

Aslan, A. (2020). “Çalışanların İş Becerikliliğine İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi”. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 2 (2), s. 180-201.

## ÇALIŞANLARIN İŞ BECERİKLİLİĞİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ

Employee' s Job Crafting: Proposal of a General Conceptual Model

Ayşe ASLAN<sup>1</sup>

### ÖZET

*Çalışanların gönüllü bir şekilde işlerine ilişkin sınırlarını, işin kendi kapsamı içinde tekrardan şekillendirmesi, yapılandırması olarak ifade edilen iş becerikliliği kavramı son yirmi yıldır araştırmacıların ilgi odağındadır. İş becerikliliği kavramının ortaya çıkmasından bu yana araştırmacılar ve bilim adamları kimin iş becerikliliğine ilişkin davranış sergilediğini ya da bunu ne zaman yaptığını anlamak ve iş becerikliliği kavramının araştırmaya değer, çalışanlar ve örgütler için potansiyel faydaları olan bir yapı olduğunu kanıtlamak için ilgili kavramın öncüllerini ve/veya ardıklarını keşfetmeye odaklanmışlardır. Bireyleri iş becerikliliği hususuna yönlendiren faktörler hakkında öğrenilecek çok şeyin olması gerekmesiyle ve mevcut çalışmaların gözden geçirilerek organizasyonlarda iş becerikliliği davranışlarının öncüllerine ve ardıklarına ışık tutmak adına daha fazla araştırmaların yapılması gerektiğinden ve çalışanlar tarafından başlatılan işin yeniden tasarlanmasının her ne kadar pozitif (olumlu) bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilse de ilgili kavramın zararlı yanlarının (olumsuz sonuçları) yeterince araştırılmadığı görüşlerinden hareketle, bu araştırmanın temel amacı, çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir çerçeve ortaya koyarak kavramın öncülleri ve ardıklarını içeren kavramsal bir model önermektir.*

*Bu araştırma kapsamında, iş becerikliliğinin öncülleri; örgütsel, durumsal, bireysel, motivasyonel ve durumsal faktörler ile bireysel özelliklerin etkileşimi adı altında beş gruba göre sınıflandırılmıştır. İş becerikliliği kavramının ardıkları ise, bireysel sonuçlar (olumlu ve olumsuz bireysel sonuçlar), örgütsel sonuçlar (olumlu-olumsuz iş fonksiyonları) ve bireysel-örgütsel fonksiyonların etkileşimi olmak üzere beş kategoriye ayrılarak kategorilendirilmiştir.*

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Davranış, İş Becerikliliği, Öncüller, Ardıklar, Kavramsal Model.

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Şırnak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-5742-8938, ayseaslan@sirnak.edu.tr

**ABSTRACT**

*The concept of job crafting, which is expressed as the voluntary reshaping and reconstruction of the boundaries of their work within their own scope has been in the focus of researchers for the last twenty years. Since the emergence of the concept of job crafting scholars and researchers have focused on discovering the antecedents and/or consequences of job crafting to understand who engages in job crafting behaviour or when they do job it and to prove that job crafting is a construct worth researching and it has potential benefits for employees and organizations. On the grounds that there is much to be learned about the factors that drive individuals to the issues of job crafting and to shed light on the antecedents and the consequences of job crafting in organizations, more research needs to be done by reviewing existing studies. It is stated that job redesign initiated by the employees is associated with positive individual and organizational consequences, the harmful aspects (negative outcomes) of job crafting has not been sufficiently investigated. Based on these views, the main purpose of this research is to propose a conceptual model that includes the antecedents and consequences of job crafting by presenting a conceptual framework for employees' job crafting.*

*Within the scope of this research, the antecedents of job crafting has been categorized into five groups under the name of organizational, situational and individual factors, motivational orientations and the interaction of personal and situational factors. The consequences of job crafting has been classified into five categories: individual outcomes (positive and negative individual outcomes), organizational outcomes (positive-negative job functions), and the interaction of individual-organizational functions.*

**Key Words:** *Organizational Behaviour, Job Crafting, Antecedents, Consequences, Conceptual Model*

**GİRİŞ**

Çalışanların gönüllü bir şekilde işlerine ilişkin sınırlarını, kendi kapsamı içinde tekrardan şekillendirmesi olarak ifade edilen iş becerikliliği kavramı son yirmi yıldır araştırmacıların ilgi odağındadır (Seçkin, 2019: 889). İş becerikliliği nispeten yeni bir yapıdır, ancak kökleri, iş tasarımı ve işi daha motive edici ve tatmin edici kılan şeyin ne olduğunu anlamaya çalışan araştırmalara dayanmaktadır (Dvorak, 2014: 12). İş becerikliliği kavramı Wrzesniewski ve Dutton (2001) ve JD-R modeli (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007) bakış açılarına dayandırılarak tanımlanmakta ve işlevselleştirilmektedir (Demerouti, 2014: 238). İş becerikliliğine ilişkin kuram, bireylerin kişisel ihtiyaçlarını, tercihlerini ve yeteneklerini, iş bağlamları ile uyumlu hale getireceklerini ileri sürmektedir (Dickson, 2020: 46). İş becerikliliği kavramının ortaya çıkmasından bu yana (Dongwon, 2017: 2) araştırmacılar ve bilim adamları (Ghitulescu, 2006; Vogt vd., 2016; Holcombe, 2016; Karatepe ve Eslamlou, 2017) kimin iş becerikliliğine ilişkin davranış sergilediğini, bunu ne zaman yaptığını anlamak (Roczniowska ve Bakker, 2016: 1028) ve iş becerikliliği kavramının araştırmaya değer, çalışanlar ve örgütler için potansiyel faydaları olan bir yapı olduğunu kanıtlamak için (Holcombe, 2016: 24) ilgili kavramın öncüllerini ve/veya ardıllarını keşfetmeye odaklanmışlardır (Dongwon, 2017: 2).

Bireyleri iş becerikliliği hususuna yönlendiren faktörler hakkında öğrenilecek çok şeyin olması gerekçesiyle ve mevcut çalışmaların gözden geçirilerek organizasyonlarda iş becerikliliği davranışlarının öncüllerine (Ghitulescu, 2006: 57) ve ardıllarına ışık tutmak adına daha fazla araştırmaların yapılması gerekmektedir. Çalışanlar tarafından başlatılan işin yeniden tasarlanmasının hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkileri olduğu (Wang, Demerouti ve Bakker, 2016: 12) ancak her ne kadar pozitif (olumlu) bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilse de ilgili kavramın zararlı yanlarının (olumsuz sonuçları) yeterince araştırılmadığı (Roczniewska ve Bakker, 2016: 1026) belirtilmektedir. Bu görüşlerden hareketle, bu araştırmanın amacı, çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir çerçeve ortaya koyarak kavramın öncülleri ve ardıllarını içeren kavramsal bir model önermektir.

## 1. İŞ BECERİKLİLİĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde iş becerikliliği kavramının dayandığı kuramsal çerçevesi ve kavramsal çerçevesine yer verildikten sonra ilgili kavrama ilişkin yapılan boyutlandırmalar açıklanacaktır. Daha sonra ilgili alanyazın incelenerek iş becerikliliğine etki eden faktörler ve iş becerikliliğinin ardıllarına yer verilerek kavramsal bir model önerilecektir.

