



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR ALAN
ÇALIŞMASI**

Aysu Helin AY BÜYÜKORHAN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2026

İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Aysu Helin AY BÜYÜKORHAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2026

KABUL VE ONAY

Aysu Helin Ay Büyükorhan tarafından hazırlanan "İş Becerikliliğinin Çalışan Yaratıcılığı zerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenlik ve Algılanan rgtsel Desteğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması" başlıklı bu çalışma, 12/05/2026 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Semra Güney (Başkan)

Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci (Danışman)

Prof. Dr. Mustafa Kılıç (ye)

Doç. Dr. Öznur Aşan (ye)

Doç. Dr. Semih Ceyhan (ye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen ğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŐEN
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

12/05/2026

Aysu Helin Ay Büyükorhan

¹"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.

Aysu Helin AY BÜYÜKORHAN

TEŞEKKÜR

Tez sürecimin her aşamasında akademik bilgi ve deneyimiyle bana yol gösteren, sabrı, titizliği ve desteğiyle bu çalışmaya değer katan tez danışmanım Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Değerli görüş ve katkılarıyla araştırmamın gelişmesine destek olan tez jüri hocalarım Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. Mustafa Kılıç, Doç. Dr. Öznur Aşan ve Doç. Dr. Semih Ceyhan'a teşekkür ederim.

Bu süreçte, yoğun çalışma temposu ve özel hayatımdaki önemli değişimlerle birlikte birçok sorumluluğu aynı anda taşımaya çalıştım. Zorlayıcı anlara, yorgunluğa ve zaman zaman motivasyon kayıplarına rağmen bu çalışmayı tamamlamış olmanın benim için ayrı bir anlamı var. Bu nedenle, gösterdiğim emek, sabır ve kararlılık için kendime de içten bir teşekkür borçluyum.

Aileme ise verdikleri koşulsuz destek için minnettarım. Başta annem Nurcan Kılıç Ay olmak üzere, bu süreçte yanımda olan ve çalışabilmem için bana güç veren aileme; anlayışı ve desteğiyle bana alan açan eşim Tuğrul Büyükorhan'a; sevgili kardeşim Nazire Melis Avcı'ya ve varlığıyla en yorucu anlarda bana umut veren yeğenim Asil Timur Avcı'ya gönülden teşekkür ederim.

Özel sektörde tam zamanlı olarak çalışırken örgün öğretimli bir lisansüstü programa devam edebilmek, zaman ve sorumluluk yönetimi açısından oldukça kıymetli olduğu kadar destek gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte akademik gelişimimi sürdürebilmem için bana gerekli anlayışı, esnekliği ve imkânı sunan kurumum Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'ye ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez; Cumhuriyetimizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün "Hayatın her çalışma safhasında olduğu gibi, özellikle öğretim hayatında disiplin, başarının esasıdır." sözüyle vurguladığı disiplinli çalışma anlayışından ilham alarak; emek, sabır, destek, sevgi ve kararlılıkla örülen uzun bir yolculuğun ürünü olarak tamamlanmıştır. Bu yolculukta yanımda olan herkese gönülden teşekkür ederim.

ÖZET

AY BÜYÜKORHAN, Aysu Helin. *İş Becerikliliğinin Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2026

Günümüz çalışma yaşamında artan belirsizlik, değişen iş yapıları ve çalışanlardan beklenen proaktif davranışlar, çalışanların işlerini yalnızca tanımlı görevler çerçevesinde yürütmelerini değil, aynı zamanda işlerini yeniden şekillendirmelerini de gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda iş becerikliliği, çalışanların iş kaynaklarını ve iş taleplerini kendi ihtiyaçları, yetkinlikleri ve amaçları doğrultusunda yeniden düzenlemelerine olanak tanıyan önemli bir davranışsal mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Çalışan yaratıcılığı ise örgütlerin yenilik kapasitesi, problem çözme gücü ve rekabet avantajı açısından kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rollerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda iş becerikliliğinin alt boyutları olan yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltmanın çalışan yaratıcılığı ile ilişkisi ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırma, çeşitli sektörlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemiyle elde edilen verilerle yürütülmüş; faktör, güvenilirlik, korelasyon, regresyon ve düzenleyicilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma bağlamında öne sürülen hipotezler SPSS – AMOS 23 (IBM Corp., 2014), programı aracılığıyla analiz edilmiş; elde edilen bulgular, araştırmanın kuramsal çerçevesi ve ilgili alan yazın doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bulgular, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerinde genel olarak pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yapısal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı; sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun ise anlamlı bir etki göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğu, psikolojik güvenliğin doğrudan etkisinin ise desteklenmediği görülmüştür. Düzenleyici etkiler açısından yalnızca psikolojik güvenliğin, zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide beklenenin aksine zayıflatıcı yönde anlamlı bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin ise genel olarak tutarlı bir düzenleyici etki göstermediği; ancak engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide negatif yönlü, düşük etki büyüklüğüne sahip ve sınırdan anlamlı bir düzenleyici etki gösterdiği tespit edilmiştir. Söz konusu bulgular, iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin bağlamsal koşullardan bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymakta; örgütlerin hem iş tasarımı hem de çalışma iklimini bu karmaşıklığı göz önünde bulundurarak şekillendirmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler

İş Becerikliliği, Çalışan Yaratıcılığı, Psikolojik Güvenlik, Algılanan Örgütsel Destek

ABSTRACT

AY BÜYÜKORHAN, Aysu Helin. *The Moderating Role of Psychological Safety and Perceived Organizational Support in the Relationship Between Job Crafting and Employee Creativity: An Empirical Study*, Master's Thesis, Ankara, 2026.

In contemporary working life, increasing uncertainty, changing job structures, and growing expectations for proactive employee behavior require employees not only to perform formally defined tasks but also to reshape their jobs. In this context, job crafting is regarded as an important behavioral mechanism that enables employees to reorganize their job resources and demands in line with their needs, competencies, and goals. Employee creativity, on the other hand, is a critical variable for organizations' innovation capacity, problem-solving ability, and competitive advantage. The aim of this study is to examine the effect of job crafting on employee creativity and to reveal the moderating roles of psychological safety and perceived organizational support in this relationship. Within this framework, the relationships between the subdimensions of job crafting—increasing structural job resources, increasing social job resources, increasing challenging job demands, and decreasing hindering job demands—and employee creativity were examined separately. The study was conducted with survey data collected from white-collar employees working in various sectors. Factor, reliability, correlation, regression, and moderation analyses were performed on the dataset. The hypotheses proposed within the scope of the study were analyzed using SPSS and AMOS 23 (IBM Corp., 2014), and the findings obtained were evaluated in line with the theoretical framework of the research and the relevant literature. The findings indicated that job crafting had a generally positive effect on employee creativity. More specifically, increasing structural job resources, increasing challenging job demands, and decreasing hindering job demands had significant and positive effects on employee creativity, whereas increasing social job resources did not have a significant effect. In addition, perceived organizational support had a positive and significant direct effect on employee creativity, while the direct effect of psychological safety was not supported. Regarding moderating effects, only psychological safety played a significant role in the relationship between increasing challenging job demands and employee creativity, and this effect occurred in a weakening direction, contrary to expectations. Perceived organizational support did not exhibit a consistent moderating effect across the examined models; however, a negative, low-effect-size, and marginally significant moderating effect was observed in the relationship between decreasing hindering job demands and employee creativity. These findings reveal that the relationship between job crafting and employee creativity cannot be evaluated independently of contextual conditions, indicating that organizations need to shape both their job design and work climate by taking this complexity into account.

Keywords

Job Crafting, Employee Creativity, Psychological Safety, Perceived Organizational Support

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ALAN YAZIN İNCELEMESİ	4
1.1. İŞ BECERİKLİLİĞİ	4
1.1.1. İş Becerikliliği Kavramı.....	4
1.1.2. İş Becerikliliği Modelleri.....	8
1.1.3. İş Becerikliliğinin Olası Sonuçları.....	15
1.2. ÇALIŞAN YARATICILIĞI	19
1.2.1. Yaratıcılık Kavramı	19
1.2.2. Çalışan Yaratıcılığı Kavramı	22
1.2.3. Çalışan Yaratıcılığını Etkileyen Temel Faktörler	24
1.3. PSİKOLOJİK GÜVENLİK	28
1.3.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı	28
1.3.2. Psikolojik Güvenliğin Düzeyleri.....	31
1.3.3. Psikolojik Güvenliğin Olası Sonuçları.....	35
1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	36
1.4.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	36
1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Olası Sonuçları	38
1.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	41

1.5.1. İş Becerikliliği ve Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişki	41
1.5.2. Psikolojik Güvenliğin Çalışan Yaratıcılığı Üzerinde Doğrudan Etkisi ve Düzenleyici Rolü.....	48
1.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Yaratıcılığı Üzerinde Doğrudan Etkisi ve Düzenleyici Rolü	53
2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	60
2.1. YÖNTEM.....	60
2.1.1. Katılımcılar	60
2.1.2. Kullanılan Ölçekler.....	62
2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler	69
2.2. BULGULAR	74
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanmasına İlişkin Bulgular	74
2.2.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	76
2.2.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	86
2.2.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	93
2.2.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	98
2.2.6. Hipotez Testine İlişkin Bulgular.....	99
2.2.7. Ek Analizlerin Sonuçları.....	107
2.3. TARTIŞMA	109
2.3.1. Çalışma Sonuçlarının Özeti ve Yorumlanması.....	110
2.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler	116
2.3.3. Araştırmanın Teorik Katkıları.....	118
2.3.4. Yöneticilere Öneriler	120
SONUÇ	123
KAYNAKÇA.....	125
EK 1. TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK FORMU.....	141
EK 2. ETİK KURUL KARARI.....	143
EK 3. ANKET FORMU	144

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İş Becerikliliğinin Kavramsallaştırılması ve Ölçütleri.....	9
Tablo 2. İş Becerikliliğinin Olası Etkileri.....	19
Tablo 3. Çalışan Yaratıcılığını Teşvik Eden Altı Temel Kategori.....	23
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	61
Tablo 5. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları.....	64
Tablo 6. İş Becerikliliği Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları.....	66
Tablo 7. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları.....	67
Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları.....	68
Tablo 9. Doğrulamalı Faktör Analizi Kriterleri.....	71
Tablo 10. İş Becerikliliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 11. Çalışan Yaratıcılığı Doğrulamalı Faktör Analizi.....	80
Tablo 12. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 13. Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	83
Tablo 14. Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeklerine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 15. İş Becerikliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 16. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 17. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 18. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 19. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Düzenleyici Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	94
Tablo 20. Demografik Değişkenler ile Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	96
Tablo 21. Tahmin Edici, Düzenleyici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	98
Tablo 22. Yapısal İş Kaynaklarını Artırmanın Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları.....	100
Tablo 23. Engelleme İş Taleplerini Azaltmanın (eita) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları.....	101
Tablo 24. Sosyal İş Kaynaklarını Artırmanın (sika) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları.....	103
Tablo 25. Zorlayıcı İş Taleplerini Artırmanın (zita) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları.....	104

Tablo 26. Toplam İş Becerikliliğinin (ibec) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Ek Analiz Bulguları.....	108
Tablo 27. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuç Özeti	109

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yaratıcılığın Üç Bileşeni.....	26
Şekil 2. Psikolojik Güvenlik Öncülleri	32
Şekil 3. Araştırma Modeli	59
Şekil 4. Çalışan Yaratıcılığı Ölçüm Modeli	79
Şekil 5. Psikolojik Güvenlik Ölçüm Modeli	83
Şekil 6. Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Modeli	84
Şekil 7. Algılanan Örgütsel Desteğin Engelleyici İş Taleplerini Azaltma (eita) ile Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü.....	102
Şekil 8. Psikolojik Güvenliğin Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma (zita) ile Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü	106

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın genel çerçevesi ortaya konularak çalışmanın temel problem alanı, amacı, önemi ve kapsamı açıklanmaktadır. Araştırma kapsamında, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi; psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolleri bağlamında ele alınmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın kuramsal dayanakları ve literatürdeki yeri açıklanmakta, ardından araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve temel varsayımları sunulmaktadır. Devamında, çalışmada izlenen yöntem, araştırma modeli, hipotezler, veri toplama araçları ve analiz sürecine ilişkin genel bilgiler verilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Günümüz çalışma yaşamında işlerin belirli rol tanımları, iş talepleri ve iş kaynakları çerçevesinde yapılandırılması, çalışanların işlerini deneyimleme biçimini ve iş üzerinde ne ölçüde etki sahibi olabileceklerini önemli ölçüde şekillendirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Tims vd., 2012). İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) teorisine göre çalışanların sahip oldukları iş kaynakları ile karşı karşıya kaldıkları iş talepleri, hem davranışlarını hem de işle ilgili çıktılarını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İşte anlam arayan çalışanların, örgüt içindeki rolleri üzerinde yeterli etki alanına sahip olmadıklarını düşünmeleri, örgüte bağlılık ve iş tatmini açısından çeşitli güçlükler yaşamalarına neden olabilmektedir (Çakıroğlu ve Altınöz, 2021). Bu bağlamda iş becerikliliği, çalışanların işlerini pasif biçimde yerine getirmelerinden ziyade, iş kaynaklarını artırma ve iş taleplerini yeniden düzenleme yoluyla işleri üzerinde daha aktif bir kontrol kurmalarına olanak tanıyan proaktif bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Tims vd., 2012).

İş Talepleri ve Kaynakları teorisine göre her iş, iş talepleri ve iş kaynakları çerçevesinde değerlendirilebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu yapı içerisinde çalışanlar, işlerini pasif biçimde yerine getirmek yerine iş kaynaklarını artırma ve iş taleplerini yeniden düzenleme yoluyla işleri üzerinde daha aktif bir kontrol kurabilmektedir (Tims

vd., 2012). Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rollerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırmada iş becerikliliğinin alt boyutları olan yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma değişkenlerinin çalışan yaratıcılığı ile ilişkisi ayrı ayrı ele alınmaktadır. Ayrıca psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel desteğin, söz konusu ilişkileri hangi yönde ve ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, iş becerikliliği literatürünü çalışan yaratıcılığı bağlamında inceleyerek ve iki önemli bireysel ve örgütsel bağlam değişkenini modele dahil ederek alana katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, çeşitli sektörlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemi aracılığıyla elde edilen veriler doğrultusunda yürütülmüştür. Araştırma kapsamında katılımcılara ilişkin demografik bilgilere ek olarak iş becerikliliği, çalışan yaratıcılığı, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerine ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler çerçevesinde, iş becerikliliğinin alt boyutları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler incelenmiş; ayrıca psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki düzenleyici rolleri istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada çalışan yaratıcılığını etkileyebilecek çok sayıda bireysel, örgütsel ve çevresel değişken bulunabileceği kabul edilmekle birlikte, mevcut çalışma yalnızca iş becerikliliği değişkeni ile sınırlandırılmış; psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek ise söz konusu ilişkide düzenleyici değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Bu bağlamda mevcut araştırma, iş becerikliliği, çalışan yaratıcılığı, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkilerin beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde incelenmesi ile sınırlandırılmıştır. İleride gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı sektörlerden ve farklı çalışan gruplarından oluşan örneklemlemlerle benzer modellerin test edilmesi, elde edilen bulguların daha kapsamlı biçimde değerlendirilmesine ve genellenebilirliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecektir.

Araştırmanın Önemi

İş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rollerini inceleyen bu çalışma, ilgili alanyazına kuramsal ve ampirik katkı sunma amacı taşımaktadır. Literatürde iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmekle birlikte (Tian vd., 2021; Yang vd., 2021; Zhu vd., 2022; Çakıroğlu ve Altınöz, 2021), söz konusu ilişkinin iş becerikliliğinin alt boyutları temelinde ve psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel destek gibi iki önemli bağlamsal değişken çerçevesinde birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, iş becerikliliğini yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutları kapsamında değerlendirerek, çalışan yaratıcılığı ile olan ilişkiyi daha ayrıntılı biçimde incelemektedir. Bunun yanı sıra, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin aynı model içerisinde birlikte ele alınması, çalışan yaratıcılığını etkileyen bireysel ve örgütsel nitelikteki faktörlerin bir arada değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin ilk kez bu kapsamda ele alınması ve söz konusu ilişkiyi hem bireysel hem de örgütsel bağlam değişkenleri çerçevesinde incelemesi bakımından literatüre özgün ve bütüncül bir katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

1. BÖLÜM

ALAN YAZIN İNCELEMESİ

Bu tez çalışmasında iş becerikliliği (yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma), çalışan yaratıcılığı, algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenlik değişkenleri kullanılarak çalışanların yaratıcı davranışlarının tahminlenmesi ve bu doğrultuda geliştirilen modellerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerden, araştırma yönteminden, toplanan verilerin analiz sürecinden ve bulguların yorumlanmasından önce, değişkenlere yönelik alan yazın bilgisinin sunulmasına odaklanılmaktadır. Alan yazını incelemesi bölümünde ilk olarak araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan iş becerikliliği kavramının ayrıntılarına yer verilmiş; ardından sırasıyla çalışan yaratıcılığı, algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenlik değişkenlerine ilişkin teorik çerçeve açıklanmaktadır.

1.1. İŞ BECERİKLİLİĞİ

Bu başlık altında mevcut çalışmada çalışan yaratıcılığının belirleyicilerinden birisi olduğu varsayılan iş becerikliliğinin tanımından, boyutlarından bahsedilecek ve iş becerikliliğinin olası sonuçları ele alınacaktır.

1.1.1. İş Becerikliliği Kavramı

“İş becerikliliği” terimi 2001 yılında Wrzesniewski ve Dutton tarafından ortaya atılmasına rağmen, iş becerikliliğinin özünü oluşturan “işin yeniden şekillendirilmesi fikri”, Kulik vd. (1987) tarafından bundan 20 yıl önce dile getirilmiştir (Tims vd., 2012). Kulik vd. göre (1987) “İş yeniden tasarımı, iş sahiplerinin kendi ihtiyaç ve becerileriyle daha iyi uyum sağlamak amacıyla işlerinde yapılacak değişiklikleri belirlemede aktif olarak yer aldığı katılımcı bir değişim sürecidir [...]” Araştırmacılara göre, işlerini yeniden düzenleyen çalışanlar, zaman zaman işlerini yönetimin onayı ve iş birliğiyle ya

da yönetimin onayı olmaksızın kendi inisiyatifleriyle yeniden tasarlayabilmektedir (Rudolph vd., 2017).

İçinde bulunulan yüzyılın ilk çeyreğinde, çalışanlar işlerinin sadece ekonomik ihtiyaçlarını değil psiko-sosyal ihtiyaçlarını da karşılamasını istemektedirler. Bir örgütün fiziksel, sosyal ve genel yapısı çalışan davranışını, tutumunu ve psikolojisini doğrudan doğruya etkilemektedir. İşte anlam arayan çalışanlar, örgütlerindeki rolleriyle ilgili hiçbir etki alanlarının var olmadığını düşündüklerinde örgüte bağlılık ve iş tatmini konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Çalışanların işe yönelik bu anlam arayışına yanıt verebilmek ve çalışan ile işi arasında uyum sağlamak için proaktif yapıya sahip iş becerikliliği modeli Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından bilimsel aşamalardan geçerek örgütsel psikoloji alan yazınına sunulmuştur (Çakıroğlu ve Altınöz, 2021).

İş şekillendiriciler, işlerinin fiziksel sınırlarını değiştirerek işleri fiziksel olarak yeniden yapılandıran, görevler arasındaki ilişkileri algılama biçimlerini değiştirerek işleri bilişsel olarak yeniden yorumlayan ve işyerindeki kişilerle olan etkileşimlerini değiştirerek işleri ilişkisel olarak yeniden düzenleyen bireylerdir. Bu kapsamda, iş becerikliliği, işin fiziksel sınırlarıyla ilgili ipuçlarının algılanıp yorumlandığı, motivasyonu yüksek bireyler tarafından gerçekleştirilen psikolojik, sosyal ve fiziksel bir süreçtir. İş şekillendiriciler, işin görev ve ilişkilerle ilgili sınırlarını değiştirerek kimliklerini ve işin anlamını dönüştürmektedirler. Bu süreçte, kendilerine tanımlanmış işler çerçevesinde farklı görevler yaratmaktadırlar. Böylece iş becerikliliği, bireylerin işleri yerel olarak uyarlayarak yaptıkları işi ve işyerindeki kimliklerini tanımlayan ve sürdüren yaratıcı bir süreç haline gelmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s.180).

İş becerikliliği, öncelikle bireysel düzeyde gerçekleşen bir faaliyettir; çalışan, iş görevlerini ve etkileşimlerini nasıl ve ne zaman şekillendireceğine kendisi karar vermektedir. Bu faaliyetin çalışan için faydalı olduğu söylenebilir, ancak organizasyonların doğası gereği "iyi" ya da "kötü" olduğu ifade edilememektedir. Çalışanlar, kendileri için faydalı olan şekilde işi değiştirirken organizasyona fayda sağlayabilecekleri gibi zarar da verebilmektedir. Örneğin, bir otomobil montaj hattındaki

çalışanların görevlerinde yaptıkları değişiklikler, iş akışı ve kalite açısından büyük sorunlara yol açabileceği gibi, üretkenlik ve kaliteyi artırabilecek etkiler de yaratabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş becerikliliği kavramını, İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources; JD-R) modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) çerçevesinde ele alabilmek mümkündür. Bu çerçevede, iş becerikliliği, çalışanın işini daha anlamlı, ilgi çekici ve tatmin edici hale getirmek amacıyla iş talepleri ve iş kaynaklarında değişiklikler yaparak proaktif bir şekilde davranması anlamına gelmektedir. İş talepleri, bilişsel veya duygusal çaba gerektiren, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel unsurlarını ifade ederken; iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmayı sağlayan, iş taleplerini azaltarak kişisel gelişimi destekleyen iş özellikleridir (Bakker ve Demerouti, 2007). İş Talepleri ve Kaynakları Modeline göre, iş becerikliliği davranışları, bireylerin işlerini daha iyi yönetmek amacıyla iş kaynaklarını artırıp iş taleplerini azaltarak denge sağlamalarını sağlamaktadır (Kerse, 2019).

Ancak iş becerikliliğinin işin tamamını yeniden tasarlamakla ilgili olmadığını, ancak iş görevlerinin belirli yönlerinde değişiklik yapmayı içerdiği göz ardı edilmemelidir (Berg vd., 2013). Bu noktada çalışan tarafından yapılan değişiklikler, aynı zamanda (kısa vadeli) iş hedeflerine ulaşmayı etkileyen küçük değişiklikleri de içerebilmektedir. Örneğin, ihtiyaç duyulduğunda yardım istemek veya bir son teslim tarihine ulaşmayı engelleyen görevleri devretmek iş becerikliliği kapsamında değerlendirilebilir (Tims vd., 2012). İş becerikliliğini anlamak için, Berg vd. (2010) bir bakım işçisiyle yapılan röportajı örnek olarak sunmuşlardır. Çalışan, işini ek görevler olarak şekillendirdiğini ifade etmiştir. Organizasyonda bir süre çalıştıktan sonra, yeni meslektaşlarına işi öğretmeye proaktif olarak başlamış ve bu görevde başarılı olduktan sonra, yeni çalışanların eğitiminden tamamen sorumlu hale gelmiştir (Demerouti, 2014).

Çalışanların iş becerikliliği aracılığıyla oluşturdukları iş anlamları ve kimlikleri ise statik değildir. Çalışanlar, bu anlamları ve kimlikleri, iş becerikliliği faaliyetlerinden aldıkları geri bildirimler olarak kullanma eğilimindedir ve işin anlamını ve kimliğini daha da

şekillendirmek için ek iş becerikliliği faaliyetlerine yönlendirilebilmektedirler. Örneğin, işin görev sınırlarını değiştirerek daha fazla kontrol sağlamaya çalışan bir çalışan, bu eylemin işin amacını beklenmedik bir şekilde değiştirdiğini fark edebilir. Bu durum, çalışanı işi farklı yollarla şekillendirmeye teşvik edebilir. Böylece, çalışan, değişen iş amacını daha fazla iş şekillendirmeyi tetikleyen bir geri bildirim olarak kullanabilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş becerikliliği, proaktif davranışların bir türü olarak görülebilmektedir: Çalışanların iş ortamlarını nasıl algıladıklarına odaklanarak, kendi tercihlerine, değerlerine ve becerilerine uygun şekilde hareket etmelerini sağlayan, kendi kendine başlatılan bir süreçtir. Bunun sonucunda, sağlıklı ve motive kalmak amaçlanmaktadır (Tims vd., 2012). Ayrıca, iş becerikliliğinin, çalışanların işlerine olan bağlılıkları ve performansları üzerinde önemli etkiler yarattığı da bulunmuştur (Demerouti, 2014). Proaktif iş davranış türü, öncelikle kişi-iş uyumunu ve iş motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir. İş yerindeki proaktif davranışlar, büyük olasılıkla proaktif kişiliğe sahip çalışanlar tarafından sergilenir. Örneğin, proaktif çalışanlar, inisiyatif almak, harekete geçmek ve karşılaştıkları zorluklara karşı ısrarcı olmak konusunda daha eğilimlidir (Ayvaz ve Çiçek, 2022). Bu davranış türü, yoğun iş ortamlarında stresin azaltılmasına ve kısa vadede olsa çalışanın güçlenmesine, ayrıca kendine daha fazla hareket alanı yaratmasına olanak tanıyacak küçük ama görünmeyen değişiklikleri ifade eder (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021). Çalışanın, yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesini, işi daha iyi anlamasını ve diğer çalışanlarla etkili iletişim kurmasını sağlar. Bu durumda, çalışan pasif bir rol üstlenmekten çıkarak, aktif bir şekilde yer almaya başlamaktadır (Kerse, 2017).

İş becerikliliği yalnızca olumlu özellikleri artırmaya yönelik stratejilerle sınırlı değildir. Aynı zamanda, bir kişinin işinin duygusal, zihinsel veya fiziksel açıdan zorlayıcı yönlerini en aza indirmeye yönelik davranışları da kapsamaktadır; bu da iş yükünü hafifletmek veya işin özel hayatına zarar vermemesi için önlemler almak anlamına gelebilir (Demerouti, 2014). İş becerikliliğinin genellikle olumlu bir rolü olduğu kabul edilse de, iş becerikliliğinin olası negatif yönü de dile getirilmiştir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş taleplerinin azaltılması, iş becerikliliğinin işlevsel olmayan bir yönünü ortaya çıkarabilecek bir boyut olabilir. İş taleplerinin azaltılması bu açıdan geniş çapta

incelenmemiştir. "Görevden kaçınma" bu bağlamda yavaş veya özensiz çalışma ve düşük katılım, verimsiz davranışlar olarak tanımlanabilir (Petrou vd., 2012).

1.1.2. İş Becerikliliği Modelleri

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından ortaya konan ilk yaklaşımda, işin çalışan tarafından görevsel, ilişkisel ve bilişsel boyutlarda çalışan tarafından değiştirilebileceğini ileri sürülmüştür. Sonraki çalışmalar, bu kavrama farklı davranışsal boyutlar ekleyerek literatürü genişletmiş ve iş becerikliliğinin çeşitli biçimlerde ortaya çıkabileceğini göstermişlerdir. Yazında yer alan modeller arasında, Tims ve Bakker'ın (2010) İş Talepleri–İş Kaynakları (JD-R) modeli temelinde geliştirdiği iş becerikliliği yaklaşımı, kavramı ölçülebilir ve yapısal bir çerçevede ele alması nedeniyle öne çıkmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada iş becerikliliğinin kavramsal temeli Tims ve Bakker'ın modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte, iş becerikliliği kavramına bütüncül bir bakış açısı getirebilmek adına, yazında yer alan başlıca kavramsallaştırmalar ve bu modellere ilişkin örnek davranışlar, Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. İş Becerikliliğinin Kavramsallaştırılması ve Ölçütleri

Atf	İş becerikliliği boyutları	İş becerikliliği davranışlarına ve/veya ilgili ölçek maddelerine örnekler
Wrzesniewski & Dutton (2001)	Görev Becerikliliği	İş görevleri üzerinde kontrol sağlama; iş görevlerinin niceliğini (örneğin, sayısını) veya niteliğini (örneğin, içeriğini) değiştirme.
	İlişkisel Beceriklilik	İş yerindeki ilişkilerin niceliğini veya niteliğini değiştirme.
	Bilişsel Beceriklilik	İş özelliklerinin psikolojik olarak yeniden tanımlanması ve yeniden yorumlanması.
Ghitulescu (2006)	Görev Becerikliliği	"Matematik derslerinizde bazı öğrenciler için daha yönetilebilir olan küçük adımlarla kavramları ne sıklıkla öğretiyorsunuz?"
	İlişkisel Beceriklilik	Ortalama bir ayda, matematik öğretimi hakkında yöneticilerle kaç kez konuşuyorsunuz?"
	Bilişsel Beceriklilik	"İşim çok önemli ve anlamlı – yaptığım işin sonuçlarının diğer insanların hayatlarını veya refahını önemli ölçüde etkilemesi muhtemel."
Leana vd. (2009)	Kişisel Beceriklilik	"Sınıfta yaptığımız işi geliştirmek için kendi başınıza yeni yaklaşımlar ne sıklıkla deniyorsunuz?"
	İş Birliğine Dayalı Beceriklilik	"Verimsiz olduğunu düşündüğünüz küçük iş süreçlerini (örneğin, öğle yemeği saatleri veya geçiş rutinleri gibi) değiştirme konusunda iş arkadaşlarınızla birlikte ne sıklıkla karar alıyorsunuz?"
Tims & Bakker (2010)	İş Taleplerini Arttırma	İş görevleri eklemek; farklı proje grupları için gönüllü olmak, amirlerinden görev devralmak.
	İş Taleplerini Azaltma	İş arkadaşlarından görevlerinde onlara yardım etmek istemek; talepkar müşterilerle veya iş arkadaşlarıyla etkileşim sayısını azaltmak.
	İş Kaynaklarını Arttırma	Sosyal destek aramak; iş otonomisini arttırmak.
Berg vd. (2010)	İş Esnasında Beceriklilik	Görev genişletme (örneğin, atanan görevleri vurgulamak); iş genişletme (örneğin, görevler eklemek); rol yeniden çerçeveleme (örneğin, rol algılarını değiştirmek).
	İş Dışı Zamanlardaki Beceriklilik	Dolaylı deneyimleme; hobi deneyimleme.
Volman (2011)	Görev Becerikliliği	"Kendi başıma, işi daha zorlu hale getirdim."
	İlişkisel Beceriklilik	"Kendi başıma, işimdeki zorlukları çözmek için iş arkadaşlarımdan tavsiye alırım."
Tims vd. (2012)	Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma	"Yeteneklerimi geliştirmeye çalışırım."
	Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma	"Amirimden bana koçluk yapmasını isterim."
	Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma	"Farklı bir proje geldiğinde, proaktif olarak proje çalışma grubuna dahil olmak isterim."
Nielsen & Abildgaard (2012)	Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	"İş yerinde birçok zor karar almak zorunda kalmamayı sağlamaya çalışırım."
	Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak	"Yeni bir görev çıktığında, ona dahil olurum."
	Sosyal İş Taleplerini Azaltmak	"Müşterilerimle duygusal olarak zorlayıcı durumlardan kaçınmaya çalışırım."
Petrou vd. (2012)	Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak	"Performansım hakkında müşterilerden geri bildirim isterim."
	Nicel İş Taleplerini Arttırmak	"Yapılacak pek bir iş olmadığında, iş arkadaşlarıma yardım teklif ederim."
	Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak	"İşimin en az yük ve zorluk yaratacak şekilde olmasını sağlarım."
Slemp & Vella-Brodrick (2013)	Kaynak Arayışı	"İş performansım hakkında başkalarından geri bildirim isterim."
	Zorlayıcı Görev Arayışı	"İşim bittiyse, daha fazla görev isterim."
Niessen vd. (2016)	Talepleri Azaltmak	"İşimin duygusal olarak daha az yoğun olmasını sağlamaya çalışırım."
	Görev Becerikliliği	"İş yerinde tamamladığınız görevlerin kapsamını veya türlerini değiştirin."
	İlişkisel Beceriklilik	"Daha fazla ilişki kurmak için ağ kurma faaliyetlerine katılın."
Lichtenthaler & Fischbach (2016a, 2016b)	Bilişsel Beceriklilik	"İşinizin size nasıl bir amaç sağladığını düşünün."
	Görev Becerikliliği	"...Belirli görevlere odaklanırım."
Niessen vd. (2016)	İlişkisel Beceriklilik	"...Genellikle iyi geçinmediğim kişilerle geçirdiğim zamanı sınırlarım ve onlarla yalnızca gerçekten gerekli olan konularda iletişime geçerim."
	Bilişsel Beceriklilik	"...İş yerindeki görevlerimi ve sorumluluklarımı, görünenden daha derin bir anlam taşıyormuş gibi görmeye çalışırım."
Lichtenthaler & Fischbach (2016a, 2016b)	Yükselme-Odaklı Beceriklilik	Tims vd. (2012) "arttırma" boyutuna ait benzer maddeler.
	Önleme-Odaklı Beceriklilik	Tims vd. (2012) "azaltma" boyutuna ait benzer maddeler.

Kaynak: Rudolph, W. (2017) Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, s.102.

İş becerikliliği yazınında boyutlandırma konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, alan yazının büyük bölümü Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) öncü çalışmasında ortaya konan üç temel boyut üzerine inşa edilmiştir. Söz konusu boyutlar; görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olarak adlandırılmaktadır. Görev becerikliliği, çalışanın iş kapsamındaki görevlerinin niceliğini ya da niteliğini kendi inisiyatifiyle değiştirmesini ifade etmektedir. Slemp ve Vella-Brodrick (2013) bu boyutu, çalışanın iş yerinde tamamladığı görevlerin kapsam veya türünü dönüştürmesi biçiminde somutlaştırmıştır. Niessen vd. (2016) ise bu yaklaşımı destekler biçimde, görev becerikliliği kapsamında çalışanın belirli görevlere odaklanma düzeyini bizzat şekillendirdiğini vurgulamıştır.

Bir diğer boyut olan ilişkisel beceriklilik, çalışanın iş yerindeki kişilerle kurduğu etkileşimlerin niteliğini ya da niceliğini yeniden düzenlemesini kapsamaktadır. Örneğin Niessen vd. (2016), iyi geçinilemeyen kişilerle geçirilen zamanı sınırlandırmayı bu boyutun somut bir göstergesi olarak kavramsallaştırmıştır. Slemp ve Vella Brodrick (2013) ise ilişkisel becerikliliği daha çok proaktif ağ kurma davranışına vurgu yaparak tanımlamakta, bir başka deyişle mevcut ilişkilerin ötesine geçerek yeni bağlantılar oluşturmayı merkeze almaktadır. Bu yaklaşım, ilişkisel becerikliliği pasif bir yeniden düzenleme değil, aktif bir sosyal genişleme stratejisi olarak konumlandırmaktadır.

Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) ortaya koyduğu son boyut olan bilişsel beceriklilik ise çalışanın işini zihinsel düzeyde yeniden anlamlandırması, bir başka deyişle görev ve sorumlulukların kendisi için taşıdığı anlamı daha derin ve bütüncül bir çerçevede yorumlaması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Araştırmacılar bu boyutu, iş özelliklerinin psikolojik olarak yeniden tanımlanması ve yeniden yorumlanması süreci olarak ele almış; bireyin iş ortamında herhangi somut bir değişiklik yapmaksızın yalnızca bakış açısını dönüştürmesi yoluyla da becerikliliği gerçekleştirebileceğine dikkat çekmiştir. Bu kavramsallaştırma, sonraki çalışmalarda çeşitli biçimlerde işlemselleştirilmiştir. Ghiculescu (2007), geliştirdiği ölçek maddesiyle bilişsel becerikliliği "*yaptığım işin sonuçlarının diğer insanların hayatlarını ya da refahını önemli ölçüde etkileyebileceğinin farkında olmak*" şeklinde somutlaştırmış; bu bakışıyla bilişsel becerikliliği işin toplumsal anlam ve değeriyle ilişkilendirmiştir. Slemp ve Vella-Brodrick (2013) ise bireyin kendi

işinin kendisine nasıl bir amaç duygusu sunduğunu sorgulamasını bu boyutun temel göstergesi olarak kabul etmiş; böylece bilişsel becerikliliğini kişisel anlam arayışıyla doğrudan ilişkilendirmişlerdir. Niessen vd. (2016) benzer bir bakış açısıyla, çalışanın “*iş yerindeki görev ve sorumluluklarını yüzeysel görünümlerinin ötesinde, daha derin bir anlam taşıyormuş gibi algılamaya çalışmasını*” ilişkisel becerikliliğin davranışsal yansıması olarak kavramsallaştırmışlardır. Tüm çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde, bilişsel becerikliliğin işin nesnel koşullarından bağımsız olarak çalışanın zihinsel yeniden çerçeveleme kapasitesine dayandığı ve anlam, amaç ile kimlik gibi varoluşsal iş deneyimi unsurlarıyla güçlü bir kavramsal bağ oluşturduğu görülmektedir.

Tims ve Bakker (2010) ile Tims vd.’nin (2012) geliştirdiği İş Kaynakları ve Talepler (JD-R) temelli yaklaşım ise iş becerikliliğini farklı bir boyutsal çerçevede ele almaktadır. Bu modele göre çalışanlar; yapısal iş kaynaklarını artırma (örneğin yeteneklerini geliştirmeye çalışma), sosyal iş kaynaklarını artırma (örneğin amirinden koçluk talep etme), zorlayıcı iş taleplerini artırma (örneğin proaktif biçimde yeni projelere dahil olma) ve engelleyici iş taleplerini azaltma (örneğin iş yükünü yönetilebilir düzeyde tutma) yoluyla işlerini biçimlendirebilirler. Nielsen ve Abildgaard (2012) bu çerçeveyi genişleterek nicel taleplerin artırılması ve sosyal taleplerin azaltılması gibi ek boyutları da modele katmış; Petrou vd. (2012) ise kaynak arayışı, zorlayıcı görev arayışı ve talepleri azaltma şeklinde daha yalın bir üçlü sınıflandırma önermiştir. Kaynak arayışı, çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerden tavsiye almak, çalışma performansına dair geri bildirim istemek veya öğrenme fırsatları aramak gibi davranışları içerebilir. Zorlayıcı görev arayışı, verilen görev tamamlandıktan sonra yeni görevler aramak veya daha fazla sorumluluk almak gibi davranışları içerebilir. Talepleri azaltmak ise duygusal, zihinsel veya fiziksel açıdan zorlayıcı iş yönlerini azaltmaya yönelik davranışları veya çalışanın iş yükünü ve zaman baskısını minimize etmesini içerebilir. Bu modelde, talepleri azaltma zorluk aramaktan kavramsal olarak ayrı bir davranış olarak ele alınmaktadır, çünkü bu iki davranış farklı roller üstlenmektedir. Örneğin, zorlayıcı görev arayışı motivasyonel bir doğaya sahipken, talepleri azaltma ya bir başa çıkma stratejisi ya da düşük motivasyonun bir göstergesi olabilir (Petrou vd., 2012).

