BMIJ
ISSN: 2148-2586

bmij (2021) 9 (4):1467-1484
doi: https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1933

Araştırma Makalesi / Research Article

İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü

The mediating role of leadership support in the effect of job crafting on innovative behaviour

Demet Çakıroğlu[1]

Mehmet Altınöz[2]

[1] Öğr. Gör. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye,
demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr

ORCID: 0000-0003-3959-7062

[2] Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Türkiye,
mehmet.altinoz@ibu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-3029-1123

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Demet Çakıroğlu,
Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye,
demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr

Öz

Son yıllarda, özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılın ilk çeyreğinde, çalışanlar yalnızca ekonomik ihtiyaçlarının değil psiko-sosyal ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedir. Proaktif yapıya sahip iş becerikliliği doğası gereği yenilikçi ve yaratıcı olduğundan çalışanın yaratıcı davranış sergilemesi kaçınılmazdır. Bu noktada çalışanların proaktif iş becerikliliği davranışlarının potansiyel tetikleyicisi lider desteğidir. İş becerikliliğinin yenilikçi davranış üzerine arttırıcı etkisinin lider desteği üzerinden gerçekleşebileceğine ilişkin beklenti, araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş becerikliliği tutumlarının yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık etkisinin olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki bir kamu kurumunun 81 ildeki merkez ve taşra teşkilatında görev yapan teknik ve idari personeli oluşturmaktadır. İş becerikliliği, yenilikçi davranış ve lider desteği ölçeklerinin kullanıldığı anket çalışması ile toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Mplus7 programı ve SPSS 22 ile analiz edilmiş, veri uyum indeksleri incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda, iş becerikliliğinin ve alt boyutlarının (görev becerikliliği ile bilişsel ve ilişkisel beceriklilik) yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuç iş becerikliliğinin lider desteği üzerinden yenilikçi davranışı arttırdığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın alan yazınına özgün bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Becerikliliği, Yenilikçi Davranış, Lider Desteği, Tarım Sektörü, Örgütsel Davranış

Jel Kodları: M10, M12, M19

Abstract

In recent years, especially in the first quarter of the current century, employees expect their economic and psycho-social needs to be met. Since proactive job crafting is innovative and creative, it is inevitable for the employee to exhibit creative behaviour. At this point, it is essential to consider that leader support is a potential trigger of employees' proactive job crafting behaviour. In this sense, the starting point of the research is the expectation that the enhancing effect of job crafting on innovative behaviour can be realized through the support of the leader. Therefore, the purpose of this study is to examine whether leader support has a mediating effect on the effect of employees' job crafting attitudes on innovative behaviour. The research universe consists of the technical and administrative personnel working in a public institution's central and provincial organizations in 81 provinces in Turkey. The data collected through the questionnaire using job crafting, innovative behaviour and leader support scales were analyzed with the Structural Equation Model (SEM) Mplus7 program and SPSS 22. In addition, the data fit indexes were examined. As a result of the evaluation, it was determined that leader support assumes a mediating role in the effect of job crafting and its sub-dimensions (task, cognitive and relational crafting) on innovative behaviour. In line with this result, it can be said that job crafting increases creative behaviour through leader support. In this context, it is thought that the study will bring a specific perspective to the literature.

Keywords: Job Crafting, İnnovative Behavior, Leader Support, Agriculture Sector, Organizational Behaviour

Jel Codes: M10, M12, M19

Başvuru/Submitted: 16/09/2021

Revizyon/Revised: 21/10/2021

Kabul/Accepted: 7/11/2021

Yayın/Online Published: 25/12/2021

Atıf/Citation: Çakıroğlu, D., & Altınöz, M., İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü, bmij (2021) 9 (4): 1467-1484, doi: https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1933

© 2021 The Author(s).

Bu makale, araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmış ve iThenticate ile intihal taramasından geçirilmiştir.
This article was prepared in line with research and publication ethics and scanned for plagiarism by using iThenticate.

Extended Abstract

The mediating role of leadership support in the effect of job crafting on innovative behaviour

Literature

Research subject

In the first quarter of the current century, employees expect their jobs to meet their economic and psycho-social needs. Job crafting; is an informal process in which employees can redesign their work to align their work with their interests and values. When an employee feels that they need to make a change in their job to find meaning in the position; It is defined as the proactive behaviour process in changing the boundaries of the job. To contribute to the assignment crafting literature, which is still in its infancy, "While employees are behaving innovative with job crafting, where are the leaders in this" the answer to the question was sought. The subject of the research; the effect of job crafting and its sub-dimensions (task, cognitive and relational crafting) on innovative behaviour and the mediating development of leader support on the impact of job crafting on creative behaviour.

Research purpose and importance

The main subject of the study is to examine the mediating effect of leader support on the impact of employees' job crafting attitudes on innovative behaviour. At the same time, employees' assignment crafting sub-dimensions affect creative behaviour is also examined.

Contribution of the article to the literature

The research; It is hoped that it will contribute to raising awareness among employees and managers about the mediating role and impact of leadership support in developing innovative job crafting behaviour and will expand the literature.

Design and method

Research type

This research was conducted using quantitative research methods and techniques. Data were collected by survey technique.

Research problems

The research seeks answers to the following questions: Does the level of job crafting of employees have a significant effect on innovative behaviour? Does the level of task crafting of employees affect creative behaviour? Does the relational crafting level of employees have a substantial impact on innovative behaviour? Does the level of cognitive crafting of employees affect innovative behaviour? Finally, is there a mediating effect of leader support of employees' job crafting on creative behaviour?

Data collection method

Data in the study were collected by random sampling method from 479 technical and administrative staff of a ministry's central and provincial organizations. The study used Job Crafting Scale, Innovative Behavior Scale, and Leader Support Scale to collect the data. The data collected through a questionnaire study consisting of three dimensions, namely job crafting, innovative behaviour and leader support, was analyzed with the Structural Equation Model (SEM) Mplus 7 program and SPSS 22. In addition, the data fit indexes were examined.

Quantitative/qualitative analysis

The primary purpose of this study, employees; The effect of task crafting, relational crafting and cognitive crafting on innovative behaviour, which are sub-dimensions of job crafting. In this context, the structural equation model was used to determine the mediation effect, and the data were analyzed in the Mplus 7.0 program. In addition, the impact of variables on innovative behaviour was analyzed with the multiple linear regression method, and the relationship between variables was examined with Pearson correlation analysis. Finally, all statistical analyses were interpreted according to the comparisons $p<.05$ significance level.

Research model

Research hypotheses

The research hypotheses established in this context are as follows:

H_1: Employees' job crafting sub-dimensions have a positive effect on innovative behaviour.

H_{1a}: Employees' task crafting sub-dimension has a positive effect on innovative behaviour.

H_{1b}: Employees' relational crafting sub-dimension has a positive effect on innovative behaviour.

H_{1c}: Employees' cognitive crafting sub-dimension has a positive effect on innovative behaviour.

H_2: Leader support has a positive effect on innovative behaviour.

H_3: Through the perceived leadership support of the employees, their job crafting levels have a significant effect on innovative behaviour.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

As a result of the study, the direct effect of employees' job crafting behaviour on innovative behaviour was statistically significant. Among the sub-dimensions of job crafting, the most prominent product was the variable cognitive crafting, the relational crafting, and the least one by task crafting. This situation reveals that the employees participating in the research, while exhibiting the behaviour of job competence, mostly make changes related to the job limits of the job. In addition, the mediating effect of leader support in job crafting behaviour on innovative behaviour was statistically significant. Once an employee is given a job

description, the job cannot go beyond these limits. Job crafting can be mentioned when the employee changes any of the employee's work elements. By motivating the employees and preparing a suitable environment for developing their creative and innovative skills, the leader will provide a competitive advantage to his organization by encouraging innovative working behaviour.

Hypothesis test results

These sub-dimensions explain 29% of individuals' innovative behaviours. Job crafting sub-dimension (t = 2.611, p = .009, p <.05), relational crafting (t = 2.713, p = .007, p <.05), and cognitive crafting (t = 8.875, p =. 000, p <.05) significantly predicts the innovative behaviour of individuals. Accordingly, the most effective variable is cognitive crafting, then the relational variable and the least one is task crafting. In this case, H_1, H_{1a}, H_{1b} and H_{1c} hypotheses were accepted. The effect of leader support on innovative behaviour was 0.136, obtained positively (t = 3,16, p =. 000, p <.05). This result supports the H2 hypothesis. The mediating effect of leader support on job crafting behaviour on innovative behaviour is statistically significant (t = 3.026, p <.05). The direct effect of job crafting behaviour on innovative behaviour is statistically significant (t = 10.378, p <.05). In the light of these results, hypothesis 3 was accepted.