### 1.1. İş Becerikliliği Kavramı

İş becerikliliği kavramı oldukça yeni bir yapıdır, ancak kökleri, iş tasarımı çalışmalarına dayanmakta ve işi daha motive edici ve tatmin edici kılan şeyin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır (Dvorak, 2014: 12). İş becerikliliği kavramının kavramsallaştırılmasında ve nomolojik ağının haritalanmasında son zamanlarda ilerlemeler olsa da iş becerikliliği kavramı ile ilgili teori sınırlı kalmaktadır (Holcombe, 2016). İş becerikliliğine ilişkin kuram, bireylerin kişisel yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve tercihlerini iş bağlamları ile uyumlu hale getireceklerini ileri sürmektedir (Dickson, 2020: 46). İş becerikliliği kavramı Wrzesniewski ve Dutton (2001) ve JD-R modeli (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007) bakış açılarına dayandırılarak tanımlanmakta ve işlevselleştirilmektedir (Demerouti, 2014: 238). Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) iş becerikliliği kavramını bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı, çalışanların nasıl, ne zaman ve neden işlerinde değişiklik yapma olasılığı olduğunu ve iş becerikliliğinin çalışanların iş kimliklerini ve iş anlamlarını nasıl değiştirdiği hususlarını aydınlatmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179). Bu doğrultuda, Wrzesniewski ve Dutton (2001: 185) göreve ilişkin, ilişkisel ve bilişsel iş becerikliliği olmak üzere üç çeşit iş becerikliliği faaliyeti tanımlanmaktadır. JD-R modeli ise, iş özelliklerinin hepsini, iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde sınıflandırmaktadır ve bu nedenle, çalışanların iş tasarımlarında hangi belirli yönleri değiştirdiğini araştırmak için kullanılması uygun görünmektedir (Tims ve Baker, 2010: 14). İş becerikliliğini, JD-R modeli çerçevesinde incelemek, çalışanları işte yönlendiren motive edici ve engelleyici faktörlere ilişkin bakış açımızı geliştirebilir ve bu faktörleri hedefleyen işin yeniden tasarlanmasına yönelik girişimlerin geliştirilmesine yardımcı olabilir (Gordon vd., 2018: 99).

Anlaşıldığı üzere, iş becerikliliği, işin yeniden tasarlanmasına ilişkin diğer metodolojilerden ve teorilerden farklılık arz etmektedir. Şöyleki, iş becerikliliği genellikle yönetimden veya organizasyonel gözetimden

bağımsız olarak çalışan tarafından desteklenen yenilikçi bir şekilde işin yeniden tasarlanmasıdır (Dickson, 2020: 50). Bu nedenle, iş becerikliliği, örgütlerde müzakere edilen kendine özgü spesifik düzenlemeler olarak nitelendirilmeyen iş tasarımındaki proaktif değişikliklerle ilgili olması bakımından eski kavramlardan farklıdır ve örgütsel psikolojide gelecek vaat eden bir kavram olarak görülmektedir (Tims ve Baker, 2010: 14). İş becerikliliği, genellikle gayri-resmidir ve yazılı bir iş tanımında bulunmaz. Bunun yerine bir çalışanın bir işi kendi tercihlerine daha uygun hale getirme ve rekabet etme çabalarını yansıtmaktadır (Leana vd., 2009: 1172). Ayrıca, iş becerikliliği, çalışanların çalışma ortamlarını değiştirdikleri proaktif davranıştır ve daha spesifik olarak, bireylerin motivasyonlarını ve enerji seviyelerini düzenlemek, iş özelliklerini (yani iş talepleri ve kaynakları) şekillendirmek için kullandıkları stratejiler olarak kavramsallaştırılmıştır (Demerouti vd., 2015: 457).

Bireylerin işlerine yaklaşımlarında aktif bir şekilde rol almaları, geleceğe yönelik eylemler başlatmaları ve uygun koşullar yaratmaları açısından ele alındığında (Niessen vd., 2016: 1288) iş becerikliliği kavramı, proaktif bir davranış-eylem (Grant ve Ashford, 2008: 4; Parker vd., 2010: 837; Nielsen ve Abildgaard, 2012: 365; Niessen vd., 2016: 1288) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, iş becerikliliği “çalışanların kendi işlerini yeniden tasarlamalarına olanak sağlayan işyerindeki proaktif davranıştır (Van den Heuvel vd., 2015: 511). İş becerikliliğinin temel özelliği ise, çalışanların görevlerini veya iş özelliklerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda değiştirmesidir (Roczniewska ve Bakker, 2016: 1027).

## 1.2. İş Becerikliliği Kavramına İlişkin Yapılan Boyutlandırmalar

İş becerikliliği, işin daha anlamlı olmasını ve iş kimliği geliştirmeyi amaçlayan, çalışan merkezli, davranışsal ve sosyal olarak yapılandırılmış bir iş tasarım süreci olarak kavramsallaştırılabilir (Dvorak, 2014: 14). Bu doğrultuda, Wrzesniewski ve Dutton (2001: 185) üç çeşit iş becerikliliği faaliyeti tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, Ghitulescu (2006: 61), Slemp ve Vella-Brodrick (2013: 126); Niessen, Weseler ve Kostova (2016) çalışmalarında da belirtilen üç boyut hakkında bilgi verilmektedir. Göreve ilişkin beceriklilik olarak ifade edilen birinci tür, iş görevlerinin sayısını, kapsamını ve türünü içerebilen işin görev sınırlarını değiştirmeyi kapsamaktadır. Çalışanlar, işlerine anlamlı görevler ekleyerek, anlamlı görevleri vurgulayarak veya görevleri daha anlamlı hale getirmek için yeniden tasarlayarak bunu başarabilmektedir (Dvorak, 2014: 14). Çalışanların resmi iş tanımlamasında kurullarla belirlenmiş sorumluluklarını değiştirmesini, görevler ekleyerek veya sonlandırarak görevlerin doğasını değiştirmesini veya çeşitli görevlere ne kadar zaman, enerji ve dikkat ayıracağını değiştirmeyi içermektedir (Berg vd., 2013: 81-82). İş becerikliliğinin ikinci türü ise, işin ilişkisel sınırının değiştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, iş yerinde başkalarıyla etkileşimin niteliğini veya miktarını veya her ikisini de değiştirme söz konusudur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185). Buna göre, ilişkisel iş becerikliliği, çalışanların işlerini yerine getirirken nasıl, ne zaman veya kiminle etkileşimde bulunacağını değiştirmeyi içermektedir (Berg vd., 2013: 82). İş becerikliliğinin üçüncü biçimi ise, bireylerin işlerine ilişkin bilişsel görev sınırlarını değiştirdiklerinde ortaya çıkmaktadır (Berg vd., 2013: 82). Bilişsel iş becerikliliğinde, çalışanların işlerini oluşturan görevleri ve ilişkileri algılama biçimlerini (Berg vd., 2013: 82) başka bir deyişle, işe bakış açısını (Bruning, 2014: 36) değiştirmelerini gerektirmektedir. Yani, bir işin niteliklerinden ziyade, o işe ilişkin kişinin algısını değiştirmesini gerektiren daha pasif bir davranış (Albert, 2020: 8)

göze çarpmaktadır. Örneğin, çalışanlar bir işi, biraraya getirilmiş görevler olarak kategorize edilmiş bir şekilde veya bütünsel bir şekilde entegre bir bütün olarak görebilirler (Bruning, 2014: 36). Bireylerin iş sınırlarındaki, görev, ilişki ve bilişsel değişikliklerin başlayınca, işin anlamı değişmektedir ve buna bağlı olarak, çalışanın kimliği de değişmektedir (Slomp ve Vella-Brodrick, 2013: 127). Böylece çalışanlar, işin işin nasıl kavramsallaştırdığını ve yürütüldüğünü (örn. görev sınırlarını değiştirme), işte ne sıklıkla ve kiminle etkileşimde bulunacaklarını (örn. ilişki sınırlarını değiştirme) ve işlerine nasıl bilişsel olarak anlam ve önem yüklediklerini (örn. işin anlamı değiştirme) değiştirebilirler (Tims ve Baker, 2010: 14).

Leana, Appelbaum ve Shevchuk (2009: 1172) çalışmalarında; Wrzesniewski ve Dutton' un (2001) iş becerikliliğini, “çalışanların kendi ihtiyaçları, istekleri ve koşullarını işleriyle daha uyumlu hale getirmek için üstlendikleri bireysel bir etkinlik” olarak ifade etmesi ve Orr (1996) ve bazı diğer araştırmacıların ise iş becerikliliğinin “grup üyelerinin ortak hedeflerine ulaşmak için işi nasıl değiştireceklerini ortaklaşa belirledikleri ve gayri resmi çalışan grupları tarafından yürütülen işbirliğine dayanan bir etkinlik (ortak çalışmaya dayalı etkinlik)” olabileceğine yönelik görüşlere dikkate alarak bireysel iş becerikliliği ve ortak çalışmaya dayalı iş becerikliliği olmak üzere iş becerikliliğini iki boyut olarak ele almaktadır.