Alan yazında öne çıkan bir diğer sınıflandırma yaklaşımı, Leana vd. (2009) bireysel ve iş birliğine dayalı beceriklilik ayrımıdır. Buna göre çalışanlar iş becerikliliğini ya kendi başlarına gerçekleştirirler ya da iş arkadaşlarıyla ortaklaşa biçimde yürütürler. Öte yandan Berg vd. (2010), becerikliliğin yalnızca mesai saatleriyle sınırlı olmadığına dikkat çekerek iş esnasındaki beceriklilik (görev genişletme, rol yeniden çerçeveleme) ile iş dışı zamanlardaki beceriklilik (hobi edinme, dolaylı deneyim kazanma) ayrımını gündeme getirmiştir. Son olarak Lichtenthaler ve Fischbach (2016a, 2016b), düzenleyici odak kuramından hareketle iş becerikliliğini yükselme odaklı (gelişim ve kazanım hedefli) ile önleme odaklı (kayıptan kaçınma ve koruma hedefli) olmak üzere iki işlevsel kategoride değerlendirmiş; bu sınıflandırmada Tims vd'nin (2012) "artırma" ve "azaltma" boyutlarıyla belirgin bir kavramsal örtüşme olduğu görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında Tims vd. (2012) tanımı temel alınmakta ve geliştirdikleri model üzerinden hipotezler geliştirilmektedir. Araştırmacılar iş becerikliliğini yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Aşağıda modele ilişkin detaylar yer almaktadır.

Tims, Bakker ve Derks (2012)'in İş Becerikliliği Modeli

Daha önce belirtildiği gibi, Tims vd. (2012), iş becerikliliğini çalışanların kendi kişisel (iş) hedeflerine ulaşmak ve/veya bu hedefleri en üst düzeye çıkarmak amacıyla iş talepleri ve iş kaynaklarında gerçekleştirdikleri öz başlatımlı değişiklikler olarak tanımlamaktadır (s. 173). Bu tanımda birkaç dikkat çekici ve ayırt edici nokta bulunmaktadır. Birincisi, iş becerikliliği öz başlatımlı bir davranış olarak konumlandırılmaktadır; bir başka deyişle söz konusu değişiklikler yönetimin yönlendirmesiyle değil, çalışanın kendi inisiyatifiyle gerçekleşmektedir. İkincisi, tanım doğrudan İş Talepleri ve Kaynakları Modeline dayanmakta ve beceriklilik davranışını iş talepleri ile iş kaynakları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yönüyle, Tims vd. (2012)'nin tanımı, Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) görev, ilişkisel ve bilişsel boyutlara dayanan tanımından ayrılmaktadır. Üçüncüsü, tanımda kişisel hedefler vurgulanmakta; çalışanın işini yalnızca örgütsel beklentileri karşılamak için değil, kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla uyumlu hâle getirmek için

dönüştürdüğü öne çıkarılmaktadır. Bu çerçevede Tims ve arkadaşlarının tanımı, iş becerikliliğini motivasyonel ve proaktif bir öz düzenleme süreci olarak ele alan bir kavramsallaştırma sunmaktadır. Modelde iş becerikliliği dört boyut temelinde incelenmektedir.

1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma

Tims vd. (2012) göre bu boyut, çalışanın işindeki yapısal unsurları —özerklik, çeşitlilik, gelişim fırsatları, geri bildirim gibi— kendi inisiyatifiyle zenginleştirme çabalarını kapsamaktadır. Çalışan, işinin kendisine sunduğu öğrenme ve ilerleme olanaklarını artırmaya yönelik davranışlar sergileyerek işini daha anlamlı ve motive edici hâle getirmeye çalışmaktadır (Tims vd., 2012). Örneğin yeni beceriler edinmeye çalışmak ya da işte daha fazla sorumluluk üstlenmek bu boyutun somut göstergeleri arasında yer almaktadır.

Bu boyutun kavramsal temeli, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nin güdülenme (motivasyonel) sürecine dayanmaktadır. Söz konusu modele göre iş kaynakları; bireyin iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, olumsuz iş taleplerinin yarattığı baskıyı dengeleyen ve kişisel gelişimi destekleyen işlevsel unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu çerçevede yapısal iş kaynaklarını artırma davranışı, çalışanın kendi iş ortamını proaktif biçimde yeniden şekillendirerek söz konusu motivasyonel süreci bizzat kendisinin artırması ve şekillendirmesi olarak değerlendirilebilir (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Başka bir deyişle çalışan, yöneticisinin ya da örgütün bir müdahalesi olmaksızın (Tims vd., 2012) kendi kaynak repertuarını genişletmekte ve böylece işiyle kurduğu ilişkiyi daha sağlam bir zemine oturtmaktadır.

2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma

Sosyal kaynaklar, bireyin iş taleplerini karşılamasına yardımcı olan kişilerarası unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu,

çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler veya müşterilerle kurduğu ilişkilerden elde ettiği destek, geri bildirim ve rehberliği artırmaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (Tims vd., 2012). Örneğin, çalışanın yöneticisinden koçluk talep etmesi ya da meslektaşlarından iş konusunda görüş alması bu boyut kapsamında gözlemlenebilecek davranışlardır.

Sosyal iş kaynaklarını artırmanın motivasyonel işlevi, büyük ölçüde kişilerarası ilişkilerin sağladığı psikolojik destekten kaynaklanmaktadır. Nitekim Tims vd. (2012), sosyal kaynakların; bireyin yetkinlik, özerklik ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya katkıda bulunduğunu ve bu sayede çalışanın işine olan bağlılığını güçlendirdiğini vurgulamıştır. Bu çerçevede sosyal kaynakları artırma davranışı, çalışanın yalnızca kişilerarası ağını genişletmekle kalmayıp, aynı zamanda iş ortamındaki psikolojik güvenlik duygusunu da pekiştiren bir beceriklilik stratejisi olarak değerlendirilebilir.

3. Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde talepler ikiye ayrılmaktadır: bireyin kaynaklarını tüketen ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran engelleyici talepler ile bireyi motive eden, gelişimini besleyen ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran zorlayıcı talepler. Zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu tam olarak ikinci kategoriye dayanmaktadır. Bu kapsamda ele alındığında, zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu, çalışanın işini daha zorlu ve uyarıcı hâle getirmek amacıyla yeni görevler, sorumluluklar veya projeler üstlenmesini içermektedir (Tims vd., 2012). Motivasyonel açıdan bakıldığında bu boyut, çalışanın öz yeterlilik, merak ve büyüme güdüsüyle hareket ettiğine işaret etmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Bu nedenle zorlayıcı talepleri artırma, işe bağlılık (Petrou vd., 2012) ve performans (Tims vd., 2015) gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Bir başka deyişle, zorlayıcı taleplerin artırılması, çalışan motivasyonu ve işe bağlılığı üzerinde olumlu etkiler doğurması beklenen bir beceriklilik biçimidir.

4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma

Engelleyici talepler, bireyin performansını ve refahını olumsuz etkileyen unsurlar olarak nitelendirilmektedir. Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, aşırı iş yükü, rol çatışması, duygusal yoğunluk gibi çalışanın enerji tüketen ve iş hedeflerine ulaşmayı güçleştiren talepleri en aza indirmeye yönelik davranışlarını kapsamaktadır. Çalışan bu boyut kapsamında iş süreçlerini sadeleştirmeye çalışmak, duygusal açıdan yoğun müşteri etkileşimlerini sınırlandırmak, gereksiz toplantılardan uzak durmak ya da aşırı yük yaratan görevleri mümkün olduğunca azaltmak gibi davranışlar sergilemektedir (Tims vd, 2012).

Lichtenthaler ve Fischbach (2016) düzenleyici odak kuramından hareketle engelleyici talepleri azaltmayı “önleme odaklı beceriklilik” olarak kavramsallaştırmıştır. Bu perspektiften bakıldığında talep azaltma, her zaman olumsuz bir işaret olmayıp yüksek iş yükü ya da tükenmişlik riski gibi zorlu koşullarda çalışanın kendini koruma güdüsüyle başvurduğu işlevsel bir strateji olabilmektedir. Nitekim bu boyutun, kaygı ve stres gibi olumsuz duygu durumlarıyla başa çıkmada belirli koşullar altında etkili olduğu, tükenmişliği önleme açısından işlevsel bir koruyucu mekanizma işlevi düşünülmektedir (Demerouti, 2014). Ancak diğer üç boyuttan farklı olarak kaçınma güdümlü bir stratejiyi temsil eden engelleyici iş taleplerini azaltma, çalışanın motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Tims vd, 2012).

1.1.3. İş Becerikliliğinin Olası Sonuçları

Yazın incelendiğinde iş becerikliliği kavramının olası sonuçları arasında işe bağlılık, psikolojik sermaye, yaratıcılık, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin yer aldığı görülmektedir. Bu bölümde iş becerikliliğinin olası sonuçlarına yer verilecektir. Ancak yaratıcılık değişkeni bu çalışmanın ana değişkenlerinden birini oluşturduğundan, iş becerikliliği-yaratıcılık ilişkinin değişkenler arasındaki ilişkiler kısmında ayrıntılı olarak açıklanması uygun görülmüştür.

Demerouti’ye (2014) göre, daha fazla iş kaynağına sahip olan (örneğin, sosyal destek, çeşitlilik) ve zorlayıcı iş taleplerini harekete geçiren çalışanların, işlerini yaparken becerilerini ve yeteneklerini daha fazla kullanmaları ve kendilerini geliştirmeleri için

olanaklara sahip olmaları sebebiyle daha fazla bağlılık hissetmeleri mümkündür. Bu iddiayı destekler nitelikte, Ghitulescu (2007), iş becerikliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde, Petrou vd (2012), iş becerikliliğinin günlük dalgalanmalarının işe bağlılığının günlük dalgalanmalarıyla ilişkili olduğunu saptamışlardır. Bu bulgular Demerouti (2014) tarafından da desteklenmekte olup, çalışanların belirli bir günde işlerini basitleştirmelerinin o günkü işe bağlılık düzeylerini düşürebileceğini ifade edilmektedir.

Vogt vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen ve üç Avrupa ülkesinden 940 çalışanı kapsayan üç dalgalı boylamsal çalışma (three-wave longitudinal study), iş becerikliliğinin iki önemli çalışan çıktısı üzerindeki etkisini incelemiştir: işe ilişkin kişisel bir kaynak olarak psikolojik sermaye (PsyCap) ve çalışan refahının bir göstergesi olarak işe bağlılık. Çapraz gecikmeli yapısal eşitlik modellemesine dayanan bu çalışmanın sonuçları, iş becerikliliğinin zaman içinde hem psikolojik sermayeyi hem de işe bağlılığı yordadığını ortaya koymuştur. Ters nedensellik etkileri ise saptanamamıştır. Bu bulgu, iş becerikliliği ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin döngüsel değil, tek yönlü ve iş becerikliliğinden işe bağlılığa doğru işlediğine işaret etmektedir. Söz konusu çalışma, bireylerin kendileri için kaynak bakımından zengin ve zorlayıcı bir iş ortamı proaktif biçimde oluşturdukları takdirde, çalışan sağlığı ve refahı açısından kritik öneme sahip çeşitli olumlu sonuçların ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Psikolojik sermayeyi bir sonuç değişkeni olarak ele alan bu çalışma, iş becerikliliği yazınında özellikle dikkat çekicidir; zira psikolojik sermaye, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi bileşenleri bünyesinde barındıran ve bireyin gelecekteki proaktif davranışlarını destekleyebilecek bir kişisel kaynağa karşılık gelmektedir. Başka bir deyişle, iş becerikliliği yalnızca anlık iyi olma haline katkıda bulunmamakta, çalışanın psikolojik kaynaklarını da güçlendirerek uzun vadede çalışana olumlu yönde etkileyen bir değişkene dönüşebilmektedir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş becerikliliği davranışının memnun çalışan davranışı olduğunu, çünkü iş becerikliliğinin bir çalışanın işte deneyimlediği anlamı artırmanın yollarından biri olduğunu iddia etmişlerdir. Araştırmacılara göre, iş becerikliliği yapan çalışanlar işlerinden yeniden keyif alabilmekte ve iş görevlerini iyi bir şekilde yerine

getirme olasılıkları potansiyel olarak artabilmektedir. Nitekim yazında iş tatmininin iş becerikliliğinin sıklıkla incelenen sonuçları arasında yer aldığı görülmektedir. Örneğin, Zito vd. (2019) kamu çalışanlarından toplanan verilerle yaptıkları çalışmada iş becerikliliğinin iş özerkliği-iş tatmini ilişkisinde aracı rol üstlendiğini gösterdiğini, iş becerikliliğinin iş tatminini pozitif yönde tahmin ettiği tespit etmiştir. Benzer biçimde, Türkiye’de öğretmen örneklemeyle yapılan bir çalışmada (Polatçı ve Sobacı 2018), iş becerikliliği arttıkça iş tatmininin arttığı saptanmıştır. Kim vd (2018) ise, Seul'deki beş yıldızlı otellerde görev yapan ön hat çalışanlarını kapsayan çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliğinin öncülü olduğunu; ilişkisel ve bilişsel becerikliliğin ise çalışanların örgütle uyumunu artırdığını, ancak görev becerikliliğinin uyum üzerinde etkiye sahip olmadığını saptamışlardır. Çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, çalışanların örgütle uyumunun iş tatminiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymasındır. Böylece iş becerikliliğinin iş tatminini doğrudan değil, kişi-örgüt uyumu aracılığıyla dolaylı biçimde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu teorik açıdan önem taşımaktadır; zira iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin yalnızca bireysel bir süreçten ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışanın kendisini örgütle ne ölçüde uyumlu hissettirdiğine bağlı örgütsel bir boyutu da kapsadığını göstermektedir.

Yapılan çalışmalar (örn., Amillano vd., 2025; Shi vd., 2022) iş becerikliliğinin sadece iş tatminini değil, hayat tatminini de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Shi vd. (2022), Çin'deki bir ilaç şirketinde 481 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada, özellikle yüksek iş yüküne sahip çalışanlar arasında iş becerikliliğinin yaşam tatminiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır. Araştırmacılara göre bu ilişkinin temel açıklayıcısı, iş becerikliliğinin çalışma yaşamı ile yaşamın diğer alanları arasındaki dengeyi kolaylaştırma kapasitesidir. Buna göre, iş becerikliliğini daha yoğun biçimde sergileyen çalışanlar, iş ile iş dışı yaşam arasında daha güçlü bir kolaylaştırma ve daha düşük düzeyde bir çatışma deneyimlemekte; bu durum da yaşam tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Amillano vd. (2025) yaptıkları çalışmada ise, iş becerikliliğinin hem doğrudan hem algılanan iş anlamlılığı aracılığıyla yaşam tatminini artırdığı tespit edilmiştir.

İş becerikliliğinin olası sonuçlarına dair beklentilerden biri de iş kaynaklarını ve/veya iş taleplerini artıran çalışanların meslektaşlarına nazaran daha tercih edilebilir olarak değerlendirilmesi ve engelleyici iş taleplerini azaltan çalışanların daha az tercih edilebilir olarak değerlendirilmesidir (Tims vd., 2012). Araştırmacılar, aynı zamanda taleplerin minimize edilmesinin motivasyonel süreçler üzerinde (örneğin, iş bağlılığı) olumsuz etkiler yaratabileceğini, ancak sağlık bozulma süreçlerinde (örneğin, tükenmişlik) olumlu etkiler yaratabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu görüş, iş becerikliliğinin tüm biçimlerinin eşit düzeyde olumlu sonuçlar doğurmadığına ve beceriklilik davranışının türüne göre farklı çıktılar ortaya çıkabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda Demerouti (2014), iş becerikliliğinin farklı boyutlarının birbirinden ayrılan mekanizmalar aracılığıyla işlediğine dikkat çekmiştir. Kaynak artırma ve zorlayıcı talep arama yoluyla gerçekleştirilen beceriklilik, çalışanın motivasyonunu besleyen ve işe anlam katan bir süreç olarak değerlendirilmekte; bu nedenle söz konusu beceriklilik biçimlerinin işe bağlılık, iş tatmini ve performans gibi olumlu çıktılarla ilişkili olması beklenmektedir. Buna karşın engelleyici taleplerin azaltılması yoluyla sergilenen beceriklilik, tükenmişlik ve duygusal tükenme gibi sağlık bozulma göstergelerini hafifletme işlevi görmekle birlikte, motivasyonel süreçleri zayıflatabilmekle birlikte tükenmişlik ve duygusal tükenme gibi sağlık bozulma göstergelerini hafifletme işlevi görebilmektedir. Bu çerçevede talep azaltma davranışı, proaktif bir gelişim stratejisinden ziyade reaktif bir başa çıkma mekanizması olarak konumlandırılmaktadır.

Tüm bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, iş becerikliliğinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok yönlü ve birbirini pekiştiren sonuçlar doğurduğu anlaşılmaktadır. Tablo 2'den de görüleceği gibi, bireysel düzeyde işe bağlılık, psikolojik sermaye ve iş tatmini gibi olumlu çıktılar üretirken, örgütsel düzeyde kişi-örgüt uyumunu güçlendirerek çalışan tutumlarını olumlu yönde biçimlendirmektedir. Bununla birlikte, taleplerin azaltılması yoluyla gerçekleştirilen iş becerikliliğinin motivasyonel süreçler üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini belirtmekte fayda bulunmaktadır. Örgüt kültürü gibi bağlamsal değişkenlerin iş becerikliliği ve diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemede kritik bir rol üstlendiği göz önünde bulundurulduğunda, tüm beceriklilik biçimlerinin eşit düzeyde olumlu sonuçlar doğurmadığı ve bulgular yorumlanırken bağlamsal faktörlerin göz ardı edilmemesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 2. İş Becerikliliğinin Olası Etkileri

TEMEL KAYNAK		
BİREYSEL DÜZEY SONUÇLAR		
İş Tatmini	İlişkisel ve bilişsel beceriklilik iş tatminini artırmaktadır	Tims vd. (2013); Slemp ve Vella-Brodrick (2013)
Psikolojik Sermaye	İş becerikliliği öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi psikolojik kaynakları zaman içinde güçlendirmektedir.	Vogt vd. (2016)
Yaratıcılık	Görev becerikliliği çalışanları yeni fikir ve perspektiflere açarak yaratıcı performansı olumlu yönde etkilemektedir.	Ghitulescu (2007)
Kariyer Tatmini	Kaynak arama davranışı uzun vadede kariyer tatminini artırmaktadır; talep azaltma ise kariyer tatminini olumsuz etkilemektedir..	Tims ve Bakker (2019)
Yaşam Tatmini	İş becerikliliği, iş-iş dışı yaşam kolaylaştırıcılığı aracılığıyla yaşam tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Shi vd. (2022)
Tükenmişliğin Azalması	İlerleme/kazanım odaklı iş becerikliliği tükenmişlikle negatif, önleme odaklı iş becerikliliği ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.	Lichtenthaler ve Fischbach (2016)
ÖRGÜTSEL DÜZEY SONUÇLAR		
Kişi-Örgüt Uyumu	İlişkisel ve bilişsel beceriklilik çalışanın örgütle uyumunu güçlendirmekte; bu uyum aracılığıyla iş tatmini artmaktadır.	Kim vd. (2018)
Görev Performansı	Kaynak arama davranışı, çalışanın temel görevleri daha iyi yerine getirmesine katkı sağlamaktadır.	Tims ve Bakker (2019)
Örgütsel Bağlılık	İş becerikliliği, çalışanın örgüte bağlılığını ve örgütle özdeşleşmesini olumlu yönde etkilemektedir.	Ghitulescu (2007)
Çalışan Tercih Edilebilirliği	Kaynak ve talep artıran çalışanlar yöneticiler tarafından daha tercih edilebilir olarak değerlendirilmektedir.	Tims vd. (2012)

Not. Tablo, ilgili çalışmada raporlanan verilerden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur (Slemp & Vella-Brodrick, (2013)).

1.2. ÇALIŞAN YARATICILIĞI

1.2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, disiplinler arası bir kavram olarak tarih boyunca farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanmış ve açıklanmıştır. Türk Dil Kurumuna (TDK) göre yaratıcılık, “*her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık.*” Şeklinde tanımlanmaktadır. Boden’e (2005) göre yaratıcılık bir bilmece, bir paradoks, kimilerine göre ise bir gizemdir. Amabile’ye (1988) göre ise, yaratıcılık “*bir birey veya beraber çalışan küçük bir grup tarafından yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi*”dir. Yaratıcılık, insan faaliyetleri arasında en yaygın biçimde gözlemlenen bilişsel süreçlerden biridir. Bu bağlamda yaratıcı düşünme, yalnızca insana özgü bir yetkinlik olarak değerlendirilmekte

ve bu yetkinliğin herhangi bir üretken yapay zekâ tarafından yerine getirilmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir (Balková vd., 2022). Günlük yaşamda kullanılan mobilyalar, ev aletleri ve benzeri ürünler de insan yaratıcılığının somut çıktıları olarak değerlendirilebilir (Simonton, 2000). Runco'ya (2004) göre ise yaratıcılık genellikle özgün davranışla ilişkilendirilmektedir; ancak özgünlük yaratıcılık için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli olamamaktadır. Çünkü yaratıcılık bir sendrom ya da karmaşık bir olgudur (Albert ve Runco, 1988; MacKinnon, 1983/1960; Mumford ve Gustafson, 1988) ve esneklik de yaratıcılığın kilit bir parçasını oluşturmaktadır. Yaratıcı bireylerin sahip olduğu esneklik, onların günümüzün hızlı değişen koşullarına, teknolojik gelişmelere ve fırsatlara uyum sağlayabilme kapasitesini oluşturmaktadır.

Yaratıcılığı tanımlarken, yapılacak işin niteliğini de göz önünde bulundurmak önemlidir. Çözüm yolu açık, net ve belirli kurallara dayalı görevler, yaratıcı performansın ortaya çıkmasına olanak tanımamaktadır. Yaratıcılık, genellikle çözüme giden yolun belirsiz olduğu, alternatif yollar aramayı ve esnek düşünmeyi gerektiren görevlerde kendini göstermektedir (Amabile vd., 1990). Yaratıcılığa ilişkin betimlemeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yaratıcılığın “*orijinal fikir ve yenilik üretmek, risk almak, fark yaratmak, bilinenin ötesine geçmek, alışılmış kalıpları terk etmek ve bu eylemleri diğer bireylerle paylaşmayı içeren bir süreç*” olduğu görülmektedir (Balay, 2010; akt. Zorlu ve Tetik, 2018).

Yaratıcılığa ilişkin iki temel kuramsal model bulunmaktadır (Hon ve Lui, 2016). İlki, yaratıcılığı bireysel, bilişsel ve çevresel boyutlarını bir arada ele alan ilk kapsamlı yaklaşımlardan biri olan, Amabile'nin “*Yaratıcılığın Bileşenler Teorisi*” dir (Componential Theory of Creativity). Teori, yaratıcılığın üç temel bileşen tarafından şekillendiğini ileri sürmektedir: “yaratıcı düşünme”, “bilgi ve beceri” ve “motivasyon”. Söz konusu üç bileşen — yaratıcı düşünme becerileri, bilgi ve beceri ve motivasyon— bireyin yaratıcılık kapasitesinin hem kişisel hem de çevresel unsurlardan beslendiğini göstermektedir. Amabile'nin (1996) kuramına göre yaratıcı düşünme, fikir üretimi için gerekli stratejilere ilişkin açık veya örtük bilgiye, uygun bilişsel stillere ve çalışma yaklaşımlarına dayanmaktadır. Bilgi ve beceri bileşeni belirli bir alandaki uzmanlığı ve deneyimi temsil etmekte olup bireyin eğitim geçmişi, bilişsel, algısal ve motor

kabiliyetleri tarafından şekillendirilmektedir. Motivasyon bileşeni ise bireyin bir göreve veya işe yönelik tutumunu ve güdülenme düzeyini ifade etmektedir. Amabile (1993), motivasyonu içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmaktadır: içsel motivasyon, bireyin görevin doğasına karşı duyduğu ilgi, merak ve zevkten kaynaklanan güdülenme biçimini; dışsal motivasyon ise ödül, statü veya takdir gibi görevle doğrudan ilişkili olmayan unsurlardan beslenen güdülenme biçimini ifade etmektedir. Bu bileşenler birbirleriyle etkileşime girerek yaratıcı davranışları ortaya çıkarmakta; belirli çevresel ve örgütsel faktörlerin bireylerin içsel motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi de bu yolla yaratıcı performans ve yenilik üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Hon ve Lui, 2016).

Yaratıcılığın Bileşenler Teorisi, yaratıcılığın ortaya çıkmasında içsel motivasyonun dışsal motivasyona kıyasla daha önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey görevini yalnızca dışsal ödüller için değil, görevin kendisinden aldığı doyum nedeniyle sürdürdüğünde, yaratıcı davranış sergileme olasılığı artmaktadır (Zhou ve Shalley, 2003). Dolayısıyla örgütlerde yaratıcılığın desteklenmesi, çalışanların içsel motivasyonlarını besleyen bir çalışma ikliminin oluşturulmasıyla mümkündür. Bu nedenle örgütlerde yaratıcı potansiyelin desteklenmesi, bireylerin içsel motivasyon kaynaklarının güçlendirilmesiyle yakından ilişkili olması beklenmektedir.

İkinci kuramsal model ise Woodman vd. (1993) tarafından geliştirilen *Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimsel Modeli*'dir. Bu model, yaratıcılığı bireysel düzeyde tanımlamakla birlikte, yaratıcı davranışın hem kişisel hem de çevresel etkenlerden — özellikle örgütsel özelliklerden— beslendiğini ve yaratıcılığı anlamak için düzeyler arası etkilerin hayati önem taşıdığını öne sürmektedir (Woodman vd., 1993). Bu çerçevede örgütlerdeki yaratıcı davranış; bireysel, grup ve örgütsel özelliklerin karşılıklı dinamikleriyle şekillenen karmaşık bir sistemdir ve bu dinamikler yaratıcılığı artırabilmekte veya kısıtlayabilmektedir (Hon ve Lui, 2016). Söz konusu etkileşim sonucunda örgütsel yaratıcılık, bireysel ve grup düzeyindeki yaratıcı davranışların bir ürünü olarak ortaya çıkan çok katmanlı bir olgu niteliği taşımaktadır. Bu çalışmada yaratıcılık kavramı örgütsel bağlam içerisinde ele alınmakla birlikte, odak noktası bireylerin yaratıcılık düzeyi olduğundan bireysel yaratıcılık temelinde incelenecektir.

1.2.2. Çalışan Yaratıcılığı Kavramı

Tarihsel olarak yaratıcılık, çoğunlukla sanatla ilişkilendirilmiş ve özgün fikirlerin icrası olarak değerlendirilmiştir. Ancak çalışan yaratıcılığının, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlamasında, karmaşık problemleri çözmesinde ve verimliklerini artırmasında önemli rol oynaması (Hon ve Lui, 2016) nedeniyle özellikle son kırk yılda çalışan yaratıcılığına yönelik yapılan araştırmalar hızla artmış ve kavram örgütsel davranış yazınında da kendine daha fazla yer bulmuştur.

Amabile (1988), çalışan yaratıcılığını "bir birey veya birlikte çalışan küçük bir grup tarafından yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın iki temel unsur içerdiğine dikkat çekmek gerekir. Birincisi yenilik (novelty) unsurudur; üretilen fikrin daha önce var olan bir şeyin tekrarı değil, özgün bir çıktı niteliği taşıması gerekmektedir. İkincisi ise fayda (usefulness) unsurudur; yaratıcı çıktının yalnızca özgün olması yetmemekte, aynı zamanda örgütsel bağlamda uygulanabilir ve değer yaratıcı bir nitelik taşıması beklenmektedir. Bu iki unsurun bir arada bulunması zorunluluğu, çalışan yaratıcılığını sıradan problem çözme davranışından ve salt özgünlükten ayırt eden temel ölçüttür.

Amabile (1998)'e göre yaratıcı fikirlerin uygulanabilir, faydalı ve maliyet açısından sürdürülebilir olması beklendiğinden, iş yaşamında yaratıcılık hem yenilikçi düşünmeyi hem de bu düşüncelerin örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde uygulanmasını gerektiren çok boyutlu bir süreç olarak ele alınmalıdır. Amabile (1988)'e benzer şekilde, Zhou ve Shalley (2003) de yaratıcılığı "*çalışanların rolleri kapsamında yeni ve faydalı fikir üretmesi*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, yaratıcılığı salt fikir üretimiyle sınırlı tutmak yerine, uygulanabilirliği ve iş bağlamıyla uyumu ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde, bazı kaynaklar, çalışan yaratıcılığının resmi rol gerekliliklerinin ötesinde bir ekstra rol davranışı olarak kavramsallaştırmaktadır.

Yaratıcılık, yeni fikirler ve yöntemler geliştirmeyi içeren; belirsizlik, risk ve yeniliği bir arada barındıran bir süreçtir. Yeni fikirlerin her zaman beklenen sonuçları doğurmayabileceği, hatta başarısızlıkla sonuçlanabileceği göz önüne alındığında,

çalışanlar için yaratıcı faaliyetlerde bulunmak belirli düzeyde risk taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yaratıcı davranış sergileme eğilimleri, örgüt içindeki destekleyici iklim algılarına ve fikirlerinin değer göreceğine dair inançlarına bağlı olarak değişmektedir. Çalışanlar, ürettikleri fikirlerin örgüt tarafından destekleneceğine ve anlamlı katkılar sağlayacağına inandıklarında, yaratıcı düşünme ve davranışlara yönelme olasılıkları artmaktadır (Zhou ve Shalley, 2003). Nitekim, Amabile (1998), yöneticilerin çalışan yaratıcılığını teşvik edebilmeleri için altı temel kategori tanımlamıştır: *meşdan okuma*, *özgürlük alanı*, *kaynaklar*, *takım uyumu*, *yönetici desteği* ve *örgütsel destek*. Söz konusu kategoriler, çalışma ortamında yaratıcı davranışların hangi koşullar altında güçlendiğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu doğrultuda, aşağıdaki tabloda söz konusu kategoriler, tanımları ve yaratıcılıkla ilişkileri özetlenmektedir.

Tablo 3. Çalışan Yaratıcılığını Teşvik Eden Altı Temel Kategori

Kategori	Tanım	Yaratıcılıkla İlişkisi
Meydan Okuma	Çalışanlara bilgi ve beceri düzeyleriyle uyumlu, aynı zamanda gelişimlerini destekleyen görevler verilmesi.	Uygun düzeyde zorluk içeren görevler, içsel motivasyonu artırarak yaratıcı düşünmeyi teşvik eder. Aşırı kolay ya da zor görevler ise motivasyonu azaltmaktadır.
Özgürlük Alanı	Bireylere görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin karar verme özerkliği tanınması.	Özerklik, yaratıcılığı destekler; aşırı denetim ve kuralcılık, çalışanların özgün fikir üretme kapasitesini sınırlamaktadır.
Kaynaklar	Yeterli zaman, bütçe ve insan gücü sağlanması.	Kaynak yetersizliği, çalışanların enerjilerini yenilik üretmek yerine temel görevleri sürdürmeye yönlendirir. Yeterli kaynak, yaratıcılığı kolaylaştırmaktadır.
Takım Uyumu	Farklı bakış açılarına sahip bireylerin bir arada çalışabilmesi.	Bilişsel çeşitlilik yaratıcılığı besler; homojen, tekdüze ekiplerde yeni fikirlerin ortaya çıkma olasılığı düşmektedir.
Yönetici Desteği	Yöneticilerin yeni fikirleri teşvik etmesi, başarısızlığı öğrenme fırsatı olarak görmesi ve çalışan önerilerini dikkate alması.	Destekleyici liderlik, fikir paylaşımını teşvik eder; olumsuz veya cezalandırıcı tutumlar, çalışanların yaratıcı davranıştan kaçınmasına neden olmaktadır.
Örgütsel Destek	Kurumun politikaları, süreçleri ve genel kültürünün yaratıcılığı teşvik etme düzeyi.	Destekleyici iklim, yaratıcılığı artırır; aşırı bürokratik, cezalandırıcı yapılar ise yaratıcı düşüncüyü bastırmaktadır.

Kaynak: Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity (Vol. 87, pp. 77-87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Tablo 3 incelendiğinde, Amabile'nin (1998) yaratıcılığı teşvik eden altı kategorisinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde unsurları kapsadığı görülmektedir. Bu çerçeveye göre, çalışan yaratıcılığının gelişebilmesi için yalnızca bireyin sahip olduğu yetkinlikler yeterli değildir; aynı zamanda örgüt ortamının da yaratıcılığı destekleyecek biçimde yapılandırılması gerekmektedir. Destekleyici bir iklimin, uygun kaynakların, bilişsel çeşitliliğe sahip ekiplerin ve motive edici liderlik anlayışının varlığı, çalışanların özgün fikirlerini ifade etme ve uygulamaya dönüştürme olasılığını artırmaktadır. Dolayısıyla, yaratıcılık bireysel bir özellikten ziyade, örgütsel sistemlerin ve liderlik uygulamalarının etkileşimiyle şekillenen bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

1.2.3. Çalışan Yaratıcılığını Etkileyen Temel Faktörler

Amabile'nin (2012) Yaratıcılığın Bileşenler Teorisi'ne göre, yaratıcılığı etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır: Bireysel Faktörler ve Çevresel Faktörler. Bireysel faktörler, bireyin yaratıcılık kapasitesini şekillendirirken, bireyin dışında yer alan çevresel faktörler yaratıcılığın ortaya çıkışını destekleyici ya da engelleyici bir rol oynayabilmektedir.

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Amabile'nin (1983, 1996, 2012) geliştirdiği Yaratıcılığın Bileşenler Modeli, bireysel düzeyde yaratıcılığın üç ana bileşenden — alan bilgisi (uzmanlık), yaratıcılıkla ilgili süreçler ve motivasyon — oluştuğunu öne sürmektedir. Bu üç bileşen arasındaki etkileşim bireyin yaratıcı performans düzeyini belirlemekte; özellikle içsel motivasyon, yaratıcı sürecin itici gücü olarak öne çıkmaktadır. Şekil 1'de bu bileşenlerin etkileşimi görsel olarak sunulmaktadır.

Alan Bilgisi

Alan bilgisi, bireyin belirli bir alanda sahip olduğu bilgi birikimi, teknik yeterlilik ve uzmanlık düzeyini ifade etmektedir. Amabile'ye (1998) göre yaratıcı bir ürün ya da çözüm sunabilmek için öncelikle o alandaki temel bilgiye hâkim olunması gerekmektedir. Yaratıcılığın alana özgü bir özellik göstermesi nedeniyle, bir alanda kazanılan uzmanlığın

doğrudan farklı bir alana aktarılması genellikle mümkün değildir. Örneğin, geleneksel sanatlar alanındaki bir uzmanlığın bilgisayarlı tomografi görüntülerini yorumlama becerisine doğrudan katkı sağlaması beklenmemektedir. Benzer şekilde yaratıcılıkla ilişkili bilişsel beceriler, motivasyonlar veya kişilik özellikleri de farklı alanlara kolaylıkla transfer edilemez (Baer, 2015). Bu nedenle alan bilgisi, örüntüleri fark etme, anlamlı bağlantılar kurma ve problem çözme süreçlerinde kritik bir rol üstlenmektedir (Hennessey ve Amabile, 1998).

Yaratıcı Düşünme Becerileri

Amabile (2012), yaratıcı düşünme becerileri; bireyin özerklik, risk alma, sorunlara farklı bakış açıları geliştirme ve yenilikçi çözümler üretme eğilimlerini destekleyen bilişsel stiller ve kişilik özellikleri olarak tanımlamaktadır (Baer, 2015). Bu becerilerin bir diğer boyutunu disiplinli çalışma alışkanlıkları ve fikir üretme becerileri oluşturmaktadır. Bilişsel açıdan bakıldığında bu beceriler, bireyin bilgiyi sentezleme, farklı kaynaklardan anlamlı bağlantılar kurma ve alışılmış düşünce kalıplarının dışına çıkma becerilerini kapsamaktadır. Yaratıcılıkla ilişkili kişilik özellikleri arasında ise öz disiplin, merak, öğrenmeye açıklık ve belirsizliğe tolerans yer almaktadır. Bir birey, bir görevi yerine getirme konusunda yeterli motivasyona ve alan bilgisine sahip olsa bile yaratıcı düşünme becerileri gelişmemişse ortaya çıkan sonuç yalnızca teknik olarak yeterli düzeyde kalabilir. Diğer bir ifadeyle, yaratıcı düşünme becerisi olmadan uzmanlık tek başına yaratıcı bir ürünün ortaya çıkmasını garanti etmemektedir (Chako, 2000).