Discussing the findings with the literature

These results provide a unique contribution to the literature regarding the significant effect of job crafting on innovative behaviour and the significant mediating effect of leader support on this effect. It is also supported by the studies that inspired the creation of hypotheses (Cummings and O'Connell, 1978; Van de Ven, 1986; Schin and McClomb, 1998; Kisfalvi and Pitcher, 2003; Akkoç, Turunç & Çalışkan, 2011; Tims, Bakker & Derks, 2012; Bakker, Tims & Derks, 2012; Demerouti, Bakker & Gevers ; 2015; Van Wingerden, Derks & Bakker, 2017; Lin, Law & Zhou, 2017; Lee and Lee, 2018; Kerse and Babadağ, 2019; Yalap, Sobacı, Baygın, & Ünüvar, 2021). The results are also consistent with the prediction of Conservation of Resources and Job Demands-Resources Theory. Employees, who expand the existing boundaries of their work and add new meanings with their job crafting, increase their potential skills by exhibiting innovative behaviours. Therefore, the research can be characterized as a pioneering study investigating the mediating role of leader support in the effect of job crafting levels of public employees on innovative behaviour with a sample from Turkey.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

According to the research findings, the direct effect of the employees' job crafting behaviour on innovative behaviour was statistically significant. Furthermore, cognitive crafting has the most considerable impact among the sub-dimensions of job crafting, followed by relational crafting and task crafting. Research findings reveal that employees mostly make changes related to the cognitive boundaries of their jobs. In addition, the mediation effect of leader support in the impact of job crafting on innovative behaviour was found to be statistically significant.

Suggestions based on results

Future researchers may consider seeking a deeper understanding of the needs of multi-generational knowledge workers and may want to help leaders promote employee engagement and increase innovative work behaviour. In the literature, it is suggested to associate job crafting with personality dimensions of employees that have not been associated before and concepts such as psychological contract, psychological empowerment, and positive psychological capital. In addition, the mediating effect of leadership styles other than transformational leadership and team competence levels of employees can be examined.

Limitations of the article

While the study is carried out in a public institution and whether the responses given by the participants to the survey study are objective or not, there are limitations. At the same time, different sector applications are recommended for future studies.

Giriş

İçinde bulunduğumuz yüzyılın ilk çeyreğinde, çalışanlar işlerinin sadece ekonomik ihtiyaçlarını değil psiko-sosyal ihtiyaçlarını da karşılamasını beklemektedir. Bir örgütün fiziksel, sosyal ve genel yapısı çalışan davranışını, tutumunu ve psikolojisini doğrudan etkilemektedir. İşinde anlam arayan çalışanlar, örgütlerindeki rolleriyle ilgili hiçbir etkilerinin olmadığını düşündüklerinde örgüte bağlılık ve iş tatmini konusunda zorlanmaktadırlar. İşgörenlerin işe yönelik bu anlam arayışına yanıt verebilmek ve çalışan ile işi arasında uyum sağlamak amaçlı proaktif yapıya sahip iş becerikliliği modeli Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından deneysel olarak test edilerek pozitif örgütsel psikolojiye sunulmuştur.

İşgörenler, işin gereklilikleri ile kendi istek ve yetenekleri arasında uyum sağlamak adına iş tasarımlarını bağımsız olarak değiştirilebilmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008; Tims, Bakker, Derks ve Van Rhenen, 2013). Bu bakımdan iş becerikliliği kavramı bir çalışanın işinde değişiklik yapması gerektiğini hissettiğinde; işinin sınırlarını değiştirme konusundaki proaktif davranış süreci olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland, 2012). İşte anlam bulmak adına, (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2013) işi daha kolay ve zevkli hale getirerek iş ile ilgili detayları değiştirip şekillendirmek söz konusudur. İş becerikliliğinin en iyi yanı direksiyonda yöneticinin değil şahsen çalışanın olmasıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Burada çalışanların öngörülü ve daha cesur kararlar alarak işlerine ilişkin değişiklikleri iş süreçlerine dahil etmeleri dikkat çekmektedir.

İş becerikliliği çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate almalarına yardımcı olmakta ve böylece çalışanlar örgütte sürdürülebilir değişiklikler yaratmak için iş süreçlerini yeniden tasarlayabilmektedirler (Demerouti, 2014). Bu bağlamda; iş becerikliliği, değişim yaratma sürecini kolaylaştırarak bir şeyler yapmanın yeni yollarını denemek için çalışanları teşvik etmektedir. Mevcut kaynaklar yardımıyla rutin faaliyetleri yerine getirme monotonluğunu gidermek için çalışanlara yeni kaynaklar arama özgürlüğü verildiğinde tükenmişlik düzeyi önemli ölçüde azalmakta ve görev performansları gelişmektedir (Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2015; Demerouti, Bakker ve Gevers; 2015). Böylelikle çalışanlar mevcut iş yüklerinden dolayı sıkışmış hissetmez ve değişimi ilgi çekici ve etkili bir deneyime dönüştürmek için proaktif bir şekilde kaynak arayabilirler. Bu nedenle yeni fikirlerin önerilmesi ve uygulanması bağlamında iş becerikliliği çalışanlar için ideal bir stratejik avantajdır (Petrou vd., 2012). Bu noktada lider desteğinin çalışanların proaktif iş becerikliliği davranışlarının potansiyel bir tetikleyicisi olduğunu hesaba katmak önem arz etmektedir. Liderler, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için özerklik ve zaman verdiğinde, çalışanlar iş becerikliliğini kullanarak işlerini daha ilgili çekici hale getirebilmektedir.

İşgörenlerin işlerini şekillendirme eylemi kendilerine ve örgüte pek çok fayda sağlamaktadır. Proaktif yapıya sahip olan iş becerikliliği, doğası gereği yenilikçi ve yaratıcı olduğundan çalışanın yaratıcı davranış sergilemesi kaçınılmazdır. İncelenmesi gereken esas konu ise bu yenilikçi davranış sergilenirken liderlerin iş becerikliliği sürecinde oynadıkları rolün ne olduğu, sorusudur (Hetland, Hetland, Bakker ve Demerouti, 2018). Her ne kadar literatürde iş becerikliliği ile ilgili çalışma sayısı hızla artsa da lider davranışlarının iş becerikliliği ile ilişkisi (Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher, 2017; Yen, 2017; Wang, Demerouti, Le Blanc; 2017; Kerse ve Babadağ, 2019; Yalap, Sobacı, Baygın ve Ünüvar, 2021) az sayıda çalışmada incelenmiştir. İş becerikliliği, yenilikçi davranış ve lider desteği üçlüsünün bir arada ilişkilendirildiği bir çalışmaya rastlanmamış olmasından ötürü çalışma kıymet arz etmektedir. Durağan çalışma ortamlarında ve düşük özerkliğe sahip işlerde bile çalışanlar iş taleplerinde ve kaynaklarında bazı değişiklikler yapabildiklerinden (Petrou vd., 2015) araştırma örneklemi kamu sektör çalışanlarından oluşacak şekilde tasarlanmıştır.

Araştırmanın kuramsal temeli Kaynakların Korunması ve İş Talepleri-Kaynakları Kuramlarına dayandırılmıştır. Henüz emekleme aşamasında olan iş becerikliliği literatürüne katkı sağlamak amacıyla "Çalışanlar iş becerikliliği ile yenilikçi davranırken liderler bunun neresinde" sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın amacı; (1) çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin (görev becerikliliği ile bilişsel ve ilişkisel beceriklilik) yenilikçi davranışa olan etkilerini, (2) lider desteğinin yenilikçi davranışa olan etkilerini ve (3) çalışanların, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin aracı rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma, Türkiye'den bir örneklemle kamu çalışanlarının, iş becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin aracı rolünün araştırılması yönü ile öncü bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Ayrıca araştırmanın; çalışanlara ve yöneticilere, iş becerikliliğinin yenilikçi davranış geliştirmede lider desteğinin aracılık rolüne ve etkisine karşı bilinç kazandırmaya yönelik katkıda bulunacağı ve alan yazını genişleteceği umulmaktadır.

Kavramsal çerçeve

İş becerikliliği

"İş becerikliliği (job crafting); işgörenlerin işlerini bireysel ilgi ve değerleri ile uyumlulaştırmak için giriştikleri, bu doğrultuda da işlerini yeniden tasarlama olanağına sahip oldukları informal bir süreçtir" (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020). İş becerikliliği, bireylerin refahlarına yönelik tehditlerle başa çıkmak için kaynakları korumaya ve biriktirmeye çabaladıklarını öne süren Kaynakların Korunması (COR) Kuramının temel önermesine dayanmaktadır (Hobfoll, 1989). Pozitif psikolojiye göre bireylerin işinde daha fazla anlam yaratarak ya da daha fazla anlam bularak, mutluluk düzeyini arttırdığı söylenebilir. İşini anlamlı bulan çalışanın iş doyumu, performans ve motivasyonun yüksek olduğuna dair kanıtlar vardır (Hackman ve Oldman, 1980; Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010). İş becerikliliğinin iş sözleşmesinin bir sonucu olduğu düşünülebilir. Bir çalışanın iyi hissettiği günlerde iş sözleşmesine daha fazla ilgi gösterdiği ve daha proaktif iş davranışları sergilediği bilinmektedir (Sonnentag, 2003).