Berg, Grant ve Johnson (2010: 980) ise iş becerikliliğini; iş esnasında yapılan iş becerikliliği ve iş dışı zamanlarda yapılan beceriklilik olmak üzere iki gruba ayırarak incelemiştir. İş esnasında yapılan iş becerikliliğine örnek olarak ise görev vurgulama (örn. atanılan görevleri vurgulama), iş genişletme (örn. görevler ekleme), role ilişkin yeniden bir çerçeve oluşturma (örn. role ilişkin algıları değiştirme) şeklinde belirtmektedirler. İş dışı zamanlarda başka bir deyişle boş zamanlarda yapılan beceriklilik ise temsilli (başkasının yerine yapılan) deneyim ve hobi deneyimi (gönüllü olarak faaliyetlerde bulunma) olarak nitelendirilmektedir (Berg vd., 2010: 980).

Tims ve Baker (2010: 15) çalışmasında çalışanların işlerini, kendi yetenekleri ve tercihleri ile uyumlu hale getirmek için iş taleplerini ve iş kaynaklarını değiştirebileceklerini düşünmekte ve iş talepleri-kaynakları modelini (JD-R modeli) dayanak olarak kabul edip iş becerikliliği kavramına yeni bir bakış açısı sunmaya çalışmışlardır. Buna göre bir çalışan, iş talepleri ve kaynakları modeline göre işine ilişkin koşulları, yönlerini üç şekilde değiştirebilmektedir. “Çalışan, işyerinde mevcut iş kaynaklarının seviyesini artırabilir”. “Çalışan, işyerinde iş taleplerini artırabilir”. “Çalışan, işyerinde iş taleplerini azaltabilir”. Başka bir deyişle, Tims ve Baker (2010: 15) iş becerikliliğinin boyutlarını iş kaynaklarını arttırma, “iş taleplerini arttırma”, “iş taleplerini azaltma” olarak ifade etmektedir.

Volman (2011: 11) iş becerikliliği kavramıyla ilgili tez çalışmasında önerilen modelde; iş becerikliliğinin göreve ilişkin beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik boyutlarını ve bu boyutlar üzerinde etkisi olabilecek motivasyonel yönelimlerin (finansal yönelim, kariyer yönelimi ve görev aşkına ilişkin yönelim) öncül değişken olarak incelemiştir. Ayrıca iş özerkliğinin ise motivasyonel yönelim ve iş becerikliliği kavramı arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak etkisini inceleyerek ilgili alanyazına katkıda bulunmuştur.

Tims, Bakker ve Derks (2012: 174) ise iş becerikliliği kavramını; iş özelliklerini iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki karşıt gruba ayrılabilirliğini varsayan iş talepleri ve kaynakları modeli (JD-R modeli) çerçevesinde (Slomp ve Vella-Brodrick, 2013: 127) tanımlamaktadır. Tims, Bakker ve Derks' a (2012: 174) göre iş becerikliliği, çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını kişisel

yetenekleri ve ihtiyaçları ile dengelemek için yapabilecekleri değişiklikler olarak ifade edilmektedir ve bu doğrultuda, iş becerikliliği kavramına ilişkin üç boyut önermektedir. Bu boyutlar, “iş kaynaklarını arttırma”, “merak uyandırıcı iş taleplerini arttırma” ve “engelleyici iş taleplerini azaltma” olarak ifade edilmektedir. Ancak ölçek geliştirme çalışmalarında yapılan analiz sonucunda iş becerikliliği kavramına ilişkin dört boyut olduğunu bulgulararak bu boyutları; “yapısal iş kaynaklarını arttırmak”, “sosyal iş kaynaklarını arttırmak”, “merak uyandırıcı iş taleplerini arttırmak” ve “engelleyici iş taleplerini azaltmak” olarak belirtmişlerdir (Tims vd., 2012: 176). Bu açıdan bakıldığında, bireylerin yapısal ve sosyal iş kaynaklarını arttırmak, merak uyandırıcı iş taleplerini arttırmak ve engelleyici iş taleplerini azaltmak için işlerini şekillendirmelerini önermektedirler (Bruning, 2014: 38). Kısaca belirtmek gerekirse, JD-R modeline ve iş becerikliliği kavramının bir işi; bireyin tercihlerine, becerilerine ve yeteneklerine göre şekillendirmekle ilgili olduğu gerçeğine dayanarak Tims, Bakker ve Derks, (2012: 174) sadece çalışanların iş talepleri veya iş kaynakları seviyesinde fiili-güncel değişiklikler yapması için çalışanların kendi kendine başlayan davranışlarına odaklanmaktadırlar.

Nielsen ve Abildgaard (2012) ise Tims, Bakker ve Derks’in, (2012) çalışmasında ortaya konulan ölçüm aracını, mavi yakalı çalışanlar üzerinde uyarlayarak iş becerikliliği kavramına ilişkin yeni bir boyutlandırma yapmıştır. Bu çalışmaya göre ise iş becerikliliği kavramının boyutları “zorlayıcı iş taleplerini arttırmak”, “sosyal iş taleplerini azaltmak”, “sosyal iş kaynaklarını arttırmak”, “nicel iş taleplerini arttırmak”, “engelleyici iş taleplerini azaltmak” olarak açıklanmıştır.

Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland (2012: 1120) yapmış oldukları çalışmalarında ise çalışanların günlük olarak yapmış oldukları iş becerikliliğine odaklanarak, iş becerikliliğinin bağlamsal belirleyicileri ve bir motivasyonel sonucunu (işe bağlılık) incelemişlerdir. Petrou ve arkadaşları (2012: 1121) söz konusu çalışmalarında Tims, Bakker ve Derks, (2012) çalışmasına benzer şekilde, iş talepleri-kaynakları (JD-R) modelinden yararlanarak iş talepleri ve kaynakları olarak ifade edilen belirli iş özelliklerine odaklanan bir kavramsallaştırma kullanmışlardır. Bu doğrultuda iş becerikliliği kavramını “kaynak arama”, “zorlayıcı görev arama”, “talepleri azaltma” olarak kavramsallaştırılarak kavramın boyutları bu şekilde sınıflandırılmıştır.

Slemp ve Vella-Brodrick (2013: 129) ise, iş becerikliliğini temsil eden orijinal faaliyet (göreve ilişkin, ilişkisel ve bilişsel) türlerini ölçmek için Wrzesniewski ve Dutton’un (2001) belirtmiş olduğu orijinal iş becerikliliği modeliyle (görev becerikliliği, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik boyutlarını kapsayan) uyumlu bir ölçüm aracı tasarlamışlardır. Yapılan çalışma sonucunda da iş becerikliliği kavramının göreve ilişkin beceriklilik, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç boyutunun olduğu görülmüştür (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 139).

Niessen, Weseler ve Kostova (2016: 1290) çalışmalarında Wrzesniewski ve Dutton’un (2001) yapmış olduğu kavramsallaştırmayı temel alarak göreve ilişkin beceriklilik, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç boyutu içeren bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bu ölçüm aracı, Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen iş becerikliliği kavramına ilişkin genel ölçüm aracının ötesine geçerek, iş becerikliliği kavramının yapısına iki önemli unsur ekler. Birincisi, bireylere işlerinin kendilerine uygun olması için mesleki davranışlarla (ileri derecede beceri isteyen iş davranışlarıyla) meşgul olup olmadıklarını sorarak iş becerikliliği kavramının kendine özgü (öz-yönelimli) doğasına vurgu

yapılmaktadır. Tims ve arkadaşları (2012) ise katılımcılara, meslektaşlarından geri bildirim ve tavsiye almak gibi davranışlarda bulunup bulunmadıklarını sormaktadırlar. Ancak bu soru, beceri gerektiren davranışları, diğer proaktif davranışlardan (geribildirim arama gibi) ayırt etmeyi zorlaştırmaktadır (akt: Niessen vd., 2016: 1290). İkinci yapılan ekleme ise, bilişsel iş becerikliliğinin incelenerek katkı yapılmasıdır.