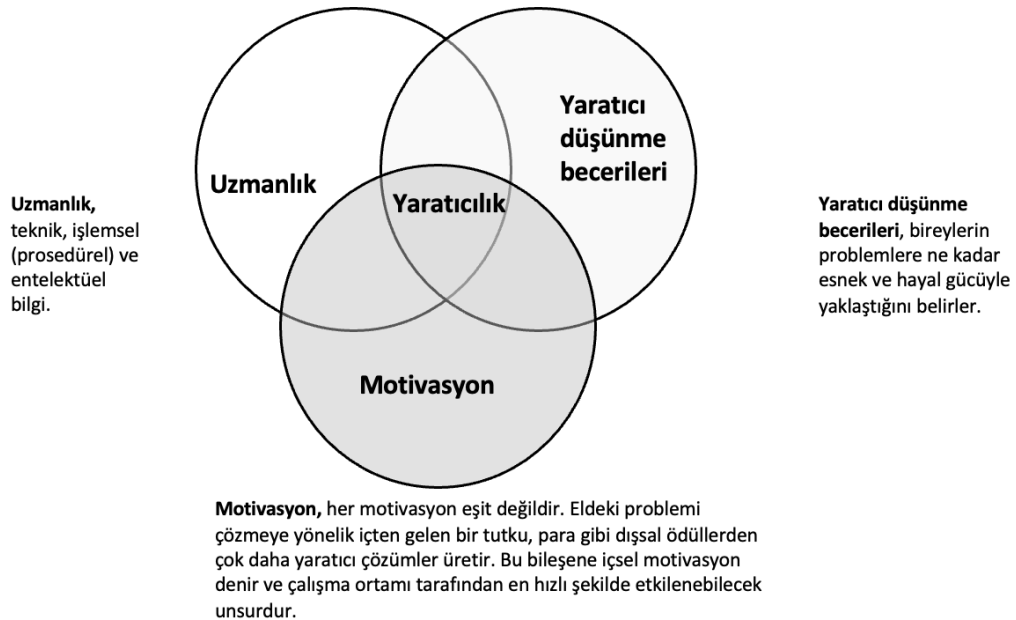
Motivasyon

Amabile'ye (2012) göre içsel motivasyon, bireyin bir görevi yerine getirme veya bir problemi çözme isteğinin, görevin doğasından aldığı ilgi, merak, doyum veya kişisel meydan okuma duygusundan kaynaklanmasıdır. Bu yönüyle içsel motivasyon, dışsal ödül, rekabet veya değerlendirme gibi dışsal güdülerden ayrılmaktadır. Bireyler en yaratıcı oldukları zamanlarda çalışmalarına öncelikle merak, keyif ve kişisel tatmin duygularıyla yönelirler; dışsal ödüller, takdir ya da maddi kazanç gibi unsurlar bu süreçte ikincil düzeyde rol oynamaktadır. Dewett (2007), araştırma-geliştirme ortamında

yürüttüğü çalışmada içsel motivasyonun bireylerin risk alma istekliliğini artırdığını ve bu istekliliğin çalışan yaratıcılığı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Hennessey ve Amabile (2010), içsel motivasyonun dışsal ödüller tarafından kontrol edici biçimde yönlendirildiğinde zayıflayabileceğini, ancak yetkinlik hissi yaratan destekleyici geri bildirimlerle güçlenebileceğini belirtmektedir. Amabile'nin (1996, 2012) çalışmalarında vurgulandığı üzere, bireyin yaratıcılık düzeyini en güçlü biçimde etkileyen unsur içsel motivasyondur; içsel olarak güdülenmiş bireyler görevlerine yalnızca sonuç elde etmek amacıyla değil, görevin kendisinden keyif aldıkları için yönelirler.

Bu üç bileşen bir arada değerlendirildiğinde çalışanın yaratıcı bir çıktı üretebilme potansiyelinin temelini oluşturmaktadır. Ancak bireysel faktörler tek başına yeterli değildir; yaratıcılığın örgüt ortamında desteklenebilmesi için uygun çevresel koşulların ve destekleyici liderlik uygulamalarının da varlığı gerekmektedir.

Şekil 1. *Yaratıcılığın Üç Bileşeni*



Kaynak: Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity (Vol. 87, pp. 77-87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

1.2.3.2. Çevresel Faktörler

Sternberg'e (2006) göre, yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için yalnızca bireyin içsel kaynakları yeterli değildir; aynı zamanda yaratıcı fikirleri destekleyen ve ödüllendiren bir çevresel yapı da gerekmektedir. Kişi, yaratıcı düşünme potansiyeline sahip olsa bile, fikirlerini ifade edebileceği ve paylaşabileceği bir ortam bulunmadığında bu potansiyel görünür hâle gelmeyebilir. Çoğu zaman iş ortamları, bireyin yaratıcılığını tam anlamıyla desteklemez; hatta bazı durumlarda olumsuz geri bildirimler veya geleneksel düşünce kalıplarına karşı çıkan bireylerin sosyal açıdan dışlanması, yaratıcı davranışın önünde bir engel oluşturabilmektedir.

Amabile'ye (2012) göre, bireyin dışında yer alan bileşen çalışma ortamı ya da daha kapsayıcı bir ifadeyle sosyal çevredir. Bu çevre, içsel motivasyonu zayıflatabilen dışsal motivasyon kaynaklarını içermesinin yanı sıra, yaratıcılığı hem destekleyebilecek hem de engelleyebilecek çeşitli unsurları da barındırmaktadır. Başka bir deyişle, çalışma ortamı bireyin içsel güdülenmesini besleyebileceği gibi, uygun koşullar sağlanmadığında bu motivasyonu zedeleyebilmektedir.

Çalışan yaratıcılığı, bireyin sahip olduğu bilgi, bilişsel esneklik, kişilik özellikleri ve motivasyon gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel iklim, liderlik tarzı, sosyal ilişkiler ve ödüllendirme sistemleri gibi çevresel değişkenlerin de etkisi altındadır (George, 2007; Chaubey ve Sahoo, 2021). Bu nedenle, çalışan yaratıcılığı yalnızca bireysel bir özellik değil, aynı zamanda örgütsel sistemlerin, sosyal bağlamın ve yönetimsel uygulamaların bir sonucudur. Sonuç olarak, bireysel potansiyelin yaratıcı çıktılara dönüşebilmesi için uygun bir örgütsel iklimin ve destekleyici sosyal çevrenin varlığı büyük önem taşımaktadır. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hata yapmaktan korkmadığı ve yeniliğin değer gördüğü bir çalışma ortamı, yaratıcılığın sürdürülebilir şekilde gelişmesine olanak tanımaktadır.

Çalışan yaratıcılığı, bireysel bilgi, beceri ve motivasyonun yanı sıra, çalışanların içinde buldukları sosyal ve örgütsel bağlamdan da etkilenmektedir. Amabile'nin (1983, 1996) yaratıcılık yaklaşımı, çalışma ortamının yaratıcılığı destekleyen ya da sınırlandıran

önemli bir unsur olduğunu ortaya koyarken; çalışanların yeni fikirler üretmesi, bu fikirleri paylaşması ve uygulamaya dönüştürmesi çoğu zaman belirli düzeyde kişilerarası risk içermektedir. Bu noktada, bireylerin kendilerini ifade ederken cezalandırılma, dışlanma ya da olumsuz değerlendirilme kaygısı taşımadıkları bir ortamın varlığı önem kazanmaktadır. Bu nedenle, çalışan yaratıcılığını destekleyen örgütsel koşulların anlaşılmasında psikolojik güvenlik kavramı önemli bir çerçeve sunmaktadır (Edmondson, 1999; Kahn, 1990).

1.3. PSİKOLOJİK GÜVENLİK

Bu başlık altında mevcut çalışmada çalışan yaratıcılığının belirleyicilerinden birisi olduğu varsayılan psikolojik güvenlik kavramının tanımından ve boyutlarından bahsedilecektir.

1.3.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Örgütsel davranış yazınında psikolojik güvenlik kavramının temelleri, örgütsel dönüşümün nasıl sağlanabileceğine ilişkin erken dönem tartışmalara dayanmaktadır. Bu kapsamda, Schein ve Bennis (1965), örgütsel değişim süreçlerinde bireylerin davranışlarını yeniden şekillendirebilmeleri için kendilerini emniyette ve yeterli hissetmelerinin gerekli olduğunu vurgulayarak psikolojik güvenliğin önemine dikkat çekmiştir (akt. Edmondson ve Lei, 2014). Schein (1985) ise, psikolojik güvenliğin bireylerin beklenti ve varsayımlarıyla örtüşmeyen bilgilerle karşılaştıklarında ortaya çıkan “öğrenme kaygısını” azaltmaya yardımcı olduğunu; aksi durumda ise bu kaygının üretken öğrenme davranışlarını engelleyebileceğini ileri sürmüştür (Edmondson, 2002).

Psikolojik güvenlik kavramı bireysel düzeyde de ele alınmaya başlamış ve bu süreçte farklı tanımlar ortaya konmuştur. İlk kapsamlı tanımlardan birini sunan Kahn (1990), psikolojik güvenliği "*bireyin benlik imajına, statüsüne veya kariyerine yönelik olumsuz sonuçlardan çekinmeden kendini ortaya koyabilmesi ve bunu yaparken kendini güvende hissetmesi*" olarak tanımlamıştır (s. 708). Bu tanım, kavramı özünde bireyin kendi

kimliğini ve itibarını koruma kaygısıyla ilişkilendirmekte; psikolojik güvenliği özgüvenle birlikte ele almaktadır. My (2004) ise bu bakış açısına paralel olarak psikolojik güvenliği "*bireyin iş rolünde kendini fiziksel, bilişsel veya duygusal açıdan savunmasız hissetmeksizin ifade edebilmesi*" olarak tanımlamış (s. 15) ve kavramı işe adanmışlıkla ilişkisi bakımından ele almıştır.

Bireysel düzeydeki bu kavramsallaştırmaların ardından Edmondson (1999), psikolojik güvenliği ekip ve örgüt bağlamına taşıyarak kavramı "*bireylerin çalışma ortamlarında kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin paylaşılan algıları*" olarak kavramsallaştırmıştır (s.354) Bu tanım, psikolojik güvenliğin yalnızca bireysel bir yatkınlık olmadığını, aynı zamanda sosyal bir bağlamda şekillenen kolektif bir algı olduğunu vurgulaması bakımından önceki tanımlardan belirgin biçimde ayrılmaktadır. Edmondson'ın tanımına benzer olarak Baer ve Frese (2003), kavramı örgütsel iklim perspektifinden ele alarak psikolojik güvenliği "*çalışanların yeni süreç girişimlerini başlatırken risk almaktan çekinmeyecekleri ve iş ortamını güvenli algılayacakları örgütsel bir iklim*" olarak tanımlamıştır (s.50). Carmeli ve Gittell (2009) ise psikolojik güvenliği "*bireylerin kişilerarası ilişkilerde kendini açma, soru sorma, geri bildirim isteme ve hata yapmaktan korkmama konusundaki güvenleri*" biçiminde tanımlayarak kavramın ilişkisel boyutunu ön plana çıkarmıştır (s.711). Son olarak Newman vd. ise (2017), gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında psikolojik güvenliği "*çalışanların olumsuz kişilerarası sonuçlara maruz kalmadan seslerini yükseltebileceklerine, risk alabileceklerine ve savunmasız olabileceklerine dair paylaşılan bir inanç*" olarak kavramsallaştırmış hem bireysel hem de grup düzeyindeki boyutları tek bir tanım altında bütünleştirmiştir.

Günümüzde pek çok çalışma psikolojik güvenlik kavramını daha geniş bir çerçevede ele almaktadır. Örneğin Baer ve Frese (2003), bireysel düzeydeki psikolojik güvenlik kavramını örgütsel düzeye taşıyarak 'psikolojik güvenlik iklimi' kavramını geliştirmiştir. Psikolojik güvenlik iklimi, '*çalışma ortamında açık ve güvene dayalı iletişimi destekleyen formel ve informal örgütsel uygulama ve süreçlerini*' ifade etmektedir (Baer ve Frese, 2003, s. 49). Bu iklim; çalışanların kabul görmeme veya yaptırıma uğrama korkusu yaşamadan kendilerini özgürce ifade edebildikleri bir ortamı tanımlamakta ve öğrenme,

yenilikçilik ve performans gibi örgütsel çıktılarla yakından ilişkili bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Baer ve Frese, 2003). Ancak psikolojik güvenlik ikliminin örgütsel işlevinin bireysel düzeyde de kendini gösterebileceği dikkate alınmalıdır. Nitekim Carmeli vd. (2013), psikolojik güvenliğin çalışanların işte refleksiviteye katılımını teşvik eden kritik bir psikolojik durum olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre çalışanların ne yaptıklarını, neyi iyi ya da daha az iyi yaptıklarını ve performanslarını artırmak için hangi değişimlerin gerekli olduğunu sorgulayıp değerlendirmeleri, psikolojik açıdan güvenli ortamlarda çok daha mümkün hale gelmektedir.

Edmondson vd. (2004), psikolojik güvenlik kavramının güven kavramından farklı bir anlamı olduğunu ileri sürmektedir. Psikolojik güvenlik benliği odağa alırken, güvende odak diğer bireydir. Bir diğer farklılık ise psikolojik güvenliğin daha dar ve kısa periyota ilişkin olması; buna karşın güvenin daha geniş bir periyotu kapsamaktadır (Edmondson vd., 2004; Carmeli vd. 2010). Psikolojik güvenliğin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için, bu yapının çalışan davranışlarına nasıl yansıdığına da incelenmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda Edmondson (2002), psikolojik güvenliği bireylerin çalışma ortamını kişilerarası risk almaya ne ölçüde uygun gördüklerine ilişkin algılarıyla bağdaştırmakta ve psikolojik açıdan güvenli ortamlarda çalışanların hata yaptıklarında cezalandırılmayacaklarına, yardım, bilgi veya geri bildirim talep ettiklerinde negatif değerlendirmeye karşı karşıya kalmayacaklarına inandıklarını ifade etmektedir.

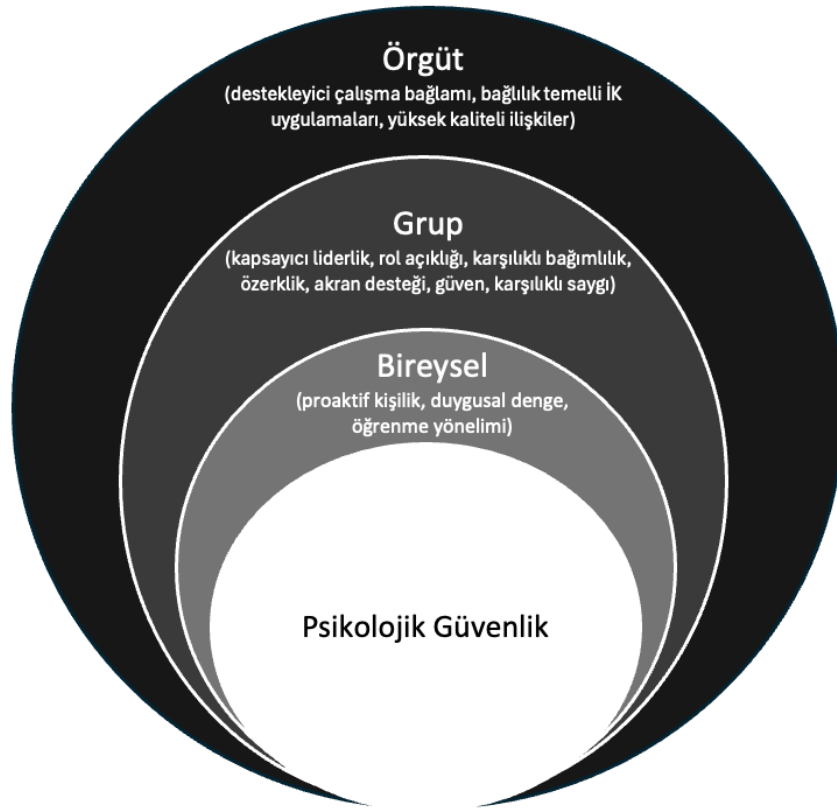
Yukarıdaki tanımlamalardan da görüleceği gibi, psikolojik güvenlik, yazında yalnızca bireysel bir psikolojik durum olarak değil, farklı analiz düzeylerini kapsayan çok katmanlı bir yapı olarak ele alınmaktadır. Edmondson ve Lei (2014), kavramın bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde ayrı ayrı tanımlanabileceğini ve her bir düzeyde ortak bir işlev üstlendiğini öne sürmektedir. Bu işlev, her düzeyde bireylerin ortak hedeflere gönüllü ve çekinmeksizin katkı sağlayabilmesini kolaylaştırmak olarak özetlenebilir (Edmondson ve Lei, 2014). Bireysel düzeyde psikolojik güvenlik, kişinin kendi görüşlerini ve fikirlerini açıkça ifade etme konusundaki öznel güvencesine; grup düzeyinde ekip üyelerinin birbirlerine karşı risk alabilme kapasitesine; örgütsel düzeyde ise kurumun bütününde geçerli olan açıklık ve güven iklimine karşılık gelmektedir (Edmondson ve Lei, 2014). Dolayısıyla psikolojik güvenlik, hangi düzeyde ele alınırsa alınsın, sessizliği ve

çekingenciği aşarak öğrenmeyi, yenilikçiliği ve katılımı teşvik eden bir yapısal zemin olarak değerlendirilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014). Bir sonraki bölümde, psikolojik güvenliğin farklı analiz düzeylerinde nasıl ele alındığı açıklanmaktadır.

1.3.2. Psikolojik Güvenliğin Düzeyleri

Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliği analiz düzeyine göre üç farklı düzeyde ele almaktadır. İlk olarak psikolojik güvenlik, birey düzeyinde kavramsallaştırılmakta ve bireylerin kişilerarası risk almaya ilişkin öznel deneyimlerine dayalı bir olgu olarak değerlendirilmektedir. İkinci olarak psikolojik güvenlik, örgütsel düzeyde ele alınmakta ve örgüt içindeki bireylerarası iklim deneyimlerinin genel bir yansıması olarak görülmektedir. Üçüncü olarak ise psikolojik güvenlik, grup düzeyinde kavramsallaştırılmakta; ekip üyeleri arasında kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna ilişkin paylaşılan inançları ifade etmektedir. Yazında grup düzeyi psikolojik güvenliğin hem yaygın biçimde incelenmesi hem de ekip süreçleriyle yakın ilişkisi nedeniyle kapsamlı ve etkin düzeylerden biri olduğu vurgulanmaktadır.

Şekil 2. Psikolojik Güvenlik Öncülleri



Kaynak: Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., ... & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6(3), 164. 'den alınmıştır.

Bireysel Düzey

Bu düzeyde psikolojik güvenlik, öz-bilinç (self-consciousness) gibi bireysel özelliklerden etkilenmektedir ve bu özellikler çalışanların rollerini nasıl yerine getirdiklerini anlamlı ölçüde şekillendirebilmektedir. Örneğin öz-bilinç düzeyi yüksek olan bireyler, davranışlarına yönelik diğer insanların tepkilerine daha fazla dikkat etmekte ve eylemlerini başkalarının beklentilerine göre değerlendirip şekillendirmektedir (Fenigstein vd., 1975; Roberts, 2025). Kahn (1990), psikolojik güvenliği bireyin rol performansı esnasında benliğini fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutlarıyla ne ölçüde sergileyebildiğiyle ilişkilendirmektedir. Bu kapsamda bireyler, bazı senaryolarda rollerine tam katılım gösterirken bazı senaryolarda ise kendilerini geride tutabilmekte; bu

durum ise iş hayatındaki anlık durumlar, bireysel algılar ve kişisel özellikler aracılığıyla şekillenmektedir.

Bireysel düzeyde psikolojik güvenlik hem rol içi hem de rol dışı davranışları şekillendirmektedir. Rol içi davranışlar, çalışanların görev tanımlarında açık bir şekilde yer alan görev ve sorumlulukları tanımlamakta ve iş ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilmesi beklenen yükümlülükleri kapsamaktadır. Buna karşın rol dışı davranışlar, resmi görev tanımlarının sınırlarını aşan ve daha geniş kapsamda örgütsel hedeflere katkı sağlayan gönüllü eylemleri içermektedir. Bu davranışlar yaratıcılık, iş arkadaşlarına yardımcı olma ve proaktif sorun çözme gibi unsurları kapsamaktadır (Katz, 1964; Roberts-Olatawura, 2025). Williams ve Anderson (1991), rol içi davranışların örgütün resmi ödüllendirme sistemiyle bağlantılı olduğunu savunurken; başkalarına destek olma gibi rol dışı davranışların mevcut iş gerekliliklerinin haricinde görevleri sahiplenmeyi içerdiğini belirtmektedir. Bu davranışlar önemli ve anlamlı olarak görülse de yöneticiler tarafından zaruri kılınmamaktadır (Chaitanya ve Tripathi, 2001; Roberts, 2025).

Grup Düzeyi

Grup psikolojik güvenliği, grubun bireylerarası risk almaya güvenli olduğuna dair aktarılan bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu inanç genellikle gizlidir; yani hem bireyler hem de grup bütünü tarafından direkt odak konusu yapılmaksızın çoğu zaman doğal akışta kabul edilmektedir. Bireylerarası kurallara ilişkin bu tür gizil inançlar zaman zaman grup içinde açık bir şekilde tartışılrsa da bunların gündem haline getirilmesi grup psikolojik güvenliğinin kaynağını değiştirmemektedir (Edmondson, 1999, s.354).

Bir çalışma grubu bağlamında üyeler hem bilinçli hem de bilinçdışı endişeleri azaltan etkileşim örüntülerini birlikte yeniden inşa ederler. Bu örüntüler genellikle otorite, rekabet ya da cinsellik gibi temalar kapsamında şekillenir ve örgüt üyelerinin gayri resmî ve bilinçdışı roller üstlenmesine dayanmaktadır. Bu rollere konumlandırıldıktan sonra bireyler, iş rol performansları esnasında kendilerini ne ölçüde güven içinde ortaya koyabilecekleri bakımından farklı derecelerde hareket alanına sahip olmaktadırlar (Minuchin, 1974; akt. Kahn, 1990, s.707–712). İncelenen iki bağlamda, örtük rollerin

kimileri diğerlerine göre daha güvenli veya daha güvensiz alanlar sunmuş; bireylerin kendilerini çalışmaya ne ölçüde katabilecekleri, bu rollerin ne ölçüde itibar ve saygınlık gördüğüne bağlı olarak değişmektedir (Kahn, 1990).

Bu kavram ne bilinçsiz bir hoşgörü anlayışını ne de sürekli olumlu bir duygusal durumu ifade etmektedir; tersine, bireylerin söz alma davranışı sergilediklerinde grubun kendilerini utandırmayacağına, onaylamayacağına veya cezalandırmayacağına dair bir güven iklimini anlatmaktadır. Bu güven, grup üyeleri arasındaki karşılıklı saygı ve güvenden kaynaklanmaktadır (Edmondson, 1999). Genel olarak bu bulgular, psikolojik güvenliğin gruplar içinde destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamı yarattığını göstermektedir. Psikolojik güvenlik bireylerarası dinamikleri ve karar alma süreçlerini iyileştirirken, yaratıcılığı, dayanıklılığı ve sürdürülebilir performansı desteklemektedir (Roberts-Olatawura, 2025). Psikolojik güvenlik üzerine ampirik araştırmalar bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerinde meydana gelmiş olsa da grup düzeyindeki çalışmalar odak araştırma zemini oluşturmaktadır. Bu durum sürpriz değildir; tersine psikolojik güvenliğin bir sosyal sistemin meydana gelen özelliği olarak üstlendiği temel niteliği göstermektedir (Edmondson ve Bransby, 2023).

Örgütsel Düzey

Örgütsel düzeyde psikolojik güvenlik, çalışanların çalışma yerindeki iklime ilişkin çeşitli boyutlara yönelik algılarını ifade etmektedir. Bu kavram, yönetimin hangi ölçüde destekleyici ve akışkan olarak algılandığını, çalışanların işleri ve işleri hayata geçirme yöntemleri üzerinde ne kadar hareket alanına sahip hissettiklerini kapsamaktadır. Ayrıca örgüt içindeki rol ve normların şeffaflığını ve çalışanların duyguları ile kimliklerinin ana eksenlerini işlerine yansıtırken kendilerini ne ölçüde güvende hissettiklerini de içermektedir (Brown ve Leigh, 1996).

Zhu vd. (2022), psikolojik olarak güvenli örgütsel çalışma ortamlarının çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye motive ettiğini belirtmektedir. Buna karşın psikolojik olarak güvensiz çalışma ortamları ise çalışanların odağını işlerinden uzaklaştırabilmektedir. Miao ve Cao (2019) ise psikolojik güvenliği önceleyen örgütlerin;

çalışanları anlama, hürmet gösterme, takdir etme ve destek olma yoluyla yeni fikirlerin rahat bir şekilde ifade edilmesine imkân sağladığını ve çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı yarara dayalı ortak hedefler geliştirdiğini ileri sürmektedir.

Bu araştırmada psikolojik güvenlik, bireylerin içinde buldukları çalışma ortamına ilişkin algılarını yansıtan bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Psikolojik güvenlik kavramsal olarak çoğunlukla grup ya da örgüt düzeyinde bir iklim özelliği olarak tanımlansa da (Edmondson, 1999), bu çalışmada değişken, çalışanların kendi algılarına dayalı olarak ölçülmekte ve analiz edilmektedir. Bu yönüyle psikolojik güvenlik, bireylerin hata yapma, fikirlerini ifade etme ve kişilerarası risk alma konusundaki algılarını yansıtan öznel bir değerlendirme olarak ele alınmaktadır.

Psikolojik güvenlik, çalışanların kişilerarası riskleri göze alarak kendilerini ifade edebilmelerine imkân tanıyan güvenli bir çalışma ortamını açıklarken; çalışan yaratıcılığını destekleyen örgütsel koşullar yalnızca kişilerarası güven iklimiyle sınırlı değildir. Çalışanların örgüt tarafından değer gördüklerine, katkılarının önemsendiğine ve iyi oluşlarının desteklendiğine ilişkin algıları da yaratıcılık, bağlılık ve olumlu iş davranışları açısından önemli bir bağlamsal kaynak olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu doğrultuda, psikolojik güvenlik kavramının ardından çalışan yaratıcılığıyla ilişkili bir diğer örgütsel unsur olarak algılanan örgütsel destek kavramının ele alınması önem taşımaktadır.

1.3.3. Psikolojik Güvenliğin Olası Sonuçları

Edmondson (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik güvenliğin ekip içi öğrenme davranışlarını ve hata raporlama eğilimini artırdığı ortaya konmaktadır. Benzer şekilde, psikolojik güvenlik düzeyi yüksek olan ortamlarda çalışanların fikirlerini daha rahat ifade ettikleri ve bilgi paylaşımına daha fazla katılım gösterdikleri belirtilmektedir (Edmondson vd., 2004).

Psikolojik güvenliğin bir diğerk önemli sonucu çalışan yaratıcılığı ve yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisidir. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların yeni fikirler üretmesini ve bu fikirleri dile getirmesini kolaylaştırmaktadır. Amabile (1988) tarafından geliştirilen bileşensel yaratıcılık modeline göre, destekleyici ve risk almaya izin veren ortamlar yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, psikolojik güvenliğin yaratıcı süreç katılımını artırarak çalışan yaratıcılığına olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir (Zhou ve Pan, 2015).

Bununla birlikte, psikolojik güvenlik işe katılım ve performans üzerinde de etkili bir değişkendir. Çalışanların fikirlerinin değerk gördüğünü hissettikleri ortamlarda daha yüksek düzeyde işe bağlılık ve performans sergiledikleri görülmektedir (Kahn, 1990). Ayrıca psikolojik güvenliğin, çalışanların geri bildirim alma ve verme davranışlarını artırarak bireysel ve takım performansını artırdığı belirtilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014).

Son olarak, psikolojik güvenliğin olumsuz iş davranışlarını azaltıcı etkisi de bulunmaktadır. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların tükenmişlik, geri çekilme davranışları ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir (Frazier vd., 2017).

1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu başlık altında mevcut çalışmada çalışan yaratıcılığının belirleyicilerinden birisi olduğu varsayılan algılanan örgütsel destek kavramının tanımından, belirleyicilerinden bahsedilecek ve algılanan örgütsel desteğin olası sonuçları ele alınacaktır.

1.4.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün bireysel katkılarına ne ölçüde önem verdiği ve esenlik ile menfaatlerini ne derece değerk verdiğine ilişkin genel algı ve

inançlarını tanımlamaktadır. Özetle, çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek düzeyini ifade etmektedir. Algılanan örgütsel desteğin başat belirleyicileri arasında adalet, yönetici desteği, ödüller ve iş koşulları yer almaktadır (Eisenberger vd., 1986, s. 501). Bu kavram, çalışanların örgütün davranışlarına ilişkin bireysel algılarını ve bu davranışlara yönelik genel inançlarını yansıtmaktadır (Hou, 2022).

McMillan (1997), algılanan örgütsel desteği iki gruba ayırmıştır: sosyo-duygusal destek ve araçsal destek. Sosyo-duygusal destek; başka insanların saygı göstermesi, hoşgörölü bir tutum sergilemesi ya da problemleri dinlemesi gibi farklı yollarla pozitif duyguları pekiştirdiğinde hissedilen desteği ifade etmektedir. Araçsal destek ise direkt işle ilişkili olup, çalışanın görevlerini yerine getirmesinde başka çalışanların yardımcı olmasını kapsamaktadır (s. 58, 70-71).

Kavramın kökeni, Levinson (1965) tarafından tanımlanan kişileştirme bakış açısına dayanmaktadır. Levinson, çalışanların örgütü davranışsal kapasiteye haiz bir birey gibi kavradıklarını öne sürmektedir. Örgütsel politikalar ve kararlar temsilciler vasıtasıyla uygulanıyor olsa da çalışanlar bu hayata geçirmeleri temsilcilerin davranışı olarak değil, doğrudan doğruya örgütün davranışı olarak analiz etmektedir (Hou, 2022). Kişileştirme sürecinin bir sonucu olarak algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını (örneğin onaylanma, aidiyet, hürmet görme ve duygusal destek) karşılamakta ve örgüt yararına daha fazla çaba göstermenin sağlayabileceği olası kazanımlara işaret etmektedir (Eisenberger vd., 2020).

Algılanan örgütsel destek, örgütsel destek teorisinin temel kavramı olup, işveren ile çalışan arasındaki ilişkileri Sosyal Değişim Teorisi kapsamında açıklamaktadır (Baran vd., 2012). Bu teoriye göre çalışanlar, kişileştirme süreci vasıtasıyla örgütü insani yetkinliklere sahip bir varlık olarak nitelendirmekte ve karşı karşıya kaldıkları olumlu ya da olumsuz deneyimleri, örgütün kendilerine bireysel olarak olumlu veya olumsuz yaklaştığının bir kriteri olarak yorumlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu kapsamda çalışanlar, örgütün kendilerine yönelik tutumunu, kendilerine ne ölçüde değer

verdiğini ve nasıl davrandığını algılamakta; bu algılar da onların iş davranışlarını ve motivasyonlarını etkilemektedir (Hou, 2022).

1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Olası Sonuçları

Algılanan örgütsel destek, kabul görme, aidiyet, saygı görme ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasına aracı olarak örgütsel özdeşleşme, çalışan iyi oluşu ve duygusal örgütsel bağlılığın pozitif anlamda artmasına yol açmaktadır. Örneğin algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanları yüksek performans gösteren bireyler olarak gördüğünü ve başarılarıyla onur duyduğunu göstererek saygı görme ihtiyacını karşılamaktadır (Eisenberger vd., 2020).

Algılanan örgütsel desteğin en temel sonuçlarından biri örgütsel bağlılık üzerindeki etkisidir. Örgütsel destek teorisine göre, duygusal örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel desteğin çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılaması nihayetinde ortaya çıkmakta ve bu durum örgütsel özdeşleşmenin artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise çalışanlar ile örgüt arasında kolektif değerlerin gelişmesi yoluyla duygusal bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Meyer vd., 2006). Rhoades vd. (2001), iki farklı çalışan örneğinde algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıktaki zamansal değişimlerle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Algılanan örgütsel desteğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini Türkiye bağlamında ele alan çalışmalardan biri Güney, Akalın ve İlsev (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bursa'da bir devlet hastanesi ve üç özel hastanede görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yürütülen araştırmada, algılanan örgütsel desteğin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, çalışanların örgütün kendi katkılarına değer verdiğini ve refahlarını önemseydiğini algıladıklarında, örgüte yönelik aidiyet, özdeşleşme ve bağlılık düzeylerinin güçlenebileceğini göstermektedir. Aynı çalışmada örgüt-temelli öz-saygının algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenmediği; ancak duygusal örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle çalışma, algılanan örgütsel desteğin yalnızca çalışanların örgüte yönelik tutumlarını değil, aynı

zamanda çalışanların kendilerini örgüt içinde değerli, anlamlı ve etkili hissetmeleriyle ilişkili psikolojik süreçleri de besleyebileceğine işaret etmektedir.

Örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili bir diğer sonuç ise işe adanmışlıktır. Bakker vd. (2008) tarafından işe adanmışlık; enerji, adanmışlık ve işe gömülme boyutlarından oluşan olumlu, tatmin edici ve motive edici bir durum olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel destek, bu motivasyonel bileşenlerin her birine ayrı ayrı katkı sağlayabilmektedir. Benlik güçlendirme süreçleri vasıtasıyla algılanan örgütsel destek, çalışanların öz-yeterlik algılarını yükseltebilir ve daha üst düzey becerilerini kullanmalarını motive ederek işe yönelik içsel ilgilerini güçlendirebilmektedir (akt. Eisenberger vd., 2020).

Algılanan örgütsel desteğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri yalnızca bağlılık ve adanmışlıkla sınırlı kalmamakta; güven ve sinizm gibi tutumsal çıktıları da doğrudan şekillendirmektedir. Güven, sosyal değişim sürecinin ana bileşenlerinden biridir ve bu nedenle desteklenen çalışanların örgüte yönelik pozitif bir yönelim geliştirmesini açıklamada anlamlı bir rol oynamaktadır. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte ve/veya yönetime duyduğu güveni artırmalıdır; çünkü güven, örgütün çalışanların hassasiyetlerinden faydalanmayacağına dair bir inanç durumunu ifade etmektedir (akt. Eisenberger vd., 2020). Bu görüşle uyumlu olarak, meta-analiz bulguları algılanan örgütsel destek ile güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Chiaburu vd., 2013). Güvenle bağlantılı bir diğer kavram olan örgütsel sinizm ise bireylerin çalıştıkları örgütün değerleri ve niyetlerine yönelik negatif değerlendirmelerini ifade etmektedir (Bedeian, 2007). Meta-analiz bulguları, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Chiaburu vd., 2013). Düşük algılanan örgütsel destek düzeyi, dayanıklı bir sosyal değişim ilişkisinin kurulabilmesi için zorunlu olan güveni zayıflatarak örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Eisenberger vd., 2020).

Tutumsal çıktılarının yanı sıra algılanan örgütsel destek, çalışanların işle ilgili duygusal deneyimlerini de etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin, sosyo-duygusal beklentileri karşılaması, performans-ödül beklentilerini artırması ve ihtiyaç duyulduğunda destek

olunabileceğine dair bir işaret vermesi aracılığıyla genel iş tatminine katkı sağlaması beklenmektedir (Rhoades vd., 2002). Duygudurum, çevresel faktörlerden etkilenen duygulanımın hal bileşeni olarak tanımlanmaktadır (George ve Brief, 1992). Bu bağlamda algılanan örgütsel destek, çalışanların yeterlilik ve değerli olma duygularını artırarak pozitif duygudurumun yükselmesine katkı sağlayabilmektedir (akt. Rhoades vd., 2002).

Duygusal deneyimlerle doğrudan bağlantılı olan işe katılım da algılanan örgütsel desteğin şekillendirdiği önemli çıktılar arasında yer almaktadır. İşe katılım, çalışanın gerçekleştirdiği işle özdeşleşmesini ve bu işe duyduğu ilgiyi tanımlamaktadır (akt. Rhoades vd., 2002). Algılanan yeterliliğin, işe yönelik ilgi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Eisenberger vd., 1999). Bu kapsamda, algılanan örgütsel desteğin çalışanların algılanan yeterlilik düzeylerini artırarak işe olan ilgilerini güçlendirmesi beklenmektedir (Rhoades vd., 2002).

Tüm bu çıktıların bir yansıması olarak algılanan örgütsel destek, çalışan performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin, hem mevcut iş tanımlarına yönelik performansı hem de iş tanımının ötesine geçerek örgüte katkı sağlayan eylemleri artırması beklenmektedir (Rhoades vd., 2002). George ve Brief'e (1992) göre, bu tür rol dışında yer alan davranışlar; diğer çalışanlara yardım etme, örgütü risklerden elemine etmeye yönelik eylemler gerçekleştirme, yapıcı önerilerde bulunma ve örgüte fayda sağlayacak bilgi ve beceriler edinme gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin olası sonuçları arasında çalışanların stres tepkileri üzerindeki azaltıcı etkisi de önemli bir yer tutmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların stresörlere karşı geliştirdiği negatif psikolojik ve stres tepkilerini azaltması beklenmektedir. Bu etki, çalışanların yüksek iş talepleriyle karşılaştıklarında ihtiyaç duydukları maddi ve duygusal desteğin mevcut olduğuna dair bir tutum geliştirmeleriyle açıklanmaktadır (akt. Rhoades vd., 2002). Algılanan örgütsel desteğin stresör–stres tepkisi ilişkisini azaltıcı etkisi, özellikle çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması kapsamında ele alınmaktadır (Rhoades vd., 2002). Bu kapsamda, algılanan

örgütsel desteğin hem yüksek hem de düşük düzeyde stresöre maruz kalmada çalışanların genel stres düzeyini azaltabileceği düşünülmektedir (Rhoades vd., 2002; Viswesvaran vd., 1999).

Son olarak algılanan örgütsel destek, çalışanların geri çekilme davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. Geri çekilme davranışı, çalışanların örgüte yönelik etkin katılımlarını azaltmaları anlamına gelmektedir. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi, devamlılık ve dakiklik; çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe karşılık vermelerinin dışarıdan gözlemlenebilir yolları olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, duygusal örgütsel bağlılığı artırarak geri çekilme davranışlarını azaltabileceği ifade edilmektedir (Rhoades vd., 2002).

1.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Mevcut bölüme kadar olan bölümlerde çalışma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin kavramsal bir bakış açısı oluşturularak bu değişkenler sunulmuştur. Mevcut başlık kapsamında önceki bölümlerde ele alınan değişkenlerin beraber ele alınmasına, çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlere ve çalışma için oluşturulmuş araştırma modeline değinilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında oluşturulmuş araştırma modeline değinilmeden önce bu çalışma özelinde ele alınan değişkenler arasında bulunan ilişkileri inceleyen araştırmalara ve bu ilişkilere yönelik çerçevenin oluşturulmasında destekleyici olan teorilere yer verilecektir.