Bir çalışana iş tanımı verildiğinde yapılan iş, bu sınırların ötesine geçemez. Çalışana verilen işin unsurlarından herhangi biri çalışan tarafından değiştirildiğinde iş becerikliliğinden bahsedilebilir. İş becerikliliği ile "sınırlarını aşan", "daha büyük bir bütünün parçası olma" hem örgütsel hem de toplumsal boyutta işini anlamlı görmek amaçlı harekete geçen çalışan tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Berg vd., 2010). Fikir olarak temeli Kulik, Oldham ve Hackman (1987) tarafından atılan iş becerikliliği kuramı; işin yeniden tasarlanması için bir strateji olarak tanımlanmış, kavram olarak ise Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından oluşturulmuş ve "*çalışanların işlerinde veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler*" olarak tanımlanmıştır. İş becerikliliğine göre, işleri oluşturan görevler ve sosyal ilişkiler, çalışanın işinin anlamını ve ilgili iş kimliğini inşa edebileceği veya biçimlendirebileceği "hammadde" işlevi (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) görmekte ve hem psikolojik hem de performans odaklı faydalar sağlamaktadır.

İş becerikliliği kişi ve örgüt arasındaki uyumu ve işin anlamlılığını arttırmaktadır. İş becerikliliği kuramındaki temel varsayım çalışanların iş becerikliliğinin çalışmalarının sınırlarını proaktif olarak değiştirip şekillendirebilecekleri sürekli bir süreç olduğu yönündedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Berg vd., 2010). Benzer şekilde iş becerikliliğinin çalışanların kendilerinin başlattıkları proaktif bir iş davranışı biçimi olduğu vurgulanmıştır (Tims ve Bakker, 2010). Bakker ve Demerouti (2007) İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) kuramını kullanarak iş becerikliliğine başka bir bakış açısı getirmiştir. JD-R iş taleplerinin ve iş kaynaklarının, çalışanların iş yükünü ve motivasyonunu etkileyen tüm işlerin önemli özellikleri olduğunu vurgulamaktadır (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020). JD-R kuramına dayalı olarak çalışanların iş becerikliliği oluşturma güdüleri, iş kaynakları ve iş taleplerini kendi beceri, yetenek ve tercihleriyle uyumlu hale getirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Berg vd., 2008; Tims, Bakker ve Derks, 2012). İş becerikliliği, iş motivasyonu ile hem iş hem de kişisel kaynakların geliştirilmesi arasında önemli bir bağlantı görevi görmekte ve kişi-iş uyumunu artırmaya yardımcı olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Çalışanlar işlerini geliştirdiklerinde, görevlerde veya ilişkilerde değişiklikler yaparlar, yeni iş kaynakları oluştururlar ve engelleyici taleplerini azaltırlar. Kişisel ihtiyaç ve yeteneklerine daha iyi uyacak şekilde iş kaynak veya taleplerinde değişiklikler yapabilirler. Çalışanlar bunu gerçekleştirirken yeni bir projeye başlamak gibi zorlayıcı unsurlar arayabilir, işin zorlu yönlerini en aza indirgemek gibi taleplerini azaltabilir veya daha fazla geri bildirim istemek şeklinde kaynaklarını artırabilmektedir (Tims vd., 2012).

İş becerikliliği çalışanların işlerini 'ustalıkla işleyebilecekleri' görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç farklı yol sunmaktadır (Berg vd., 2013). *Görev becerikliliği*nde bu yol, çalışanların işte gerçekleştirdiği görevleri değiştirmesini yani az ya da çok görev üstlenerek işin sınırlarının değiştirilmesini, görev kapsamının genişletilmesini veya azaltılmasını kısaca görevlerin gerçekleştirilme şeklinin değiştirilmesini ifade eder. *İlişkisel beceriklilik* yani işin sosyal özelliklerinin değiştirilmesi; işyerinde sahip olunan sosyal ilişkilerin ve başkalarıyla etkileşimlerin kapsamını veya doğasını değiştirerek yeniden çerçevelendirilmesidir. *Bilişsel beceriklilik ise* çalışanların işleri hakkında düşünme şeklini, işlerine bakış açılarını değiştirmeleridir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş zanaatkârları işlerinin sınırlarını bu üç yolla şekillendirebilmektedir. İş becerikliliği sergileyen çalışanların işle bütünleşme (Buluç ve Kart, 2020); işe adanmışlık (Akçakanat, Uzunbacak ve Acar; 2019); iş tatmini (Kerse, 2019); psikolojik iyi oluş (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021); örgütsel bağlılık ve artan iş performansı (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2016) düzeylerinde artış gösterme eğiliminde oldukları yapılan pek çok araştırmayla doğrulanmıştır. İş becerikliliği; örgütte çalışan motivasyonunu ve iş tatminini arttıran bir diğer kavram olan iş zenginleştirmenin aksine aşağıdan yukarıya doğru seyri olan bir yaklaşımdır. İş zenginleştirmede işi tasarlama genel kararı yöneticide kalırken (Wang ve Chen, 2020)

işin planlanması ve karar vermeye ait yetkiler astlarla paylaşılmaktadır. İş becerikliliği davranışında ise çalışan ile yönetici arasındaki geleneksel güç ilişkisi bunun tersi niteliktedir.

Yenilikçi davranış

Teknolojik ilerlemelerin hızlanmasıyla birlikte artan küresel rekabet koşulları örgütlerin karşılaştığı zorluklardandır. Örgütsel liderler, pazarda hayatta kalmak için dalgalanan talebe yanıt veren sürekli bir yenilik için ortam yaratmalıdır (Scott ve Bruce, 1994). Yenilikçilik, bir örgütteki ekonomik faktörlerin yeni fikirlerin kabulü ve başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda süreç, hizmet, ürün ve performans olarak çıktılara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Thomson, 1965).

Yenilikçi çalışma davranışı kuramı, çalışanların fikir üretmek ve uygulamak için yenilikçi davranışlar sergilediği bir modeldir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Bu çalışma davranışı, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel ilişkiler yoluyla kendiliğinden kurulan uygun ilişki, yetenek ve tutumları teşvik ederek çalışan katılımı ile gerçekleştirilmektedir (Katz, 1964). Fikir yaratmayı ve uygulamayı içeren yenilikçi çalışma davranışları, bir çalışan için geliştirilen ve bir örgüt aracılığıyla sergilenen davranışlardır. Yeni fikirler geliştirmekten daha fazlasını ifade edip (De Jong ve Den Hartog, 2010) yeni fikirlerin gelişimi ve fikirlerin uygulanmasını da içeren bir dizi profesyonel düzeyde çalışmadan oluşmaktadır (Basu ve Green 1997).

Yenilikçi çalışma davranışları sergileyen ve yürüten çalışanlar, fikirleri ilerletme ve uygulama becerisine sahip oldukları için örgütsel yeniliğe katkıda bulunurlar (De Jong ve Den Hartog, 2010; Scott ve Bruce, 1994). Konu ile ilgili çalışmaların çoğu Kanter'e (1988) kadar uzanmaktadır. Yeniliğin bireyle başladığını kabul eden Kanter'e göre örgüt yapısı ve ikliminin, yenilikçi çalışma davranışı üzerinde kalıcı olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır. Yenilikle ilgili dört ana görev tespit edilmiştir. Bunlar; (a) yenilikçiliğin itici güçlerinin oluşturulması ve etkinleştirilmesi; (b) iş birliği yapma ve bir fikrin gerçeğe taşınması için gerekli gücün kazanılması; (c) fikri gerçekleştirme ve yenilik üretimi, fikri bir modele dönüştürmek (kullanılabilecek bir ürün veya plan ya da prototip); (d) aktarım veya dağıtım ve modelin yayılmasıdır (ürünün ticarileştirilmesi, fikrin benimsenmesi). Yenilikçi çalışma davranışı, örgüt tarafından çeşitli yollarla teşvik edilip desteklenebilecekken yine aynı yollarla yenilik yapma istek veya motivasyonu bozulabilir (Kanter, 1988).

