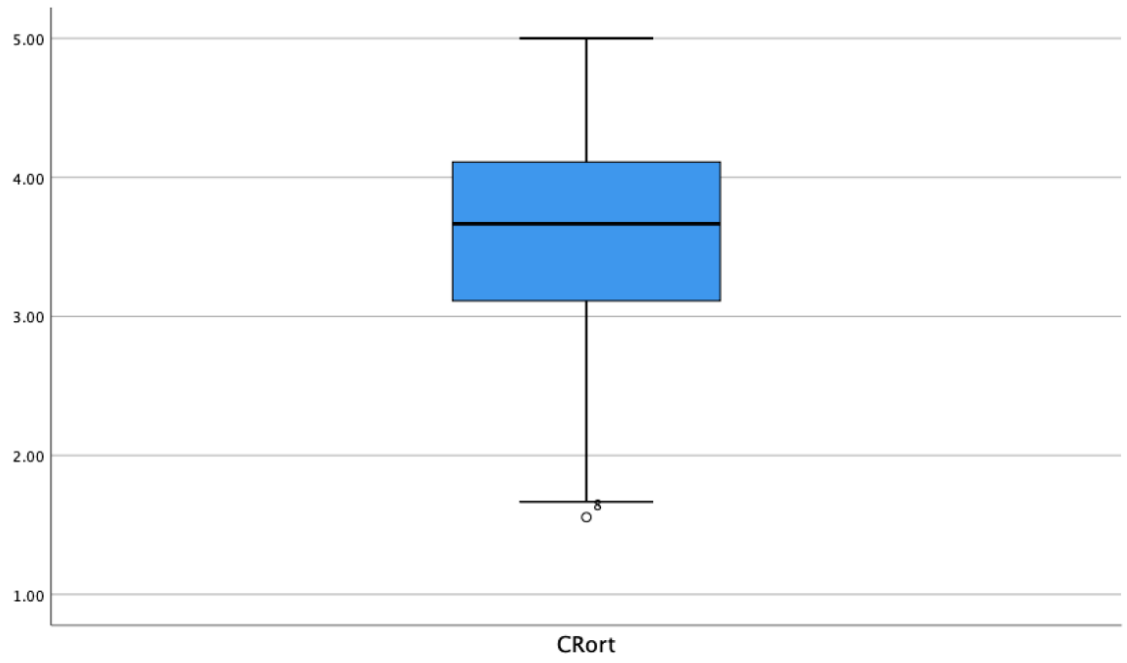
Ek 4. Q-Q Grafiği





Ek 5. Kutu-Bıyık Grafiği





Ek 6. Çalışma Sürelerine Göre Yaratıcılık Değişkenin Post-Hoc Testi Sonuçları

Multiple Comparisons

Dependent Variable: CRort2

Tukey HSD

(I) ÇALIŞMASÜRESİ	(J) ÇALIŞMASÜRESİ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-3 yıl	4-6 yıl	-.35861*	.12319	.021	-.6776	-.0397
	7-12 yıl	-.45477*	.13968	.007	-.8164	-.0931
	13 yıl ve üzeri	-.56384*	.15532	.002	-.9660	-.1617
4-6 yıl	0-3 yıl	.35861*	.12319	.021	.0397	.6776
	7-12 yıl	-.09615	.15612	.927	-.5004	.3081
	13 yıl ve üzeri	-.20523	.17026	.624	-.6460	.2356
7-12 yıl	0-3 yıl	.45477*	.13968	.007	.0931	.8164
	4-6 yıl	.09615	.15612	.927	-.3081	.5004
	13 yıl ve üzeri	-.10907	.18254	.933	-.5817	.3635
13 yıl ve üzeri	0-3 yıl	.56384*	.15532	.002	.1617	.9660
	4-6 yıl	.20523	.17026	.624	-.2356	.6460
	7-12 yıl	.10907	.18254	.933	-.3635	.5817

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.