1.5.1. İş Becerikliliği ve Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişki

Alan yazını incelendiğinde iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı kavramlarının birden fazla model çerçevesinde ele alınabildiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında söz konusu ilişki, İş Talepleri ve Kaynakları (Job Demands-Resources; JD-R) Teorisi (Demerouti vd., 2001) ve İş Becerikliliği Modeli (Tims vd., 2012) temel alınarak açıklanmaktadır.

İş talepleri ve kaynakları teorisi (Bakker ve Demerouti, 2007), çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları talepler ve sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengeyi açıklayan teorik bir çerçevedir. Model, her işin kendine has nitelikleri olmakla birlikte bu özelliklerin genel olarak iki temel kategori altında ele alınabileceğini öne sürmektedir: iş talepleri ve iş kaynakları. İş talepleri; çalışanlardan devamlı fiziksel ve/veya psikolojik çaba gerektiren ve bu nedenle belirli maliyetler doğuran iş özelliklerini ifade etmektedir. İş yükü, zaman baskısı, rol çatışması ve duygusal talepler bu çerçevede değerlendirilmektedir. İş kaynakları ise çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran, iş taleplerini azaltan veya kişisel gelişimlerine katkı sağlayan öğeler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek, geri bildirim, otonomi ve gelişim fırsatları bu kaynaklara örnek olarak verilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

İş talepleri ve kaynakları teorisi çerçevesinde iş becerikliliği davranışları, bireylerin işlerini daha iyi yönetmek amacıyla iş kaynaklarını artırıp iş taleplerini azaltarak denge kurmalarını sağlamaktadır (Kerse, 2019). Teorinin önerdiği iki farklı süreçte talepler öncelikle sağlık bozulması ile ilişkilendirilirken, kaynaklar öncelikle işe bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Petrou vd., 2012). Buna göre iş kaynakları, iş taleplerinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini tamponlayabilmektedir. Yani iş talepleri ve iş kaynaklarının birbirinden bağımsız ana etkileri olmakla birlikte bu iki unsur aynı zamanda birlikte işlemektedir. Bu bağlamda iş kaynakları, çalışanların iş taleplerine karşı başa çıkma becerisi geliştirmesinde araçsal bir konuma sahiptir (Bakker ve Demerouti, 2018).

Çalışanların iş talepleri ve iş kaynaklarını daha uyumlu biçimde düzenlemesini ele alan iş becerikliliği, bu modelden yola çıkılarak çalışan yaratıcılığı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim iş becerikliliğinin kendisi de İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde bir kişisel kaynak olarak değerlendirilebilir. İş Talepleri ve Kaynakları Modelinde kişisel kaynaklar; bireylerin çevre üzerinde kontrol sahibi olma, hedeflerine ulaşma ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma kapasitelerini yansıtan olumlu öz-değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll vd., 2003; Xanthopoulou vd., 2007). İş becerikliliği de özünde çalışanların kendi iş koşulları üzerinde proaktif bir kontrol mekanizması geliştirmesine olanak tanıdığından bu tanımla örtüşmektedir. Başka bir ifadeyle, iş becerikliliği yüksek olan çalışanlar; işlerini pasif biçimde deneyimlemek

yerine, iş tasarımını kendi ihtiyaç ve güçlü yönleri doğrultusunda aktif olarak yeniden biçimlendirmektedir. Bu süreçte kazanılan özerklik duygusu, artan iş anlamı ve yetkinlik algısı; çalışanların içsel motivasyonunu beslemekte ve yaratıcı düşünce ile davranışlar için gerekli bilişsel ve duygusal kaynakları sağlamaktadır. Dolayısıyla iş becerikliliği, yalnızca mevcut kaynakları kullanan bir davranış seti olmaktan öte, bizzat yeni kaynaklar üreten dinamik bir süreç olarak da ele alınabilir. Bu teorik çerçeve göz önünde bulundurulduğunda, alan yazında iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı kavramlarının birlikte incelendiği kısıtlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar aşağıda ele alınmaktadır.

Tian vd. (2021) tarafından yürütülen çalışma, Çin'de bir enerji şirketinde çalışan 55 katılımcı ile 4 hafta boyunca yürütülen haftalık günlük yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş olup toplamda 176 gözlem elde edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, iş becerikliliği ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi zaman içinde ve dinamik bir şekilde incelemektedir. Çalışmada iş becerikliliği davranışlarından meydan okuma ve talepleri optimize etmenin yaratıcılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, ancak kaynak arama ile yaratıcılığın anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, iş becerikliliği davranışlarının yaratıcılığa etkisinde işe bağlılığın aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yang vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında veriler, Çin'de farklı teknoloji odaklı işletmelerde çalışan yöneticiler ve onların astlarından elde edilmiştir. Araştırmada başlangıçta 105 yönetici ve onların astlarından veri toplanmış, geçersiz verilerin çıkarılmasının ardından 87 yönetici ve 418 çalışana ait veriler analizlere dahil edilmiştir. Araştırmada güç temelli iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Güç temelli iş becerikliliği ve yaratıcılık arasındaki ilişkide işe özgü öz-yeterliliğinin aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, güç temelli iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Zhu vd. (2022) tarafından Çin'de gerçekleştirilen çalışma kapsamında veriler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerden anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada dijital liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye iş becerikliliğinin aracılık ettiği saptanmıştır. Kişi-örgüt uyumu ise dijital liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki dolaylı ilişkiyi çalışan iş becerikliliği aracılığıyla güçlendirmektedir. Dijital liderlik, çalışan yaratıcılığını artırmada kritik bir rol oynamakta olup iş becerikliliği bu süreci destekleyen temel mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye bağlamında iş becerikliliği ve yaratıcılık ilişkisini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olmakla birlikte son dönemde artmaya başladığı görülmektedir. Bu kapsamda Türk (2024), havacılık sektöründe yürüttüğü nitel araştırmada çalışanların iş becerikliliği ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemiş; destek, performans, yenilikçilik, esneklik, inisiyatif ve dinamizm temalarının bu ilişkide öne çıktığını ortaya koymuştur. Söz konusu çalışma, iş becerikliliğinin yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel yaratıcılığı destekleyen bağlamsal bir unsur olarak da değerlendirilebileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Bununla birlikte, çalışmanın örgütsel yaratıcılık düzeyine odaklanması ve nitel yöntemle yürütülmesi, çalışan yaratıcılığını bireysel düzeyde ve nicel olarak inceleyen araştırmalara duyulan ihtiyacın sürdüğünü göstermektedir.

Benzer şekilde Vural ve Arman (2025) tarafından aşçılar örneğinde yürütülen nicel araştırmada, iş becerikliliğinin bireysel yaratıcılık süreçleri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, iş becerikliliğinin çalışanların yaratıcı düşünme ve yaratıcı davranış geliştirme süreçlerini destekleyebileceğine işaret etmektedir. Ancak çalışmanın gastronomi/otel mutfakları bağlamında yürütülmüş olması, farklı sektörlerde ve farklı örgütsel koşullarda iş becerikliliği-çalışan yaratıcılığı ilişkisinin yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Çakıroğlu ve Altınöz (2021) tarafından Türkiye'de gerçekleştirilen çalışma kapsamında veriler, tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen katılımcılardan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bir kamu kurumunun merkez ve taşra teşkilatlarında görev

yapan teknik ve idari personel araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Dağıtılan anketlerden 483 tanesi geri dönmüş, veri temizleme süreci sonrasında 479 katılımcıya ait veriler analizlerde kullanılmıştır. Çalışmada iş becerikliliğinin yenilikçi iş davranışı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda ele alınan çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı ve yaratıcılıkla ilişkili yenilikçi çıktılar açısından önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Uluslararası çalışmalar, iş becerikliliğinin farklı türlerinin çalışan yaratıcılığını doğrudan ya da aracı mekanizmalar yoluyla destekleyebileceğini ortaya koymaktadır (Tian vd., 2021; Yang vd., 2021; Zhu vd., 2022). Bununla birlikte, bu ilişkinin iş becerikliliğinin alt boyutlarına, araştırmanın yürütüldüğü sektöre, analiz düzeyine ve modele dahil edilen aracı/düzenleyici değişkenlere göre farklılaşabildiği anlaşılmaktadır. Türkiye bağlamında ise Türk (2024) ve Vural ve Arman (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, iş becerikliliği ile yaratıcılık ilişkisinin farklı sektörlerde ele alınmaya başlandığını göstermekte; Çakıroğlu ve Altınöz (2021) ise iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığının davranışsal çıktularından biri olarak değerlendirilebilecek yenilikçi iş davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve iş becerikliliği modelinin sunduğu teorik çerçeveye uyumludur. Bu doğrultuda, çalışanların iş kaynaklarını artırmaya, engelleyici iş taleplerini azaltmaya, sosyal destek ve geri bildirim arayışına girmeye ve zorlayıcı iş taleplerini artırmaya yönelik proaktif davranışlarının, yaratıcı düşünme ve yaratıcı davranış geliştirme süreçlerini destekleyeceği öngörülmektedir. Bu kapsamda mevcut araştırmada, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde olumlu yönde etkili olacağı öngörülmektedir.

Bu doğrultuda mevcut araştırma, iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi yalnızca doğrudan etkiler üzerinden değil; psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek gibi bağlamsal değişkenlerin düzenleyici rolleri üzerinden de inceleyerek literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışma, Türkiye bağlamında iş becerikliliği ve yaratıcılık ilişkisine yönelik sınırlı ampirik birikimi genişletmektedir.

Önceki çalışmalar bu ilişkiyi daha çok belirli sektörler, örgütsel yaratıcılık düzeyi veya genel yaratıcılık süreçleri üzerinden ele alırken; bu araştırma iş becerikliliğinin alt boyutlarını ayrı ayrı değerlendirerek çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rollerini incelemektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, Tims vd. (2012)'nin geliştirdiği modelde, yapısal iş kaynaklarını artırma, çalışanların özerklik, görev çeşitliliği, performans geri bildirim ve beceri kullanımı gibi işin yapısal niteliklerini bilinçli biçimde geliştirmeye yönelik davranışlarını kapsamaktadır. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde bu tür kaynakların içsel motivasyonu besleyen temel unsurlar olduğu bilinmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Özerklik ve geri bildirim gibi yapısal kaynakların, bireyin işi üzerindeki kontrol algısını güçlendirerek deneme-yanılma yoluyla yeni fikirler üretme cesaretini artıracakları değerlendirilmektedir. Ayrıca görev çeşitliliği, bireyin farklı bilgi ve becerilerini bir araya getirerek özgün çözümler geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Bu mekanizmalar doğrultusunda yapısal iş kaynaklarını aktif biçimde artıran çalışanların yaratıcı düşünce ve davranışlar sergileme eğiliminde olacağı öngörülmektedir.

H_{1a}: İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu çalışan yaratıcılığını pozitif yönde tahmin eder.

Engelleyici iş talepleri; bürokratik engeller, rol belirsizliği ve örgütsel politikalar gibi bireyin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ve kişisel gelişime katkı sağlamayan talep türlerini ifade etmektedir (Crawford vd., 2010). İş Talepleri ve Kaynakları Model'ine göre bu tür talepler, bireyin fiziksel ve bilişsel kaynaklarını tüketen ve sağlık bozulmasına yol açan unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Modelin öngördüğü sağlık bozulması süreci çerçevesinde engelleyici taleplerle sürekli baş etmek zorunda kalan çalışanların bilişsel ve duygusal kaynakları zamanla erimekte; bu durum yaratıcılık için zorunlu olan odak, enerji ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Buna karşın engelleyici iş taleplerini proaktif biçimde azaltan çalışanlar, bu yük altında tüketilecek olan kaynakları serbest bırakarak söz konusu kaynakları yaratıcı düşünce süreçlerine yönlendirebilmektedir. Dolayısıyla engelleyici iş taleplerinin azaltılmasının,

çalışanın yaratıcılık için gereken bilişsel kapasiteyi ve içsel motivasyonu yeniden kazanmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

H_{1b}: İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu çalışan yaratıcılığını pozitif yönde tahmin eder.

Sosyal iş kaynaklarını artırma, çalışanların yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından destek, geri bildirim ve koçluk arayışına girmesi gibi kişilerarası kaynak edinme davranışlarını içermektedir (Tims vd., 2012). Sosyal kaynaklar, bireyin işte yalnız olmadığı hissini pekiştirerek çalışanın kendini güvende hissetmesini sağlamakta ve bu ortam yaratıcı risk almanın önündeki engelleri azaltmaktadır. Bunun yanı sıra, farklı bakış açılarına erişim ve bilgi paylaşımı yoluyla sosyal etkileşim, bireyin fikir çeşitliliğini artırarak yaratıcı sentez süreçlerini desteklemektedir (Amabile vd., 1996). Bu gerekçeler doğrultusunda sosyal iş kaynaklarını artıran çalışanların daha zengin bir sosyal bilgi havuzuna erişeceği ve bunun yaratıcılığa olumlu biçimde yansıtacağı öngörülmektedir.

H_{1c}: İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu çalışan yaratıcılığını pozitif yönde tahmin eder.

Zorlayıcı iş talepleri; bireyin gelişimine katkı sağlayan, anlamlı bulduktan ve başa çıkılabilir olarak değerlendirdiği talep türlerini ifade etmektedir (Cavanaugh vd., 2000). Bu talepler, bürokratik engelleyicilerin aksine bireyi zorlayan ancak aynı zamanda güdüleyen bir işlevselliğe sahiptir. Zorlayıcı talepleri bilinçli olarak artıran çalışanlar, kendilerini daha karmaşık problemlerle yüzleştirerek rutin düşünce kalıplarının dışına çıkmaktadır. Bu süreç, alışılmış çözüm yollarının yetersiz kaldığı durumlarda yaratıcı alternatifler üretmeyi zorunlu kılmakta; böylece bireyin yaratıcı potansiyelini harekete geçirmektedir. Nitekim Tian vd. (2021) de zorlayıcı talepleri artırmanın yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğunu ampirik olarak doğrulamıştır. Bu bağlamda zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

H_{1d}: İş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu çalışan yaratıcılığını pozitif yönde tahmin eder.

1.5.2. Psikolojik Güvenliğin Çalışan Yaratıcılığı Üzerinde Doğrudan Etkisi ve Düzenleyici Rolü

Mevcut yazın incelendiğinde, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen araştırma bulunmasına rağmen, psikolojik güvenliğin iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici rolünün ele alındığı araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını doğrudan etkilemesi, ayrıca iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici role sahip olması beklenmektedir. Bu bölümde ilk önce psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan etkisine, daha sonra düzenleyici etkisine yer verilecektir.

Psikolojik güvenlik, Edmondson (1999) tarafından bireylerin kişilerarası risk almayı güvenli algıladıkları paylaşılan bir inanç sistemi olarak tanımlanmaktadır (s.708). Yaratıcılık, özünde belirsizlik ve başarısızlık riskini barındıran bir süreç olduğundan, çalışanların yeni ve alışılmadık fikirler üretebilmesi için bu riskleri göze alabilecekleri psikolojik açıdan güvenli bir ortama ihtiyaç duymaktadır. İş Talepleri ve Kaynakları teorisi çerçevesinden bakıldığında psikolojik güvenlik, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayan ve yaratıcı davranışlar için gerekli motivasyonel zemini hazırlayan önemli bir iş kaynağı olarak değerlendirilebilir. Nitekim eleştirilme ya da dışlanma korkusu olmaksızın fikir paylaşabilen, hata yapabilen ve alışılmışın dışına çıkabilen çalışanların yaratıcı süreçlere daha etkin biçimde katılması beklenmektedir. Bu teorik çerçeveden hareketle, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

Baer ve Frese (2003) yılında gerçekleştirdiği çalışmada, süreç inovasyonlarının şirket performansı üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin görevi incelenmiştir. Araştırma, Almanya'da faaliyet gösteren orta ölçekli 47 şirketten elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup, veri elde etme sürecinde anket yöntemi kullanılmış ve performans verileri arşiv kayıtları ile güçlendirilmiştir. Çalışmada süreç inovasyonları, inisiyatif iklimi ve psikolojik güvenlik iklimi analiz edilmiş; şirket performansı ise hem öznel hem de nesnel göstergeler baz alınarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen

veriler, psikolojik güvenlik ikliminin şirket performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Buna paralel olarak, psikolojik güvenlik ikliminin süreç inovasyonları ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyici rol üstlendiği görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, çalışanların düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiği ve hata yaptığında cezalandırılma korkusu yaşamadığı örgütsel bir ortamda, inovasyonların performansa dönüşme olasılığı yükselmektedir. Bu doğrultuda çalışma, psikolojik güvenlik ikliminin yenilikçi süreçleri kolaylaştıran önemli bir bağlamsal faktör olduğunu dolaylı biçimde ortaya koyması bakımından değerlendirilebilir; ancak bulgular doğrudan çalışan yaratıcılığına değil, örgütsel performans ve inovasyon çıktılarına ilişkin olduğu göz ardı edilmemelidir.

Kark ve Carmeli (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcı iş süreçlerine katılımı üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Farklı sektörlerde görev yapan ve hem yönetici hem de yönetici olmayan pozisyonlarda çalışan 128 katılımcıdan iki zamanlı veri toplama yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada, psikolojik güvenlik ve çalışanların canlılık düzeyleri ilk etapta, yaratıcı iş katılımı ise ikinci etapta ölçülmüştür. Araştırma sonuçları, psikolojik güvenliğin çalışanların canlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini, bu canlılık hissini ise çalışanların yaratıcı iş süreçlerine katılımını teşvik ederek artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, canlılık düzeyinin psikolojik güvenlik ile yaratıcı iş katılımı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular neticesinde, psikolojik güvenlik, çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını doğrudan değil, bireylerin duygusal ve enerjik durumları üzerinden dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır.

Carmeli vd. (2010) tarafından yapılan çalışma, psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcı görev süreçlerine katılımı üzerindeki etkisini incelenmektedir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan toplam 182 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmada psikolojik güvenlik ve kapsayıcı liderlik algısı bağımsız değişkenler olarak analiz edilirken, çalışanların yaratıcı iş süreçlerine katılım düzeyleri bağımlı değişken olarak ölçümlenmektedir. Araştırma bulguları, psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcı görevlerde aktif rol alma düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, kapsayıcı liderlik davranışının psikolojik güvenlik düzeyini

artırarak çalışanların yaratıcı süreçlere dahil olmasını dolaylı olarak desteklediği tespit edilmiştir.

Gong vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, çalışan yaratıcılığı proaktif kişilik, bilgi paylaşımı ve psikolojik güvenlik birlikte ele alınarak incelenmektedir. Tayvan'da faaliyet gösteren bir perakende zincirinde çalışan 190 çalışan-yönetici eşleşmesinden üç aşamalı veri toplama yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada, çalışanların proaktif kişilik özellikleri ilk etapta, bilgi paylaşımı ve güven ilişkileri ikinci etapta, çalışan yaratıcılığı ise üçüncü ve son etapta yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, proaktif çalışanların daha fazla bilgi aktarımında bulunduğunu ve bu süre zarfında güvene dayalı ilişkiler geliştirdiğini, bu güven ilişkilerinin ise çalışan yaratıcılığını pozitif yönde artırdığını göstermektedir. Ayrıca, psikolojik güvenliğin kişiler arası güven ilişkileri üzerinden meydana geldiği ve yaratıcı davranışlar için gerekli risk alma ortamını destekler nitelikte olduğu ortaya konmuştur.

Türkiye'de psikolojik güvenlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, psikolojik güvenliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırdığı ve bu iş davranışların yaratıcılığın önemli bir çıktısı olduğu ortaya konmaktadır (Yener, 2015; Çimen ve Yücel, 2017).

Yukarıda ele alınan çalışmalar değerlendirildiğinde, psikolojik güvenlik ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı (Baer ve Frese, 2003; Kark ve Carmeli, 2009; Carmeli vd., 2010; Gong vd., 2012; Yener, 2015; Çimen ve Yücel, 2017) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

H₂: *Psikolojik güvenlik çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.*

Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici rolünü inceleyen doğrudan bir çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte, bu ilişkiyi teorik olarak temellendirmek mümkündür. İş becerikliliği, çalışanların iş

koşullarını proaktif biçimde yeniden şekillendirmeyi gerektirdiğinden (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims ve Bakker, 2010), bu proaktif davranışları sergilemek doğası gereği belirli bir kişilerarası risk barındırmaktadır (Parker ve Collins, 2010; Edmondson, 1999). Mevcut düzeni sorgulamak, yeni sorumluluklar talep etmek ya da iş süreçlerini dönüştürmeye çalışmak; değerlendirilme, eleştirilme veya dışlanma kaygısını beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada psikolojik güvenlik, iş becerikliliği davranışlarının yaratıcı çıktılara dönüşmesini kolaylaştıran kritik bir bağlamsal koşul olarak işlev görebilir (Edmondson, 1999). Başka bir ifadeyle, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar iş becerikliliği davranışlarını daha cesurca ve kapsamlı biçimde sergileyebilir; bu durum söz konusu davranışların yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisini güçlendirebilir. İş Talepleri ve Kaynakları teorisi çerçevesinden bakıldığında psikolojik güvenlik, iş kaynaklarının etkin biçimde kullanılmasını sağlayan üst düzey bir bağlamsal kaynak olarak konumlandırılabilir (Bakker ve Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989). Bu noktada kaynakların varlığı tek başına yeterli olmayıp, bu kaynakların harekete geçirildiği psikolojik ortamın niteliği de belirleyici bir öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Nitekim West ve Anderson (1996) tarafından gerçekleştirilen çalışma yenilikçiliğin artırılmasında psikolojik ortamın önemini göstermektedir. Çalışma üst yönetimde yenilikçilik ve takım iklimi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren üst yönetim ekiplerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup, ekip düzeyinde veri toplama yaklaşımı özümsemiştir. Çalışmada özellikle ekip içi iletişim, katılım, destekleyici iklim ve psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının varlığı gibi faktörlerin yenilikçilik davranışı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, ekip içerisinde açık iletişimin ve destekleyici bir iklimin var olmasının, çalışanların fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilmelerini ve yeni fikirler geliştirmelerini anlamlı ölçüde artırdığını göstermektedir. Bu bağlamda, psikolojik güvenlik düzeyinin yüksek olduğu ekiplerde çalışanların risk alma konusunda daha hevesli oldukları ve yaratıcı katkı sağlama olasılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Araştırma, psikolojik güvenliğin doğrudan ölçümlenmediği durumlarda dahi, destekleyici ve katılımcı ekip iklimi vasıtasıyla benzer bir işlev gördüğünü gözler önüne sermektedir. Bu doğrultuda, çalışma psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı ve

inovasyon üzerindeki etkisini dolaylı olarak açıklayan araştırmalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Xue vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, bireyselleştirilmiş iş anlaşmaları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki, öz-kategorizasyon Teorisi çerçevesinde analiz edilmiştir. Araştırma, Çin’de faaliyet gösteren altı Şirketten elde edilen 331 çalışana ait verilerle gerçekleştirilmiş olup, veri toplama sürecinde  aşamalı zaman gecikmeli yöntem kullanılmıştır. Çalışmada bireyselleştirilmiş iş anlaşmaları ilk aşamada, psikolojik güvenlik ve algılanan içsel statü ikinci aşamada, çalışan yaratıcılığı ise nc aşamada lmlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, psikolojik güvenliğin bireyselleştirilmiş iş anlaşmaları ile algılanan içsel statü arasındaki ilişkiyi pozitif yönde glendiren bir düzenleyici değişken işlevi gördüğü belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik güvenliğin, bireyselleştirilmiş iş anlaşmalarının çalışan yaratıcılığı üzerindeki dolaylı etkisini de glendirdiği, yani düzenlenmiş aracılık etkisi yarattığı tespit edilmiştir. Bu veriler, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin, bireysel ve örgütsel süreçler arasındaki etkileşime bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir.

Psikolojik güvenlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki alan yazında ağırlıklı olarak aracılık modelleri çerçevesinde incelenmiş olmakla birlikte, bazı araştırmalar bu değişkenin farklı örgütsel süreçlerin yaratıcılık üzerindeki etkisini koşullandıran belirleyici bir bağlamsal faktör olarak da işlev görebildiğini ortaya koymaktadır. Destekleyici ve katılımcı ekip ikliminin yenilikçilik üzerindeki etkisini inceleyen alışma (West ve Anderson, 1996), alışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve hata yapma konusunda olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesi taşımadıkları bir çalışma ortamının, yenilikçi süreçler açısından önemli bir bağlamsal unsur olduğunu göstermektedir. Psikolojik güvenliğin koşullu dolaylı etkilere yn verebildiği (Xue vd., 2024) görülmektedir.

Bu teorik ereve ve ampirik bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin yalnızca çalışan yaratıcılığını doğrudan etkileyen bir değişken olmadığı, aynı

zamanda iş becerikliliği davranışlarının yaratıcı çıktılara dönüşmesini kolaylaştıran kritik bir bağlamsal koşul olarak da işlev gördüğü anlaşılmaktadır. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde üst düzey bir kaynak olarak konumlandırılan psikolojik güvenliğin, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisini güçlendireceği öngörülmekte ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir.

H_{3a}: İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü vardır: yapısal iş kaynaklarını artırma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

H_{3b}: İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü vardır: engelleyici iş taleplerini azaltma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

H_{3c}: İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü vardır: sosyal iş kaynaklarını artırma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

H_{3d}: İş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü vardır: zorlayıcı iş taleplerini artırma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

1.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Yaratıcılığı Üzerinde Doğrudan Etkisi ve Düzenleyici Rolü

Algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki, Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986) ve Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde açıklanabilir. Örgütsel Destek Teorisi'ne göre çalışanlar, örgütün kendilerine verdiği

değeri ve refahlarına gösterdiği ilgiyi değerlendirerek buna karşılık verme eğilimi taşımaktadır. Bu karşılıklılık normu doğrultusunda, yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların örgüte olan katkılarını artırma motivasyonu güçlenmektedir (Eisenberger vd., 1986). İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi çerçevesinden bakıldığında ise algılanan örgütsel destek, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran ve psikolojik kaynaklarını besleyen temel bir iş kaynağı olarak konumlandırılabilir. Nitekim örgütsel destek, çalışanların içsel motivasyonunu, öz-yeterlilik algısını ve psikolojik güçlenme duygusunu artırarak onları risk almaya, yeni fikirler üretmeye ve alışılmışın dışına çıkmaya teşvik etmektedir. Yaratıcılık özünde belirsizlik ve risk içerdiğinden, bu psikolojik kaynakların varlığı çalışan yaratıcılığı için belirleyici bir zemin oluşturmaktadır.

Bu teorik çerçeveyi destekler nitelikte, alan yazında algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ele alan çeşitli çalışmalar dikkat çekmektedir. Yu ve Frenkel (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı ve yaratıcılığı üzerindeki etkilerini açıklayan psikolojik mekanizmalar analiz edilmiştir. Araştırma, Çin’de faaliyet gösteren bir devlet bankasında görev yapan 206 çalışandan ve onların yöneticilerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup iki aşamalı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada algılanan örgütsel destek ilk fazda ölçülmüş, hissedilen yükümlülük, örgütsel özdeşleşme ve başarı beklentisi ikinci fazda değerlendirilmiş; çalışanların görev performansı ve yaratıcılığı ise yöneticiler tarafından ölçülmüştür. Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin hissedilen yükümlülük, örgütsel özdeşleşme ve başarı beklentisi aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir.

Duan vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki ve bu ilişkide işe yönelik anlam ve amaç duygusu değişkeninin rolü incelenmiştir. Araştırma, Çin’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 68 organizasyondan 410 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonrası elde edilen bulgular

incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Akgündüz vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel destek ve proaktif kişiliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işin anlamlılığının rolü incelenmiştir. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 274 kişiden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen veriler, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkinin işin anlamlılığının aracılığıyla kısmen gerçekleştiği görülmektedir.

Bu bölüme kadar ele alınan teorik ve ampirik çalışmalar, modeller ve teoriler dikkate alındığında araştırma kapsamında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

H₄: Algılanan örgütsel destek çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.

Algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenebileceği hem Örgütsel Destek Teorisi hem de İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde temellendirilebilir. İş becerikliliği, çalışanların iş koşullarını proaktif biçimde yeniden şekillendirmeyi gerektiren bir davranış seti olmakla birlikte, bu davranışların yaratıcı çıktılara dönüşmesi büyük ölçüde örgütsel bağlamın elverişliliğine bağlıdır. Örgütsel Destek Teorisi'ne göre çalışanlar, örgütün kendilerine verdiği değeri sürekli olarak değerlendirmekte ve bu değerlendirme doğrultusunda davranışlarını biçimlendirmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bu çerçevede yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlar, iş becerikliliği davranışlarını daha özgürce ve kapsamlı biçimde sergileyebilmekte; örgütün bu girişimleri desteklediğine olan inançları, yaratıcı risk alma davranışlarını pekiştirmektedir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli açısından değerlendirildiğinde ise algılanan örgütsel destek, mevcut kaynakların etkin biçimde kullanılmasını sağlayan üst düzey bir bağlamsal kaynak olarak işlev görmektedir. Düşük örgütsel destek ortamında iş becerikliliği davranışları sergilenirse dahi bu davranışların yaratıcılığa dönüşmesi güçleşebilmekte; yüksek örgütsel destek ise iş

becerikliliğinin yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisini güçlendiren elverişli bir zemin oluşturmaktadır.

Bu teorik çerçeveyi dolaylı olarak destekler nitelikte, alan yazında algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığıyla ilişkisini farklı bağlamsal koşullar altında ele alan çeşitli çalışmalar dikkat çekmektedir. Örneğin, Zhou ve George (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışan yaratıcılığı üzerinde iş tatminsizliği ve algılanan örgütsel desteğin etkileşimli etkisi incelenmiştir. Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren bir perakende zincirinde çalışan 171 çalışan ve 35 yöneticiden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Veri toplama sürecinde çok kaynaklı veri yöntemi kullanılmış; çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş tatminsizliği düzeyleri öz-bildirim yoluyla ölçülürken, çalışan yaratıcılığı yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin tek başına doğrudan bir etkisinden ziyade, iş tatminsizliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Buna göre, örgütsel destek düzeyi yüksek olduğunda, iş tatminsizliği yaşayan çalışanların yaratıcı performanslarının arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel desteğin çalışanların yaratıcılığını özellikle olumsuz duygusal durumlar altında güçlendiren bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

Eisenberger vd. (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların duygusal durumları ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, farklı sektörlerde görev yapan 81 çalışan ile gerçekleştirilmiş olup veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada algılanan örgütsel destek, çalışanların duygusal bağlılıkları ve performans düzeyleri ölçülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, algılanan örgütsel desteğin çalışanların olumlu duygusal durumlarını ve içsel motivasyonlarını artırdığını göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütsel desteğin çalışanların bilişsel esnekliklerini ve yeni fikirler üretme kapasitelerini güçlendirebilecek bir bağlamsal kaynak olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgular, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde özellikle bireysel süreçleri güçlendirerek etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Tierney ve Farmer (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların yaratıcı performansları üzerinde bağlamsal ve bireysel faktörlerin etkisi incelenmiştir. Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren bir organizasyonda görev yapan 207 çalışan ve onların yöneticilerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup zaman gecikmeli veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada çalışanların algıladıkları destekleyici iş ortamı ve yaratıcı öz-yeterlilik düzeyleri ilk aşamada, çalışan yaratıcılığı ise yöneticiler tarafından ikinci aşamada değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, destekleyici iş ortamının çalışanların yaratıcı öz-yeterliliklerini artırdığını ve bunun da çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etki yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışmada ele alınan destek kavramı doğrudan algılanan örgütsel destek kapsamında ölçülmemiş olup daha geniş bir bağlamsal destek algısını ifade etmektedir. Ancak bu destekleyici ortam algısı, çalışanların örgüt tarafından desteklenme ve değer görme algılarıyla yakından ilişkili olması bakımından algılanan örgütsel destek ile kavramsal benzerlik göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin doğrudan olmaktan ziyade bireysel psikolojik mekanizmalar üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Madjar vd. (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların yaratıcılığı üzerinde sosyal ve örgütsel destek kaynaklarının etkisi incelenmiştir. Araştırma, farklı sektörlerde çalışan 192 bireyden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup çok kaynaklı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada çalışanların algıladıkları destek düzeyleri ile yaratıcı performansları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen nihai bulgular, örgütsel ve sosyal destek kaynaklarının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle çalışanların destekleyici bir ortamda çalışmaları, yeni fikirler üretme ve bu fikirleri uygulamaya geçirme davranışlarını artırmaktadır. Bununla birlikte, ilgili çalışmada destek kavramı doğrudan algılanan örgütsel destek değişkeni kapsamında ele alınmamış; daha geniş bir sosyal ve örgütsel destek perspektifi içerisinde değerlendirilmiştir. Buna karşın, söz konusu destek biçimlerinin çalışanların örgüt tarafından değerli görülme, önemsenme ve desteklenme algılarını içermesi nedeniyle algılanan örgütsel destek kavramıyla önemli ölçüde örtüştüğü söylenebilir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, örgütsel destekleyici

unsurların çalışan yaratıcılığını güçlendiren önemli bir bağlamsal faktör olduğunu göstermektedir.

Yukarıda ele alınan ampirik bulgular, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığını hem doğrudan hem de bireysel psikolojik süreçler aracılığıyla olumlu yönde etkilediğini tutarlı biçimde ortaya koymaktadır. Öte yandan bu bulgular, örgütsel desteğin farklı bağlamsal koşullar altında farklı biçimlerde işlev görebildiğine de işaret etmektedir. Daha önce kurulan teorik çerçeve doğrultusunda, algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisini güçlendiren bir düzenleyici değişken olarak işlev göreceği öngörülmekte ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir.

H_{5a}: İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır: yapısal iş kaynaklarını artırma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

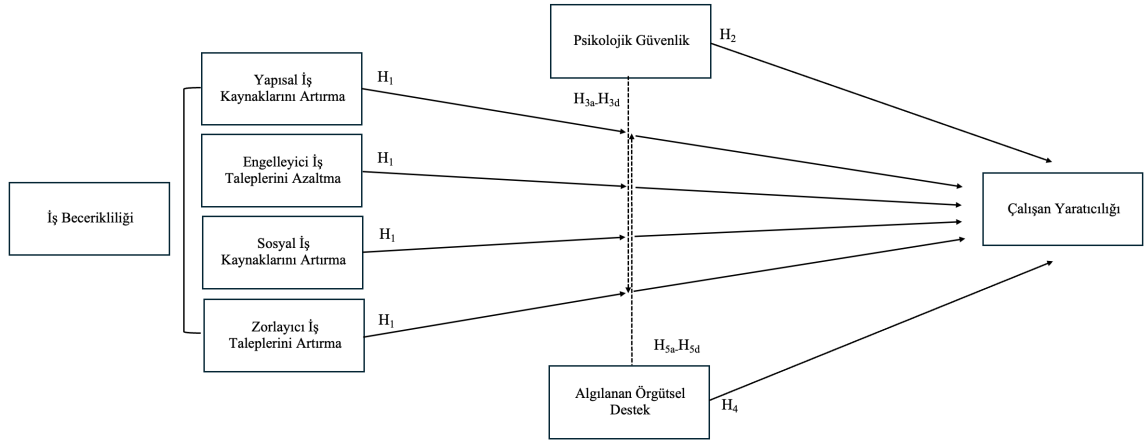
H_{5b}: İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır: engelleyici iş taleplerini azaltma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

H_{5c}: İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır: sosyal iş kaynaklarını artırma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

H_{5d}: İş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır: zorlayıcı iş taleplerini artırma ve çalışan yaratıcılığı arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

Bu başlık altında araştırma modeli içerisinde yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri ele alan araştırmalara, bu ilişkileri açıklama amacıyla teori ve modellere ve çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlere değinilmiştir. Mevcut çalışma kapsamında geliştirilen araştırma modeline ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

Şekil 3. Araştırma Modeli



2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu tez çalışmasının ikinci bölümü üç başlık altında ele alınmaktadır. “Yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” başlıklarından oluşan bu bölümde, ilk olarak yöntem başlığında katılımcılara dair demografik bilgiler, çalışma bağlamında kullanılan ölçeklere dair bilgiler ve katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde kullanılacak olan metotlardan bahsedilecektir. Bulgular başlığında ise çalışma bağlamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi hedefi doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerin sonuçları incelenecektir. Son olarak tartışma başlığında yapılan analizlere ilişkin sonuçların yorumlanması ve çalışmanın nihai bulgulara ulaştırılması hedeflenmektedir.