Buradan hareketle iş becerikliliği, proaktif yani öngörüsel yapısı gereği, yenilikçi davranışa uygundur. İş becerikliliği örgüt tarafından başlatılan; yukarıdan aşağıya ve "herkese uyan tek beden" yaklaşımlarına kıyasla çalışanların başlattığı, kendi iş sınırlarını değiştirmelerini içeren, işi yeniden tasarlamaya yönelik, bireyselleştirilmiş, aşağıdan yukarıya ve proaktif bir yaklaşım olarak (Parker, 2014; Demerouti, Bakker ve Gevers, 2015) çalışanların iş hedeflerini nasıl algıladıkları ve kendi iş içeriklerini nasıl tanımladıkları ile ilgilidir. Bu çerçevede iş becerikliliği işyerindeki gayri resmi ve engelsiz bir proaktif davranış olarak tanımlanabilmektedir (Grant ve Ashford, 2008). İş becerikliliğinin doğal bir getirisi olarak görülen yenilikçi çalışma davranışı, bir çalışan yararlı fikirler ürettiği ve uyguladığı zaman söz konusudur.

İş becerikliliği ile ilgili yapılmış çalışmaların yaratıcılık, işe katılım ve iş performansı ile sonuçlanabileceği gösterilmiştir (Tims vd., 2012; Bakker, Tims ve Derks, 2012; Demerouti vd., 2015; Van Wingerden, Derks ve Bakker, 2017; Lee ve Lee, 2018). İş becerikliliğinin yaratıcılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Lin, Law ve Zhou, 2017) ve yaratıcılık ile bağlamsal performans (Demerouti vd., 2015) arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. İş becerikliliğinin çalışanların görev performansını arttırdığı ile ilgili çalışmalar mevcutken; kavramın proaktif, dinamik ve esnek yapısı gereği çalışanların bağlamsal performans gösterme eğilimlerinin bir sonucu olarak yenilikçi davranış sergilemeleri beklenmektedir. Bu yönüyle çalışma özgün bir niteliğe sahiptir. Çalışanların görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik düzeylerinin yenilikçi davranışı etkileyeceği görüşüne dayanarak H1 hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H_1: *Çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır.*

H_{1a}: *Çalışanların görev becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa pozif etkisi vardır.*

H_{1b}: *Çalışanların ilişkisel beceriklilik düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır.*

H_{1c}: *Çalışanların bilişsel beceriklilik düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır.*

Lider desteği

İşgörenlerin kendilerinden beklenen tutum, davranış ve performansı göstermeleri çalıştıkları örgütün kültürel değerlerinin yaygın bir şekilde kabulü ve lider desteği ile sağlanabilmektedir (Akkoç vd., 2011). Lider desteği, çalışanların cesaretlendirilmesi ve onlara destek verilmesiyle ilgilidir (Babin ve Boles, 1996). Liderler yalnızca astlarının performans değerlendirme çıktısı olan ödül veya cezalarla

ilgilenmezler. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun arttırılması ve desteklenmesi sürecinde etkin rol oynamak gibi görevler üstenirler. Bu çerçevede lider desteği çalışanların sağlık, mutluluk, esenlik, kazanç gibi kişisel hususlarda da devrede olması nedeniyle örgüt çıktısına olumlu katkılar sunmaktadır. Ayrıca çalışanlar da liderlerini iş ortamında destekleyici nitelikte görmek istemektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Lider desteğinin çalışanların örgütleri hakkındaki kanaatlerine, örgütlerine karşı sergileyecekleri tutum ve davranışlarına yönelik önemli yararları bulunmaktadır (DeConinck ve Johnson, 2009). İş görenler, çalıştıkları örgütte değer görmeyi ve örgütlerinin destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olmasını önemsemektedirler (Eisenberger vd., 2002). Çalışanların eleştirilmekten korkmadan yeni yaklaşımlar denemeye veya olaylara farklı bir şekilde bakmaya teşvik edildiği yenilikçi bir kültür ve lider ile ancak farklı ve daha yenilikçi düşünceler sergilemeleri beklenebilir (Bass ve Riggio; 2006). Yenilikçilik tıpkı iş becerikliliği gibi çoğunlukla aşağıdan yukarıya işleyen bir süreçtir. Farklı fikirlerin keşfi, mevcut ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirmeye veya değiştirmeye odaklanmayı sağlamaktadır (Kanter, 1988; Farr ve Ford, 1990; Basadur, 2004).

Çalışanlar, iş tasarımında kendi yaptıkları değişiklikler sonucu sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanan iş becerikliliğinin (Tims, Derks ve Bakker, 2016) sonucunda işlerini daha anlamlı görerek kişi-iş uyumu, iş tatmini ve işe bağlılığın artması gibi sonuçlar elde edebilir (Tims ve Bakker, 2010). Bazen de bunun tam tersi bir durum gelişebilmektedir. Çalışan; iş yükünü, iş-yaşam dengesini dengelemek ve stresi azaltmak amaçlı zorlu iş görevlerinden kaçınarak, düşük performans sergileyebilmektedir (Tims vd., 2012; Petrou vd., 2015; Yen, Tsaur ve Tsai, 2018). Hem etik hem yönetimsel açıdan bir dezavantaj niteliğindeki bu sonuç, iş becerikliliği uygulamalarında lider desteğine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Lider desteği ile ilgili çalışmalar incelendiğinde lider desteğinin genellikle çalışanların iş tatmini ve iş performanslarına olumlu etkileri olduğu sonucuna rastlanmaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006; DeConinck ve Johnson, 2009; Pazy ve Ganzach, 2009). Örgütsel iletişim sürecinde; yöneticilerin özerklik sağlama ve olumlu geribildirim aracılığıyla çalışanları iş becerikliliği hedeflerine yaklaştırmak için koçluk yapması, çalışanlar arasında iş becerikliliği oluşturmayı artırmak açısından önemli bir stratejidir (Demerouti vd., 2015). Çalışanlar, örgütlerinin çalışan ve çalışan sağlığı için endişe duyduklarını hissettirmesinin önemli bulmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Algılanan örgütsel desteğin algılanan lider desteği ile pozitif ilişkili olduğu bilinmektedir (Eisenberger vd., 2002) ve bu bağlamda çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve lider desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Afacan Fındıklı, 2014; Taş ve Özkara, 2020).

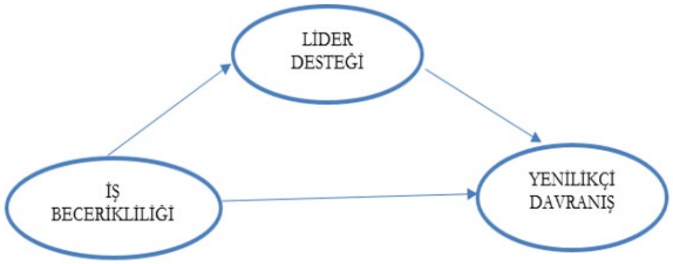
Liderlerin; takipçilerin ihtiyaç ve gereksinimlerine yönelik kişiselleştirilmiş ilgi ve desteği, takipçilerin yaratıcı faaliyetlere katılımını artırabilir. Liderler; takipçilerinin entelektüel düşüncelerini teşvik ederek yaratıcı sürece dahil olmalarını teşvik eder ve bu süreçte iş becerikliliği davranışlarının geliştirilmesini destekleyen, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan, onlara ilham veren rol üstlenirler. Bu karşılıklı güven ortamı, çalışanların sıklıkla yenilik yapmaları yönünde içsel motivasyonlarını besler (Shalley ve Gilson, 2004). Çalışanların yeni fikirler üretme yeteneğini ifade eden yenilikçi çalışma davranışını etkileyen en önemli faktörlerden birinin liderlik olmasından dolayı H_2 hipotezi oluşturulmuştur:

***H_2**: Lider desteğinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır.*

İş becerikliliği ile çalışanlar becerilerini ve yeteneklerini daha iyi kullanabilir, bu da yenilikçiliğe daha çok yol açabilir (Petrou vd., 2015). Örgütte algılanan lider desteğinin yenilikçi davranış doğuracağı pek çok çalışmayla desteklenmektedir (Cummings ve O'Connell, 1978; Van de Ven, 1986; Schin ve McClomb, 1998; Kisfalvi ve Pitcher, 2003; Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Afsar, Masood ve Umrani, 2019). Bu bağlamda; çalışanların, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin anlamlı aracılık etkisi yaratacağı görüşüne dayanarak H_3 hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