Lichtenthaler ve Fischbach (2016: 478) iş talepleri-kaynakları (JD-R) modeline dayanarak kavramsallaştırılan iş becerikliliğine odaklanmışlardır. Genişletilmiş JD-R modeline dayandırılan iş becerikliliği modeli, iş becerikliliğinin öz-düzenleyici bir süreç olduğunu ve iki farklı türünün (yönelimci-terfi odaklı iş becerikliliği ve kaçınmacı-önleme odaklı iş becerikliliği) olduğunu önermektedir. Yönelimci odaklı beceriklilik; yapısal iş kaynaklarını (örn. iş özerkliğini artırmak), sosyal iş kaynaklarını (örn. sosyal destek istemek) ve merak uyandırıcı-zorlu iş taleplerini (örnzorlu projeler için gönüllü olmak) arttırmayı amaçlayan, çalışan odaklı ve işin yeniden tasarlanmasına ilişkin davranışları içermektedir. Kaçınmacı odaklı beceriklilik ise, engelleyici iş taleplerini (örn. talepkar müşterilerle iletişimi azaltmak) azaltmayı amaçlayan, çalışan odaklı ve işin yeniden tasarlanmasına ilişkin davranışları kapsamaktadır.

Le Blanc, Demerouti ve Bakker, (2017: 52) ise iş becerikliliği kavramını ölçmek için geliştirilen ilk ölçüm aracı olarak Wrzesniewski ve Dutton (2001) un üç boyutundan söz etmiştir. Daha sonra Tims ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen ve JD- modeline dayandırılan 4 boyutu açıklayarak bu iki ölçüm aracı ve boyutlarını karşılaştırmalı göstermiştir. Ardından Petrou ve arkadaşlarının (2012) daha önceden Tims ve arkadaşlarının (2012) önermiş olduğu ölçüm aracını tekrardan uyarladığını ifade etmiştir ve araştırmasının geri kalan kısmında iş becerikliliği kavramına ilişkin açıklamalarının yaparken Petrou ve arkadaşları (2012) tarafından sınıflandırılan üç boyut açısından (kaynak arama, zorlayıcı görev arama, talepleri azaltma) ele alacağını belirtmiştir (Le Blanc vd., 2017: 53).

Bruning ve Champion (2018: 501) ise iş becerikliliğini “rol temelli iş becerikliliği” ve “kaynak temelli iş becerikliliği” baz alarak incelemiştir. Rol temelli iş becerikliliği, bireyin içsel faydaları geliştirmek için “çalışanın ne yaptığı” ve “iş yerinde kiminle etkileşime girdiği” konuları açısından çalışanın rolünü değiştirmeyi içermektedir. Bireyin iş sınırlarındaki göreve ilişkin, ilişkisel ve bilişsel becerikliliği kapsamaktadır (Bruning ve Champion, 2018: 499). Kaynak temelli iş becerikliliği ise yeni kaynaklar edinerek veya iş taleplerini ve bunların olumsuz sonuçlarını azaltmak için işin içindeki kaynakları yeniden yapılandırarak çalışanın işinin yapısal bileşenlerini değiştirmesini içermektedir (Bruning ve Champion, 2018: 501).

İncelenen alanyazın neticesinde oluşturulan iş becerikliliği kavramına ilişkin boyutlar tarafımda sınıflandırılarak bir biçimde Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo - 1:** İş Becerikliliği Kavramına İlişkin Boyutlandırma

Yazarlar	Boyutlar
Wrzesniewski & Dutton (2001); Ghitulescu (2006); Slemp & Vella-Brodrick (2013); Niessen, Weseler & Kostova (2016)	Görev Becerikliliği
	İlişkisel Beceriklilik
	Bilişsel-Anlam ile ilgili Beceriklilik
Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009)	Bireysel Beceriklilik
	Ortak Çalışmaya Dayalı Beceriklilik
Berg, Grant & Johnson (2010)	İş Esnasında Yapılan Beceriklilik
	İş Dışı (Boş) Zamanlarda Yapılan Beceriklilik
Tims & Bakker (2010)	İş Kaynaklarını Arttırma
	İş Taleplerini Arttırma
	İş Taleplerini Azaltma
Volman (2011)	Görev Becerikliliği
	İlişkisel Beceriklilik
Nielsen & Abildgaard (2012)	Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak
	Sosyal İş Taleplerini Azaltmak
	Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak
	Nicel İş Taleplerini Arttırmak
	Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Tims, Bakker & Derks (2012)	Yapısal İş Kaynaklarını Arttırmak
	Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak
	Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Arttırmak
	Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland (2012); Petrou (2013); Le Blanc, Demerouti & Bakker, (2017).	Kaynak Arama
	Zorlayıcı Görev Arama
	Talepleri Azaltma
Lichtenthaler & Fischbach (2016)	Yönelimci (Terfi) Odaklı Beceriklilik
	Kaçınmacı (Önleme) Odaklı Beceriklilik
Bruning & Campion (2018)	Rol temelli iş becerikliliği (göreve ilişkin, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik)
	Kaynak temelli iş becerikliliği (kaynak ve talepleri kullanarak bir işin yapısal bileşenlerini değiştirmek)

**Kaynak:** Wrzesniewski ve Dutton (2001); Ghitulescu (2006); Leana vd. (2009); Berg, Grant ve Johnson (2010); Tims ve Bakker (2010); Volman (2011); Tims, Bakker ve Derks (2012), Nielsen ve Abildgaard (2012); Petrou vd., (2012), Petrou, (2013); Slemp ve Vella-Brodrick (2013); Lichtenthaler ve Fischbach (2016), Niessen, Weseler ve Kostova (2016); Le Blanc, Demerouti ve Bakker, (2017); Rudolph vd. (2017); Bruning ve Campion (2018) çalışmalarından yararlanılarak tarafımda oluşturulmuştur.

### 1.3 İş Becerikliliği Kavramının Öncülleri

Örgütsel literatürdeki çeşitli yaklaşımlar, bireylerin işlerine ilişkin yeni unsurları oluşturabileceğine yönelik fikirleri etkilemektedir. İş becerikliliği kavramı ile ilgili önceki kavramsallaştırmalar arasında bir miktar örtüşme olsa da bu kavramsallaştırmaların hiçbiri iş becerikliliğinin özünü ve çok yönlü-



karmaşık bir kavram olduğunu ele almamaktadır (Ghitulescu, 2006: 6). Özellikle, iş becerikliliğine ilişkin kuram, çalışan iş becerikliliği için motivasyon kaynakları olarak görev yapan bireysel faktörler, iş ortamı ve liderlik faktörleri dahil olmak üzere iş becerikliliği davranışının önemli teorik öncüllerinin farkına varmada başarısız olmaktadır (Holcombe, 2016). Kimin iş becerikliliğine ilişkin davranış sergilediğini veya bunu ne zaman yaptığını anlamak için bilim adamları iş becerikliliği kavramının öncüllerini araştırmaktadırlar (Roczniewska ve Bakker, 2016:1028).

İnsanların herhangi bir işi yaparak farklı ihtiyaçlarını (başkalarıyla bağlantı kurma ihtiyacı veya iş üzerinde kontrol sağlama ihtiyacı gibi) karşılamaktadır. Bu farklı ihtiyaçları nedeniyle iş becerikliliğine neden olan etmenlerde de farklılaşmaktadır (Volman, 2011: 5). İş becerikliliği Wrzesniewski ve Dutton'un (2001: 181) belirttiği üzere, bireylerin üç tane bireysel ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Birincisi, çalışanlar işe ilişkin yabancılaşmayı önlemek için ve işleri üzerinde bir miktar kontrol sağlamak için iş becerikliliği ile meşgul olmaktadır. İkincisi, çalışanlar işlerinde olumlu bir öz-imağ yaratmak için motive olmaktadır. Üçüncüsü ise, iş becerikliliği, çalışanların başkalarıyla bağlantı kurmak için temel bir insani ihtiyacı karşılamasına olanak sağlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 181).