2.1. YÖNTEM

2.1.1. Katılımcılar

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de yaşayan, çeşitli sektörlerde, 21-58 yaş aralığında yer alan beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Etik Kurulu’ndan gerekli izinler alınmıştır. Ampirik nitelikte olan bu çalışmada, örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniği kullanılmış, katılımcılara çeşitli sosyal medya platformları vasıtasıyla çevrim içi olarak ulaşılmıştır. Katılımcılardan öncelikle gönüllü katılım formunu okumaları istenmiştir. Gönüllü katılım formunu okuyup kabul eden katılımcılardan kimlik ayırt edici hiçbir bilgi istenmemiş olup katılımın gönüllülük esasına dayandığı, cevapların anonim tutulacağı bilgisi kendileriyle paylaşılmıştır. Gönüllü katılım formunu okuyup, kabul eden 261 katılımcının verileri ön analize tabi tutulmuştur. Çalışma verileri Tabachnick ve Fidell’in (2013) önermiş olduğu veri setini temizleme adımları kapsamında gözden geçirildiğinde 4 adet verinin çalışma kapsamında analizlere dâhil edilemeyeceği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmada yer alan katılımcı sayısı 257 olarak belirlenmiştir. Ankete katılım sağlayan katılımcıların demografik bilgileri özetlenmiş hali ile Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	132	51,36%
	Kadın	125	48,64%
Yaş	18-25	35	13,62%
	26-35	162	63,04%
	36-45	51	19,84%
	46-55	8	3,11%
	56 ve üstü	1	0,39%
Eğitim Durumu	Lise	5	1,95%
	Ön lisans	6	2,33%
	Lisans	125	48,64%
	Yüksek Lisans	102	39,69%
	Doktora	19	7,39%
Kurum Türü	Kamu Kurumu	42	17,34%
	Özel Sektör	215	83,66%
Görev Yapılan Kurumdaki Pozisyon	Uzman	213	82,88%
	Yönetici	44	17,12%
Görev Yapılan Kurumdaki Çalışma Süresi	0-2 Yıl	113	43,97%
	3-5 Yıl	80	31,13%
	6-8 Yıl	31	12,06%
	9-11 Yıl	6	2,33%
	12-14 Yıl	12	4,67%
	15 ve üzeri	15	5,84%
Toplam Çalışma Süresi	0-2 Yıl	43	16,73%
	3-5 Yıl	73	28,40%
	6-8 Yıl	50	19,46%
	9-11 Yıl	29	11,28%
	12-14 Yıl	26	10,12%
	15 ve üzeri	36	14,01%

Yukarıda yer alan Tablo 4'te görüldüğü gibi, mevcut çalışmada iki yüz elli yedi katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde %48,64'ünün kadın (n=125), %51,36'nın erkek (n=132) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları açık uçlu olarak

sorulmuş olup mevcut çalışmada yer alan katılımcıların yaş ortalaması $\bar{X}= 32$ ve standart sapması 6,34 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların yaş dağılımının tespit edilmesi amacıyla verilen cevaplar yaş aralıkları olarak ele alınmıştır. Yaş aralıklarının dağılımları incelendiğinde, %13,62'sinin (n=35) 18-25 yaş aralığında, %63,04'ünün (n=162) 26-35 yaş aralığında, %19,84'ünün (n=51) 36-45 yaş aralığında, %3,11'inin (n=8) 46-55 yaş aralığında, %0,39'unun (n=1) 56 yaş ve üstü yaş aralığında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumları açısından katılımcıların dağılımları ele alındığında, %1,95'inin (n=5) lise mezunu, %2,33'ünün (n=6) ön lisans mezunu, %48,64'ünün (n=125) lisans mezunu, %39,69'unun (n=) yüksek lisans mezunu ve %7,39'unun (n=19) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı kurum türü incelendiğinde, %17,34'ünün (n=42) kamu kurumu, %83,66'sinin (n=215) ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Görev yapılan kurumdaki pozisyon açısından katılımcıların dağılımı ele alındığında, %82,88'inin (n=213) uzman, %17,12'inin (n=44) ise yönetici olarak çalıştığı görülmektedir. Katılımcılar çalışma süresi ve halihazırda çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süresi incelenmiştir. Çalışma süreleri değerlendirildiğinde, katılımcıların %16,73'ünün (n=43) 3 yıldan az süredir, %28,40'ının (n=73) 3-5 yıldır, %19,46'sinin (n=50) 6-8 yıldır, %11,28'inin (n=29) 9-11 yıldır, %10,12'sinin (n=26) 12-14 yıldır, %14,01'inin (n=36) 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların %43,97'sinin (n=113) 3 yıldan az süredir, %31,13'ünün (n=80) 3-5 yıldır, %12,06'sinin (n=31) 6-8 yıldır, %2,33'ünün (n=6) 9-11 yıldır, %4,67'sinin (n=12) 12-14 yıldır, %5,84'ünün (n=15) 15 yıl ve daha fazla süredir hâlihazırda kurumlarında çalıştıkları saptanmıştır.

2.1.2. Kullanılan Ölçekler

Mevcut çalışma kapsamında Google Forms üzerinden hazırlanan ve katılımcılara iletilen anket formunda 6 bölüm yer almaktadır. Anketin ilk bölümü olan gönüllü katılım formu ile katılımcılara ankete ilişkin bilgilendirme yapılmış ve araştırma katılımı değerlendirmelerine sunulmuştur. Araştırmaya katılmayı onaylayan katılımcılar bir sonraki bölüme geçebilirken ankete katılmayı onaylamayan katılımcılar için anket sonlandırılmıştır. Anketin ikinci bölümünde katılımcılardan demografik bilgilerine ilişkin soruları yanıtlamaları beklenmiştir. Anketin ilerleyen bölümleri ise sırası ile

çalışan yaratıcılığı, iş becerikliliği, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek maddelerin yer aldığı ölçeklerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket formunun örneği ekler bölümünde yer almaktadır (bakınız Ek 3).

2.1.2.1. Demografik Değişkenler

Katılımcıların biyolojik cinsiyetine, yaşına, bulunduğu örgütte çalışmaya başladığı zamana, sektör (özel ya da kamu), eğitim durumuna ilişkin sorular, demografik bilgi formunda yer almaktadır. Katılımcılara yaşları açık uçlu bir biçimde sorulmuştur. Demografik bilgi formundaki sorular aracılığıyla katılımcı grubunun özelliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerini ortaya çıkarabilecek herhangi bir soruya demografik bilgi formunda yer verilmemiştir. Demografik bilgi formu, anket formunun başında bulunmaktadır.

2.1.2.2. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği

Oluşturulan anket formunda yer alan üçüncü bölümde katılımcılara “çalışan yaratıcılığı” kavramına ilişkin sorular sorulmuş ve katılımcılardan bu soruları yanıtlamaları beklenmiştir. Çalışan yaratıcılığı kavramını ölçmek amacıyla, Muñoz-Doyague, González-Álvarez ve Nieto (2008) tarafından geliştirilen *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği* (Employee Creativity Scale) kullanılmıştır. Mevcut araştırma kapsamında ölçeğin kullanılabilmesi için e-posta yoluyla ölçeği geliştiren araştırmacılar arasında yer alan S. Muñoz-Doyague ile iletişime geçilmiş, araştırmacıya çalışma hakkında bilgi verilerek gerekli olan ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Muñoz-Doyague vd. (2008) tarafından geliştirilen bu ölçek toplamda 11 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye çevirisi Ürü (2008) tarafından doktora tez çalışması kapsamında yapılmış olup, söz konusu uyarlama bu tez çalışmasında da değişiklik yapılmadan kullanılmıştır.

Çalışan yaratıcılığı değişkenini ölçmek amacıyla ölçek kapsamında “*İş arkadaşlarım ve bana bağlı çalışanlar arasında yeni bir fikir veya metodu deneyen ilk kişi ben olurum.*”, “*Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştiririm.*” gibi maddeler yer almaktadır. Söz konusu olan maddelerin değerlendirilmesi için katılımcılara 1-7

arasında (1: Kesinlikle katılmıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum) değerlendirme skalası sunulmuştur. Ölçekte yer alan maddelere düşük puan veren katılımcıların çalışan yaratıcılığının düşük düzeyde seyrettiği, yüksek puan veren katılımcıların ise çalışan yaratıcılığının yüksek düzeyde seyrettiği varsayılmıştır.

Ölçeğe ilişkin ilk güvenilirlik çalışması Muñoz-Doyague vd. (2008) tarafından gerçekleştirilirken Türkiye’de güvenilirlik çalışması Ürü vd. (2009) tarafından yürütülmüştür. Çalışan yaratıcılığı değişkenine yönelik Cronbach Alfa katsayıları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları*

	Muñoz-Doyague vd. (2008)	Ürü vd. (2009)
Çalışan Yaratıcılığı	.80	.97

Mevcut çalışmada yer alan çalışan yaratıcılığı değişkenine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelenmiş, çalışan yaratıcılığı ölçeğinin Cronbach’s $\alpha = .93$ olduğu tespit edilmiştir.

2.1.2.3. İş Becerikliliği Ölçeği

Anket formunda yer alan dördüncü bölümde katılımcılara “iş becerikliliği” kavramına ilişkin soruları yanıtlamaları istenmiştir. İş becerikliliği kavramını ölçmek amacıyla, Tims vd. (2012) *İş Becerikliliği Ölçeği* (Job Crafting Scale) kullanılmıştır. Mevcut araştırma kapsamında ölçeğin kullanılabilmesi için e-posta yoluyla ölçeği geliştiren araştırmacılar arasında yer alan Tims ile iletişime geçilmiş, araştırmacıya çalışma hakkında bilgi verilerek gerekli olan ölçek kullanım izinleri alınmıştır.

Tims vd. (2012) tarafından geliştirilen bu ölçek toplamda 21 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, iş becerikliliği kavramını dört alt boyutta ölçmektedir. Bu dört boyut sırası ile i) yapısal iş kaynaklarını artırma (5 soru), ii) engelleyici iş taleplerini azaltma (6 soru), iii)

sosyal iş kaynaklarını artırma (5 soru), iv) zorlayıcı iş taleplerini artırma (5 soru) olarak ele alınmaktadır. Yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ‘*Kendimi profesyonel olarak geliştirmeye çalışırım.*’; engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ‘*İşimin duygusal olarak daha az yoğun olmasını sağlamaya çalışırım.*’; sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ‘*Yöneticimi ilham verici bir kaynak olarak görürüm.*’; zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu ise ‘*İşimdeki unsurlar arasındaki ilişkileri inceleyerek çalışmamı daha anlamlı ve zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.*’ gibi maddeler aracılığıyla ölçülmüştür. Katılımcılardan ölçek maddelerine ilişkin görüşlerini 1 ile 5 arasında (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) yer alan değerlendirme aralığını kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen düşük puanlar, katılımcıların ilgili iş becerikliliği alt boyutunda daha az davranış ve yönelim gösterdiklerini, yüksek puanlar ise katılımcıların söz konusu iş becerikliliği davranış ve yönelimini daha çok gösterme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir.

Türkiye’de ise ilgili ölçeğin kullanıldığı bir çalışmaya ve ölçeğin Türkçe çevirisine rastlanılmamıştır. Bu sebeple ölçeğin Türkçeye çevirisi ilgili çalışma kapsamında ilk kez gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin kullanılmasına ilişkin gerekli izinler alındıktan sonra Türkçe uyarlama sürecinde paralel form çeviri yöntemine başvurulmuştur. Öncelikle iki çevirmenden destek alınarak ölçeğin İngilizceden Türkçeye çevirisinde iki farklı format oluşturulmuştur. Oluşturulan iki format üzerinde karşılaştırma gerçekleştirilerek ortak bir format elde edilmiştir. Elde edilen yeni format ise alanında uzman biri tarafından Türkçeden İngilizceye geri çevrilerek tekrar çeviri ile orijinal format arasındaki ortak ve farklı noktalar belirlenerek maddeler üzerinde değişiklikler gerçekleştirilmiş ve ölçek son haline getirilmiştir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik çalışması Tims vd. (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. İş becerikliliği değişkenine ve alt boyutlarına yönelik Cronbach Alfa katsayıları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. *İş Becerikliliği Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları*

	Tims vd. (2012)
Yapısal iş kaynaklarını artırma	.82
Engelleyici iş taleplerini azaltma	.79
Sosyal iş kaynaklarını artırma	.77
Zorlayıcı iş taleplerini artırma	.75

Mevcut çalışmada yer alan iş becerikliliği değişkenine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelenmiş, iş becerikliliği ölçeğinin alt boyutları için Cronbach's α değerleri yapısal iş kaynaklarını artırma .90, engelleyici iş taleplerini azaltma .76, sosyal iş kaynaklarını artırma .81, zorlayıcı iş taleplerini artırma .81. Toplam Cronbach's $\alpha = .85$ olduğu tespit edilmiştir.

2.1.2.4. Psikolojik Güvenlik Ölçeği

Oluşturulan anket formunda yer alan beşinci bölümde katılımcılara “psikolojik güvenlik” kavramına ilişkin sorular sorulmuş ve katılımcılardan bu soruları yanıtlamaları beklenmiştir. Psikolojik güvenlik kavramını ölçmek amacıyla, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen *Psikolojik Güvenlik Ölçeği* (Psychological Safety Scale) kullanılmıştır. Mevcut araştırma kapsamında ölçeğin kullanılabilmesi için e-posta yoluyla ölçeği geliştiren araştırmacı Amy Edmondson'un asistanı Jaye Glenn ile iletişime geçilmiş, araştırmacıya ve asistanına çalışma hakkında bilgi verilerek gerekli olan ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Edmondson (1999) tarafından geliştirilen bu ölçek toplamda 7 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Yener (2015) tarafından gerçekleştirilmiş olup ölçeğin Türkçe versiyonunun kullanım izni için tez danışmanı ile e-posta yoluyla sağlanmıştır. Çalışma hakkında bilgi verildikten sonra ölçeğin çalışma kapsamında kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Ölçeğin başlığı Yener (2015) tarafından Türkçeye Psikolojik Rahatlık Ölçeği olarak çevrilmiştir. Ancak ölçeği geliştiren Edmondson (1999) “güvenlik” anahtar kelimesini kullandığı ve mevcut çalışmanın anahtar kelimeleriyle de “güvenlik” örtüştüğü için Psikolojik Güvenlik

Ölçeği olarak ifade edilmiştir. Ölçek maddelerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan kullanılmıştır.

İlgili ölçek 7 sorudan oluşmakta olup psikolojik güvenlik değişkenini ölçmek amacıyla ölçek kapsamında ‘*Bu işyerinde çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.*’, ‘*Bu işyerinde hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.*’ gibi maddeler yer almaktadır. Söz konusu olan maddelerin değerlendirilmesi için katılımcılara 1-5 arasında (1: Bana hiç uygun değil, 5: Bana çok uygun) değerlendirme skalası sunulmuştur. Bununla birlikte, ölçekte yer alan 1. ve 5. maddeler ters (reverse) kodlu olup, analizler öncesinde bu maddeler gerekli şekilde yeniden kodlanarak veri setine dahil edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere düşük puan veren katılımcıların psikolojik güvenliği düşük düzeyde hissettiği, yüksek puan veren katılımcıların ise psikolojik güvenliği yüksek düzeyde hissettiği varsayılmıştır.

Ölçeğe ilişkin ilk güvenilirlik çalışması Edmondson (1999) tarafından gerçekleştirilirken Türkiye’de güvenilirlik çalışması Yener (2015) tarafından yürütülmüştür. Psikolojik güvenlik değişkenine yönelik Cronbach Alfa katsayıları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. *Psikolojik Güvenlik Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları*

	Edmondson (1999)	Yener (2017)
Psikolojik Güvenlik	.82	.81

Mevcut çalışmada yer alan psikolojik güvenlik değişkenine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelenmiş, psikolojik güvenlik ölçeğinin Cronbach’s $\alpha = .77$ olduğu tespit edilmiştir.

2.1.2.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Oluşturulan anket formunda yer alan altıncı bölümde katılımcılara “algılanan örgütsel destek” kavramına ilişkin sorular sorulmuş ve katılımcılardan bu soruları yanıtlamaları beklenmiştir. Algılanan örgütsel destek kavramını ölçmek amacıyla, Eisenberger vd.

(1986) tarafından geliştirilen *Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği* (Perceived Organizational Support Scale) kullanılmıştır.

Mevcut araştırma kapsamında ölçeğin kullanılabilmesi için e-posta yoluyla ölçeği geliştiren araştırmacılardan olan Shores ile iletişime geçilmiş, araştırmacıya çalışma hakkında bilgi verilerek gerekli olan ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Durmuş (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olup ölçeğin Türkçe uyarlamasının kullanım izni için tez danışmanı ile e-posta yoluyla sağlanmıştır. Çalışma hakkında bilgi verildikten sonra ölçeğin çalışma kapsamında kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır.

İlgili ölçek 12 sorudan oluşmakta olup algılanan örgütsel destek değişkenini ölçmek amacıyla ölçek kapsamında ‘‘*Verdiğim hizmete yönelik gösterdiğim çaba, görev yaptığım kurum tarafından önemsenir.*’’, ‘‘*Bir sorunum olduğunda görev yaptığım kurum bana yardımcı olmaya hazırdır.*’’, ‘‘*Özel bir desteğe ihtiyacım olduğunda görev yaptığım kurumun desteğini hissedirim.*’’ gibi maddeler yer almaktadır. Söz konusu olan maddelerin değerlendirilmesi için katılımcılara 1-7 arasında (1: Kesinlikle katılmıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum) değerlendirme skalası sunulmuştur. Ölçekte yer alan maddelere düşük puan veren katılımcıların algılanan örgütsel desteği düşük düzeyde hissettiği, yüksek puan veren katılımcıların ise algılanan örgütsel desteği yüksek düzeyde hissettiği varsayılmıştır.

Ölçeğe ilişkin ilk güvenilirlik çalışması Eisenberger vd. (1986) tarafından gerçekleştirilirken Türkiye’de güvenilirlik çalışması Durmuş (2011) tarafından yürütülmüştür. Algılanan örgütsel destek değişkenine yönelik Cronbach Alfa katsayıları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. *Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları*

	Eisenberger vd. (1986)	Durmuş (2011)
Algılanan Örgütsel Destek	.93	.93

Mevcut çalışmada yer alan algılanan örgütsel destek değişkenine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelenmiş, psikolojik güvenlik ölçeğinin Cronbach's $\alpha = .97$ olduğu tespit edilmiştir.

2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

Bu başlık altında mevcut çalışma kapsamında uygulanan anketten elde edilen veri kümesi için Tabachnick ve Fidell'in (2013) önermiş olduğu veri setini temizleme adımlarının ve mevcut çalışma bağlamında öne sürülen hipotezlere ilişkin test işlemlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılacak istatistiksel analizlerin incelenmesi hedeflenmektedir.

2.1.3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Hazırlanması

İstatistiksel analizler gerçekleştirilmeden önce Tabachnick ve Fidell (2013) 'in önermiş olduğu veri kümesi temizleme adımları gerçekleştirilmektedir. Önerilen modelde veri temizleme işlemi için farklı adımlar mevcut olup veri setinin gerçekleştirilecek olan istatistiksel analizler için sağlıklı hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen adımlar aşağıda sırayla ele alınmıştır.

- I. Aşama: Veri Setinin Doğruluğu

Tabachnick ve Fidell (2013)'in tavsiyesi dikkate alınarak, sorunsuz bir veri kümesi elde edilmesi amacıyla öncelikle veri kümesinin içerisinde herhangi bir hatalı kodlamanın mevcut olup olmadığı kontrol edilmiştir. Sonrasında değişkenlerin minimum-maksimum değerleri, ortalama ve standart sapmaya ilişkin değerler analiz edilerek, standart sapma değerinin ortalama değerinden daha yüksek olduğu saptanan değişken olursa gerekli düzeltmeler yapılması hedeflenmiştir. Bu aşamada son olarak değişkenlere ilişkin bazıları soru özelinde bazılarında da değişken bazında aykırı değer var olup olmadığı tespit edilmek adına "z" değerleri hesaplanmıştır.

- II. Aşama: Eksik Veri Analizi

Veri kümesi içerisinde eksik veri olup olmadığı eğer eksik veri var ise bu eksik verilerin tesadüfi olarak mı eksik olduğu yoksa kasıtlı olarak mı eksik bırakıldığı ve eksik veri oranının toplam veri kümesi içerisinde %5 oranından az ya da çok olup olmadığı analiz edilmiştir.

- III. Aşama: Normallik Testi

Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından soru ve değişken özelinde basıklığa ve çarpıklığa ilişkin değerlerin -3 ve +3 değerleri arasında olup olmadığının incelenmesi gerektiği, eğer bu değerler haricinde ise normal dağılım mevcut olmadığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda, ölçeklerde bulunan maddelerin her biri için ve bu maddeler ile hesaplanan ölçek puanları için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri analiz edilmiştir.

- IV. Aşama: Aykırı Değerler

Tabachnick ve Fidell (2013), aykırı değerleri veri setindeki diğer gözlemlerden belirgin biçimde sapan değerler olarak tanımlamakta ve bu değerlerin istatistiksel analizleri ciddi ölçüde çarpıtılabileceğini vurgulamaktadır. Buradan hareketle, veri seti içerisindeki aykırı değerlerin saptanması amacıyla Mahalanobis değerleri hesaplanmış olup örneklem sayısına göre kritik Ki-kare değeri alınmıştır. Bu değer baz alınarak veri kümesi içerisinde aykırı değer mevcut olup olmadığı incelenmiştir.

2.1.3.2. Faktör Analizi

Veri setinin kontrolü ve hazırlanmasından sonra, faktör analizi yapılması planlanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) faktör analizini, veri kümesi içerisinde yer alan değişkenlerin bütünleşip diğer değişkenlerden ayrı bir şekilde alt kümeler oluşturması amacıyla kullanılması olarak tanımlamaktadır. Bu çalışma kapsamında doğrulayıcı ve keşfedici/açımlayıcı faktör analizi olmak üzere iki farklı çeşidi bulunan faktör analizinin

her iki çeşidinin de kullanılması uygun görülmüştür. Henüz Türkçeye çevirisi gerçekleştirilmemiş olan İş Becerikliliği Ölçeği için keşfedici, bir diğer ismiyle açılımlayıcı, daha önce Türkçeye çevrilmiş ve faktör yapıları ortaya konmuş olan Çalışan Yaratıcılığı, Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçekleri için ise doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizleri kapsamında ölçeklere dair ölçüm modelleri tanımlanmış olup veri setinin modellere uyumlulukları incelenmiştir. Model-veri kümesi uyumunun analiz edilmesi amacıyla aşağıdaki tabloda (Tablo 9) detaylarına yer verilen Schermelleh-Engel vd. (2003)'nin önerdiği kriterler kullanılmıştır.

Tablo 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Kriterleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

Not: CFI = Karşılaştırmalı Uyum endeksi (Comparative Fit Index); NFI = Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (Normed Fit Index); GFI = Uyum İyilik Endeksi (Goodness-of-Fit Index); RMSEA = Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root Mean Square Error of Approximation); χ^2/df = Kikare/Serbestlik Derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller. (2003). Evaluating the fit of structural equation models. Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

2.1.3.3. Güvenilirlik Analizi

Mevcut çalışma özelinde gerçekleştirilmesi hedeflenen faktör analizleri sonucunda faktör yapıları tanımlanmış olan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla güvenilirlik analizlerinin yapılması hedeflenmiştir. Güvenilirlik analizleri bağlamında madde atılmadığı durumda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, madde atıldığı durumda ise Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı ve madde-toplam korelasyonu analiz edilmiştir. İş Becerikliliği Ölçeği, Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği ve Psikolojik Güvenlik Ölçeği ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik

analizinde, Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı Nunnally (1978) tarafından tavsiye edilen ve kritik değer olarak adlandırılan .70 değeri baz alınarak ele alınmıştır. Madde atıldığı senaryoda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı için ise Field (2009)'in önerisi dikkate alınarak maddenin ölçekten çıkarıldığı durumda iç tutarlılık katsayısında ciddi bir yükseliş gözlemlendiği durumlarda ilgili maddenin ölçekten çıkartılması uygun değerlendirilmiştir. Güvenilirlik analizinde ele alınan son istatistik ise madde-toplam korelasyonudur. Field (2009) tarafından kritik değer olarak adlandırılan .30 değeri baz alınarak maddelerin ölçeğin bütünü ile olan uyum durumu incelenmiştir. Kritik değerden daha düşük değere sahip olan maddelerin ölçek kapsamından çıkartılması planlanmıştır.

2.1.3.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla başvuru korelasyon analizi, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısını vermektedir. Bu katsayı, bütün negatif doğrusal bir ilişkinin olduğunu ifade eden -1 değeri ile bütün pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğunu ifade eden +1 değeri arasında bir değer almakta ve katsayının sıfır olduğu durumlarda iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığı düşünülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Öte yandan, $\pm .1$ ve $\pm .3$ arasındaki ilişkinin gücü zayıf, $\pm .3$ ile $\pm .5$ arasındaki ilişkinin gücü orta ve $\pm .5$ ve ± 1.0 arasındaki ilişkinin gücü yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988, 1992, akt; Field, 2009). Mevcut çalışma doğrultusunda yukarıda bahsi geçen kriterler kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi işlemi gerçekleştirilmiştir.

2.1.3.5. Regresyon Analizi

Bir veya birden fazla bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi ne ölçüde açıkladığını ortaya koymaktadır (Field, 2009). Regresyon analizinde elde edilen regresyon katsayıları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü (pozitif veya negatif) ve büyüklüğünü göstermektedir. Katsayının pozitif olması, bağımsız değişkendeki artışın bağımlı değişkende artışa yol açtığını; negatif olması ise bağımsız değişkendeki artışın bağımlı

değişkende azalışa yol açtığını ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bununla birlikte, regresyon analizinde modele ilişkin açıklanan varyans oranını gösteren R^2 değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne ölçüde açıkladığını ortaya koymaktadır. R^2 değerinin 0'a yakın olması modelin açıklayıcılığının düşük olduğunu, 1'e yaklaşması ise modelin açıklayıcılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığı ise F testi aracılığıyla değerlendirilmektedir (Field, 2009). Regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığı, ilgili değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tesadüfi olup olmadığını değerlendirmek amacıyla p değeri üzerinden incelenmektedir. p değerinin .05'ten küçük olması, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Field, 2009).

Mevcut çalışma bağlamında, yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda bağımsız değişkenlerin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiş; regresyon katsayıları, açıklanan varyans oranları ve modelin genel anlamlılığı birlikte değerlendirilmiştir.

2.1.3.6. Hipotez Testi

Mevcut çalışma kapsamında iş becerikliliği boyutlarından, yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırmanın çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolleri üzerinden incelenecektir. Çalışmada psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde tahmin edeceği varsayılmıştır. Çalışma bağlamında öne sürülen hipotezler SPSS – AMOS 23 (IBM Corp., 2014), programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

2.2. BULGULAR

Yapılan araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler ve bu hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen analizlerin bu başlık altında incelenmesi amaçlanmaktadır.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanmasına İlişkin Bulgular

Tabachnick ve Fidell'in (2013) istatistiksel analizler gerçekleştirilmeden önce önerdiği veri seti temizleme adımları açıklanmıştır.

- I. Aşama: Veri Setinin Doğruluğu

Araştırma kapsamında ulaşılan veri setinin içinde yer alan verilerde istatistiksel analizlerin yapılabilmesi amacıyla kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan kodlamalar içerisinde hatalı kodlama olup olmadığının tespiti için ölçeklerde yer alan her madde için minimum ve maksimum değerleri incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde veri setinin kodlanmasında herhangi bir sorun ile karşılaşılması. Ayrıca ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri incelenerek standart sapmanın madde ortalamasından yüksek olduğu bir veriyle karşılaşılması. Son olarak veri setinin doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla katılımcıların maddelere verdiği yanıtlar içerisinde ‘tek değişkenli aykırı/uç değer’ yer alıp almadığını incelenmiştir. Aykırı değer tespit edebilmek için “z” değerleri hesaplandığında, “z” değeri $\pm 3,29$ 'dan küçük olmayan birtakım katılımcılar olduğu görülmüştür. Bu noktada verilerin korunmasına karar verilmiş olup, tek değişkenli aykırı değerlerin, çok değişkenli aykırı değerle birlikte değerlendirilmesine karar verilmiştir.

- II. Aşama: Eksik Veri Analizi

Veri setini analize hazırlamada ikinci aşama eksik veri analizinin gerçekleştirilmesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu noktada veri seti içerisinde eksik verilerin mevcut olup olmadığı, eğer mevcutsa eksik verinin bilinçli mi yoksa tesadüfi bir şekilde mi eksik bırakıldığı saptanmaktadır. Ölçek maddelerine verilen yanıtlar analiz edildiğinde, ölçek

maddelerin herhangi birinde eksik veri saptanmamıştır. Eksik veri saptanmadığı için verinin tamamlanmasına dair herhangi bir karar verilmemiştir.

- III. Aşama: Normallik Testi

Veri setinde yer alan her bir ölçek maddelerinin ve bu maddelerden oluşturulan değişken puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, basıklığa ve çarpıklığa dair değerlerin -3 ve +3 arasında yer alması temelde normal dağılıma işaret etmektedir. Gerçekleştirilen incelemeler sonucunda analizler soru bazında değerlendirildiğinde, sorulardan bazılarının çarpıklık değerlerinin 3 kriterinden yüksek olduğu görülmüştür. Ancak histogram grafiği çizilerek dağılım incelenmiştir ve normal dağılıma anlamlı bir şekilde aykırı olmadığı görülmüştür. Ayrıca normallik analizi, değişken puanları hesaplandıktan sonra, bir kez daha gerçekleştirilmiştir. Histogram çizimleri, çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi sonucunda değişken puanlarının normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu sebeple dönüştürme işlemi yapılmamıştır ve verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

- IV. Aşama: Çok Değişkenli Aykırı Değer Analizi

Veri setinde aykırı değerlerin mevcut olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında Mahalanobis uzaklık değeri her bir katılımcı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu değerler Ki-kare tablosunda örneklem sayısı temel alınarak belirlenen kritik değer ile karşılaştırılmıştır. 261 kişilik örneklem sayısına göre kritik Ki-kare değeri 124.342'dir. Bu değeri aşan 53, 79, 185 ve 206 numaralı dört katılımcının çok değişkenli uç değer olduğu tespit edilmiş ve analizlerden çıkarılmıştır. Bu işlem sonrası analizlere 257 katılımcı ile devam edilmiştir. Veri setinin analize hazır hale gelecek şekilde temizlenmesinin ardından çalışma kapsamında kullanılan ölçek maddelerinin veri seti ile uyumunu saptamak ve çalışma kapsamında mevcut değişkenlerin puanlarının hesaplanmasında kullanılacak maddelerin tespit edilmesi amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada veriler tek bir kaynaktan toplandığından, ortak yöntem yanlılığını analiz etmek amacıyla tüm ölçek maddeleri Harman'ın tek faktör testine tabi tutulmuştur (Podsakoff vd., 2003). Bu kapsamda araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait maddeler beraber açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve ortaya çıkan faktörlerin döndürülmemiş (unrotated) zmde açıkladığı varyans analiz edilmiştir. Analiz sonucunda toplam 9 faktör elde edilmiş olup tek bir faktörün açıkladığı maksimum varyans %26,28 olarak bulunmuştur. Bu değerin %50 eşiğinin altında kalması, ortak yöntem yanlılığının ciddi bir sorun oluşturmadığını göstermektedir.

2.2.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerden İş Becerikliliği leğinin Türkçeye uyarlaması mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olup keşfedici faktör analizi ile faktör yapısının tespit edilmesi yönünde karar verilmiştir. Çalışmada yer alan diğer üç ölçeğin ise Türkçeye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirildiği için bu iki ölçek doğrulamayı faktör analizi kullanılarak analiz edilmiş ve faktör yapıları tespit edilmiştir.

2.2.2.1. İş Becerikliliği leğinin Keşfedici Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Keşfedici faktör analizi yapılmadan önce veri setinin uygunluğunu tespit etmek amacıyla Barlett küresellik testi sonucu ve Kaiser-Meyer (KMO) değerini analiz edilmiştir. KMO değerinin Tabachnick ve Fidell'in (2013) kabul etmiş olduğu kritik değer olan 0.60'tan büyük olması (KMO = .83) ve Barlett küresellik testinde ise ölçek maddeleri için küreselliğin anlamlı bulunması ($\chi^2(210) = 2393.030, p < 0.001$) sonucunda veri setinin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Keşfedici faktör analizinin ilk aşamasında, faktör sayısının belirlenmesi ve öz değerini (Eigen Value) 1'den büyük olan bileşenlerin tespit edilmesi amacıyla veri setine döndürme işlemi uygulanmadan temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, öz değerini 1'in üzerinde olan beş faktör bulunduğu görülmüş;

bununla birlikte Yamaç-Birikinti Grafiği (Scree Plot) incelendiğinde faktör çözümünün dört faktör etrafında belirgin dirsek noktaları oluşturduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin kuramsal altyapısının iş becerikliliğini yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere dört boyutta ele alması nedeniyle, faktör sayısının dört olarak sınırlandırılmasının hem istatistiksel hem de kuramsal açıdan uygun olduğu değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda faktör sayısı dört olarak belirlenmiş ve analiz Varimax döndürme yöntemi kullanılarak yeniden gerçekleştirilmiştir. Döndürme öncesi analizde ilk dört faktörün toplam varyansın %57,99'unu açıkladığı görülmektedir. Döndürme sonrası analizde faktörlerin açıklanan varyansa katkılarının daha dengeli bir dağılım gösterdiği ve toplam varyansın %57,99'unu açıklamaya devam ettiği tespit edilmiştir; birinci faktörün varyansın %16,22'sini, ikinci faktörün %14,19'sini, üçüncü faktörün %13,99'unu ve dördüncü faktörün %13,59'unu açıkladığı görülmüştür. Maddelerin ortak varyans (communality) değerleri incelendiğinde, maddelerin büyük çoğunluğunun kabul edilebilir düzeyde ortak varyans değerlerine sahip olduğu ve faktör yapısına anlamlı katkı sunduğu görülmüştür. Faktör yükleri değerlendirildiğinde, maddelerin Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen .32 ve Field (2009) tarafından önerilen .40 eşik değerlerinin üzerinde faktör yüklerine sahip olduğu ve maddelerin birden fazla faktörle ilişkili (çapraz yüklenme) olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, faktör yapısının açıklığına ve ayırt ediciliğine işaret etmektedir.

Varimax döndürme işlemi sonucunda elde edilen faktör yapısı incelendiğinde; birinci faktörde yer alan maddelerin bireyin işinde öğrenme, gelişim, yeni beceriler kazanma ve kapasitesini artırmaya yönelik davranışları yansıttığı görülmüş ve bu faktör yapısal iş kaynaklarını artırma olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörde yer alan maddelerin yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından geri bildirim alma, koçluk talep etme ve sosyal destek arayışına yönelik olduğu belirlenmiş ve bu faktör sosyal iş kaynaklarını artırma olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktörde toplanan maddelerin bireyin işini daha zorlayıcı, anlamlı ve geliştirici hale getirmeye yönelik gönüllü çabalarını kapsadığı görülmüş ve bu faktör zorlayıcı iş taleplerini artırma olarak tanımlanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin ise işin zihinsel ve duygusal yükünü azaltmaya, zorlayıcı ve engelleyici taleplerden kaçınmaya yönelik davranışları yansıttığı ve bu nedenle

engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu olarak adlandırıldığı tespit edilmiştir. Ölçek özgün formunda iş becerikliliğini bu dört boyut altında ele almak üzere geliştirilmiş olup, elde edilen faktör yapısının ölçeğin kuramsal temelleriyle ve önceki araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen dört faktörlü yapı, iş becerikliliği yazınında Tims vd. (2012) tarafından desteklenmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerine ilişkin değerler Tablo 10'da sunulmaktadır.

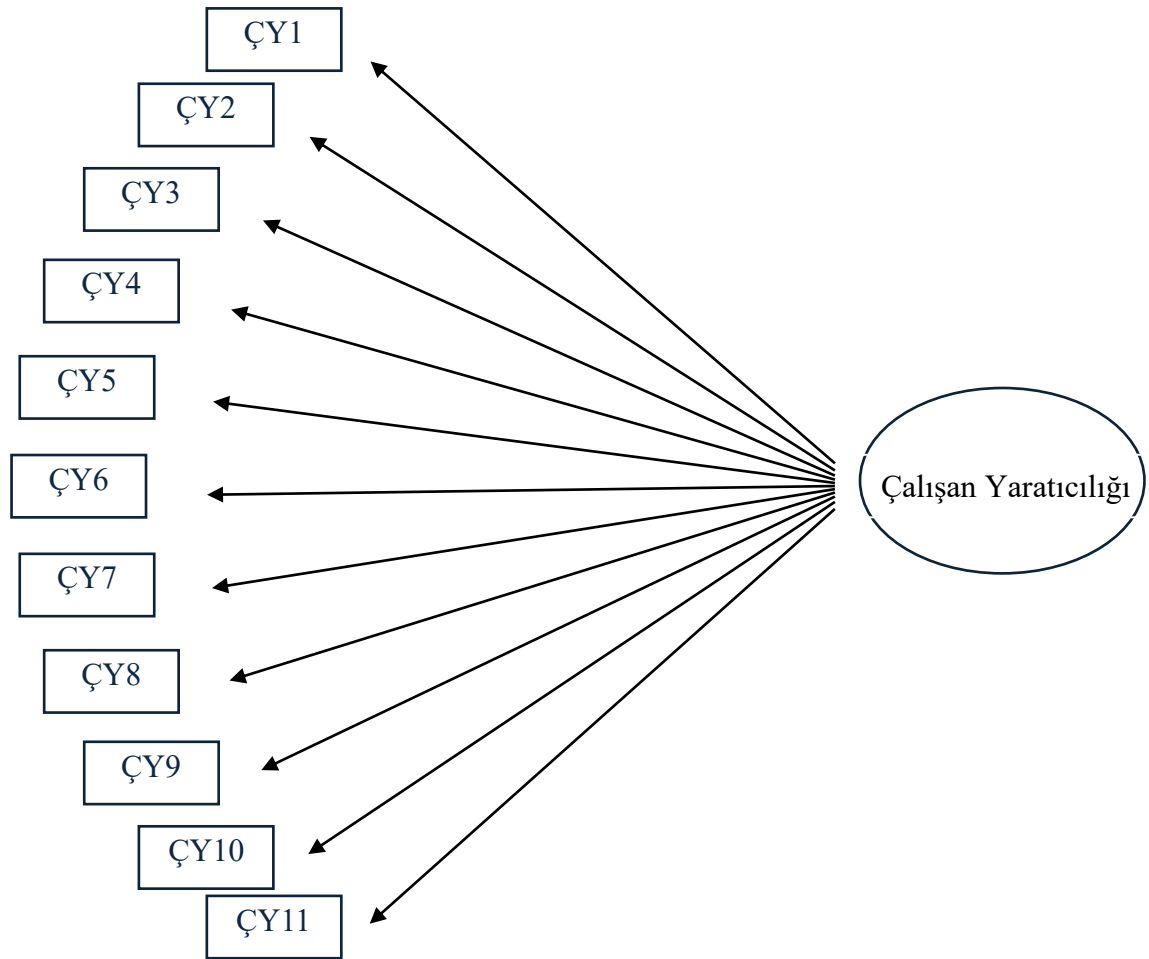
Tablo 10. *İş Becerikliliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Madde 1	.85			
Madde 2	.86			
Madde 3	.81			
Madde 4	.77			
Madde 6				.64
Madde 7				.66
Madde 8				.71
Madde 9				.69
Madde 10				.70
Madde 11				.60
Madde 12		.77		
Madde 13		.81		
Madde 14		.68		
Madde 15		.71		
Madde 16		.58		
Madde 17			.64	
Madde 18			.75	
Madde 19			.70	
Madde 20			.72	
Madde 21			.69	
Açıklanan varyans (%)	27.65	13.32	10.03	6.99

2.2.2.2. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışan yaratıcılığı ölçeği değişkenini ölçmeye yarayan 11 maddenin yer aldığı bir ölçüm modeli tanımlanmıştır. Tanımlanan bu modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bahsedilen ölçüm modeline ilişkin şekil aşağıda yer almaktadır (Şekil 4).