***H_3:** Çalışanların, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin anlamlı aracılık etkisi vardır.*

Sonuç olarak yapılan çok sayıda araştırma çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş performansı düzeylerini pozitif olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (Akkoç vd., 2011; DeConinck ve Johnson, 2009; Karayel, Akkoç ve Birer, 2018; Özdemir, Birer ve Akkoç, 2019). İş becerikliliği; çalışanların işleri ve kendileriyle ilgili sahip oldukları bilgileri, yaptıkları işte anlam bulabilmek amacıyla işlerine yansıtabilme yeteneklerini ifade etmektedir (Berg vd., 2013). Örgüt ve lider desteğinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, örgüt ve liderleri tarafından desteklendiklerine inanan çalışanların örgütleri ile daha fazla özdeşleşmeleri söz konusudur (Afacan Fındıklı, 2014). Önceki kuramlar ve araştırmalar ışığında oluşturulan araştırma modeli aşağıda gösterilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma

Çalışanların iş becerikliliği davranışının pozitif bir çıktısı olarak görülen yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık etkisinin olup olmadığının inceleneceği araştırmada veri toplamak için İş Becerikliliği (İş Zanaatkârlığı) Ölçeği, Yenilikçi Davranış Ölçeği ve Lider Desteği Ölçeği birlikte kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini, bir kamu kurumunun (Tarım ve Orman Bakanlığı) 81 ildeki merkez ve taşra teşkilatında görev yapan ve Bakanlık tarafından mesleklerine yönelik Nisan-Eylül 2019 tarihleri arasındaki eğitimlere katılmaları uygun görülen 1000 teknik ve idari çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın Tarım ve Orman Bakanlığı çalışanları ile yapılmasının en önemli sebebi Türkiye'deki en büyük taşra teşkilatlarından birine sahip olmasıdır. Durağan çalışma ortamlarında ve düşük özerkliğe sahip işlerde bile çalışanların işlerinde bazı değişiklikler yapabildiklerinden (Petrou vd., 2015) hareketle araştırma kapsamına giren çalışanlar kamu çalışanı olup iş tanımları belli sınırlar içine yerleştirilmiş görevlere sahiptir. Ancak iş becerikliliği bu görevler icra edilirken çalışan becerikliliğini devreye sokmaktadır. Literatürdeki boşluğu doldurmak amaçlı araştırma örneklemi kamu sektör çalışanlarından oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Gönüllülük esasına dayalı gerçekleştirilen çalışmada tesadüfi örnekleme yöntemine göre elde edilen veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Dağıtılan anketlerden 483 tanesi geri dönmüş; ancak araştırma için 479'u kullanılmaya uygun bulunmuştur. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, örneklem formülü ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından oluşturulmuş tablo baz alınarak belirlenmiştir. Buna göre, evrenin 1000 olması durumunda örneklemin büyüklüğünün %95 güven aralığında en az 278 olması gerekmektedir. Veri kontrolü yapılmış olup eksik, hatalı ve kayıp veriye rastlanmamıştır. Çalışmaya katılanların %45'ini 26-35 ve %32'sini de 36-45 yaş aralığında bulunanlar oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %75'i 26-45 yaş aralığındaki çalışanlardır. Araştırmaya katılanların %70'i erkek, %30'u ise kadındır. Eğitim düzeyine göre ise %60'ı lisans mezunu olup %19'u lisansüstü mezunudur.

Veri toplama aracı

Araştırma sorusunun çözümlenebilmesi için ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta ve 44 soru içermektedir. Araştırma anketinde ilk bölüm katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm İş Becerikliliği (İş Zanaatkârlığı) - Job Crafting ölçeği, Yenilikçi Davranış - Innovative Behavior ölçeği ve Lider Desteği - Supervisor Support ölçeğine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek ve deneyim gibi demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan 1-27. sorular İş Becerikliliği (İş Zanaatkârlığı) - Job Crafting ölçeği ile ilgili olup çalışanların iş becerikliliği performanslarını belirlemek için kullanılmıştır. Yavuz (2018) tarafından geliştirilen ölçekte 27 madde ve 'görev zanaatkârlığı', 'ilişkisel zanaatkârlık' ve 'bilişsel zanaatkârlık' olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Anketteki 1-7. sorular görev zanaatkârlığı, 8-18. sorular ilişkisel zanaatkârlık, 19-27. sorular bilişsel zanaatkârlık boyutlarını oluşturmaktadır. Türkçe İş Zanaatkârlığı (Becerikliliği) Ölçeği için nihai çalışma için iç tutarlılık analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre güvenirlik katsayısı, görev zanaatkârlığı için α = 0.81 (9 ifade), ilişkisel zanaatkârlık için α = 0.88 (9 ifade) ve bilişsel zanaatkârlık için α = 0.90 (9 ifade) ve genel tüm ölçek için α = 0.92 (27 ifade) olarak hesaplanmıştır. Ölçek soruları *"Çalışmamın amacının ne olduğunun farkındayım"*ve *"Yaptığım işin erbabı (ustası) olmayı hedeflerim"* gibi ifadelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada tüm ölçek için α = 0.880, , görev zanaatkârlığı için α = 0.770 (9 ifade), ilişkisel zanaatkârlık için α = 0.800 (9 ifade) ve bilişsel

zanaatkârlık için α = 0.834 olarak elde edilmiştir. Bu çalışmada tüm ölçek için α = 0.880, , görev zanaatkârlığı için α = 0.770 (9 ifade), ilişkisel zanaatkârlık için α = 0.800 (9 ifade) ve bilişsel zanaatkârlık için α = 0.834 olarak elde edilmiştir.

Ankette yer alan 28-33. sorular Scott ve Bruce (1994)'un araştırmalarında kullandıkları 6 maddeden ve tek boyuttan oluşan; Çalışkan, Akkoç ve Turunç'un (2019) Türkçe'ye uyarlamış olduğu Yenilikçi Davranış ölçeği ile ilgilidir. İki farklı örneklem grubundan (n=391, n=619) elde edilen veriler ile yapılan güvenilirlik analizlerinde yenilikçi davranış ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı, ilk örneklem için 0,93, ikinci örneklem için ise 0,91 olarak ölçülmüştür. Ölçek soruları "*Yaratıcı fikirler üretirim*" ve "*Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim*" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin α = 0.867 olarak elde edilmiştir.

Ankette yer alan 34-38. sorular; çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek için kullanılan ölçek Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan 5 madde ve tek boyuttan oluşan ve Türkçe'ye uyarlaması Akkoç vd. (2011) tarafından yapılan Lider Desteği Ölçeğidir. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada lider desteği ölçeğine ilişkin α = 0.859 olarak elde edilmiştir. Ölçek soruları "*İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır*" ve "*Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım*" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kullanılan 3 ankette de sorular beşli Likert tipi olacak şekilde kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, …, 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Veri analizi

Bu çalışmada SPSS 22 ve Mplus 7.0 programları kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde analizi, ölçek boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler, boyutlar arasında Pearson korelasyon ve yol (path) analizi yapılmıştır. Analize başlamadan maddelerden ölçek puanları elde edilmiş ve ölçek puanlarının standart z puan dönüşümleri elde edilerek ±3.29 aralığı dışında değer olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tüm puanlara ilişkin z standart puanları bu aralık içinde olduğu için uç değere rastlanmamıştır. Ayrıca tüm ölçek puanları için dağılım çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre incelenmiştir. Bu katsayılar ±2 aralığındaysa veri dağılımı normaldir (George ve Mallery, 2010). Bu çalışmanın temel amacı çalışanların; iş becerikliliği alt boyutlarından görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik düzeylerinin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda aracılık etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve veriler Mplus 7.0 programında analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin hipotezlerin kapsamlı bir şekilde test edilmesine olanak sağlayan çok değişkenli istatiksel bir yöntemdir (Hoyle, 1995). Yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturan yöntemlerden biri de yol analizidir (path analysis). Yol analizi, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı hipotetik nedensel ilişkileri test etmektedir (Schumacker ve Lomax, 1996). Aracılık modeli, bağımlı değişken ile ilgili olduğu belirtilen dolaylı ve doğrudan etkileri gösteren istatiksel bir yöntemdir. Bu yöntem bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki dolaylı etkileri de gösterdiğinden davranış bilimlerinde popüler bir tekniktir (Baron ve Kenny, 1986; Iacobucci, 2008). Doğrudan etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisidir. Dolaylı etki ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişken aracılığıyla gerçekleştirmesi halinde oluşmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006). Araştırma problemlerinin analizi ise SPSS 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Buna göre değişkenlerin yenilikçi davranışa olan etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analiz için varsayımlar sağlanmıştır. Veri sayısı yeterli büyüklükte ve tüm değişkenler süreklidir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tüm istatiksel analizler karşılaştırmalarda $p<.05$ anlamlılık düzeyine göre yorumlanmıştır.

Bulgular

Araştırma bulgularına yönelik olarak ilk olarak yol analizi için elde edilen ölçek puanlarına ilişkin betimsel istastikler elde edilmiştir ve Tablo 1'de gösterilmiştir.