Bazı iş yerleri, kuruluşlar ve bazı iş türleri, çalışanlarına işlerini değiştirmeleri için fırsatlar ve teşvikler sunmaktadır. Bu nedenle, işin doğası, emir veya talimatların miktarı veya denetim düzeyi iş becerikliliği faaliyetlerini etkileyebilir (Lyons, 2008: 27). Bununla birlikte, iş ortamının; bireylerin iş yerindeki tutum ve davranışlarını etkilediğine ilişkin bakış açısının yeni bir fikir olmadığını (Ghitulescu, 2006: 8) belirtmekte fayda vardır. Daha önce yapılan araştırmalar, bireysel farklılıkların, çalışanların beceri gerektiren işlerini yapmaları hususunda motivasyonlarını şekillendirebileceğini öne sürmektedir (Ghitulescu, 2006). Benzer şekilde bazı araştırmalarda da bazı bireysel faktörlerin iş becerikliliği üzerinde etkili olduğu (Seçkin, 2019: 892) dile getirilmektedir. Bu hususta, Albert (2020) çalışmasında proaktif kişilik özelliğinin iş özerkliği düzeyini çalışanların iş becerikliliğininin üç türü olan göreve ilişkini iş becerikliliği, ilişkisel iş becerikliliği ve bilişsel iş becerikliliği üzerinde etkisi olabileceğini belirtmektedir ve araştırmasının sonucunda da proaktif kişilik özelliğinin görevsel, ilişkisel ve bilişsel iş beceriklilikle pozitif ilişkili olduğunu, iş becerikliliğini arttırdığını bulgulamış ve iş özerkliği düzeyinin ise düzenleyici değişken olarak, proaktif kişilik ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini tespit etmiştir.

Seçkin (2019) ise iş becerikliliğini pozitif yönde etkileyen bir başka bireysel faktörlerden biri olarak iç denetim odağının olabileceğini vurgulayarak bu hususta araştırmasını yapmıştır. Elde ettiği bulgulara göre; iç denetim odağının görev ve ilişkisel becerikliliği pozitif yönde etkilediğinin yanı sıra, görev becerikliliğinin iç denetim odağı-işin anlamlılığı ilişkisinde tam aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır (Seçkin, 2019: 889). Olumlu kişilik özelliklerinin yanı sıra karanlık kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, psikopatlık, nevrotiklik) ve karanlık üçlü olarak belirtilen psikolojide üç tane kötücül kişilik özelliği olarak belirtilen (narsisizm, psikopatlık ve Makyavelizm gibi kişilik özelliklerinin de iş becerikliliği üzerinde etkileri olduğunu (Roczniewska ve Bakker, 2016: 1026) belirtmekte fayda vardır.

Bununla birlikte Wrzesniewski ve Dutton (2001), gibi daha önce yapılan teorik çalışmalar, bireysel ihtiyaçların ve iş yöneliminin; bireylerin iş becerikliliğinin kapsamını ve doğasını etkilemesi gerektiğini ileri sürmektedir (Ghitulescu, 2006: 62). Bununla birlikte, Ghitulescu (2006: 5) tez çalışmasında bir

organizasyonda iş becerikliliği davranışlarını şekillendiren işle ilgili bağlamsal faktörler konusunda az sayıda çalışmanın olduğunu belirtmektedir.

Genel olarak, iş becerikliliği kavramının yordayıcı değişkenlerine ilişkin araştırmalarda iki yaklaşıma göre sınıflandırma yapılmaktadır. Birinci yaklaşımda; durumsal faktörler, iş becerikliliğinin uyarıcıları olarak görülürken, ikinci yaklaşımda ise iş becerikliliğinin belirleyicileri olarak kişisel özelliklere odaklanılmaktadır (Le Blanc vd., 2017: 54). Bu çerçevede, Demerouti (2014), Rudolph ve arkadaşları (2017) ile Le Blanc ve arkadaşları (2017) iş becerikliliği kavramının kişisel ve durumsal öncülleri ile ilgili teorik modeller önermektedirler. Buna göre, genel itibarıyla, bir işin yapısal özellikleri, işin kendi doğası ve bireysel farklılıklar çalışanların ne ölçüde iş becerikliliği ile ilgili davranışlara katılacağını belirlemektedir (Dongwon, 2017: 2).

Araştırmalar hem durumsal işyeri faktörlerinin hem de çalışanların bireysel özelliklerinin iş becerikliliği davranışını teşvik edebileceğini göstermektedir (Peeters vd., 2016: 819). Bununla birlikte, Tims ve Bakker, (2010) Petrou (2013), Demerouti (2014) çalışmalarında iş becerikliliğini üzerinde etkisi olan faktörlerin sadece, durumsal veya bireysel özelliklerle sınırlı kalmadığını; bireysel özelliklerin ve durumsal faktörlerin etkileşiminin (kişi-iş uyumu veya uyumsuzluğu gibi) de iş becerikliliği üzerinde etkisinin olduğunu altını çizmektedir.

İlgili alanyazın incelenerek çalışanların iş becerikliliğine etki eden etmenler tarafımda gruplandırılarak Tablo 2' de özetlenmiştir.