Şekil 4. Çalışan Yaratıcılığı Ölçüm Modeli



Çalışan yaratıcılığı değişkenine ilişkin oluşturulan ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, oluşturulan modelin mevcut veri seti ile kabul edilebilir düzeyin altında uyum gösterdiği belirlenmiştir (χ^2/df (76) = 3.06; GFI = .88; CFI = .91; RMSEA = .09). Elde edilen bu bulgular, ölçüm modelinin veri seti ile uyumunun iyileştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Modelin uyum iyiliği indeksleri ve düzeltme indeksleri incelendiğinde, bazı maddelere ait hata terimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda, ölçekte yer alan ve aynı gizil değişkeni ölçen maddelere ait hata terimleri arasına kovaryans

eklenmesinin model uyumunu artırabileceği değerlendirilmiştir. İlgili maddelerin aynı faktör yapısı içerisinde yer alması nedeniyle faktörlerin bağımsızlığı varsayımının ihlal edilmediği kabul edilmiş ve önerilen hata terimleri arasına kovaryans eklenerek model yenilenmiştir. Çalışan yaratıcılığı değişkenine ilişkin oluşturulan orijinal model ve yenilenmiş modele dair uyum iyilik istatistikleri aşağıda yer almaktadır (Tablo 11).

Tablo 11. *Çalışan Yaratıcılığı Doğrulayıcı Faktör Analizi*

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.91	.97
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.91	.94
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.88	.93
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.09	.05
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	3.06 (df =16)	1.94 (df =19)

Not: CFI = Karşılaştırmalı Uyum endeksi (Comparative Fit Index); NFI = Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (Normed Fit Index); GFI = Uyum İyilik Endeksi (Goodness-of-Fit Index); RMSEA = Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root Mean Square Error of Approximation); χ^2/df = Kikare/Serbestlik Derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller. (2003). Evaluating the fit of structural equation models. Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

Yenilenen modelin veri seti ile uyumu yeniden incelendiğinde, modelin veri seti ile iyi düzeyde uyum sağladığı görülmüştür. Yenilenmiş modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri değerlendirildiğinde, ki-kare / serbestlik derecesi oranının kabul edilebilir sınırlar içerisine düştüğü ($\chi^2/df (70) = 1.94$), karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI = .97) iyi uyum düzeyine ulaştığı ve yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin (RMSEA = .05) kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışan yaratıcılığı değişkenine ilişkin ölçüm modelinin veri seti ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Modelin veri setine uyumu incelendikten sonra madde-boyut ilişkilerini gösteren standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları incelenmiştir (Bakınız Tablo 12). Görüldüğü üzere 11 maddenin tamamının çalışan yaratıcılığı gizil değişkeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin yakınsak

geçerliliği ve birleşik güvenilirliğini tespit etmek amacıyla açıklanan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Çalışan yaratıcılığı ölçeğine ilişkin (CR) değeri .93, (AVE) değeri ise .56 olarak hesaplanmıştır. CR değerinin .70 eşik değerinin (Hair vd., 2010) ve AVE değerinin .50 eşik değerinin (Fornell ve Larcker, 1981) üzerinde olması, ölçeğin yeterli düzeyde bileşik güvenilirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 12. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Madde 1	1	-	.63	***
Madde 2	1.01	.09	.69	***
Madde 3	.95	.10	.69	***
Madde 4	1.05	.10	.77	***
Madde 5	1.11	.10	.84	***
Madde 6	.93	.09	.83	***
Madde 7	1.00	.09	.79	***
Madde 8	.93	.09	.73	***
Madde 9	1.14	.10	.89	***
Madde 10	1.01	.11	.69	***
Madde 11	.93	.11	.63	***

Not: b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı.
P***<0.001

2.2.2.3. Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerine ilişkin ölçüm yapısının test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak psikolojik güvenlik ölçeğine ait 7 madde ve algılanan örgütsel destek ölçeğine ait 12 madde birlikte ele alınarak iki faktörlü bir ölçüm modeli tanımlanmıştır. Tanımlanan ölçüm modelinde psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ayrı gizil

değişkenler olarak modellenmiş; her bir maddenin ilgili olduğu gizil değişkeni temsil edip etmediği incelenmiştir.

Tanımlanan orijinal ölçüm modeline ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, modelin mevcut veri seti ile kabul edilebilir düzeyde uyum göstermediği görülmüştür. Orijinal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri $\chi^2/df = 5.23$, GFI = .74, CFI = .86, NFI = .83 ve RMSEA = .13 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, ölçüm modelinin veri setiyle uyumunun iyileştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Model uyum indeksleri, standartlaştırılmış faktör yükleri ve modifikasyon indeksleri birlikte değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, psikolojik güvenlik ölçeğinde yer alan 3. ve 5. maddelerin; algılanan örgütsel destek ölçeğinde ise 4. maddenin standartlaştırılmış faktör yüklerinin görece düşük olduğu ve ölçüm modeline yeterli düzeyde katkı sağlamadığı değerlendirilmiştir. Bu nedenle söz konusu maddeler revize edilen ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indeksleri ve madde içerikleri birlikte değerlendirilerek, aynı gizil değişken altında yer alan ve kuramsal olarak ilişkili olduğu değerlendirilen bazı maddelerin hata terimleri arasında sınırlı sayıda kovaryans tanımlanmıştır. Söz konusu düzenlemeler, aynı faktör yapısı içerisinde yer alan maddeler üzerinden gerçekleştirildiğinden faktörlerin bağımsızlığı varsayımını ihlal etmediği değerlendirilmiştir.

Revize edilen ölçüm modelinde psikolojik güvenlik ölçeği 5 madde, algılanan örgütsel destek ölçeği ise 11 madde ile temsil edilmiştir. Revize modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, modelin veri seti ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği görülmüştür. Revize modelde χ^2/df değerinin 2.35'e düştüğü, GFI değerinin .90'a yükseldiği, CFI değerinin .97'ye ulaştığı, NFI değerinin .95 düzeyine yaklaştığı ve RMSEA değerinin .07 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu bulgular, revize edilen ölçüm modelinin psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerini temsil etmek açısından uygun bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Tablo 13. Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

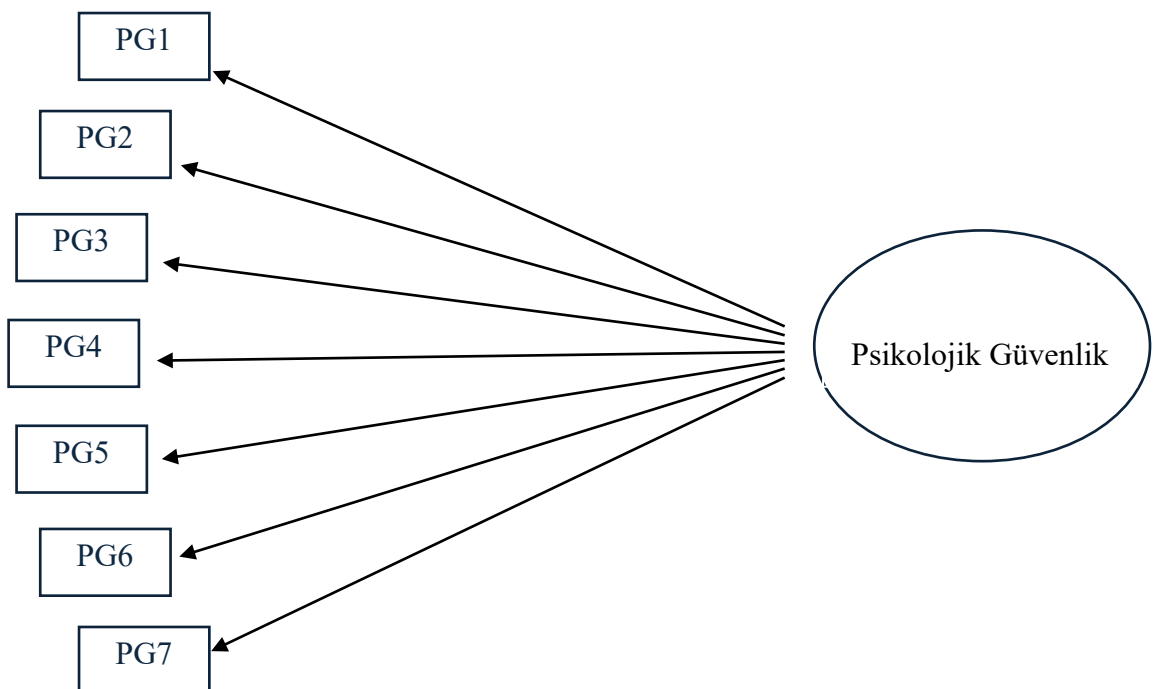
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.86	.97
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.83	.95
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.74	.90
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.13	.07
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	5.23 (df= 151)	2.35 (df= 95)

Not: CFI = Karşılaştırmalı Uyum endeksi (Comparative Fit Index); NFI = Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (Normed Fit Index); GFI = Uyum İyilik Endeksi (Goodness-of-Fit Index); RMSEA = Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root Mean Square Error of Approximation); χ^2/df = Kikare/Serbestlik Derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller. (2003). Evaluating the fit of structural equation models. Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

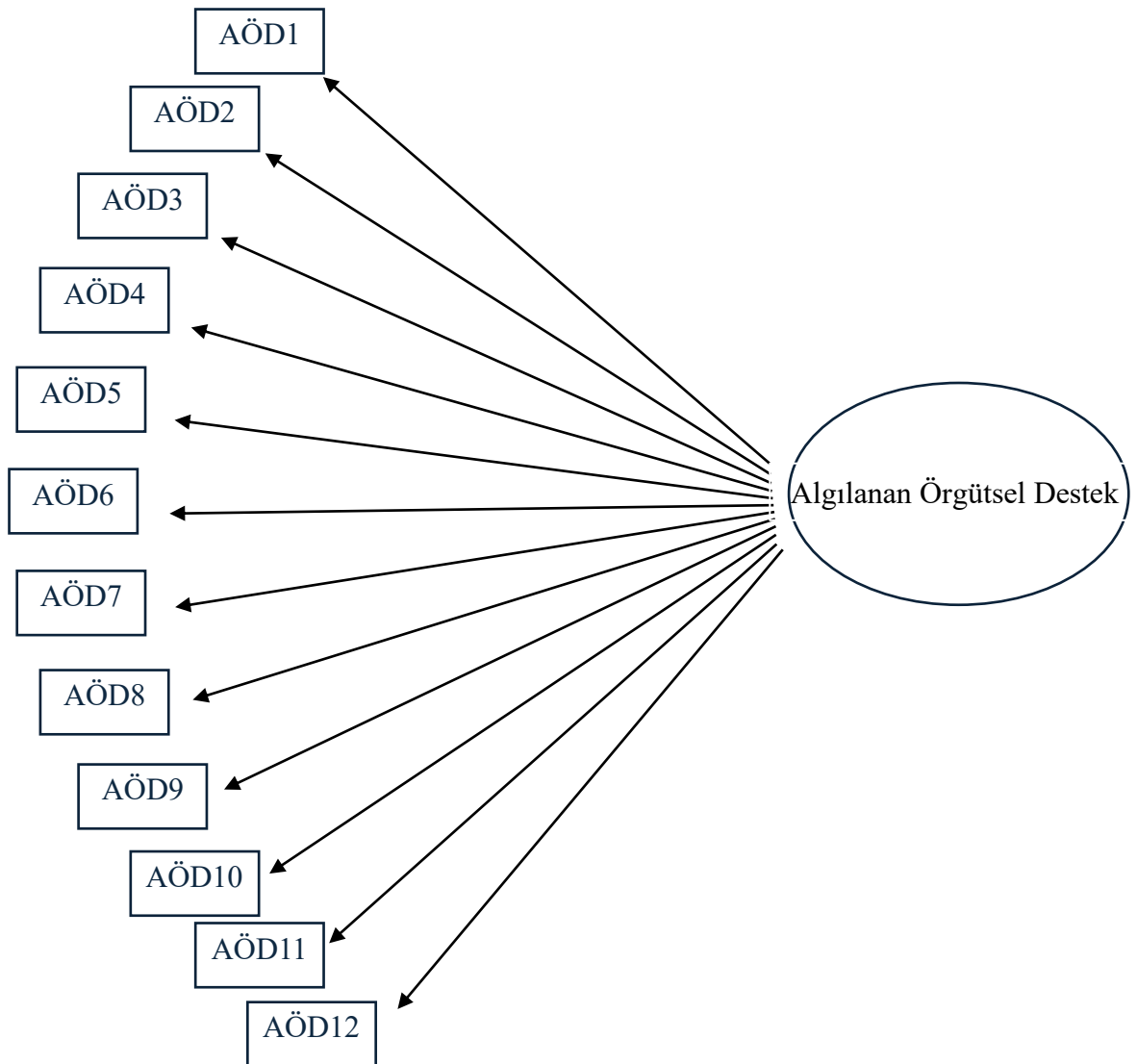
Psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sürecinde, başlangıçta ölçeğin 7 maddelik yapısı değerlendirilmiştir. Ancak yapılan analiz sonucunda 3. ve 5. maddelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin görece düşük olduğu görülmüş ve bu maddelerin psikolojik güvenlik gizil değişkenini temsil etme düzeylerinin sınırlı olduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle söz konusu maddeler ölçüm modelinden çıkarılmış ve nihai analiz kalan 5 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Şekil 5. Psikolojik Güvenlik Ölçüm Modeli



Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sürecinde, başlangıçta ölçeğin 12 maddelik yapısı değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda, ölçeğin 4. maddesine ait standartlaştırılmış faktör yükünün görece düşük olduğu ve bu maddenin algılanan örgütsel destek gizil değişkenini temsil etme düzeyinin sınırlı kaldığı görülmüştür. Bu doğrultuda, ölçüm modelinin yapı geçerliğini güçlendirmek amacıyla söz konusu madde modelden çıkarılmış ve nihai analiz kalan 11 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Şekil 6. Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Modeli



Tablo 14. Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeklerine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Psikolojik Güvenlik				
Madde 1	1.00	-	.49	***
Madde 2	1.17	.17	.61	***
Madde 4	1.20	.18	.61	***
Madde 6	1.43	.20	.70	***
Madde 7	1.58	.21	.83	***
Algılanan Örgütsel Destek				
Madde 1	1.00	0.06	.83	***
Madde 2	1.05	0.06	.86	***
Madde 3	0.95	0.06	.82	***
Madde 5	1.06	0.06	.93	***
Madde 6	1.11	0.06	.93	***
Madde 7	1.11	0.06	.92	***
Madde 8	1.14	0.06	.92	***
Madde 9	1.07	0.06	.93	***
Madde 10	1.09	0.06	.90	***
Madde 11	0.96	0.05	.77	***
Madde 12	1.00	0.06	.81	***

Not: b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı.

P***<0.001

Revize edilen ölçüm modelinde psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek ölçeklerine ilişkin madde-boyut ilişkileri birlikte değerlendirilmiştir. Psikolojik güvenlik ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin .49 ile .83 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgular, ölçekte kalan maddelerin psikolojik güvenlik gizil değişkenini genel olarak kabul edilebilir düzeyde temsil ettiğine işaret etmektedir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin ise .77 ile .93 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, ölçekte kalan maddelerin algılanan örgütsel destek gizil değişkenini güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek ölçeklerine ilişkin

standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları Tablo 14'te sunulmaktadır.

Tablo 14'te yer alan bulgular doğrultusunda, her iki ölçeğin birleşik güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik değerleri ayrıca incelenmiştir. Psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin CR değerinin .79 olduğu görülmüş ve bu değer, ölçeğin kabul edilebilir düzeyde birleşik güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. AVE değeri .43 ile önerilen .50 eşik değerinin altında kalmakla birlikte, CR değerinin .70'in üzerinde olması nedeniyle ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sınırlı olmakla birlikte kabul edilebilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin CR değeri .97, AVE değeri ise .75 olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de ilgili eşik değerlerin üzerinde olması, algılanan örgütsel destek ölçeğinin yüksek düzeyde birleşik güvenilirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

2.2.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda faktör yapıları belirlenmiş olan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri kapsamında Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, madde çıkarıldığı durumda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı ve madde-toplam korelasyonu incelenmiştir. Bu bölümde oluşturulan değişkenlere ve varsa alt boyutlara ilişkin sonuçlara yer verilecektir.

2.2.3.1. İş Becerikliliği Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Keşfedici faktör analizi sonrasında, ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve faktörlerin içsel tutarlılığına ilişkin incelemeler gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi

kapsamında, Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, madde-toplam korelasyonu ve madde çıkartılınca Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı sonuçları ele alınmıştır.

Güvenilirlik analizi kapsamında ilk önce iş becerikliliği ölçeğinin tamamı için değerlendirme yapılmış olup, bu kapsamda 21 maddenin iç tutarlılığı incelenmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha (α) değerinin Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 kritik değerinin üzerinde olduğu ($\alpha = .87$) görülmüştür. Ayrıca, ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin Field'in (2009) önerdiği .30 kritik değerinden yüksek olup olmadığı değerlendirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, tüm maddelerin madde-toplam korelasyonlarının .30 değerinden büyük olduğu tespit edilmiştir. İncelenen bir başka değer ise maddelerin çıkartılması sonucunda elde edilecek olan Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı olarak ele alınmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler için bu değer incelendiğinde, herhangi bir maddenin çıkartılması durumunda iç tutarlılık katsayısının artmasına neden olacak bir madde olmadığı görülmüştür.

İş becerikliliğinin ölçek maddeleri tarafından güvenilirlik bir biçimde ölçülüp ölçülmediği değerlendirildikten sonra, her bir boyut için ayrı ayrı güvenilirlik analizi gerçekleştirilerek boyutların da ölçek maddeleri tarafından güvenilir bir şekilde ölçülüp ölçülmediği değerlendirilmiştir.

Tablodan da (Tablo 15) görülebileceği gibi, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu için Cronbach Alpha değeri .90, sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu için Cronbach Alpha değeri .81, zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu için Cronbach Alpha değeri .81 ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu için Cronbach Alpha değeri .76 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin, Field (2009) tarafından önerilen .70 kritik değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin Field'in (2009) tarafından önerilen .30 kritik değerinden yüksek olması beklenmektedir. Yapılan inceleme sonucunda, tüm maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin .30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İncelenen bir diğer ölçüt ise, maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısında meydana gelecek değişimdir. Analiz sonuçları

incelendiğinde, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının iç tutarlılık katsayısında anlamlı bir artışa neden olmadığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizinden elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, İş Becerikliliği Ölçeğinin dört boyutlu yapısının mevcut veri seti tarafından desteklendiği ve ölçeğin psikometrik açıdan yeterli düzeyde geçerlilik ile güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, i) yapısal iş kaynaklarını artırma (5 madde), ii) engelleyici iş taleplerini azaltma (6 madde), iii) sosyal iş kaynaklarını artırma (5 madde) ve iv) zorlayıcı iş taleplerini artırma (5 madde) boyutlarına ait değişken puanları, herhangi bir madde çıkarımı yapılmaksızın, ilgili maddelerin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 15. İş Becerikliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
<u>Yapısal İş Kaynaklarını Artırma</u>	.90			
Madde 1		13.71	.80	.86
Madde 2		13.66	.84	.85
Madde 3		13.67	.78	.87
Madde 4		13.74	.71	.90
<u>Sosyal İş Kaynaklarını Artırma</u>	.81			
Madde 12		14.81	.60	.78
Madde 13		14.65	.72	.74
Madde 14		15.13	.58	.79
Madde 15		14.67	.63	.77
Madde 16		14.24	.50	.81
<u>Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma</u>	.81			
Madde 17		15.41	.58	.77
Madde 18		15.43	.640	.76
Madde 19		15.46	.65	.75
Madde 20		15.55	.57	.78
Madde 21		15.84	.53	.79
<u>Engelleyici İş Taleplerini Azaltma</u>	.76			
Madde 6		17.28	.46	.75
Madde 7		17.10	.48	.74
Madde 8		17.23	.58	.71
Madde 9		17.20	.52	.73
Madde 10		17.53	.56	.71
Madde 11		17.96	.47	.74

2.2.3.2. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, çalışan yaratıcılığı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeğin içsel tutarlılığına yönelik incelemeler yapılmıştır. Güvenilirlik analizi kapsamında, Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, madde-toplam korelasyonu ve madde çıkarılması durumunda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısında meydana gelecek değişimler ele alınmıştır.

Elde edilen Cronbach Alpha (α) değerinin Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 kritik değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Tabloda da (Tablo 16) görülebileceği gibi, çalışan yaratıcılığı ölçeği için Cronbach Alpha değeri .93 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer Field (2009) tarafından önerilen .70 kritik değerinin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin Field'in (2009) tarafından önerilen .30 kritik değerinden yüksek olması beklenmektedir. Yapılan inceleme sonucunda, çalışan yaratıcılığı ölçeğinde yer alan tüm maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin .30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısında meydana gelecek değişim incelendiğinde herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının iç tutarlılık katsayısında anlamlı bir artışa neden olmadığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, çalışan yaratıcılığı ölçeğinin mevcut veri seti için ikinci boyutunun güvenilir olduğu ve maddelerin ölçeği yüksek düzeyde temsil ettiği söylenebilmektedir. Faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bakarak çalışan yaratıcılığı kavramının ölçekte yer alan 11 sorunun ortalamasını alarak ölçülebileceği sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 11 maddenin ortalaması alınarak çalışan yaratıcılığı değişken skorunun hesaplanması uygun görülmüştür.

Tablo 16. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
<u>Çalışan Yaratıcılığı</u>	.93			
Madde 1		55.81	.62	.93
Madde 2		55.61	.70	.93
Madde 3		55.42	.67	.93
Madde 4		55.44	.75	.93
Madde 5		55.28	.79	.92
Madde 6		54.96	.78	.92
Madde 7		55.13	.76	.92
Madde 8		55.18	.72	.96
Madde 9		55.24	.85	.92
Madde 10		55.64	.68	.93
Madde 11		55.40	.62	.93

2.2.3.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizi sürecinde düşük faktör yükü nedeniyle 3. ve 5. maddeler ölçekten çıkarılmış; güvenilirlik analizleri kalan 5 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir. Psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri .79 olarak hesaplanmış ve bu değer Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm maddelerin Field (2009) tarafından önerilen .30 kritik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Madde çıkarılması durumunda α katsayısında meydana gelecek değişimler ele alındığında ise herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının iç tutarlılık katsayısında anlamlı bir artışa yol açmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular, psikolojik güvenlik ölçeğinin mevcut veri seti için yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Doğrulamalı faktör analizi ve güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, psikolojik güvenlik düzeyinin ölçekte kalan 5 maddenin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanabileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 17. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Psikolojik Güvenlik	.79			
PG2		13.24	.53	.76
PG4		13.35	.54	.75
PG6		13.07	.65	.71
PG7		12.96	.66	.72
T-PG1		13.35	.45	.78

Not: Ölçekte yer alan 1. madde ters kodlu olup analizlerde T-PG1 olarak kodlanmıştır.

2.2.3.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ve herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda α katsayısında meydana gelecek değişimler incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizinde

ölçeğin dördüncü maddesinin faktör yükünün düşük olduğu tespit edildiğinden, bu madde güvenilirlik analizine dahil edilmemiştir. 11 maddeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri .97 olarak hesaplanmış ve bu değer Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 eşik değerini belirgin biçimde aştığı görülmüştür. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm maddelerin Field (2009) tarafından önerilen .30 kritik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Madde çıkarılması durumunda α katsayısında meydana gelecek değişimler ele alındığında ise herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının iç tutarlılık katsayısında anlamlı bir artışa yol açmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular, algılanan örgütsel destek ölçeğinin mevcut veri seti için yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek düzeyinin ölçekte yer alan 11 maddenin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanabileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 18. *Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Algılanan Örgütsel Destek	.97			
AÖD1		48.64	.86	.97
AÖD2		48.75	.88	.97
AÖD3		48.55	.83	.97
AÖD5		48.57	.90	.97
AÖD6		48.88	.90	.97
AÖD7		48.83	.90	.97
AÖD8		48.95	.86	.97
AÖD9		48.69	.91	.97
AÖD10		48.63	.82	.97
AÖD11		49.17	.76	.97
AÖD12		48.73	.82	.97

2.2.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi maksadıyla yapılan korelasyon analizi bulgularına değinilecektir.

2.2.4.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Düzenleyici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Demografik değişkenler ile iş becerikliliğinin dört alt boyutu (yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma), algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkilerin analiz sonuçlarına bu başlık altında yer verilecektir. Demografik değişkenlerin kategorik düzeyde ölçümlenmesi kapsamında Spearman korelasyon katsayıları aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi noktasında Cohen'in (1988, 1992; akt. Field, 2009) önerdiği kriterler baz alınmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunun cinsiyet ile negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür ($r = -.133$, $p < .05$). Bu bulgu, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunda kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde beceriklilik davranışı sergileme eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca yapısal iş kaynaklarını artırma ile kurumdaki çalışma süresi arasında da negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -.137$, $p < .05$). Söz konusu bulgu, kurumda daha kısa süredir çalışan bireylerin yapısal kaynakları artırma davranışını daha fazla sergilediğine; deneyim arttıkça bu davranışın görece azaldığına işaret etmektedir. Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun demografik değişkenlerden yalnızca mesleki deneyim süresi ile negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir ($r = -.146$, $p < .05$). Zayıf da olsa söz konusu ilişki, mesleki deneyimi daha az olan çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltmaya yönelik davranışları daha fazla sergilediğini göstermektedir. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde, öğrenim durumu ($r = -.151$, $p < .05$), çalışılan kurum türü ($r = -.145$, $p < .05$), kurumdaki çalışma süresi ($r = -$

.145, $p < .05$) ve mesleki deneyim süresi ($r = -.170$, $p < .01$) ile negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Öğrenim durumunun 1: Lise'den 5: Doktora'ya doğru kodlandığı dikkate alındığında, negatif ilişki eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların sosyal iş kaynaklarını artırma davranışını daha fazla benimsediğine işaret etmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi düşük olan bireylerin bilgi ve destek açıklarını kapatmak amacıyla kişilerarası kaynaklara daha fazla başvurduğu şeklinde yorumlanabilir. Kurum türü değişkeninin 1: Özel Sektör, 2: Kamu Kurumu olarak kodlandığı göz önüne alındığında, özel sektör çalışanlarının sosyal iş kaynaklarını artırma davranışlarını kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksek düzeyde sergilediği anlaşılmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi ve mesleki deneyim süresi ile gözlemlenen negatif ilişkiler ise daha az deneyimli ve kuruma yeni katılmış çalışanların sosyal destek, geri bildirim ve koçluk arayışına daha fazla girdiklerini ortaya koymaktadır. Buna karşılık zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutunun demografik değişkenlerle anlamlı bir ilişki göstermediği anlaşılmaktadır.

Düzenleyici değişkenler açısından bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin demografik değişkenlerle anlamlı bir ilişki göstermediği, psikolojik güvenliğin de benzer şekilde demografik değişkenlerle anlamlı biçimde ilişkili olmadığı görülmüştür. Genel iş becerikliliği puanının ise yalnızca kurumdaki çalışma süresi ile negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir ($r = -.158$, $p < .05$).

Tablo 19. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Düzenleyici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişken	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Kurum Türü	Pozisyon	Kurumdaki Çalışma Süresi	Mesleki Deneyim Süresi
Yapısal iş kaynaklarını artırma (ika)	-.133*	.052	-.053	-.005	-.137*	-.108
Engelleyici iş taleplerini azaltma (eita)	-.025	-.070	.062	-.081	-.097	-.146*
Sosyal iş kaynaklarını artırma (sika)	-.010	-.151*	-.145*	-.096	-.145*	-.170**
Zorlayıcı iş taleplerini artırma (zita)	-.017	-.055	-.015	.116	-.021	.080
Algılanan örgütsel destek (aodest)	.033	-.057	-.074	-.006	-.112	-.078
Psikolojik güvenlik (pguv)	.109	-.053	-.117	.088	-.021	-.028
Genel iş becerikliliği (G_ib)	-.060	-.111	-.063	-.015	-.158*	-.130*

Not: Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Öğrenim Durumu (1: Lise, 2: Ön lisans, 3: Lisans, 4: Yüksek Lisans, 5: Doktora); Kurum Türü: (1: Özel Sektör, 2: Kamu Kurumu); Pozisyon (1: Uzman, 2: Yönetici) *korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı, ** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

2.2.4.2. Demografik Değişkenler ile Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Bu başlık altında demografik değişkenler ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilere yer verilecektir. Demografik değişkenlerin kategorik türde olması nedeniyle, ilişkilerin incelenmesinde Spearman korelasyon katsayıları kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre çalışan yaratıcılığı değişkeninin demografik değişkenler içerisinde yalnızca pozisyon ve mesleki deneyim süresi ile anlamlı ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Pozisyon ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .191, p < .01$). Pozisyon değişkeninin 1: Uzman, 2: Yönetici şeklinde kodlandığı göz önünde bulundurulduğunda, bu bulgu yönetici konumundaki çalışanların uzman düzeyindeki çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde yaratıcılık sergilediğine işaret etmektedir. Benzer biçimde, mesleki deneyim süresi ile çalışan yaratıcılığı arasında da pozitif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .158, p < .05$). Bu bulgu, mesleki deneyim arttıkça çalışan yaratıcılığının da yükselme eğiliminde olduğuna dikkat çekmektedir. Deneyimli çalışanların birikimli bilgi, geniş mesleki ağ ve gelişmiş problem çözme becerileri sayesinde özgün ve yaratıcı çözümler üretme kapasitelerinin daha yüksek olduğu değerlendirilebilir ancak ilişki yorumlanırken korelasyon değerinin oldukça düşük olduğu göz ardı edilmemelidir. Buna karşılık cinsiyet, öğrenim durumu, kurum türü ve kurumdaki çalışma süresi ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 20. Demografik Değişkenler ile Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Değişken	Çalışan Yaratıcılığı
Cinsiyet	.056
Öğrenim Durumu	-.075
Kurum Türü	.031
Pozisyon	.191**
Kurumdaki Çalışma Süresi	.083
Mesleki Deneyim Süresi	.158*

Not: Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Öğrenim Durumu (1: Lise, 2: Ön lisans, 3: Lisans, 4: Yüksek Lisans, 5: Doktora); Kurum Türü: (1: Özel Sektör, 2: Kamu Kurumu); Pozisyon (1: Uzman, 2: Yönetici) *korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı, ** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

2.2.4.3. Tahmin Edici, Düzenleyici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Mevcut başlık altında tahmin edici değişkenler, düzenleyici değişkenler ve sonuç değişkeni arasındaki ilişkilerin incelenmesi planlanmaktadır. Çalışma kapsamında tahmin edici değişken olarak yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma; düzenleyici değişken olarak psikolojik güven ve algılanan örgütsel destek; sonuç değişkeni olarak ise çalışan yaratıcılığı ele alınmıştır. Tahmin edici, düzenleyici ve sonuç değişkenlerinin türünün sürekli olması sebebiyle değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır.

Analiz sonuçları, çalışan yaratıcılığı ile yapısal iş kaynaklarını artırma arasında pozitif yönlü ve orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = .385, p < .01$). Engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasında da pozitif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .204, p < .01$). Zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü ve görece daha güçlü olduğu görülmüştür ($r = .464, p < .01$). Buna karşılık, sosyal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($r = .120, p > .05$).

Düzenleyici değişkenler açısından incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .236, p < .01$). Psikolojik güvenlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı görülmüştür ($r = .086, p > .05$). Ayrıca genel iş becerikliliği puanı ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ve orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .405, p < .01$).

Araştırma değişkenlerinin kendi aralarındaki ilişkileri incelendiğinde, iş becerikliliği boyutlarının çoğunlukla birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle yapısal iş kaynaklarını artırma ile zorlayıcı iş taleplerini artırma arasında ($r = .497, p < .01$), sosyal iş kaynaklarını artırma ile zorlayıcı iş taleplerini artırma arasında ($r = .442, p < .01$) ve algılanan örgütsel destek ile psikolojik güvenlik arasında ($r = .656, p < .01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna karşılık, psikolojik güvenliğin iş becerikliliği alt boyutlarıyla olan ilişkilerinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Elde edilen bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, çalışan yaratıcılığı ile en güçlü ilişkiyi zorlayıcı iş taleplerini artırma ve yapısal iş kaynaklarını artırma boyutlarının gösterdiği, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı ile pozitif ancak daha sınırlı düzeyde ilişkili olduğu, psikolojik güvenliğin ise korelasyon düzeyinde çalışan yaratıcılığı ile anlamlı bir ilişki göstermediği saptanmıştır.

Tablo 21. Tahmin Edici, Düzenleyici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Çalışan yaratıcılığı (cy)	1							
2. Yapısal iş kaynaklarını artırma (ika)	.385**	1						
3. Engelleyici iş taleplerini azaltma (eita)	.204**	.090	1					
4. Sosyal iş kaynaklarını artırma (sika)	.120	.310**	.275**	1				
5. Zorlayıcı iş taleplerini artırma (zita)	.464**	.497**	.195**	.442**	1			
6. Algılanan örgütsel destek (aodest)	.236**	.282**	.146*	.272**	.319**	1		
7. Psikolojik güvenlik (pguv)	.086	.096	.098	.111	.090	.656**	1	
8. Genel iş becerikliliği (G_ib)	.405**	.626**	.582**	.774**	.768**	.365**	.143*	1

Not: *korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı, ** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

2.2.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışan yaratıcılığının yordayıcılarını incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin birinci aşamasında algılanan örgütsel destek (aodest) ve psikolojik güvenlik (pguv) modele dahil edilmiştir. Bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F(2,254) = 8.71, p < .001$). Birinci modelde açıklanan varyans oranı %6,4'tür ($R^2 = .064$). Modelde algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = .316, p < .001$), buna karşın psikolojik güvenliğin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta = -.121, p = .133$) tespit edilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında, iş becerikliliği boyutları (ika, eita, sika, zita) modele eklenmiştir. İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ($F(6,250) = 16.85, p < .001$) ve modele eklenen değişkenlerin açıklanan varyansı anlamlı düzeyde artırdığı belirlenmiştir ($\Delta R^2 = .224, p < .001$). Nihai modelde çalışan yaratıcılığına ilişkin toplam açıklanan varyans oranı %28,8'e yükselmiştir ($R^2 = .288$). İkinci aşamada, algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerinin anlamlılığını yitirdiği görülmüştür. Buna karşılık, yapısal iş kaynaklarını artırma (Baka vd.) ($\beta = .213, p = .001$), zorlayıcı iş taleplerini artırma (zita) ($\beta = .378, p$

< .001) ve engelleyici iş taleplerini azaltma (eita) ($\beta = .149$, $p = .008$) boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin bulunduğu; sosyal iş kaynaklarını artırma (sika) boyutunun ise çalışan yaratıcılığı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = -.179$, $p = .004$) tespit edilmiştir. Bu bulgular, çalışan yaratıcılığının açıklanmasında iş becerikliliği boyutlarının algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenliğe kıyasla daha güçlü yordayıcılar olduğunu göstermektedir.

2.2.6. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada öne sürülen hipotezler, Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Macro'nun Model 2'si kullanılarak düzenleyicilik analizi yöntemiyle sınanmıştır. Etkileşim terimlerinden kaynaklanabilecek çoklu doğrusal bağlantı sorununu en aza indirmek amacıyla bağımsız ve düzenleyici değişkenler, Aiken ve West (1991) tarafından önerilen ortalama merkezleme (mean-centering) yöntemiyle dönüştürülerek analize dahil edilmiştir. İş becerikliliğinin dört alt boyutu (yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma) ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolleri, her alt boyut için bağımsız birer model kurularak ve her iki düzenleyici değişken aynı model içinde yer alacak şekilde eş zamanlı olarak sınanmıştır. Bu doğrultuda kurulan dört ayrı modele ait bulgular sırasıyla Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24 ve Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 22'de sunulan bulgular incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = .179$, $F(5, 251) = 10.947$, $p < .001$). Model, çalışan yaratıcılığındaki varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır. Ana etkiler değerlendirildiğinde, yapısal iş kaynaklarını artırmanın çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = .560$, $p < .001$). Algılanan örgütsel desteğin de çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir ana etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($b = .103$, $p = .032$). Bununla birlikte, psikolojik güvenliğin ana etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($b = -.058$, $p = .490$). Düzenleyici etkiler açısından değerlendirildiğinde, yapısal iş kaynaklarını artırma ile psikolojik

güvenlik arasındaki etkileşim terimi (ika × pguv) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($b = -.266$, $p = .120$, $\Delta R^2 = .008$). Benzer biçimde, yapısal iş kaynaklarını artırma ile algılanan örgütsel destek arasındaki etkileşim terimi (ika × aodest) de anlamlılık eşiğine ulaşamamıştır ($b = .040$, $p = .604$, $\Delta R^2 = .001$). Bu bulgular, yapısal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin ve algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir düzenleyici rol üstlenmediğine işaret etmektedir.

Tablo 22. *Yapısal İş Kaynaklarını Artırmanın Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları*

Değişken	b	SH	t	p	95% GA Alt	95% GA Üst
Sabit	55.398	0.0549	1.009.577	<.001	54.317	56.478
Psikolojik güvenlik (pguv)	-0.0575	0.0832	-0.6910	.490	-0.2213	0.1063
Yapısal iş kaynaklarını artırma (ika)	0.5604	0.1106	50.668	<.001	0.3425	0.7782
ika × pguv	-0.2661	0.1706	-15.601	.120	-0.6020	0.0698
Algılanan örgütsel destek (aodest)	0.1031	0.0477	21.624	.032	0.0092	0.1971
ika × aodest	0.0396	0.0762	0.5194	.604	-0.1105	0.1896

Model özeti. $R = .4231$, $R^2 = .1790$, $F(5, 251) = 10.9471$, $p < .001$.