Ölçek puanlarına ilişkin betimsel istatistikler

Tablo 1. Betimsel İstatistik Tablosu

Değişkenler	En Küçük	En Büyük	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
İş Becerikliliği	48	135	107,63	12,467	-0,491	1,236
Yenilikçi Davranış	8	30	24,05	3,857	-0,655	0,795
Lider Desteği	5	25	18,59	4,284	-0,552	-0,141

İş becerikliliği alt boyutları 27 maddeden elde edilen puanların toplanmasıyla, yenilikçi davranış 6 maddeden elde edilen puanların toplanmasıyla ve lider desteği ise 5 maddeden elde edilen puanların

toplanmasıyla elde edilmiştir. İş becerikliliği alt boyutundan elde edilen puanlar 48-135 puan aralığında değişmektedir. Bu alt boyuttan elde edilen puanların ortalaması 107. 63'dür. Yenilikçi davranış alt boyutundan elde edilen puanlar 8-30 puan arasında değişmektedir. Bu alt boyuttaki puan ortalaması ise 24.05'dir. Son olarak liderlik desteği alt boyutu için puanlar 5-25 arasındadır ve ortalaması 18.59'dur. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise beklenilen aralıkta olduğu için veri dağılım tüm puanlar için normal dağılım göstermektedir. Yol analizi veya regresyon yapılabilmesi için önemli bir varsayım, modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında istatiksel olarak anlamlı ilişkinin olması gerektiği yönündedir. Modelde yer alan değişkenler arasında ilişki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Ölçek puanları ve değişkenler arasındaki ilişki

Tablo 2: Korelasyon Tablosu

	Ort	**ss**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Deneyim	4,30	1,840	1						
Süre	3,39	1,753	,777**	1					
Yenilikçi Davranış	24,05	3,857	-0,039	-0,063	1				
Lider Desteği	18,59	4,284	-0,07	-,109*	,347**	1			
Görev Bec.	28,25	4,167	-0,035	-,113*	,359**	,196**	1		
İlişkisel Bec.	42,41	6,169	-0,062	-0,087	,395**	,381**	,490**	1	
Bilişsel Bec.	36,97	5,000	0,054	0,015	,525**	,504**	,437**	,512**	1

**p<.05; *p<.01

Toplam iş deneyimi ile kurumda çalışma süresi (r=0.777, p<.01) arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır. Bu beklenilen bir durum olup toplam iş deneyimi ile diğer boyutlar arasında ilişki anlamlı değildir. Kurumda çalışma süresi ile lider desteği (r=-0.109, p<.05) ve görev becerikliliği (r=-0.110, p<.05) düzeyleri arasında ilişki anlamlı olup negatif yönde ve zayıftır. Kurumda çalışma süresinin artması çalışanların liderlik düzeyleri ve görev beceriklilik düzeylerini düşürmekte ya da tam tersidir. Yenilikçi davranış değişkeni ile lider desteği (r=0.347, p<.01), görev becerikliliği (r=-0.359, p<.01) ve ilişkisel beceriklilik (r=0.395, p<.01) değişkenleri ile pozitif ve zayıf düzeyde bilişsel beceriklilik (r=0.525, p<.01) ile ise pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki vardır. Lider desteği ile görev becerikliliği (r=0.196, p<.01) ve ilişkisel beceriklilik (r=0.381, p<.01) ile pozitif ve zayıf düzeyde, ilişkisel beceriklilik (r=504, p<.01) pozitif ve orta düzeyde ilişki vardır. Ölçek alt boyutlarının ise kendi aralarında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Yol analizine ilişkin bulgular

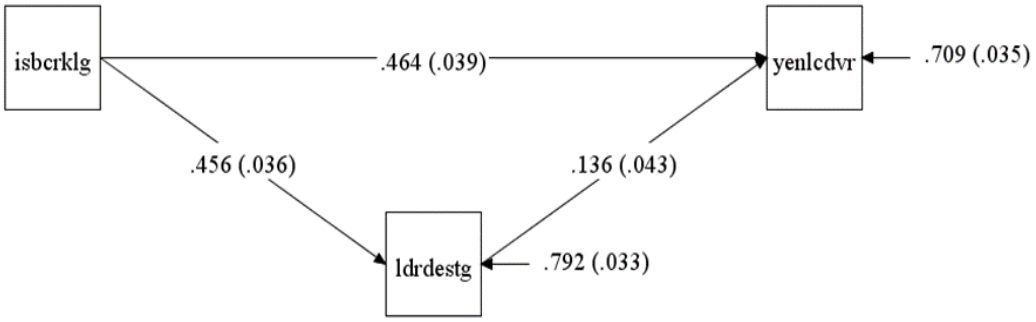
Çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışlarına etkisi ve lider desteğinin yenilikçi davranışlarına olan etkisinin istatiksel olarak anlamlı olup olmadığı yol analizi ile test edilmiş ve model veri uyum indeksleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yol Analizi Model Uyum İndeksleri

İndeks	Mükemmel Uyum Ölçütü	İyi Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.00	Mükemmel Uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	1.00	Mükemmel Uyum
TLI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	1.00	Mükemmel Uyum

Kaynak: Schumacker ve Lomax, 1996.

Yol analizine ilişkin kurulan model uyum (RMSEA=.00, CFI=1.00, TLI=1.00) olarak elde edilmiştir ve veri modele mükemmel uyum göstermektedir (Kline, 2005; Hu ve Bentler, 1999).



Şekil 2: Yol Analizi

Şekil 2'deki yol analizi sonuçlarına göre iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan etkisi 0.464 olup pozitif yöndedir. Lider desteğinin yenilikçi davranışa olan etkisi 0.136 olup pozitif yönde elde edilmiştir. Bu sonuç *"Lider desteğinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır." şeklindeki H_2 hipotezini desteklemektedir.* Ayrıca iş becerikliliği düzeylerinin lider desteğine olan etkisi 0.456 olarak elde edilmiştir ve pozitiftir.

Tablo 4: Yol Katsayısı Tablosu

	Yol Katsayısı	Standart Hata	t	p	R^2
Yenilikçi Davranış ile İş Becerikliliği Lider Desteği	 0,464 0,136	 0,039 0,043	 11,765 3,16	 0 0,002	0,291
Lider Desteği ile İş Becerikliliği	 0,456	 0,036	 12,603	 0	0,208

Tablo 4'te elde edilen yol katsayılarının istatiksel olarak anlamlılığını ve açıklanan varyans oranları (R^2)'yi göstermektedir. Tüm yol katsayıları istatiksel olarak anlamlıdır ($p<.05$). Tablo 4'e göre yenilikçi davranış değişkenindeki varyansın %29'u iş becerikliliği ve lider desteği değişkenleri tarafından, lider desteği davranışındaki varyansın %21'i ise iş becerikliliği değişkeni ile açıklanmaktadır.

Tablo 5: Aracılık ve Toplam Etki Büyüklüğü

Etki	Etki Büyüklüğü	Standart Hata	t	p
Aracılık Etkisi	0,019	0,006	3,026	0,002
Direkt Etki	0,144	0,013	10,378	,000
Toplam Etki	0,163	0,012	13,537	,000

Literatürde aracılık analizi için farklı görüşler yer almaktadır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre sadece bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki başlangıçta var olan ilişki aracı değişken modele girdiğinde istatiksel olarak anlamlılığını yitiriyorsa tam aracılık etkisi, anlamlılığını yitirmeyip başlangıçtaki ilişkinin gücünü zayıflıyorsa ve bu zayıflama istatiksel olarak anlamlı ise kısmı aracılık etkisi söz konusudur. Mplus programı tüm bu etkileri aynı anda vermektedir. Program çıktısında elde edilen toplam etki sadece bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon katsayısını, direkt etki ise aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki standartlaştırılmış regresyon katsayısını ifade etmektedir. Dolaylı etki ise bağımsız ve aracı değişken ile aracı ve bağımlı değişken arasındaki regresyon katsayılarının çarpımı ya da toplam etki ile direkt etki arasındaki farktır. Buna göre iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan toplam etkisi 0.163 olup istatiksel olarak anlamlıdır ($t=13.357$, $p<.05$). Aracı değişken olan lider desteği modele eklendiğinde direkt etki ise 0.144 olup başlangıçtaki etkiye göre zayıflamıştır; ancak istatiksel olarak anlamlıdır ($t=10.378$, $p<.05$). Dolayısıyla lider desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır ve istatiksel olarak anlamlıdır ($t=3.026$,$p<.05$). Tablo 5'te gösterilen sonuçlar doğrultusunda *"Çalışanların, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin anlamlı aracılık etkisi vardır"* şeklindeki H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