Tablo - 2: İş Becerikliliği Kavramının Öncülleri

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Örgütsel amaçlar</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Örgütsel değişim</b> (Petrou, 2013)</li> <li>✓ <b>Yönetmel (denetleyici) kontrol</b> (Lyons, 2008)</li> <li>➤ <b>DURUMSAL FAKTÖRLER</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Demerouti, 2014; Le Blanc, vd., 2017)</li> <li>✓ <b>İş Ortamına İlişkin Özellikler</b> (Ghitulescu, 2006; Tims &amp; Bakker, 2010; Holcombe, 2016)</li> <li>✓ <b>Değişen iş ortamı, çevresi</b> (Petrou, 2013; Demerouti, 2014)</li> <li>✓ <b>İşin içeriği- tasarımı- yapısal özellikleri</b> (Ghitulescu, 2006; Holcombe, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>İşin amacı</b> (Lyons, 2008)</li> <li>• <b>İşin içeriği</b> (Lyons, 2008; Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> <li>• <b>İş Talepleri</b> (Petrou, 2013; Demerouti, 2014; Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>İş yükü</b> (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> <li>▪ <b>Duygusal uyumsuzluk</b> (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> <li>▪ <b>Fiziksel talepler</b> (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> <li>▪ <b>İş içeriği</b> (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> </ul> </li> <li>• <b>İş Kaynakları</b> (Petrou, 2013; Demerouti, 2014)</li> <li>• <b>Görev özellikleri</b> (Holcombe, 2016)</li> <li>• <b>Bilginin nitelikleri</b> (Holcombe, 2016)</li> <li>• <b>Sosyal özellikleri</b> (Holcombe, 2016)</li> <li>• <b>Görev karmaşıklığı</b> (Ghitulescu, 2006)</li> <li>• <b>Görev bağımlılığı</b> (Ghitulescu, 2006; Leana, vd., 2009; Niessen, vd., 2016)</li> <li>• <b>İş özerkliği</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Petrou, vd. 2012; Niessen vd., 2016; Wang, vd., 2016; Albert, 2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Göreve ilişkin takdir yetkisi</b> (Ghitulescu, 2006; Leana, vd., 2009)</li> <li>▪ <b>Karar serbestliği</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001)</li> </ul> </li> <li>• <b>İş değiştirme fırsatı</b> (Lyons, 2008)</li> <li>• <b>İşe ilişkin statü</b> (Leana, vd., 2009)</li> <li>• <b>İş deneyimi</b> (Niessen, vd., 2016)</li> <li>• <b>İş baskısı</b> (Petrou, vd. 2012; Wang, vd., 2016)</li> <li>• <b>İşteki zorluklar</b> (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Berg, Grant &amp; Johnson, 2010)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Lider özellikleri veya liderlik</b> (Holcombe, 2016; Wang, vd., 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Yetkilendirme (liderin çalışanları motive etmesi, güçlendirici liderlik)</b> (Holcombe, 2016; Wang, vd., 2016; Thun &amp; Bakker, 2018)</li> <li>▪ <b>Çalışanların lidere güvenmesi</b> (Holcombe, 2016)</li> <li>▪ <b>Destekleyici liderlik, yönetim, denetim</b> (Ghitulescu, 2006; Leana, vd., 2009)</li> <li>▪ <b>Dönüşümsel liderlik</b> (Wang, vd., 2016; Kerse &amp; Babadağ, 2019)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>İş becerikliliğine ilişkin müdahalelerde bulunulması</b> (Van Wingerden, Bakker &amp; Derks, 2017)</li> <li>✓ <b>Cevapsız çağruların varlığı</b> (Berg, Grant &amp; Johnson, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>KİŞİSEL (BİREYSEL) FAKTÖRLER</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Demerouti, 2014; Bakker, vd., 2012; Le Blanc, vd., 2017).</li> <li>✓ <b>Bireysel mizaç</b> (Wang, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>Güç mesafesi</b> (Wang, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>Proaktif kişilik</b> (Tims &amp; Bakker, 2010; Tims, Bakker &amp; Derks, 2012; Bakker, Tims &amp; Derks, 2012; Demerouti, 2014; Holcombe, 2016; Wang, vd., 2016; Albert, 2020)</li> <li>✓ <b>Karanlık kişilik özellikleri (Dışadönüklük, psikopatlık, nevroitiklik)</b> (Roczniewska &amp; Bakker, 2016)</li> <li>✓ <b>Karanlık üçlü olarak belirtilen psikolojide üç tane kötücül kişilik özelliğini kapsayan grup (narsisizm, psikopatlık ve Makyavelizm)</b> (Roczniewska &amp; Bakker, 2016)</li> <li>✓ <b>Sinizm (kuşkuculuk, şüphelilik)</b> (Tims, Bakker &amp; Derks, 2012)</li> <li>✓ <b>Öz-yeterlik</b> (Tims &amp; Bakker, 2010; Holcombe, 2016; Niessen, vd., 2016; Wang, vd., 2016).</li> <li>✓ <b>Öz-düzenleme, otokontrol</b> (Tims &amp; Bakker, 2010).</li> <li>✓ <b>Bilişsel yetenek</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Kişisel insiyatif</b> (Tims, Bakker &amp; Derks, 2012)</li> <li>✓ <b>Algılanan kontrol</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Algılanan değişimin etkisi</b> (Walk &amp; Handy, 2018)</li> <li>✓ <b>Örgütsel değişime uyum</b> (Petrou, 2013)</li> <li>✓ <b>Değişime hazır bulunuşluk</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Kişinin kendini tanıması, öz-ıııaj</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>İç denetim odağı</b> (Seçkin, 2019)</li> <li>✓ <b>İşkoliklik</b> (Hakanen, Peeters &amp; Schaufeli, 2018)</li> <li>✓ <b>Tükenmişlik</b> (Hakanen, Peeters &amp; Schaufeli, 2018)</li> <li>✓ <b>İşe katılım, bağlılık</b> (Tims, Bakker &amp; Derks, 2015; Hakanen, Peeters &amp; Schaufeli, 2018)</li> <li>➤ <b>MOTİVASYONEL YÖNELİMLER VEYA FAKTÖRLER</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Volman, 2011; Petrou, 2013; Demerouti, 2014; Niessen, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>Finansal yönelim</b> (Volman, 2011)</li> <li>✓ <b>Kariyer yönelimi</b> (Leana, vd., 2009; Volman, 2011)</li> <li>✓ <b>İş Aşkıyla ilgili yönelim</b> (Leana, vd., 2009; Volman, 2011)</li> <li>✓ <b>Öğrenme yönelimi</b> (Holcombe, 2016)</li> <li>✓ <b>Düzenleyici odaklar</b> (Petrou, 2013; Brenninkmeijer &amp; Hekkert-Koning, 2015) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Yönelimci odaklılık</b> (Petrou, 2013; Brenninkmeijer &amp; Hekkert-Koning, 2015; Lichtenthaler &amp; Fischbach, 2016)</li> <li>▪ <b>Kaçınmacı odaklılık</b> (Petrou, 2013; Brenninkmeijer &amp; Hekkert-Koning, 2015; Lichtenthaler &amp; Fischbach, 2016)</li> <li>▪ <b>Düzenleme odaklı çalışma</b> (Petrou, 2013)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Kontrol ihtiyacı</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Niessen, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>İnsanlarla ilişki-bağlantı kurma ihtiyacı</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Niessen, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>Pozitif öz-ıııaj sergileme ihtiyacı</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Niessen, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>İş anlamlı kulma ihtiyacı</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001)</li> <li>✓ <b>İş değiştirme, şekillendirme niyeti</b> (Tims, Bakker &amp; Derks, 2015)</li> </ul>
---	---

- **DURUMSAL FAKTÖRLERİN VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİN ETKİLEŞİMİ** (Petrou, 2013; Demerouti, 2014)
- ✓ **Kişi-iş uyumu veya uyumsuzluğu** (Tims & Bakker, 2010; Wang, vd., 2016)
- ✓ **Meslektaşlarıyla olan sosyal bağların kalitesi (kişilerarası ilişki)** (Leana, vd., 2009)
- ✓ **Bir organizasyonda herhangi bir meslek ya da alandaki bilgi ve uzmanlıklarını sürekli etkileşimde bulunarak derinleştiren insan gruplarının varlığı** (Ghitulescu, 2006)
- ✓ **İş grubundaki bireylerin psikolojik güvenlik algısı** (Ghitulescu, 2006)

Sonuç itibariyle, bireyleri iş becerikliliği hususuna yönlendiren faktörler hakkında öğrenilecek çok şey vardır. Bu gerekçeyle, mevcut çalışmalar gözden geçirilerek organizasyonlarda iş becerikliliği davranışlarının öncüllerine ışık tutmak adına daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir (Ghitulescu, 2006: 57).

#### 1.4. İş Becerikliliği Kavramının Ardılları

Çalışanların beceri ve yetenekleri, çalıştıkları iş gerekleriyle uyuşmadığı durumlarda çalışanların genel mutluluk düzeyleri, işten duydukları tatmin düzeyleri ve örgütsel verimliliklerinin düşük olduğu daha önceki çalışmalarda tespit edilmiştir (Sözber ve Ergeneli, 2019: 3408). Bu nedenle, örgütsel davranış için geleceği parlak olan-umut verici yeni bir yaklaşım olarak iş becerikliliği değişim sırasında stratejik bir avantaj (Petrou vd., 2012: 1120) sağlamaktadır. Nitekim, Kira, Balkin ve San (2012) işteki yeni durumla başa çıkmak için göreve ilişkin iş becerikliliğinin ve ilişkisel iş becerikliliğinin bir strateji olarak kullanıldığını bulgulamışlardır.

İş becerikliliğini araştırmaya değer, çalışanlar ve örgütler için potansiyel faydaları olan bir yapı olduğunu kanıtlamak için araştırmacılar iş becerikliliği kavramının teorik sonuçlarına, bahse konu olan kavramın öncüllerinden çok daha fazla zaman harcadıkları belirtilmektedir (Holcombe, 2016: 24). İş becerikliliği ile ilgili bugüne kadar yapılan ampirik çalışmaların çoğu ilgili kavramın, bireysel iş tutumları ve performans ile ilişkisine odaklanmıştır (Wrzesniewski vd., 2013: 285). İş becerikliliği, çalışanın çalıştığı işin, çalışanın benimsediği değerleri, bireysel ihtiyaçları ve yetenekleriyle daha uyumlu olmasını sağlamakta, çalışanın içsel motivasyonunu arttırmakta ve kişi-iş uyumunu yükselterek işi çalışan açısından daha anlamlı kılmaktadır (akt: Seçkin, 2019: 893). Teorik araştırmalara göre, iş becerikliliğinin; çalışanın işi anlamlandırması ve iş kimliği (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), kariyer başarısı gibi bireysel sonuçlar (Yoon vd., 2019) ve örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olabileceğini önerilmektedir (Ghitulescu, 2006: 58). Bu hususta iş becerikliliğinin, işteki performansı etkilediği ve bunun da organizasyonlar (kurumlar) için değerli bir sonucu temsil ettiği bulgulanmıştır (Demerouti, 2014: 241).