Etkileşimlere bağlı R^2 değişimi. ika × pguv için $\Delta R^2 = .0080$, $F(1, 251) = 2.4340$, $p = .120$; ika × aodest için $\Delta R^2 = .0009$, $F(1, 251) = 0.2698$, $p = .604$.

Not. b = standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SH = standart hata; GA = güven aralığı.

Tablo 23'te sunulan bulgular incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = .113$, $F(5, 251) = 6.373$, $p < .001$). Model, çalışan yaratıcılığındaki varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır. Ana etkiler değerlendirildiğinde, engelleyici iş taleplerini azaltmanın çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = .206$, $p = .008$). Algılanan örgütsel desteğin de çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir ana etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($b = .178$, $p < .001$). Bununla birlikte psikolojik güvenliğin ana etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($b = -.137$, $p = .110$). Düzenleyici etkiler açısından değerlendirildiğinde, engelleyici iş taleplerini azaltma ile psikolojik güvenlik arasındaki etkileşim terimi (eita × pguv) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($b = .064$, $p = .564$, $\Delta R^2 = .001$). Buna karşın, engelleyici iş taleplerini azaltma ile algılanan örgütsel destek arasındaki etkileşim terimi (eita × aodest) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($b = -.114$, $p = .047$, $\Delta R^2 = .014$). Etkileşim teriminin negatif yönlü olması, algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu koşullarda engelleyici iş taleplerini azaltma davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki pozitif etkisinin zayıfladığına işaret etmektedir. Bu bulgu, algılanan örgütsel desteğin söz konusu

ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Ancak düzenleyici etkinin oldukça zayıf olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır.

Tablo 23. Engelleme İşi Taleplerini Azaltmanın (eita) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları

Değişken	b	SH	t	p	95% GA Alt	95% GA Üst
Sabit	55.522	0.0556	997.839	< .001	54.426	56.618
Psikolojik güvenlik (pguv)	-0.1373	0.0857	-16.022	.110	-0.3061	0.0315
Engelleme iş taleplerini azaltma (eita)	0.2061	0.0773	26.663	.008	0.0539	0.3584
eita × pguv	0.0635	0.1099	0.5781	.564	-0.1529	0.2799
Algılanan örgütsel destek (aodest)	0.1779	0.0476	37.387	< .001	0.0842	0.2715
eita × aodest	-0.1142	0.0572	-19.977	.047	-0.2267	-0.0016

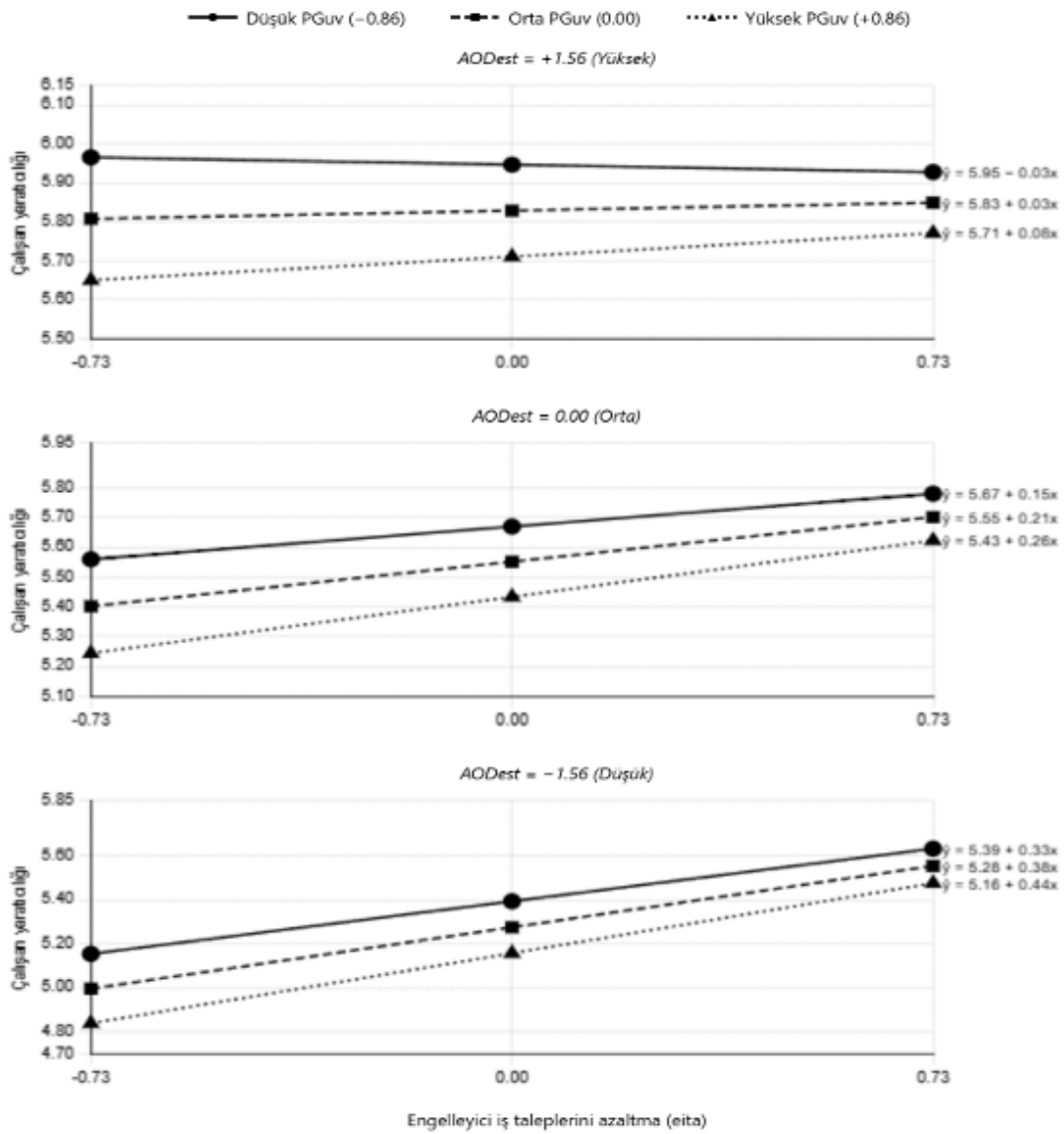
Model özeti. $R = .3356$, $R^2 = .1127$, $F(5, 251) = 6.3734$, $p < .001$.

Etkileşimlere bağlı R^2 değişimi. eita × pguv için $\Delta R^2 = .0012$, $F(1, 251) = 0.3342$, $p = .564$; eita × aodest için $\Delta R^2 = .0141$, $F(1, 251) = 3.9907$, $p = .047$.

Not. b = standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SH = standart hata; GA = güven aralığı.

Söz konusu etkileşim, Şekil 7'de sunulan panel grafiği aracılığıyla görselleştirilmiştir. Şekilde her panel, algılanan örgütsel desteğin farklı bir düzeyine (düşük, orta ve yüksek) karşılık gelmekte; her panel içindeki çizgiler ise psikolojik güvenliğin üç farklı düzeyini temsil etmektedir. Regresyon denklemleri incelendiğinde, eita'nın eğim katsayısının düşük AODest panelinde görece yüksek ($\hat{y} = 5.16 - 5.39 + 0.33 - 0.44x$) olduğu, ancak yüksek AODest panelinde belirgin biçimde düzleştiği ($\hat{y} = 5.71 - 5.95 - 0.03 - 0.08x$) görülmektedir. Bu durum, algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu koşullarda engelleme iş taleplerini azaltmanın çalışan yaratıcılığı üzerinde daha güçlü bir etki sergilediğini; örgütsel destek düzeyi yükseldikçe ise bu etkinin zayıfladığını ve neredeyse ortadan kalktığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, etkileşim teriminin açıkladığı varyans artışının görece düşük düzeyde kaldığı ($\Delta R^2 = .014$) göz önünde bulundurulduğunda, algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte pratik açıdan sınırlı bir büyüklüğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Şekil 7. Algılanan Örgütsel Desteğin Engelleyici İş Taleplerini Azaltma (eita) ile Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



Not. eita = Engelleyici iş taleplerini azaltma; AODest = Algılanan örgütsel destek; PGuv = Psikolojik güvenlik. Tüm değişkenler ortalama merkezlenmiştir.

Tablo 24'te sunulan bulgular incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = .083$, $F(5, 251) = 4.536$, $p < .001$). Model, çalışan yaratıcılığındaki varyansın yaklaşık %8'ini açıklamaktadır. Ana etkiler değerlendirildiğinde, sosyal iş kaynaklarını artırmanın çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($b = .053$, $p = .453$). Psikolojik güvenliğin ana etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($b = -.124$, $p = .157$). Buna karşın algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif

yönlü ve anlamlı bir ana etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($b = .175$, $p < .001$). Düzenleyici etkiler açısından değerlendirildiğinde, sosyal iş kaynaklarını artırma ile psikolojik güvenlik arasındaki etkileşim terimi ($sika \times pguv$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($b = -.161$, $p = .084$, $\Delta R^2 = .011$). Sosyal iş kaynaklarını artırma ile algılanan örgütsel destek arasındaki etkileşim terimi ($sika \times aodest$) de anlamlılık eşiğine ulaşamamıştır ($b = .014$, $p = .784$, $\Delta R^2 = .000$). Bu bulgular, sosyal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide ne psikolojik güvenliğin ne de algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir düzenleyici rol üstlenmediğine işaret etmektedir.

Tablo 24. Sosyal İş Kaynaklarını Artırmanın (*sika*) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları

Değişken	b	SH	t	p	95% GA Alt	95% GA Üst
Sabit	55.452	0.0579	957.673	<.001	54.311	56.592
Psikolojik güvenlik (<i>pguv</i>)	-0.1237	0.0870	-14.211	.157	-0.2951	0.0477
Sosyal iş kaynaklarını artırma (<i>sika</i>)	0.0532	0.0708	0.7521	.453	-0.0862	0.1927
<i>sika</i> \times <i>pguv</i>	-0.1607	0.0926	-17.361	.084	-0.3430	0.0216
Algılanan örgütsel destek (<i>aodest</i>)	0.1749	0.0498	35.087	<.001	0.0767	0.2730
<i>sika</i> \times <i>aodest</i>	0.0141	0.0512	0.2748	.784	-0.0868	0.1149

Model özeti. $R = .2879$, $R^2 = .0829$, $F(5, 251) = 4.5357$, $p = .0006$.

Etkileşimlere bağlı R^2 değişimi. $sika \times pguv$ için $\Delta R^2 = .0110$, $F(1, 251) = 3.0139$, $p = .084$; $sika \times aodest$ için $\Delta R^2 = .0003$, $F(1, 251) = 0.0755$, $p = .784$.

Not. b = standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SH = standart hata; GA = güven aralığı.

Tablo 25'te sunulan bulgular incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve diğer alt boyutlara kıyasla en yüksek açıklama gücüne sahip model olduğu görülmektedir ($R^2 = .242$, $F(5, 251) = 15.992$, $p < .001$). Model, çalışan yaratıcılığındaki varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Ana etkiler değerlendirildiğinde, zorlayıcı iş taleplerini artırmanın çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = .554$, $p < .001$). Psikolojik güvenliğin ve algılanan örgütsel desteğin ana etkileri ise anlamlı bulunmamıştır (sırasıyla $b = -.017$, $p = .830$; $b = .070$, $p = .136$).

Düzenleyici etkiler açısından değerlendirildiğinde, zorlayıcı iş taleplerini artırma ile psikolojik güvenlik arasındaki etkileşim terimi ($zita \times pguv$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($b = -.234$, $p = .019$, $\Delta R^2 = .017$). Etkileşim katsayısının negatif yönlü olması, psikolojik güvenlik düzeyi yükseldikçe zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki pozitif etkisinin zayıfladığına işaret

etmektedir. Buna karşın, zorlayıcı iş taleplerini artırma ile algılanan örgütsel destek arasındaki etkileşim terimi (zita × aodest) anlamlı bulunmamıştır ($b = .063$, $p = .201$, $\Delta R^2 = .005$). Bu bulgular, söz konusu ilişkide psikolojik güvenliğin anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini; algılanan örgütsel desteğin ise düzenleyici etkisinin desteklenmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 25. Zorlayıcı İş Taleplerini Artırmanın (zita) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin PROCESS Model 2 Bulguları

Değişken	b	SH	t	p	95% GA Alt	95% GA Üst
Sabit	55.276	0.0532	1.039.510	< .001	54.229	56.324
Psikolojik güvenlik (pguv)	-0.0172	0.0803	-0.2145	.830	-0.1754	0.1410
Zorlayıcı iş taleplerini artırma (zita)	0.5541	0.0761	72784	< .001	0.4041	0.7040
zita × pguv	-0.2342	0.0993	-23.583	.019	-0.4298	-0.0386
Algılanan örgütsel destek (aodest)	0.0697	0.0466	14.949	.136	-0.0221	0.1615
zita × aodest	0.0634	0.0495	12815	.201	-0.0340	0.1609

Model özeti. $R = .4915$, $R^2 = .2416$, $F(5, 251) = 15.9917$, $p < .001$.

Etkileşimlere bağlı R^2 değişimi. zita × pguv için $\Delta R^2 = .0168$, $F(1, 251) = 5.5614$, $p = .019$; zita × aodest için $\Delta R^2 = .0050$, $F(1, 251) = 1.6423$, $p = .201$.

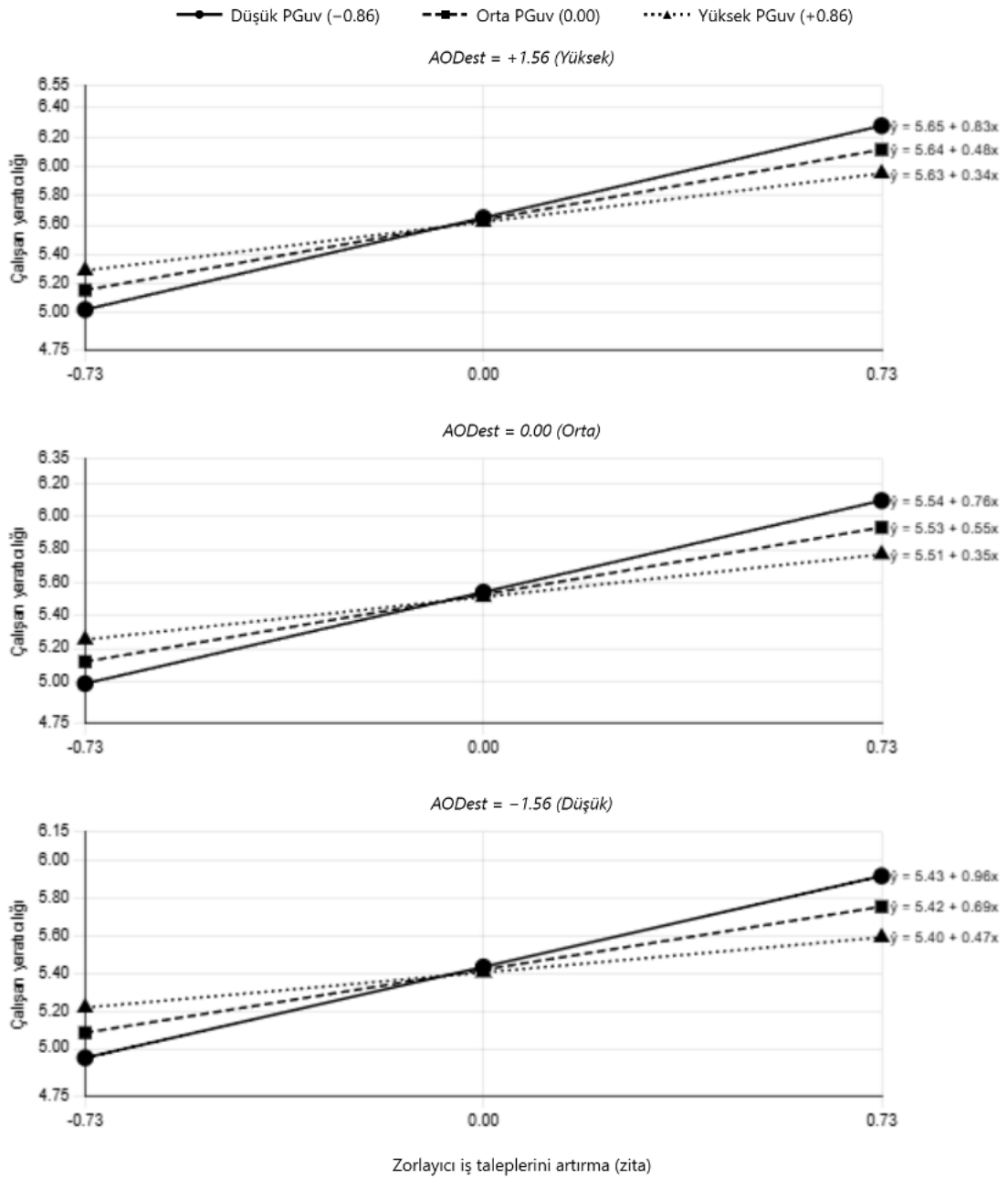
Not. b = standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SH = standart hata; GA = güven aralığı.

Özetle, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde, kurulan modeller kapsamında bu etkiye ilişkin bulguların güçlü ve tutarlı bir destek sunmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini öngören H_2 hipotezinin desteklenmediği değerlendirilmiştir. Psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü değerlendirildiğinde, yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma ve sosyal iş kaynaklarını artırma değişkenleri ile çalışan yaratıcılığı arasındaki etkileşim terimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0.05$). Bu bulgular doğrultusunda, H_{3a} , H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir. Buna karşın, zorlayıcı iş taleplerini artırma değişkeni ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = -0.234$, $p = .019$). Elde edilen etkileşim katsayısının negatif yönlü olması, psikolojik güvenlik düzeyi arttıkça zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin zayıfladığını göstermektedir. Bu bulgu, hipotezde öngörülen güçlendirici etki yönünün aksine bir duruma işaret ettiğinden, H_{3d} hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Bu örüntü, psikolojik güvenlik düzeyinin bir engelleyici moderatör (buffering moderator) işlevi gördüğüne işaret etmektedir.

Şekil 8 incelendiğinde, psikolojik güvenlik düzeyi düşük olduğunda zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğu, psikolojik güvenlik düzeyi arttıkça ise bu ilişkinin zayıfladığı görülmektedir. Bu durum, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını destekleyen bağlamsal bir kaynak olarak işlev gördüğünü, dolayısıyla çalışanların yaratıcı davranışlarının yalnızca bireysel olarak talep artırma çabasına bağlı kalmadığını göstermektedir.

Şekil 8'de sunulan etkileşim grafiği incelendiğinde, zorlayıcı iş taleplerini artırma (zita) ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin psikolojik güvenlik düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. Grafikte yer alan üç panel, algılanan örgütsel desteğin düşük (-1.56), orta (.00) ve yüksek (+1.56) düzeylerine karşılık gelmekte olup her panelde psikolojik güvenliğin üç farklı düzeyi (-.86, .00, +.86) eş zamanlı olarak gösterilmektedir. Psikolojik güvenliğin düşük olduğu koşulda (mavi çizgi), zorlayıcı iş taleplerini artırmanın çalışan yaratıcılığı üzerindeki pozitif etkisinin görece daha güçlü olduğu dikkat çekmektedir. Buna karşın psikolojik güvenliğin yüksek olduğu koşulda (sarı çizgi) eğimin belirgin biçimde düzleştiği, dolayısıyla zorlayıcı iş taleplerini artırmanın yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisinin zayıfladığı görülmektedir. Bu örüntü, Tablo 25'te raporlanan negatif ve anlamlı etkileşim katsayısıyla ($b = -.234$, $p = .019$) tutarlılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yüksek psikolojik güvenlik ortamında çalışanlar zorlayıcı iş talepleriyle karşılaşsalar dahi yaratıcılık düzeylerinde görece sınırlı bir artış gözlemlenmektedir. Özetle, şekil 8 incelendiğinde, psikolojik güvenlik düzeyi düşük olduğunda zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğu, psikolojik güvenlik düzeyi arttıkça ise bu ilişkinin zayıfladığı görülmektedir. Bu durum, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını destekleyen bağlamsal bir kaynak olarak işlev gördüğünü, dolayısıyla çalışanların yaratıcı davranışlarının yalnızca bireysel olarak talep artırma çabasına bağlı kalmadığını göstermektedir.

Şekil 8. Psikolojik Güvenliğin Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma (zita) ile Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



Not. zita = Zorlayıcı iş taleplerini artırma; AODest = Algılanan örgütsel destek; PGuv = Psikolojik güvenlik. Tüm değişkenler ortalama merkezlenmiştir.

Araştırmanın bir diğer düzenleyici değişkeni olan algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde, bu ilişkinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Bu bulgular doğrultusunda, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini öngören H_4

hipotezi doğrulanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisine ilişkin bulgular genel olarak tutarlı bir destek sunmamıştır. Bununla birlikte, yalnızca engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide negatif yönlü, düşük etki büyüklüğüne sahip ve sınırdan anlamlı bir etkileşim tespit edilmiştir. Nitekim Şekil 8 incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin farklı düzeylerine karşılık gelen üç panel karşılaştırıldığında regresyon denkleminin ($y = 5.51 + 0.35x$) tüm panellerde sabit kaldığı görülmektedir. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel desteğin düzeyine göre oluşturulan paneller arasında regresyon eğimlerinin büyük ölçüde değişmediği, yalnızca sabit terimin (intercept) farklılaştığı görülmektedir. Bu durum, algılanan örgütsel desteğin zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlemediğine işaret etmekte olup Tablo 26'da raporlanan anlamlı olmayan etkileşim terimi ($b = .063$, $p = .201$) ile tutarlılık göstermektedir. Bu doğrultuda, H_{5a} , H_{5c} ve H_{5d} hipotezleri reddedilmiş; H_{5b} hipotezi ise beklenen yönde desteklenmemekle birlikte ters yönde ve sınırlı düzeyde anlamlı bir etkileşim bulgusu nedeniyle ayrıca değerlendirilmiştir.

2.2.7. Ek Analizlerin Sonuçları

Bir önceki bölümde iş becerikliliğinin alt boyutları üzerinden yürütülen düzenleyicilik analizi bulguları sunulmuştu. Bu bölümde ise iş becerikliliğinin genel (toplam) puanı kullanılarak gerçekleştirilen tamamlayıcı bir düzenleyicilik analizine yer verilmektedir. Söz konusu analizde, toplam iş becerikliliği puanının çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisi ile psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolleri PROCESS Macro (Model 2) aracılığıyla test edilmiştir. Alt boyutlara dayalı analizlerde olduğu gibi, çoklu doğrusal bağlantı sorununu en aza indirmek amacıyla bağımsız ve düzenleyici değişkenler Aiken ve West (1991) tarafından önerilen ortalama merkezleme yöntemiyle dönüştürülerek analize dahil edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 26'da sunulmuş olup bu analiz, alt boyutlar temelinde yürütülen asıl hipotez testlerini destekleyici ve bütünleyici nitelikte değerlendirilmektedir.

Tablo 26'da sunulan bulgular incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = .198$, $F(5, 251) = 12.354$, $p < .001$). Model, çalışan

yaratıcılığındaki varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır. Ana etkiler değerlendirildiğinde, toplam iş becerikliliği puanının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = .652, p < .001$). Psikolojik güvenliğin ve algılanan örgütsel desteğin ana etkileri ise anlamlı bulunmamıştır (sırasıyla $b = -.048, p = .556$; $b = .075, p = .122$).

Düzenleyici etkiler açısından değerlendirildiğinde, toplam iş becerikliliği ile psikolojik güvenlik arasındaki etkileşim terimi ($ibec \times pguv$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($b = -.212, p = .164, \Delta R^2 = .006$). Benzer biçimde, toplam iş becerikliliği ile algılanan örgütsel destek arasındaki etkileşim terimi ($ibec \times aodest$) de anlamlılık eşiğine ulaşamamıştır ($b = -.052, p = .490, \Delta R^2 = .002$). Bu bulgular, toplam iş becerikliliği puanı üzerinden yürütülen analizin alt boyutlara dayalı asıl bulgularla tutarlılık gösterdiğini ortaya koymakta; psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rollerine ilişkin hipotezlerin genel iş becerikliliği düzeyinde de desteklenmediğini teyit etmektedir.

Tablo 26. *Toplam İş Becerikliliğinin (ibec) Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Ek Analiz Bulguları*

Değişken	b	SH	t	p	95% GA Alt	95% GA Üst
Sabit	55.647	0.0550	1.011.911	< .001	54.564	56.730
Psikolojik güvenlik (pguv)	-0.0484	0.0822	-0.5895	.556	-0.2103	0.1134
Toplam iş becerikliliği (ibec)	0.6515	0.1165	55910	< .001	0.4220	0.8809
$ibec \times pguv$	-0.2121	0.1518	-13.974	.164	-0.5110	0.0868
Algılanan örgütsel destek (aodest)	0.0751	0.0484	15.524	.122	-0.0202	0.1703
$ibec \times aodest$	-0.0523	0.0756	-0.6919	.490	-0.2011	0.0965

Model özeti. $R = .4444, R^2 = .1975, F(5, 251) = 12.3544, p < .001$.

Etkileşimlere bağlı R^2 değişimi. $ibec \times pguv$ için $\Delta R^2 = .0062, F(1, 251) = 1.9527, p = .164$; $ibec \times aodest$ için $\Delta R^2 = .0015, F(1, 251) = 0.4787, p = .490$.

Not. b = standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SH = standart hata; GA = güven aralığı.

Bu bölümde gerçekleştirilen analizler genel olarak değerlendirildiğinde, iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu dışında diğer boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Beklenenin aksine, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Psikolojik güvenliğin doğrudan etkisine ilişkin bulguların modeller arasında güçlü ve tutarlı bir destek sunmadığı görülmektedir. Düzenleyici etkiler

açısından yalnızca psikolojik güvenliğin zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir rol üstlendiği ve bu etkinin beklenenin aksine zayıflatıcı yönde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin ise genel olarak tutarlı bir düzenleyici rol göstermediği; ancak engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide negatif yönlü, düşük etki büyüklüğüne sahip ve sınırdan anlamlı bir düzenleyici etki gösterdiği görülmüştür.

Tablo 27. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuç Özeti

Hipotez	Hipotez İfadesi	Sonuç
H1a	Yapısal iş kaynaklarını artırma, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H1b	Engelleyici iş taleplerini azaltma, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H1c	Sosyal iş kaynaklarını artırma, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H1d	Zorlayıcı iş taleplerini artırma, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H2	Psikolojik güvenlik, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.	Reddedildi
H3a	Psikolojik güvenlik, yapısal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Reddedildi
H3b	Psikolojik güvenlik, engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Reddedildi
H3c	Psikolojik güvenlik, sosyal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Reddedildi
H3d	Psikolojik güvenlik, zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Kısmen desteklendi
H4	Algılanan örgütsel destek, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H5a	Algılanan örgütsel destek, yapısal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Reddedildi
H5b	Algılanan örgütsel destek, engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Kısmen desteklendi
H5c	Algılanan örgütsel destek, sosyal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Reddedildi
H5d	Algılanan örgütsel destek, zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.	Reddedildi

Not: H3d ve H5b hipotezleri, etkileşim etkileri anlamlı olmakla birlikte ilişkinin yönü beklenen güçlendirici etkiyle örtüşmediği için kısmen desteklendi olarak değerlendirilmiştir.

2.3. TARTIŞMA

Çalışma kapsamında iş becerikliliği kavramı yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere dört boyutta ele alınarak dört boyutun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolleri çerçevesinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu bölümde bir önceki kısımda gerçekleştirilen

analizlerin ve bu analizler sonucunda elde edilen bulguların kapsamlı biçimde tartışılması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmanın literatüre ve uygulamaya sunduğu katkıların ortaya konulması, çalışmanın sınırlılıklarının değerlendirilmesi ve ulaşılan bulgular doğrultusunda organizasyonlara ve gelecekte yürütülecek araştırmalara yönelik çeşitli önerilerin sunulması hedeflenmektedir.

2.3.1. Çalışma Sonuçlarının Özeti ve Yorumlanması

Önceki bölümlerde değerlendirildiği üzere mevcut çalışma yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma temelli iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolleri ışığında ele alındığı bir model geliştirilmiştir. İlgili başlıkta modele dair sahip olunan bulguların özet halinde değerlendirilmesi ve bulgulara dair bütünsel bir perspektif geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma temelli iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı yönde olacağına dair dört ana hipotez oluşturulmuştur. Bununla birlikte, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkilerine yönelik iki hipotez ile bu iki değişkenin iş becerikliliğinin alt boyutları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstleneceğine ilişkin sekiz düzenleyici etki hipotezi oluşturulmuştur.

Çalışma modeli kapsamında birinci hipotez olan, iş becerikliliğinin tüm alt boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma değişkenleri çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı biçimde yordamıştır; dolayısıyla H_{1a}, H_{1b} ve H_{1d} hipotezleri doğrulanmıştır. H_{1c} hipotezi ise reddedilmiştir. Yazın (Tian vd., 2021; Yang vd., 2021; Zhu vd., 2022; Çakıroğlu ve

Altınöz, 2021) incelendiğinde, elde edilen bulgulara benzer biçimde iş becerikliliği ve iş becerikliliğinin alt boyutlarının çalışan yaratıcılığı arasında tutarlı biçimde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu çerçevede mevcut araştırma, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisini bir kez daha doğrulamakta ve bu ilişkinin yalnızca genel iş becerikliliği düzeyinde değil, alt boyutlar bazında da tutarlı biçimde ortaya çıkardığını gözler önüne sermektedir. Böylelikle araştırma, iş becerikliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin çok boyutlu yapısına dair ampirik desteği güçlendirmektedir. Bu bağlamda bulgular, çalışanların işlerini yalnızca verilen görevler bütünü olarak değerlendirmediklerini; aksine işlerini aktif biçimde şekillendiren, yeniden tanımlayan ve kendileri için daha anlamlı hale getiren çalışanlar olduklarını göstermektedir. Bu durum, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001) çerçevesinde değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Elde edilen bulgular, iş becerikliliği davranışları, çalışanların kendi talep ve kaynak dengelerini proaktif biçimde yönetmelerine olanak tanıyarak motivasyonel süreçleri harekete geçirmekte ve bu süreç yaratıcı çıktılara zemin hazırlamaktadır. Yaratıcılığın da tam bu noktada, çalışanın işine yönelik pasif bir uyumdan değil, proaktif bir müdahaleden beslendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışma, çalışan yaratıcılığının artırılmasında yalnızca örgütsel düzeyde kaynak sağlama ya da destek sunmanın yeterli olmayabileceğini; bunun yanında çalışanların iş becerikliliği davranışlarını teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturulmasının da kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu bulgular, örgütlerin çalışanlardan yalnızca mevcut görevlerini yerine getirmelerini beklemek yerine, onların işlerini geliştirmelerine, yeniden yapılandırmalarına ve daha zengin hale getirmelerine imkân tanıyan uygulamalar geliştirmesinin yaratıcı çıktılar açısından önemli sonuçlar doğurabileceğini düşündürmektedir.

Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun, çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin reddedilmesi, İş Talepleri ve Kaynakları modelinin (Bakker ve Demerouti, 2007) sosyal kaynakların işlevine ilişkin varsayımlarının daha dikkatli bir şekilde yorumlanması gerektiğini düşündürmektedir. Model, sosyal kaynakların her koşulda motivasyonel süreçleri desteklemediğini; bağlam ve bireysel farklılıklara göre farklılaşabileceğini ifade etmektedir (Bakker vd., 2008). Nitekim sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun

yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etki ortaya koymaması, yazındaki bazı bulgularla örtüşmektedir. İş-Kaynakları Modeli ve Sosyal Destek Teorisini temel alan boylamsal bir çalışmada (Baka vd., 2025), sosyal iş kaynaklarını artırmanın, temel psikolojik ihtiyaç tatmini üzerinde beklenenin aksine negatif bir ilişki sergilediği saptanmıştır. Bu bulgular, kolektivist kültür bağlamında daha da anlam kazanmaktadır: sosyal destek arayışının, yaratıcılık için gerekli olan özerk çalışma alanını daraltabileceği ve bireysel motivasyonu dışsal bir kaynak bağımlılığına dönüştürerek içsel motivasyonu zedeleyebileceği değerlendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2000; Frey ve Jegen, 2001).

Çalışma kapsamındaki ikinci hipotez olarak psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular ise beklenen yönde güçlü ve tutarlı bir destek sunmamıştır. Bu nedenle psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini öne süren H2 hipotezi desteklenmemiştir. Bu bulgu, alan yazında psikolojik güvenlik ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler (Baer ve Frese, 2003; Kark ve Carmeli, 2009; Carmeli vd., 2010; Gong vd., 2012; Yener, 2015; Çimen ve Yücel, 2017) raporlayan çalışmalarla tam olarak örtüşmemektedir. Psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olmamasını, hem metodolojik hem de teorik açıdan açıklamak mümkündür. Metodolojik açıdan, verilerin tek bir zaman noktasında ve aynı katılımcılar aracılığıyla öz-bildirim yöntemiyle toplanmış olması, ortak yöntem varyansı sorununu gündeme getirmektedir. Her ne kadar bu çalışma kapsamında ortak yöntem varyansı probleminin araştırma sonuçlarını etkileyecek büyüklükte olmadığı tespit edilse de söz konusu problemin psikolojik güvenin yaratıcılık üzerindeki etkisini baskılaması olasıdır. Teorik açıdan ise psikolojik güvenliğin yaratıcılık üzerindeki etkisinin doğrudan değil, dolaylı mekanizmalar aracılığıyla işlediği düşünülmektedir. Nitekim alan yazında bu ilişkinin içsel motivasyon, bilgi paylaşımı ve risk alma gibi ara değişkenler üzerinden gerçekleştiğine ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır (örn., Kark ve Carmeli, 2009). Mevcut araştırma bağlamında bu dolaylı mekanizmanın iş becerikliliği tarafından üstlenilmiş olabileceği değerlendirilebilir. Psikolojik güvenlik, çalışanların işlerini beceriklice şekillendirmelerini kolaylaştıran bir zemin sunarken, yaratıcı çıktı üretme sürecinde asıl aktif rolü iş becerikliliği üstlenmiş olabilir. Bu çerçevede psikolojik güvenlik, yaratıcılığın uzak belirleyicisi (distal antecedent); iş becerikliliği ise yakın belirleyicisi

(proximal antecedent) olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada elde edilen bulguya bakarak, psikolojik güvenlik, yaratıcılık için gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir koşul olarak değerlendirilmekte; başka bir deyişle yaratıcı çıktının ortaya çıkması için ek motivasyonel mekanizmaların devreye girmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede H₂ hipotezinin desteklenmemiş olması, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı açısından önemsiz olduğu anlamına gelmemekte; aksine bu değişkenin etkisinin daha çok bağlama duyarlı, dolaylı ya da düzenleyici mekanizmalar üzerinden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Üçüncü hipotez olarak psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü incelendiğinde, yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma ve sosyal iş kaynaklarını artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde anlamlı bir düzenleyicilik etkisine ulaşılamamıştır. Bu nedenle H_{3a}, H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir. Buna karşılık, psikolojik güvenliğin zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiği görülmüştür. Ancak bu etki hipotezde öngörülen güçlendirici yönde değil, zayıflatıcı yöndedir; etkileşim katsayısının negatif olması, psikolojik güvenlik arttıkça zorlayıcı iş taleplerini artırmanın çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin azaldığını göstermektedir. Bu nedenle H_{3d} hipotezi beklenen yönde desteklenmemiş; ancak ters yönde anlamlı bir düzenleyici etki tespit edilmiştir. Bu durum, psikolojik güvenlik düzeyinin bir engelleyici moderatör (buffering moderator) işlevi gördüğüne işaret etmektedir. Buna göre, psikolojik güvenlik düzeyi düşük olduğunda çalışanlar yaratıcılıklarını daha çok bireysel inisiyatif olarak ve işlerini daha zorlayıcı hale getirerek artırırken; psikolojik güvenlik düzeyi yükseldiğinde yaratıcı davranış için destekleyici iklim zaten mevcut olduğundan, zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının yaratıcılık üzerinde ek katkısı zayıflamaktadır. Bu bağlamda dikkat çeken bir diğer husus, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu koşullarda zorlayıcı iş taleplerini artırma düzeyi düşük olsa dahi çalışanların görece yüksek yaratıcılık sergilediğidir; bu bulgu, psikolojik güvenliğin zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki ek katkısını sınırlayabileceğine; ancak psikolojik açıdan güvenli bir ortamın yaratıcı davranışların ortaya çıkması için destekleyici bir bağlam sunabileceğine işaret etmektedir. Öte yandan zayıflatıcı etkinin, algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda daha belirgin bir hal aldığı dikkat çekmektedir; bu durum, hem

psikolojik güvenliğin hem de örgütsel desteğin zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının yaratıcılık üzerindeki katkısını sınırlayan bağlamsal kaynaklar olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir. Dolayısıyla bireysel proaktif davranış, ancak bu kaynakların yetersiz kaldığı koşullarda kritik bir rol üstlenmektedir. Tüm bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin her zaman doğrudan ve güçlendirici biçimde işlemediği; bazı koşullarda bireysel proaktif davranışların etkisini dengeleyen bir kaynak olarak işlev görebildiği anlaşılmaktadır.