İş becerikliliği alt boyutlarının lider desteğine olan etkisine ilişkin bulgular

Ölçek alt boyutlarının çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu yöntemde bağımlı ve bağımsız değişkenler sürekli olmalı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki olmalıdır (Tablo 5). Buna göre; görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik alt boyutlarının çalışanların yenilikçi davranışını yordayıp yordamadığına ilişkin kurulan

regresyon denkleminin anlamlılığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Kurulan regresyon denkleminden istatiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir ($F_{(3,475)}$=727.917, p=.000, p<.05). Böylelikle *"Çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır"* şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R	R^2
Sabit	5,938	1,292		4,595	,000	0,554	0,303
Görev	0,109	0,042	0,118	2,611	0,009		
İlişkisel	0,080	0,03	0,129	2,713	0,007		
Bilişsel	0,314	0,035	0,407	8,875	,000		

$F_{(3,475)}$=727.917, p=.000

Tablo 6'da çalışanların yenilikçi davranışlarının %29'u bu alt boyutlar ile açıklanmaktadır. Görev becerikliliği alt boyutu (t=2.611, p=.009, p<.05), ilişkisel beceriklilik (t=2.713, p=.007, p<.05) ve bilişsel beceriklilik alt boyutu (t=8.875, p=.000, p<.05) çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Görev becerikliliği alt boyutu için regresyon katsayısı (B) 0.109, ilişkisel beceriklilik için 0.080 ve bilişsel beceriklilik için ise 0.314 olarak elde edilmiştir (H_{1a} H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri doğrulanmıştır). Tüm β katsayısı pozitif olup yenilikçi davranışlara olan etkisi olumludur. Buna göre etkisi en büyük olan değişken bilişsel becerikliliktir. İkinci olarak ilişkisel beceriklilik değişkeni etkiliyken en az olan değişken ise görev becerikliliğidir.

Sonuç ve öneriler

Bu araştırmada temel olarak bir çalışanın; işine yönelik eksiklikleri görerek, işini anlamlandırabilmek adına bireysel insiyatif alması ve işi ile ilgili sınırları değiştirip daha iyi hale getirmesine yönelik davranışları olan iş becerikliliği tutumları incelenmiştir. Araştırmanın amacı, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık etkisini incelemektir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, çalışanların iş becerikliliği davranışının yenilikçi davranışa olan direkt etkisi istatiksel olarak anlamlı bulunmasıdır. İş becerikliliği alt boyutlarından en büyük etkiyi bilişsel beceriklilik, daha sonra ilişkisel beceriklilik ve en az olarak görev becerikliliği değişkeni vermektedir. Bu durum, araştırmaya katılan çalışanların iş becerikliliği davranışı sergilerken en çok işin bilişsel sınırları ile ilgili değişiklikler yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede oluşturulan "Çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır" şeklindeki H_1 hipotezi; "Çalışanların görev becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır" şeklindeki H_{1a} hipotezi; "Çalışanların ilişkisel beceriklilik düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır" şeklindeki H_{1b} hipotezi ve "Çalışanların bilişsel beceriklilik düzeylerinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır" şeklindeki H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Tims vd., 2012; Bakker vd., 2012; Demerouti vd., 2015; Van Wingerden vd., 2017; Lin vd., 2017; Lee ve Lee, 2018).

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ise, lider desteğinin yenilikçi davranışı olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmasıdır. Bir başka anlatımla, lider desteğinin yenilikçi davranışa etkisi pozitif yönlüdür. Lider desteği arttıkça çalışanların yenilikçi davranışlarında artış görülecektir. Bu sonuç " Lider desteğinin yenilikçi davranışa pozitif etkisi vardır."şeklindeki H_2 hipotezini desteklemektedir. Bu sonuç algılanan lider desteğinin yenilikçi davranış doğuracağına yönelik yapılmış pek çok çalışmayla uyumludur (Cummings ve O'Connell, 1978; Van de Ven, 1986; Schin ve McClomb, 1998; Kisfalvi ve Pitcher, 2003; Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Afsar vd.,2019).

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ise "Çalışanların, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin anlamlı aracılık etkisi vardır" şeklindeki H_3 hipotezi kabul edilmiş olmasıdır. Bulunan bu sonuç "Çalışanlar iş becerikliliği ile yenilikçi davranırken, liderler bunun neresinde" şeklindeki araştırma sorusuna bir yanıt olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak iş becerikliliği davranışının yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin aracılık etkisi istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar, iş becerikliliğinin yenilikçi davranışa anlamlı etkisi olması ve bu etkiye lider desteğinin anlamlı aracılık etkisi doğurması bakımından literatüre ilk olma özelliği ile özgün bir katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda hipotezlerin oluşturulmasında ilham veren çalışmalar tarafından da (Cummings ve O'Connell, 1978; Van de Ven, 1986; Schin ve McClomb, 1998; Kisfalvi ve Pitcher, 2003; Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Tims vd., 2012; Bakker, Tims ve Derks, 2012; Demerouti vd., 2015; Van Wingerden, Derks ve Bakker, 2017; Lin, Law ve Zhou, 2017; Lee ve Lee, 2018; Kerse ve Babadağ, 2019; Yalap vd., 2021) desteklenmektedir.

Bulunan sonuçlar aynı zamanda, Kaynakların Korunması ve İş Talepleri-Kaynakları Kuramının öngörüleriyle tutarlıdır. Kaynakların Korunması Kuramına göre, bireyler mevcut kaynaklarını kaybetmemek ve yeni kaynaklar elde etmek amaçlı hareket etmektedirler. İş Talepleri-Kaynakları Kuramına göre ise çalışanlar, iş becerikliliği ile iş kaynaklarına yeni bir anlam katabilmiştir. Yeni görevler ekleyerek kendi iş rolünün mevcut sınırlarını genişleten çalışanların, yenilikçi davranışlar sergileyerek potansiyel becerilerini artırabildikleri görülmektedir. Bu sonuç, literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır.

Araştırma kapsamına giren çalışanlar kamu çalışanı olup iş tanımları belli sınırlar içine yerleştirilmiş görevlere sahiptir. Ancak iş becerikliliği bu görevler icra edilirken çalışan becerikliliğini devreye sokmaktadır. Çalışma esnasında karşılaşılan sıkıntılı ya da olumlu durumların çalışanın performansına etki ettiği görülmektedir. Bu bağlamda; çalışanın sorunlarını çözmek ya da daha verimli bir sonuç elde etmek için attığı tüm adımların mevzuata aykırı olmaması koşuluyla, yeni pratikler oluşturduğu ve hizmet verilen kişiler tarafından da yapılan işin takdir edildiği görülmektedir. Çalışanlar her ne kadar kamu çalışanı olmalarının verdiği kısıtlamalarla iş yapsalar da yaptıkları işlerin olumlu sonuçlanması durumunda bulundukları çevrede saygı gördükleri ve diğer çiftçiler tarafından da tercih edildikleri görülmektedir. Çiftçi tarafından doldurulması gereken beyannamelerin, görevli memur tarafından ilgiyle doldurulması, memurun çiftçi ile yapacağı görüşmelere çiftçinin tarla dışında olduğu uygun zamanlarda gitmesi, memurun talep ettiği bilgi ve belgeleri çiftçinin vermekten kaçındığı durumlarda -çiftçinin kendisine ait traktörün motor ve şase numarasını vermediği durumda İl Trafik Müdürlüğü'nden temin edilmesi gibi- memur tarafından farklı yollardan sağlanması örnek olarak verilebilir. Çalışma grubundaki katılanlar bu sayılan beceriklilikleri sergilerken lider desteği almaktadır. Bu araştırma, tarım sektörü genelinde geniş çaplı yapılan bir çalışma niteliğinde bulunmaktadır.

Araştırma, Türkiye'den bir örneklemle kamu çalışanlarının, iş becerikliliği düzeylerinin yenilikçi davranışa olan etkisinde lider desteğinin aracı rolünün araştırılması yönü ile öncü bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Bu çalışma, araştırmacı ve yöneticilere yönelik bir takım önerilerde bulunmaktadır. Çalışma, çalışanların iş becerikliliği davranışı sergileyerek işlerine yönelik bir takım değişiklikler sunarak çalışanların yenilikçi davranış sergilemeye başladıklarını göstermektedir. Yöneticiler, iş becerikliliğinin bu etkisinin farkında olmalıdırlar. Ayrıca iş becerikliliğini teşvik etmek için lider desteğini kullanarak çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirebilirler. Çalışanları motive ederek yaratıcı ve yenilikçi becerilerinin gelişimi için elverişli bir ortam hazırlayan liderin, yenilikçi çalışma davranışını teşvik etmesi, örgütüne sürdürülebilir rekabet üstünlüğü avantajı sağlayacaktır.