İş becerikliliği kavramı hem bireysel hem de örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Walk ve Handy, 2018: 349). Bu nedenle, çalışanlar tarafından başlatılan işin yeniden tasarlanmasının hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkileri vardır (Wang vd., 2016: 12). Bu düşünceye paralel şekilde, Tims ve Baker (2010: 18) çalışmasında iş becerikliliğinin hem çalışan için olumlu sonuçlara (örneğin, kişi-iş uyumu, iş tatmini, işe bağlılık) hem de çalışılan organizasyon için olumlu sonuçlara (örneğin, örgütsel bağlılık, yüksek performans, personel değişim oranının düşmesi) yol açacağını önermektedir.

İş becerikliliği her ne kadar olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilse de ilgili kavramın zararlı yanları (olumsuz sonuçları) yeterince araştırılmamıştır (Roczniewska ve Bakker, 2016: 1026). İş becerikliliğinin işletmeyle ilgili amaçlara ve örgütsel performansa ulaşmada zararlı etkiye sahip olabilir. Çünkü her çalışan işini kendi becerilerine ve tercihlerine göre özelleştirirse, öğrenme bozulabilir ve koordinasyon daha da zorlaşabilir. Ayrıca çalışanın işi de aşırı rutin bir işse, iş becerikliliği verimliliği azaltabilir (Leana vd., 2009: 1175).

İş becerikliliğinin sonuçlarını iş ile ilgili sonuçlar (performans etkinliği, verimlilik, iş içeriğindeki değişiklik) ve bireysel sonuçlar (bireyin bilgi, beceri, iş tatmini, öz-imaj, kendine güven, öz-yeterlik, psikolojik sahiplenme, işle özdeşleşme düzeylerindeki değişimler) olarak kategorilendiği çalışmalar (Lyons, 2008: 26) göze çarpmaktadır. İş becerikliliği, çalışan için olduğu kadar çalışanın faaliyette bulunduğu organizasyon/kurum için de birçok olumlu sonuca yol açabilir (Tims ve Baker, 2010: 18). Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde çalışanların iş becerikliliğine ilişkin davranışlarının hem bireyler için hem de çalıştığı kurum için olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilecek bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

İş becerikliliği hususunda yapılan alanyazın incelenerek çalışanların iş becerikliliğinin ardılları tarafınca kategorilendirilerek Tablo 3' te gösterilmiştir.

Tablo - 3: İş Becerikliliğinin Ardılları

➤ BİREYSEL SONUÇLAR	➤ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>OLUMLU BİREYSEL SONUÇLAR</b></li> <li>✓ <b>Kişinin Motivasyonu</b> (Demerouti, 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>İşsel motivasyon</b> (Holcombe, 2016)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Kişinin Sağlığı</b> (Demerouti, 2014)</li> <li>✓ <b>Kişinin bilgisi</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Kişinin becerisi</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Kişinin öz-imağı</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Kişinin sosyal statüsü</b> (Dongwon, 2017)</li> <li>✓ <b>Kişinin popüleritesi</b> (Dongwon, 2017)</li> <li>✓ <b>Kişinin kendine güveni</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Kişinin öz-yeterliliği</b> (Lyons, 2008; Dongwon, 2017)</li> <li>✓ <b>Kişinin aidiyet duygusu</b> (Dongwon, 2017)</li> <li>✓ <b>Pozitif (olumlu duygulanım)</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>✓ <b>Algılanan sosyal etki</b> (Dongwon, 2017)</li> <li>✓ <b>Kişinin iyi-oluş düzeyi</b> (Tims, Bakker &amp; Derks, 2013; Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bireysel iyi oluş</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2014)</li> <li>▪ <b>Psikolojik iyi oluş</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2014; Oruç, 2019).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Psikolojik sahiplenme</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Psikolojik sermaye</b> (Karabey &amp; Kerse, 2017; Uysal, Özçelik &amp; Uyargil, 2018)</li> <li>✓ <b>Örgütsel değişime uyum sağlama</b> (Petrou, 2013).</li> <li>✓ <b>İhtiyaçları karşılama</b> (Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016)</li> <li>✓ <b>İstihdam edilebilirlik</b> (Tims, Bakker &amp; Derks, 2012)</li> <li>• <b>OLUMSUZ BİREYSEL SONUÇLAR</b></li> <li>✓ <b>Stres ve hayal kırıklığı</b> (Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016)</li> <li>✓ <b>İşte can sıkıntısı</b> (Kerse, 2019)</li> <li>✓ <b>Negatif duygulanım</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>✓ <b>Tükenmişlik</b> (Nielsen &amp; Abildgaard, 2012; Tims, Bakker &amp; Derks, 2013; Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017; Walk &amp; Handy, 2018) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Duyarsızlaşma</b> (Walk &amp; Handy, 2018)</li> <li>▪ <b>Duygusal tükenme</b> (Kerse, 2017; Walk &amp; Handy, 2018)</li> <li>▪ <b>Başarı eksikliği</b> (Walk &amp; Handy, 2018)</li> </ul> </li> <li>➤ <b>BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FONKSİYONLARIN ETKİ-LEŞİMİ</b></li> <li>✓ <b>Kişi- iş uyumu</b> (Tims &amp; Baker, 2010; Tims, Derks &amp; Bakker, 2016).</li> <li>✓ <b>Kişi-örgüt uyumu</b> (Holcombe, 2016; Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016; Sözber &amp; Ergeneli, 2019)</li> <li>✓ <b>Aile-iş çatışması</b> (Sözber &amp; Ergeneli, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>OLUMLU İŞ FONKSİYONLARI</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>✓ <b>İşin anlamı ve kimliği</b> (Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016; Tims, Derks &amp; Bakker, 2016; Oruç, 2019; Seçkin, 2019) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>İşin kendi anlamı dışında anlam oluşturma-yaratma</b> (Petrou, Bakker &amp; van den Heuvel, 2017)</li> <li>▪ <b>İş yerinde anlamlılık duygusu</b> (Dongwon, 2017)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>İş tasarımı</b> (Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016)</li> <li>✓ <b>İş zenginleştirilmesi</b> (Bruning &amp; Campion, 2018)</li> <li>✓ <b>İş içeriğindeki değişiklik</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>İş etkinliği</b> (Ghitulescu, 2006)</li> <li>✓ <b>İşe katılım, bağlılık</b> (Tims &amp; Baker, 2010; Tims, vd., 2012; Bakker, vd., 2012; Petrou vd., 2012; Tims, vd., 2013; Demerouti, 2012; Tims, Bakker &amp; Derks, 2015; Wang, vd., 2016; Petrou, vd., 2017; Van Wingerden, Bakker &amp; Derks, 2017; Dongwon, 2017; Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017; Bruning &amp; Campion, 2018; Petrou, Demerouti &amp; Schaufeli, 2018).</li> <li>✓ <b>İşe adanmışlık</b> (Uysal, Özçelik &amp; Uyargil, 2018; Akçakanat, Uzunbacak &amp; Acar, 2019)</li> <li>✓ <b>İşe gömülmürlük</b> (Arasli, Arici &amp; İlgen, 2019)</li> <li>✓ <b>İşle özdeşleşme</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>İşe duyulan istek - iş heyecanı</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>✓ <b>İş performansı</b> (Tims &amp; Baker, 2010; Tims, Bakker &amp; Derks, 2012; Demerouti, 2014; Tims, Bakker &amp; Derks, 2015; Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016; Dongwon, 2017; Bruning &amp; Campion, 2018) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rol içi performans</b> (Bakker, Tims &amp; Derks, 2012; Tims, Bakker &amp; Derks, 2015; Van Wingerden, Derks &amp; Bakker, 2017)</li> <li>▪ <b>Görev performansı</b> (Dongwon, 2017)</li> <li>▪ <b>Bağlamsal performans</b> (Dongwon, 2017)</li> <li>▪ <b>Hizmet iyileştirme performansı</b> (Karatepe &amp; Eslamlou, 2017)</li> <li>▪ <b>Uyarlanabilir Performans</b> (Holcombe, 2016)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Performans etkinliği</b> (Lyons, 2008)</li> <li>✓ <b>Verimlilik</b> (Lyons, 2008; Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009)</li> <li>✓ <b>Çocuk-hasta bakım kalitesi</b> (Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009; Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>✓ <b>İş tatmini</b> (Ghitulescu, 2006; Lyons, 2008; Leana, vd., 2009; Tims &amp; Baker, 2010; Tims, Bakker &amp; Derks, 2012; Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013; Tims, Bakker &amp; Derks, 2013; Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016; Walk &amp; Handy, 2018)</li> <li>✓ <b>İş gerginliğinde azalma</b> (Bruning &amp; Campion, 2018)</li> <li>✓ <b>Personel değişim oranında azalma</b> (Tims &amp; Baker, 2010)</li> <li>✓ <b>Örgütsel bağlılık</b> (Ghitulescu, 2006; Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009; Tims &amp; Baker, 2010; Wang, vd., 2016)</li> <li>✓ <b>Örgütsel değişime uyum sağlama</b> (Petrou, 2013; Petrou, Demerouti &amp; Schaufeli, 2018) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Çalışanın değişime günlük uyum sağlaması</b> (Peeters, Arts &amp; Demerouti, 2016)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Kariyer başarısı</b> (Yoon, Kim &amp; Eom, 2019) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Kariyer tutumu</b> (Yoon, Kim &amp; Eom, 2019)</li> <li>▪ <b>Kariyer bağlılığı</b> (Yoon, Kim &amp; Eom, 2019)</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Organizasyondaki diğer çalışanların tutum ve davranışları</b> (Peeters, Arts &amp; Demerouti, 2016)</li> <li>• <b>BİREYİN ÖRGÜTTE PROAKTİF DAVRANIŞLARI</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Örgütsel vatandaşlık davranışı</b> (Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009; Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013; Shusha, 2014; Tims, Bakker &amp; Derks, 2015)</li> <li>▪ <b>Çalışanın güçlü yönlerini kullanması</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>▪ <b>Çalışanın kendi kendine uyumlu hedef belirlemesi</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> </ul> </li> <li>• <b>OLUMSUZ İŞ FONKSİYONLARI</b> (Slemp &amp; Vella-Brodrick, 2013)</li> <li>✓ <b>İşten ayrılma niyeti</b> (Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009; Karatepe &amp; Eslamlou, 2017; Dalgıç &amp; Türkoğlu, 2018)</li> <li>✓ <b>Amaca zarar veren iş davranışı</b> (Wang, Demerouti &amp; Bakker, 2016).</li> <li>✓ <b>İşe devamsızlık</b> (Ghitulescu, 2006)</li> </ul>