Dördüncü hipotez, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisine ilişkindir. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda H4 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, çalışanların örgütleri tarafından değerli görüldüklerini ve desteklendiklerini hissettiklerinde yaratıcı davranışlar sergileme eğilimlerinin artabileceğine işaret etmektedir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal kaynaklarını güçlendiren önemli bir örgütsel iş kaynağı olarak ele alınabilir. Bu nedenle örgütsel destek, çalışanların yalnızca mevcut görevlerini sürdürmelerini değil, aynı zamanda yeni fikirler geliştirmelerini, farklı yollar denemelerini ve iş süreçlerine yenilikçi katkılar sunmalarını kolaylaştırabilmektedir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli de tam olarak bu noktada açıklayıcıdır; iş kaynakları çalışanların işe yönelik enerji ve adanmışlığını yükselterek olumlu iş çıktılarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Dolayısıyla mevcut araştırmada algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde tahmin etmesi, çalışanların örgütten gördükleri desteği yaratıcı davranışlarını artıran önemli bir kaynak olarak deneyimlediklerini düşündürmektedir. Nitekim İş Talepleri ve Kaynakları Modeli, iş kaynaklarının çalışanların gelişim, öğrenme ve başarı ihtiyaçlarını karşılayarak daha yüksek düzeyde performans ve olumlu iş çıktıları ürettiklerini öne sürmektedir (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). Sonuç olarak, H4 hipotezinin doğrulanmış olması, çalışan yaratıcılığını yükseltmek isteyen örgütlerin sadece iş taleplerini düzenlemeye ya da performans beklentilerini yükseltme odaklı olmalarının yeterli olmadığını; aynı zamanda çalışanlara destekleyici örgütsel kaynaklar sunmaları gerektiğini göstermektedir.

Bununla birlikte beşinci hipotezde, algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolüne ilişkin bulgular, iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu haricinde hiçbir alt boyutunda anlamlı bir etkileşim etkisi ortaya koymamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu; ancak iş becerikliliği alt boyutları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde genel olarak güçlü ve tutarlı bir düzenleyici mekanizma olarak çalışmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin negatif yönlü, düşük etki büyüklüğüne sahip ve sınırdan anlamlı bir düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Bu bulgu, algılanan örgütsel desteğin söz konusu ilişkide beklenen güçlendirici yönde değil, ilişkinin şiddetini zayıflatıcı yönde sınırlı bir rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle H_{5a} , H_{5c} ve H_{5d} hipotezleri reddedilmiş; H_{5b} hipotezi ise beklenen yönde desteklenmemekle birlikte, ters yönde ve sınırlı düzeyde anlamlı bir etkileşim bulgusu nedeniyle ayrıca değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, H_5 kapsamındaki bulgular algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı açısından önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, algılanan örgütsel desteğin yaratıcılığı doğrudan besleyen önemli bir örgütsel kaynak olduğu; ancak iş becerikliliği alt boyutları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerin gücünü genel olarak artıran tutarlı bir düzenleyici mekanizma olarak çalışmadığını göstermektedir. Bu yönüyle mevcut bulgular, algılanan örgütsel desteğin daha çok ana bir motivasyonel ve bağlamsal kaynak, iş becerikliliğinin ise yaratıcılığı açıklayan daha doğrudan ve proaktif bir bireysel süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi sınırdan anlamlı bulunmuş; ancak söz konusu etkinin etki büyüklüğünün oldukça düşük olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, engelleyici iş taleplerini azaltmanın çalışan yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisi, algılanan örgütsel destek düşük olduğunda ve psikolojik güvenlik yüksek olduğunda en güçlü biçimde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan örgütsel destek yüksek olduğunda engelleyici iş

taleplerini azaltma boyutunun katkısı neredeyse anlamlı olmaktan çıkmakta; bu durum örgütsel desteğin bireysel iş becerikliliğinin yerini alabileceğine, bir başka deyişle bir ikame etkisi gösterebileceğine işaret etmektedir.

2.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu bölümde iş becerikliliği kavramı yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere dört boyutta ele alınarak dört boyutun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rollerinin incelendiği mevcut çalışma kapsamında yer alan kısıtlara ve ilerleyen süreçlerde bu konuda gerçekleştirilmesi hedeflenen çalışmalara yol göstermesi amacıyla çeşitli önerilere yer verilecektir.

Çalışmanın örneklem yapısı verilerin genellenebilirliği açısından belirli kısıtlılıklar içermektedir. Çalışmada yer alan katılımcılar belirli bir çalışan grubu ve farklı sektörlerden elde edilmiş olup, farklı sektörler, meslek grupları ve örgütsel bağlamlar araştırma kapsamına aynı ölçüde dahil edilememiştir. İş ortamı, çalışma koşulları gibi çalışanları doğrudan etkileyebilecek dış faktörlerin çalışma ve çalışma dışı alanlar üzerinde kritik bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir (Joyce vd., 2010). İş becerikliliği, psikolojik güvenlik, algılanan örgütsel destek ve çalışan yaratıcılığı gibi değişkenlerin sektörel yapı, işin niteliği, örgüt kültürü ve yönetsel uygulamalardan etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Bu noktada gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerde, farklı pozisyon düzeylerinde ve farklı çalışan gruplarında benzer modellerin test edilmesi önerilmektedir.

Çalışmanın bir diğer kısıtlılığı, verilerin öz-bildirim yöntemiyle ve aynı kaynaktan toplanmış olmasıdır. İş becerikliliği, psikolojik güvenlik, algılanan örgütsel destek ve çalışan yaratıcılığına ilişkin tüm verilerin katılımcıların kendi değerlendirmelerinin temel alması, sosyal beğenilirlilik eğilimi ve ortak yöntem yanlılığı riskini yükseltebilmektedir. Nitekim aynı kişiden, aynı yöntemle ve aynı zaman diliminde veri toplanmasının değişkenler arasındaki ilişkileri suni biçimde etkileyebileceği ifade edilmektedir

(Podsakoff vd., 2003). Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda çok kaynaklı veri toplama yaklaşımlarının benimsenmesi, örneğin çalışan yaratıcılığının yönetici veya ekip arkadaşı değerlendirmeleriyle de ölçülmesi yararlı olabilir.

Bunun yanında bu araştırmada, katılımcılara, araştırmanın ilgili değişkenlerini analiz etmek amacıyla yöneltilen ve bir anket formunda yer alan sorulara tek bir zaman diliminde cevaplamaları istenmiştir. Bu durumun “Ortak Yöntem Varyansı” sebebiyle bir kısıtlılık doğurduğu değerlendirilmektedir. Nitekim Podsakoff vd. (2003) araştırmalarında ortak yöntem varyansı probleminin muhtemel kaynaklarını incelerken, ölçümlerin aynı zaman diliminde ve bağlamda yapılması durumunda, katılımcıların değişkenlere ait sorular arasında bağlantı kurarak cevaplarını şekillendirebileceği ve bu durumun ortak varyans problemine neden olabileceğini dile getirmektedir. Harman'ın tek faktör testi (Harman, 1976) ortak yöntem varyansı probleminin, bulguları ciddi şekilde etkilemediğini gözler önüne serse dahi sonuçların kısıtlı da olsa etkilenebileceği değerlendirilerek gelecek dönemde yapılacak araştırmalarda Podsakoff vd. (2003)'ün önerdiği şekliyle zamansal bir farklılaştırma yapılmasının ve bağımlı, düzenli ve bağımsız değişkenleri ölçümleyen soruların aynı katılımcılara farklı zaman dilimlerinde sunularak veri setinin oluşturulmasının bu problemi elemeye etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın son ve önemli kısıtı ise, modelde düzenleyici değişken olarak konumlandırılan psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin, iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkileri beklenen biçimde açıklayamamış olmasıdır. Psikolojik güvenliğin yalnızca zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutunda anlamlı ve hipotezde öngörülen yönün tersine zayıflatıcı bir etki göstermesi, algılanan örgütsel desteğin genel olarak düzenleyici bir mekanizma olarak çalışmadığı; yalnızca engelleyici iş taleplerini azaltma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide negatif yönlü, düşük etki büyüklüğüne sahip ve sınırdan anlamlı bir düzenleyici etki gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle elde edilen bulgular, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı açısından önemsiz olduğu anlamına gelmemekte; ancak bu değişkenlerin iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkileri beklenen biçimde güçlendiren tutarlı düzenleyici değişkenler olarak sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum, iş

becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin yalnızca psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek üzerinden açıklanamayabileceğini; liderlik tarzı, örgüt iklimi, iş özerkliği, işe adanmışlık, yaratıcı öz-yeterlilik ve bilgi paylaşımı gibi farklı bireysel ve örgütsel değişkenlerin de bu ilişkide belirleyici rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Bu doğrultuda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda, söz konusu değişkenlerin modele dahil edilmesi ve psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel desteğin yalnızca düzenleyici değil, aracı ya da öncül değişken olarak da ele alınması, ilişkinin daha bütüncül biçimde açıklanmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

2.3.3. Araştırmanın Teorik Katkıları

Gerçekleştirilen bu çalışmada, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolleri incelenmiştir. Bu yönüyle araştırmanın, iş becerikliliği, çalışan yaratıcılığı, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerini bütüncül bir model çerçevesinde ele alması bakımından yazına önemli bir katkı sunduğu değerlendirilmektedir. Uluslararası ve ulusal alan yazın incelendiğinde, bu değişkenlerin ikili ilişkiler temelinde çeşitli çalışmalarda ele alındığı görülmekte olup, iş becerikliliğinin alt boyutları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerin psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin eş zamanlı düzenleyici rolleri kapsamında birlikte analiz edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle mevcut araştırmanın, söz konusu değişkenleri bir araya getiren özgün modeli ile yazındaki bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli katkısı, iş becerikliliği kavramını genel bir yapı olarak değil, yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere dört alt boyut temelinde ele almasıdır. Elde edilen bulgular, iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu dışında çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler ortaya koyduğunu göstermektedir. Böylelikle araştırma, iş becerikliliğinin çok boyutlu yapısına ve yaratıcılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik desteği güçlendirmektedir.

Çalışmanın bir diğer katkısı, psikolojik güvenlik değişkeninin araştırma modelindeki rolüne ilişkin sunduğu bulgulardır. Araştırma sonucunda psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan etkisinin desteklenmediği; buna karşın yalnızca zorlayıcı iş taleplerini artırma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol oynadığı görülmüştür. Üstelik bu etkinin beklenen güçlendirici yönde değil, zayıflatıcı yönde ortaya çıkması, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin her zaman doğrusal ve aynı yönde işlemeyebileceğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, psikolojik güvenlik değişkeninin yazında varsayılan destekleyici rolünün ötesinde, bağlama duyarlı ve daha karmaşık bir işleyişe sahip olabileceğine işaret etmektedir. Öte yandan algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin anlamlı çıkmaması da yazın açısından değerli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuç, algılanan örgütsel desteğin her bağlamda ve her beceriklilik boyutuyla etkileşime girmediğine işaret etmekte; söz konusu değişkenin sınır koşullarının daha ayrıntılı biçimde incelenmesi gerektiğine dair gelecek araştırmalara yön göstermektedir.

Araştırmanın metodolojik katkıları arasında, iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin yalnızca ikili düzenleyicilik modelleriyle değil, psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin eş zamanlı etkisini kapsayan üç yönlü etkileşim modelleriyle sınanması öne çıkmaktadır. Alan yazında düzenleyicilik analizlerinin çoğunlukla ikili etkileşim düzeyinde kaldığı göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın daha karmaşık ve gerçekçi koşulları yansıtan modeller kurması metodolojik açıdan özgün bir katkı olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın bir diğer metodolojik katkısı ise iş becerikliliği ölçeğinin Türkçe kullanımı bağlamında sunduğu katkıdır. Tez kapsamında, ilgili ölçeğin Türkiye'de daha önce kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmadığı belirtilmiş; bu nedenle ölçeğin Türkçeye çeviri ve uyarlama süreci mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin faktör yapısının ve güvenilirliğinin test edilmesi, iş becerikliliği kavramının ulusal yazında daha sistematik biçimde incelenebilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca kuramsal düzeyde değil, ölçme aracı bağlamında da yazına katkı sunmaktadır.

Mevcut araştırmanın, Türkiye'de beyaz yakalı çalışanlardan oluşan bir örnekleme yürütülmüş olması, bağlamsal açıdan önemli bir katkı olarak öne çıkmaktadır. İş becerikliliği araştırmalarının büyük çoğunluğunun Batılı ve bireyci kültürel bağlamlarda gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, kolektivist değerlerin ve görece yüksek güç mesafesinin belirleyici olduğu Türkiye bağlamında elde edilen bulguların alan yazına özgün bir perspektif kazandırdığı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede araştırma, iş becerikliliği-yaratıcılık ilişkisinin kültürel bağlama duyarlı olabileceğine dikkat çekerek, söz konusu ilişkilerin farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda sınanmasına yönelik gelecek çalışmaları teşvik etmektedir.

2.3.4. Yöneticilere Öneriler

Araştırma, uygulamaya dönük olarak da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Elde edilen bulgular, çalışan yaratıcılığının yalnızca bireysel yetenek ya da içsel motivasyonla açıklanamayacağını; çalışanların işlerini proaktif biçimde yeniden şekillendirmelerinin ve örgütsel bağlamın sunduğu destekleyici kaynakların da bu süreçte belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütlerin çalışan yaratıcılığını artırmak amacıyla yalnızca performans beklentilerini düzenlemeye değil, aynı zamanda çalışanların iş becerikliliği davranışlarını destekleyen ve örgütsel destek algısını güçlendiren uygulamalara da önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede mevcut çalışma hem yazına hem de örgütsel uygulamalara yönelik birtakım katkılar sunmaktadır.

Yazında (Tian vd., 2021; Yang vd., 2021; Zhu vd., 2022; Çakıroğlu ve Altınöz, 2021) iş becerikliliği ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda, çalışanın sergilediği iş becerikliliği düzeyindeki artışın çalışan yaratıcılığını olumlu yönde destekleyebileceği; çalışan yaratıcılığında meydana gelecek artışın ise örgütsel düzeyde yenilikçilik ve performans çıktıları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanlara iş becerikliliği sergileyebilecekleri bir hareket alanı sunulması, bu davranışların teşvik edilmesi ve iş becerikliliğini destekleyen problem çözme, iletişim, iş birliği ve yenilikçi düşünme gibi yetkinliklerin geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara daha geniş bir özerklik alanı sunması, iş süreçlerine ilişkin inisiyatif kullanabilecekleri alanları artırması ve çalışanların görevlerini kendi güçlü yönleri doğrultusunda yeniden düzenleyebilecekleri daha esnek bir çalışma yapısı oluşturmasının, iş becerikliliği davranışlarının gelişmesini destekleyebileceği düşünülmektedir. Özellikle çalışanların yeni sorumluluklar üstlenebilecekleri, yetkinliklerini geliştirebilecekleri ve işlerini daha anlamlı hale getirebilecekleri uygulamaların teşvik edilmesi, yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkması açısından önemli bir zemin hazırlayabilir. Bununla birlikte çalışanların yalnızca mevcut görevlerini yerine getiren bireyler olarak değil, işlerini geliştirebilecek ve dönüştürebilecek aktif aktörler olarak görülmesi de bu sürecin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Buna ek olarak, çalışanların problem çözme, iletişim, iş birliği, öğrenme çevikliği ve yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim uygulamalarının yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Koçluk ve mentörlük mekanizmaları aracılığıyla çalışanlara deneyimli yöneticiler ve uzmanlarla etkileşim kurma fırsatı sunulması, hem iş becerikliliği davranışlarının daha bilinçli biçimde sergilenmesini hem de yaratıcı kapasitenin daha görünür hale gelmesini destekleyebilir. Yöneticilerin düzenli, yapıcı ve gelişim odaklı geri bildirim vermesi; çalışanların ortaya koydukları katkının daha büyük örgütsel amaçlarla bağlantısını görmelerini sağlaması; ayrıca yeni fikirlerin ifade edilmesini teşvik eden açık bir iletişim ortamı yaratması da önemlidir. Bunun yanında çalışanların hata yapma, farklı yollar deneme ve mevcut uygulamaları sorgulama konusunda kendilerini güvende hissedecekleri bir psikolojik iklimin oluşturulması, yalnızca yaratıcı davranışların değil, aynı zamanda proaktif iş şekillendirme çabalarının da güçlenmesine katkı sunabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin destekleyici, gelişimi teşvik eden ve denemeye alan açan bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri, çalışan yaratıcılığının sürdürülebilir biçimde artırılmasında belirleyici olabilir.

Araştırmanın özgül bulgularından hareketle bazı önerilerde de bulunmak mümkündür. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun çalışan yaratıcılığı üzerinde beklenen aksine olumlu bir etki ortaya koymaması, sosyal destek mekanizmalarının tasarımında dikkatli olunması gerektiğine işaret etmektedir. Destek arayışının çalışanın özerk çalışma alanını daraltacak biçimde yapılandırılması yaratıcı süreçleri sekteye uğratabilmektedir. Bu

nedenle yöneticilerin sosyal desteği, çalışanın bağımsız karar alma ve problem çözme kapasitesini zedeleden işleyecek biçimde sunması önem taşımaktadır. Öte yandan psikolojik güvenliğin, zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının yaratıcılık üzerindeki etkisini zayıflattığı bulgusu, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir örgütsel iklimde çalışanların yaratıcılık için bireysel inisiyatif almaya daha az ihtiyaç duyduğuna işaret etmektedir. Psikolojik güvenliği yüksek bir çalışma ortamı zaten yaratıcılığı besleyen bir zemin sunmakta; bu iklimin oluşturulması, çalışanların zorlayıcı görevler arayarak bireysel düzeyde telafi mekanizmaları geliştirme ihtiyacını azaltmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin önceliği, çalışanları daha fazla sorumluluk almaya zorlamak yerine, psikolojik güvenliği ve algılanan örgütsel desteği güçlendiren bir örgüt iklimi inşa etmek olmalıdır. Bununla birlikte psikolojik güvenliğin ve örgütsel desteğin düşük olduğu bağlamlarda çalışanların zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışının yaratıcılık üzerinde belirleyici bir rol üstlendiği göz önünde bulundurulduğunda, bu tür bağlamlarda iş becerikliliği davranışlarını teşvik etmenin ve desteklemenin kritik önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Günümüz örgütlerinde çalışan yaratıcılığının artırılması, yalnızca bireysel yetenek yönetimiyle değil, çalışanların işlerini proaktif biçimde şekillendirmelerine olanak tanıyan davranışsal ve bağlamsal mekanizmalarla da doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede mevcut araştırma, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini alt boyutlar temelinde incelemiş; psikolojik güvenlik ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki düzenleyici rollerini bütüncül bir model dahilinde test etmiştir.

Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığını besleyen güçlü bir mekanizma olduğu görülmektedir. Yapısal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının yaratıcılık üzerindeki anlamlı ve pozitif etkileri, İş Talepleri ve Kaynakları modelinin motivasyonla ilgili varsayımlarıyla tutarlı biçimde, çalışanların işlerini proaktif olarak yeniden şekillendirmelerinin yaratıcı çıktıları artırdığını ortaya koymaktadır. Algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki doğrudan pozitif etkisi ise örgütsel düzeyde sunulan kaynakların bireysel yaratıcı davranışı güçlendirdiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın en özgün katkısı ise beklenenin aksine ortaya çıkan bulgularda yatmaktadır. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun yaratıcılık üzerinde pozitif bir etki ortaya koymaması, sosyal destek arayışının her koşulda yaratıcılığı beslemediğini göstermektedir. Benzer biçimde psikolojik güvenliğin, zorlayıcı iş taleplerini artırma ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendirmek yerine zayıflattığı bulgusu, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki rolünün yazında çoğunlukla varsayılan doğrudan ve destekleyici işleyişin ötesinde, bağlama duyarlı ve daha karmaşık bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgular, iş becerikliliği ve yaratıcılık ilişkisinin tek düze bir süreç olmadığını; bireysel, örgütsel ve bağlamsal koşulların bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemede kritik roller üstlendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Tüm bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, çalışan yaratıcılığının artırılmasında iş becerikliliği davranışlarının teşvik edilmesinin gerekli ancak tek başına yeterli olmadığı; bu davranışların hangi bağlamsal koşullar altında sergilendiğinin de önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Örgütler, çalışanlarına yalnızca kaynak sağlamak ya da destek sunmakla yetinmemeli; bunun yanında bireysel proaktif davranışların güçleneceği, ancak özerkliğin korunduğu ve psikolojik güvenliğin işlevsel biçimde işlediği bir örgütsel iklim inşa etmeye öncelik vermelidir. Bu çerçevede mevcut araştırma, iş becerikliliği, yaratıcılık ve bağlamsal düzenleyiciler arasındaki ilişkilere dair bütüncül bir anlayış geliştirmeye katkı sunmakta; ileride gerçekleştirilecek çalışmalar için hem teorik hem de ampirik düzeyde bir zemin oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G., ve Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., ve Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Albert, R. S., ve Runco, M. A. (1988). Independence and the creative potential of gifted and exceptionally gifted boys. *Journal of youth and adolescence*, 18(3), 221-230.
- Amabile, T. (2012). *Componential theory of creativity*. Harvard Business School Boston, MA.
- Amabile, T. M. (1983). A consensual technique for creativity assessment. In *The social psychology of creativity* (pp. 37-63). Springer.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Harvard Business School Publishing Boston, MA.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management Journal*, 39(5), 1154-1184.

- Amabile, T. M., Goldfarb, P., ve Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3(1), 6-21.
- Amillano, A., de Letona Ibañez, O. L., Martínez-Rodríguez, S., ve Carrasco, M. (2025). Job crafting and satisfaction with life: A mediation model through the meaning of work. *Current Psychology*, 44(2), 837-846.
- Ayvaz, A., ve Çiçek, H. (2022). İş becerikliliği ve iş yeri mutluluğu. *İksad Yayınevi*.
- Baer, J. (2015). The importance of domain-specific expertise in creativity. *Roeper Review*, 37(3), 165-178.
- Baer, M., ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Baka, L., Prusik, M., ve Derbis, R. (2025). Insight into development of job-related well-being: the role of four job crafting strategies and psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 16, 1487043.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In *Handbook of well-being*. Noba Scholar.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

- Balková, M., Lejsková, P., ve Ližbetinová, L. (2022). The values supporting the creativity of employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 805153.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., ve Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27(2), 123-147.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is “Ivory,” It Isn't “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Berg, J. M., Grant, A. M., ve Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, 21(5), 973-994.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Brown, S. P., ve Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Çakıroğlu, D., ve Altınöz, M. (2021). İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1467-1484.
- Carmeli, A., ve Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., ve Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Chaitanya, S., ve Tripathi, N. (2001). Dimensions of organisational citizenship behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 217-230.
- Chako, G. K. (2000). Synergizing invention and innovation for missions and markets. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 12(2-3), 1-336.
- Chaubey, A., ve Sahoo, C. K. (2021). The drivers of employee creativity and organizational innovation: a dynamic capability view. *Benchmarking: An International Journal*, 29(8), 2417-2449.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197.
- Çimen, İ., ve Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarılma çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist*.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., ve Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of vocational behavior, 91*, 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology, 86*(3), 499.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management, 37*(3), 197-208.
- Dik, B. J., Byrne, Z. S., ve Steger, M. F. (2013). *Purpose and Meaning in the Workplace*. American Psychological Association.
- Duan, W., Tang, X., Li, Y., Cheng, X., ve Zhang, H. (2020). Perceived organizational support and employee creativity: The mediation role of calling. *Creativity Research Journal, 32*(4), 403-411.
- Durmuş, V. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Öğrenmeyle Olan İlişkisi: Ankara İlinde Bulunan Askeri Hastanelere Yönelik Bir Çalışma*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working, 255-275*.
- Edmondson, A. C., ve Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10*(1), 55-78.

- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., ve Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.
- Edmondson, A. C., ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., ve Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., ve Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 7(1), 101-124.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., ve Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of consulting and clinical psychology*, 43(4), 522.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS.(b.)*. London: Sage.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., ve Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.

- Frey, B. S., ve Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in organizations. *Academy of Management annals*, 1(1), 439-477.
- George, J. M., ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [University of Pittsburgh].
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., ve Huang, J.-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hennessey, B. A., ve Amabile, T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation, and creativity.
- Hennessey, B. A. T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1).

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., ve Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hon, A. H., ve Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885.
- Hou, P.-S. (2022). *The Effects of Job Insecurity on the Organizational Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Policy Support in the Aviation Industry during the COVID-19 Pandemic*. National Taiwan Normal University (Taiwan).
- IBM Corp. (2014). *IBM SPSS Statistics for Windows*. In (Version 23.0) IBM Corp.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., ve Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane database of systematic reviews*(2).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanbur, E., ve Mazıoğlu, V. (2021). Psikolojik iyi oluşun iş becerikliliği üzerine etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1839-1857.
- Kark, R., ve Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30(6), 785-804.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.

Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.

Kerse, G. (2019). İş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: "İşe ilişkin değişiklikler, memnuniyeti artırabilir mi?". *İnsan ve İnsan*, 6(20), 205-218.

Kim, H., Im, J., Qu, H., ve NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881.

Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., Grant, V., ve Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6(3), 164.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., ve Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.

Leana, C., Appelbaum, E., ve Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of management Journal*, 52(6), 1169-1192.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative science quarterly*, 370-390.

- Lichtenthaler, P. W., ve Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.
- MacKinnon, D. W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *American psychologist*, 17(7), 484.
- Madjar, N., Oldham, G. R., ve 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.
- McMillan, R. C. (1997). *Customer satisfaction and organizational support for service providers*. University of Florida.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., ve Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683.
- Miao, R., ve Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1640.
- Mithen, S. (2005). *Creativity in human evolution and prehistory*. Routledge.
- Mumford, M. D., ve Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., ve Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.

- My, T. H. (2024). *The Influence of Psychological Safety on Employee Voice in Vietnam: Job Crafting as Mediator* National Taiwan Normal University (Taiwan)].
- Newman, A., Donohue, R., ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nielsen, K., ve Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384.
- Niessen, C., Weseler, D., ve Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations*, 69(6), 1287-1313.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Polatci, S., ve Sobaci, F. (2018). The effect of job crafting on job satisfaction: a research on teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49-56.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Roberts-Olatawura, S. (2025). *The Mediating Role of Emotional Intelligence Between Psychological Safety and Employee Creativity* [Keiser University].
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112-138.
- Runco, M. A. (2004). Everyone has creative potential.
- Runco, M. A., ve Charles, R. E. (1993). Judgments of originality and appropriateness as predictors of creativity. *Personality and individual differences*, 15(5), 537-546.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shi, Y., She, Z., Zhou, Z. E., Zhang, N., ve Zhang, H. (2022). Job crafting and employee life satisfaction: A resource-gain-development perspective. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(4), 1483-1502.

- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American psychologist*, 55(1), 151.
- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2).
- Sternberg, R. J., ve Tardif, T. (2006). The nature of creativity. *The Essential Sternberg: Essays on intelligence, psychology and education*, 103-118.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. Baskı). *MA: Pearson*.
- Tian, W., Wang, H., ve Rispons, 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.
- Tierney, P., ve Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tims, M., ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.

Türk Dil Kurumu. (2023). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/>

Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi (Iso 500'de yer alan demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde bir araştırma)* Marmara Üniversitesi (Turkey)].

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., ve Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., ve Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.

West, M. A., ve Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of applied psychology*, 81(6), 680.

Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

- Xue, J., Wu, Y., ve Chen, M. (2024). A self-categorization perspective of idiosyncratic deals and creativity: mediating role of perceived insider status and moderating role of psychological safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 1313-1327.
- Yang, Z., Liu, P., ve Cui, Z. (2021). Strengths-based job crafting and employee creativity: the role of job self-efficacy and workplace status. *Frontiers in Psychology*, 12, 748747.
- Yener, S. (2015). PSİKOLOJİK RAHATLIK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305.
- Yu, C., ve Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165-1181.
- Zhou, J., ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., ve Shalley, C. E. (2003a). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.
- Zhou, J., ve Shalley, C. E. (2003b). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research.
- Zhou, Q., ve Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., ve Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology, 13*, 827057.

Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., ve 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.

Zorlu, K., ve Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(39), 297-307.

EK 1. TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK FORMU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	FRM-YL-15	Revizyon No Rev. No.	02
	Yüksek Lisans Tezi Orjinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA
Tarih: 21/04./2026
Tez Başlığı (Türkçe): İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR ALAN ÇALIŞMASI
Tez Başlığı (Almanca/Fransızca)*:.....
Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 102 sayfalık kısmına ilişkin 14/04/2026 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %13 'dür.
Uygulanan filtrelemeler*:
1. <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
2. <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç
3. <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç
4. <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil
5. <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.
Gereğini saygılarımla arz ederim.
Aysu Helin AY BÜYÜKORHAN

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Aysu Helin AY BÜYÜKORHAN
	Öğrenci No	N23132877
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof.Dr. Özge Tayfur Ekmekci

* Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	25.01.2024

TO HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Date: 21/04/2026

Thesis Title (In English): The Moderating Role of Psychological Safety and Perceived Organizational Support in the Relationship between Job Crafting and Employee Creativity: An Empirical Study

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 14/04/2026 for the total of 102 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 13 %.

Filtering options applied**:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. References cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

Kindly submitted for the necessary actions.

AYSU HELİN AY BÜYÜKORHAN

Student Information	Name-Surname	Aysu Helin AY BÜYÜKORHAN
	Student Number	N23132877
	Department	Business Administration
	Programme	Management and Organisational Behaviour

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
(Prof.Dr. Özge Tayfur Ekmekci)

**As mentioned in the second part [article (4)/3] of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

EK 2. ETİK KURUL KARARI

Tarih: 27/08/2025 00:42
Seyi: E-66777842-300-00004410395



00004410395



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA ETİK KURULU

KURUL KARARI

<u>TOPLANTI TARİHİ</u>	<u>TOPLANTI SAYISI</u>
05 Ağustos 2025	2025/14

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Aysu Helin AY**'ın, **Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında yürüteceği "**İş Becerikliliğinin Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **05 Ağustos 2025** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan **uygun bulunmuştur**.

İZİNLİ

Prof. Dr. İsmet KOÇ
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Özgür
TEOMAN
Kurul Başkan V.

Prof. Dr. Selda
ÖZDEMİR
Kurul Üyesi

İZİNLİ

Prof. Dr. Özge
ÖZYALÇIN OSKAY
Kurul Üyesi

İZİNLİ

Doç. Dr. Pınar
ÖZDEMİR ŞİMŞEK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Tuğça POYRAZ
Kurul Üyesi

İZİNLİ

Doç. Dr. Arife Berna
AYTAÇ
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Gülçin Cankız
ELİBOL
Kurul Üyesi

İZİNLİ

Doç. Dr. Pınar ARPINAR
AVŞAR
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Gülsüm DEPELİ
SEVİNÇ
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Tülay BAĞCI
BOŞI
Kurul Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur
URAZ
Kurul Üyesi

EK 3. ANKET FORMU

Gönüllü Katılım Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci danışmanlığında, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış program yüksek lisans öğrencisi Aysu Helin Ay tarafından yürütülmektedir. Çalışma ile “İş Becerikliliğinin Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması” konusunun sosyal olarak ölçülmesi amaçlanmaktadır. **Çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu’ndan gerekli izinler alınmıştır.**

Ankete katılım gönüllülük esasına ve katılımcının inisiyatifine dayanmaktadır. Çalışmaya katılmamak sizin açınızdan herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacaktır. **Katılım sağlamayı istememeniz halinde, dilediğiniz anda herhangi bir sorumluluk üstlenmeden ve açıklama yapmaksızın ankette yer alan soruları cevaplandırmaktan vazgeçebilirsiniz. Anketten çekilmeniz durumunda, yanıtlarınız yok edilecektir ve araştırmada kullanılmayacaktır.** Eğer araştırmaya katılmayı ve tamamlamayı kabul ederseniz, anket sorularını cevaplandırarak sağlamış olduğunuz veriler, yalnızca söz konusu araştırmaya hizmet edecek şekilde kullanılacak ve değerlendirilecektir. Elde edilen bilgiler üçüncü kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Araştırma kapsamında kimliğinizi açık edecek herhangi bir bilgi istenmeyecektir.

Anketin yanıtlanması yaklaşık olarak 20 dakika sürmektedir. Anket soruları sizi ve işletmenizi rahatsız edecek ya da risk teşkil edecek bir içeriğe sahip değildir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz anketi cevaplamayı sonlandırabilirsiniz. Hiçbir soru için doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, mevcut durumunuzu en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız. Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra çalışmaya, anket sorularına ilişkin sorularınızı ve bilgi taleplerinizi, aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara doğrudan e-posta aracılığıyla yönlendirebilirsiniz.

Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Basılı Form İçin:

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Kabul ediyorum

Kabul etmiyorum

Katılımcı

Adı, Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

Sorumlu Araştırmacı

Adı, Soyadı: Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci

Adres: İİBF İşletme Bölümü

Tel: 0312 297 87 00

İmza:

Araştırmayla ilgili herhangi bir sorunuz olması halinde aşağıda yer alan e-posta adresi yoluyla sorunuzu iletebilirsiniz.

E-posta: helinaysuay@hotmail.com

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen aşağıda yer alan demografik bilgilerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Bu bilgiler yalnızca araştırma kapsamında genel eğilimleri değerlendirmek amacıyla kullanılacak, kimliğinizi belirleyici herhangi bir unsur taşımayacaktır.

1- Cinsiyet: Kadın Erkek

2- Yaş: _____ yazınız.

3- Öğrenim Durumunuz:

Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4- Çalışılan Kurumun Türü: Kamu Kurumu Özel Sektör

6- Kurumdaki Pozisyonunuz: Uzman
Yönetici
Diğer (belirtiniz) _____

7. Görev Yaptığınız Kurumda Çalışma Süreniz:

0-2 Yıl 3-5 Yıl 6-8 Yıl 9-11 Yıl 12-14 Yıl 15 ve üzeri

8. Mesleki Deneyim Süreniz:

0-2 Yıl 3-5 Yıl 6-8 Yıl 9-11 Yıl 12-14 Yıl 15 ve

BÖLÜM 2:

Bu ölçekte çalışan yaratıcılığına ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
1	İş arkadaşlarım ve bana bağlı çalışanlar arasında yeni bir fikir veya metodu deneyen ilk kişi ben olurum.							
2	Diğerleri için büyük bir soruna neden olan problemleri ben çözerim.							
3	Yeni fikirleri hayata geçirmek için gerekli kaynakları/fonları araştırır ve temin ederim.							
4	Genellikle mevcut yöntem ya da araçlar için yeni kullanım alanları bulurum.							
5	Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştiririm.							
6	Hedefe/Amaçlara ulaşmada yeni yollar öneririm.							
7	Genellikle yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürünleri araştırırım.							
8	İşletme için yararlı olan fikir, metot ya da ürünleri							

	iyileştirmek üzere mevcut enformasyon veya materyalleri kullanırım.							
9	Orijinal ve özellikle işletme için yararlı olan fikir, metot, süreç veya ürünler geliştiririm.							
10	Geliştirdiğim fikirler işletmede çok sık uygulanır/hayata geçirilir.							
11	Genel olarak ürettiğim fikirler işletmenin başarısıyla ilgilidir.							

BÖLÜM 3:

Bu ölçekte iş becerikliliği davranışına ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Yetkinliklerimi geliştirmeye çalışırım.					
2	Kendimi profesyonel olarak geliştirmeye çalışırım.					
3	İş yerinde yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.					
4	Kapasitemi en iyi şekilde değerlendirmeye çalışırım.					
5	İşleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm.					
6	İşimin zihinsel olarak daha az yoğun olmasını sağlamaya çalışırım.					
7	İşimin duygusal olarak daha az yoğun olmasını sağlamaya çalışırım.					
8	Duygusal açıdan zorlayıcı kişilerle teması azaltacak şekilde işimi planlarım.					
9	Gerçekçi olmayan beklentilere sahip kişilerle teması en aza indirecek şekilde işimi organize ederim.					

10	İş yerinde çok fazla zor karar vermek zorunda kalmamayı sağlamaya çalışırım.				
11	Uzun süreli dikkat gerektirmeyecek şekilde işimi planlarım.				
12	Yöneticimden bana koçluk yapmasını isterim.				
13	Yöneticimin yaptığım işten memnun olup olmadığını sorarım.				
14	Yöneticimi ilham verici bir kaynak olarak görürüm.				
15	İş performansım hakkında geri bildirim almak için başkalarına sorarım.				
16	Meslektaşlarımdan tavsiye isterim.				
17	İlginç bir proje olduğunda, kendiliğimden proje çalışanı olarak katılmayı teklif ederim.				
18	Yeni gelişmeler olduğunda, bunları öğrenen ve denemeye çalışan ilk kişilerden biri olurum.				
19	İş yerinde yapılacak çok şey olmadığında, bunu yeni projelere başlamak için bir fırsat olarak görürüm.				
20	Ekstra maaş almasam bile düzenli olarak ek görevler üstlenirim.				
21	İşimdeki unsurlar arasındaki ilişkileri inceleyerek çalışmamı daha anlamlı ve zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.				

BÖLÜM 4:

<p>Bu bölümde işyerinde psikolojik güvenliğe ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Bu işyerinde bir hata yaparsanız, bu genellikle tüm çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılır. ®					

2	Bu işyerinde çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.					
3	Bu işyerinde çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil, din) oldukları için karşı çıkarlar. ®					
4	Bu işyerinde işin yürümesi için hesaplı risk alınabilir. Sonuç olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.					
5	Bu işyerinde çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez. ®					
6	Bu işyerinde hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.					
7	Bu işyerinde insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilir ve bu yeteneklerim kullanılır.					

BÖLÜM 5:

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğe ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
1	Görev yaptığım kurumda, daha iyi hizmet vermek için yaptığım katkılar önemsendir.							
2	Verdiğim hizmete yönelik gösterdiğim çaba, görev yaptığım kurum tarafından önemsendir.							
3	Kendini geliştirme çabalarım amirlerimce teşvik edilir.							
4	Görev başında olmadığım zaman yokluğum hissedilir.							
5	Bir sorunum olduğunda görev yaptığım kurum bana yardımcı olmaya hazırdır.							

6	Yapabileceğimin en iyisini ortaya koymama yardımcı olmak için görev yaptığım kurum bana bütün olanaklarını sunar.							
7	Özel bir desteğe ihtiyacım olduğunda görev yaptığım kurumun desteğini hissederim.							
8	Yaptığım işten memnun olmam, görev yaptığım kurum tarafından önemsenir.							
9	Görev yaptığım kurum, düşünce ve önerilerimi dikkate alır.							
10	Başarılarım, görev yaptığım kurum için övünç kaynağıdır.							
11	Görevi zamanında bitirememem söz konusu olursa görev yaptığım kurum bunu anlayışla karşılar.							
12	Görev yaptığım kurumun bir parçası olmam amirlerim için gurur kaynağıdır.							

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.