Örgütlerde iş becerikliliği uygulamalarının yaygınlaşabilmesi için kendilerini yeni rollere veya işlere uyarlayabilecek becerilere sahip, esnek davranabilen ve deneyime açık çalışanlar istihdam edilmelidir. İş becerikliliği sayesinde çalışanlar; deneyimlerini, sınırlarını ve sosyal sorumluluklarını birleştirerek güçlü yönlerini daha fazla kullanma fırsatına sahip olmaktadır. Ayrıca yaptığı işte anlam ve tatmin arayan çalışanlar, iş becerikliliği ile işlerine anlam katmakta, işe bağlılığın, memnuniyetin ve işe adanmışlığın arttığı görülmektedir. Gerek örgüt kültürü gereği gerek örgüt iklimi gerekse de destekleyici liderlik yaklaşımından dolayı değer görmüş bir çalışan; kendisini örgütün bir parçası olarak görüp, kaynakları en verimli şekilde kullanacak ve psikolojik sözleşmesini sürdürecektir. Bu nedenle destekleyici liderlerce çalışanların farklı beceri, amaç ve tercihlerini yerine getirmek adına iş tasarımları hazırlanmalıdır.

Çalışanın işlerini şekillendirmede sahip oldukları aktif role daha fazla odaklanılarak, iş becerikliliği ile çalışan arasındaki bir işin içeriğini belirleme konusundaki etkileşime dair daha fazla araştırma yapılabilir. Gelecekteki araştırmacılar, çok kuşaklı çalışanların ihtiyaçlarına yönelik araştırmalar yapabilir ve liderlerin çalışan katılımını teşvik etmelerine ve yenilikçi çalışma davranışlarını artırmalarına yardımcı olmak isteyebilirler.

İleride iş becerikliliğine yönelik çalışma yapacak olan akademisyenlere ekip düzeyindeki iş becerikliliği olarak nitelendirebileceğimiz takım becerikliliği uygulamalarını önermekteyiz. Nitekim iş becerikliliği çalışan düzeyinde bir eylem olarak incelenirken son zamanlarda ekip düzeyindeki iş becerikliliğine (takım becerikliliği) olan ilgi de artmıştır (Leana vd., 2009; Tims vd., 2013; McClelland vd., 2014). Ekip üyeleri, takım becerikliliği uyumu yarattıklarında (Tims vd., 2016) daha çok yenilikçi davranış sergileyerek daha yüksek motivasyon geliştirebilirler.

Çalışmanın bir kamu kurumunda yürütülmesi ve katılımcıların anket çalışmasına vermiş olduğu yanıtların objektif olup olmaması bir sınırlılık taşırken, gelecek çalışmalar için farklı sektör uygulamaları önerilmektedir. İş becerikliliğinin; alan yazında daha önce ilişkilendirilmemiş olduğu, çalışanların kişilik boyutlarıyla ve psikolojik sözleşme, psikolojik güçlendirme, pozitif psikolojik sermaye gibi kavramlarla ilişkilendirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü, güçlendirici,

hizmetkar ve diğer liderlik tarzlarının da çalışanların iş becerikliliği düzeylerine aracılık etkisi ve çalışanların takım becerikliliği düzeylerinin incelenmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu'nun 25/08/2020 tarih ve 1211652 sayılı kararı ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Hacettepe University, Ethics Committee on 25/08/2020 and 1211652 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: **D.Ç., M.A.**,Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: **D.Ç., M.A.**, Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation:* **D.Ç., M.A.**, Kaynak Taraması - *Literature Review:* **D.Ç., M.A.**, Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: **D.Ç., M.A.**,Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: **D.Ç., M.A.**, Onay - *Approval*: **D.Ç., M.A.**

Kaynakça / References

Ackfeldt, A. L. & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.

Afacan Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme iktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi,* 25(77), 136-157.

Afsar, B., Masood, M. and Umrani, W.A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.

Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *10*(17), 395-419.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 19(1), 105-109.

Akkoç, İ., Turunç, Ö. & Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 13(4), 83-114.

Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker ınvolvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology,* 22, 309–328.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,* 51, 1173-1182.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *Leadership Quarterly,* 15, 103–21.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd Ed.), Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.

Basu, R. & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative work behaviors in leader member dyads. *Journal of Applied Social Psychology,* 27, 477-499.

Berg, J. M., Dutton J. E. & Wrzesniewski A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Positive Organizational Scholarship*. Http://Positiveorgs.Bus.Umich.Edu/Wp-Content/Uploads/What-İs-Job-Crafting-And-Why-Does-İt-Matter1.Pdf

Berg, J. M., Dutton J. E. & Wrzesniewski A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. Dik, B. J. Z., Byrne S. & Steger M. F. (Ed.). Purpose and meaning in the workplace içinde, Washington Dc: American Psychological Association Books, 81-104.

Berg, J. M., Wrzesniewski A., Dutton J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*. 31(2-3), 158-186.

Buluç, B., & Kart, M. E. (2020). Araştırma görevlilerinde iş bericikliliği ve işle bütünleşme arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *40*(2), 591-620.

Cummings, L. L. & O'connell, M. J. (1978). Organizational innovation: a model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33-50.

Çakıroğlu, D. & Öztürk Başpınar, N. (2020). İş Becerikliliği –Kuram ve Uygulama. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

Çalışkan, A., Akkoç, İ. & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance,* 13, 46-78.

De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management,* 19(1), 23-36.

Deconinck J. B. & Johnson J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 29(4), 333–350.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247.

Demerouti, E., Bakker, A. B. & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.

Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology,* 71, 500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

Farr, J. & Ford, C. (1990). *Individual innovation*. In West, M. and Farr, J. (Eds.), *Managing Innovation*. London, Uk: Sage.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 upda*te (10a ed.) Boston: Pearson.

Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

Hackman, J. R. & Oldham G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: the role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist,* 44(3), 513-524.

Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. USA: Sage Publications.

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal,* 6(1), 1-55.

Iacobucci, D. (2008). *Mediation analysis.* Thousand Oaks, Ca: Sage.

Kanbur, E., & Mazioğlu, V. (2021). Psikolojik iyi oluşun iş becerikliliği üzerine etkisi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, *10*(2).

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization. ın staw, b. m. and cummings, L. L., Editors, De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management,* 19(1), 23-36.

10, 169–211.

Karayel, M., Akkoç, İ. & Birer, İ. (2018). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Lider Desteğinin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 19(2), 301-332.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science,* 9, 131-146.

Kerse, G. (2019). İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "İşe İlişkin Değişiklikler, Memnuniyeti Artırabilir Mi?". *İnsan ve İnsan*, 6(20), 205-218.

Kerse, G. & Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.

Kisfalvi, V. & Pitcher, P. (2003). Doing what feels right: the influence of ceo character and emotions on top management team dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 42-66.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2nd Ed.), New York: Guilford Press.

Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal Of Vocational Behavior*, 31, 278–296.

Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192.

Lee, J. Y. & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313.

Lin, B., Law, K. S. & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and ocb? a task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177.

Mcclelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W. & Mcgowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 87, 464–486.

Özdemir, O., Birer İ. & Akkoç İ. (2019). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10).

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.

Pazy, A. & Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007-1025.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470.

Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. (2nd Ed.), Nj: Lawrence Erlbaum Associates.

Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research İn Organizational Behavior*, 30, 91-127.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior,* 102, 112-138.

Schin, J. & Mcclomb, G. E. (1998). Top executive leadership and organizational innovation: an investigation of nonprofit human service organizations. *Social Work Administration*, 22(3), 1-21.

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinents of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.

Taş, A. & Özkara, Z. U. (2020). İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. *Opus– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 475-504.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and ınnovation, administrative science quarterly, 5, 1-20.

Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology,* 36(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior,* 80, 173–186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: ımplications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427–454.

Tims, M., Derks D. & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior,* 92, 44-53.

Wang, H. J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: the moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior,* 100, 185-195.

Wang, H., Li, P. & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: a meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 17(21), 8016.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). *Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work.* A. B. Bakker (Ed.) *Advances in positive organizational psychology*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 281-302.

Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science,* 32(5), 590-607.

Van Wingerden, J., Derks, D. & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting ınterventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.

Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E., & Ünüvar, H. (2021). İş becerikliliği, duygusal bağlılık ve örgüt temelli öz saygının lider-üye etkileşimi kapsamında incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 13(2), 1647-1665.

Yavuz, M. (2018). *İş Zanaatkârlığı ile Bireysel Performans Çıktıları Arasındaki İlişkide Çalışanların Dışsal Prestij ve Kurum Destek Algılarının Rolü.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, M. & Artan İ. E. (2019). İş Zanaatkârlığı (Job Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi,* 20(1), 95-125.

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yen, C. L. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2610-2628.

Yen, C. H., Tsaur, S. H. & Tsai, C. H. (2018). Tour leaders' job crafting: scale development. *Tourism Management,* 69, 52-61.