**SONUÇ**

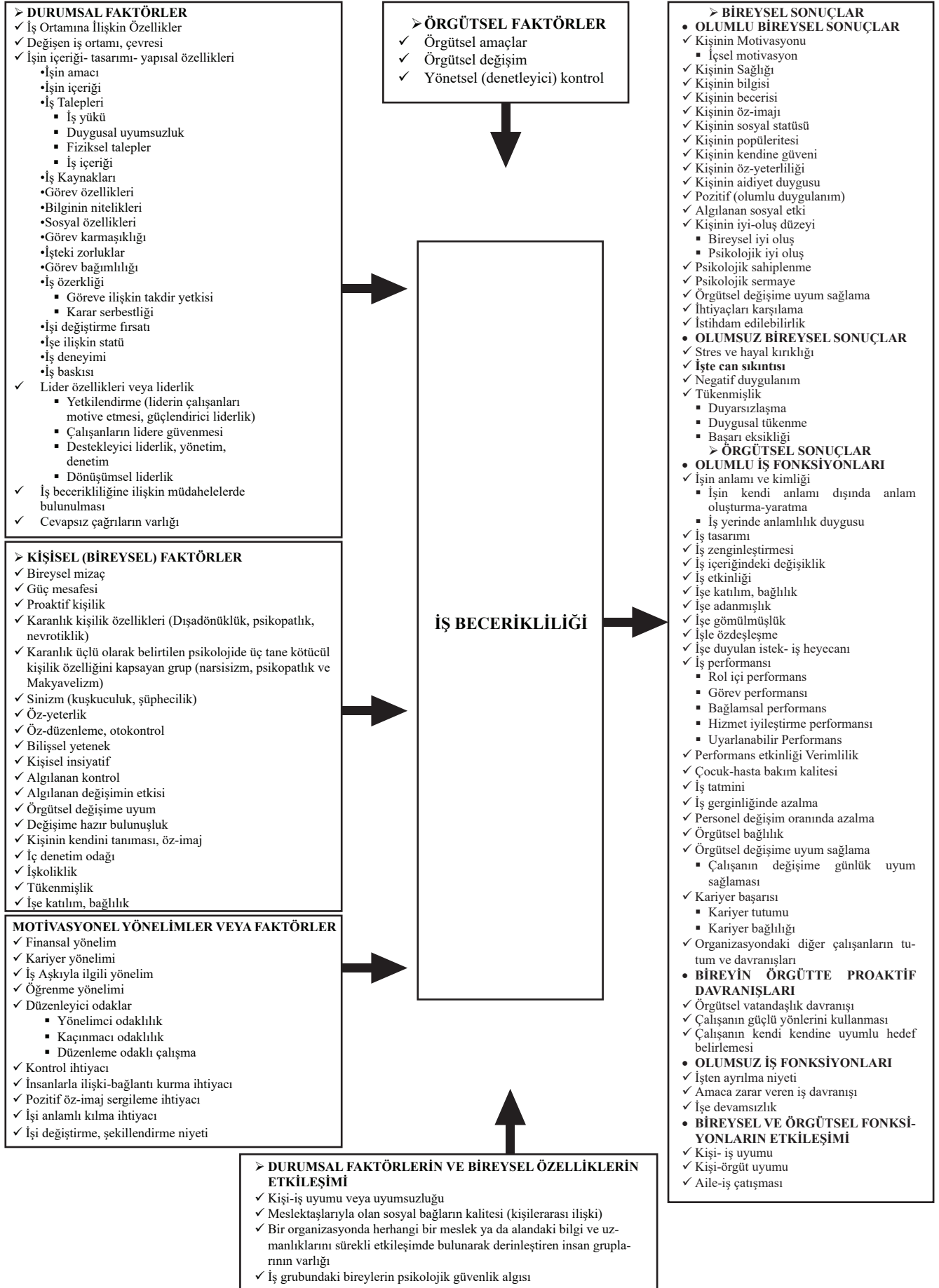
Sonuç olarak, bu araştırmanın temel amacı, iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir çerçeve belirterek, ilgili kavramın öncülleri ve ardıllarını kapsayan ve Şekil 1’ de gösterilen iş becerikliliği modelini ortaya koyarak ilgili alanyazına genel bir bakış açısı sağlamaktır. İş becerikliliğinin sonuçlarına ilişkin araştırmalar neticesinde oluşturulan Şekil 1’ de iş becerikliliği kavramı üzerinde etkisi olabilecek öncüller (etkenler) yer aldığı gibi, ilgili kavramın bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki yararlı ve olumsuz etkileri ortaya koyulmuştur.

Büyük ölçüde değişen işletme ve iş ortamları karşısında başarılı bir örgütsel işleyişi gerçekleştirmek için çalışanların kendi kendilerine inisiyatif aldıkları eylemleri çok önemli faktörlerdir ve iş becerikliliği de böyle bir eylemdir (Dongwon, 2017: 66). İş becerikliliği ile ilgili davranışlar, iş taleplerinin (iş yükü, duygusal uyumsuzluk, fiziksel talepler ve iş içeriği) adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm gibi bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Hakanen vd., 2017: 623). İş becerikliliği, örgütsel değişimi yönlendirmede çalışanlar tarafından kullanılan bir araç olduğu gibi iş talepleriyle ilişkili riskleri azaltmak için bir teknik olarak da kullanılmaktadır (Dickson, 2020:51). Nitekim, iş becerikliliği, çalışanların işteki sorumluluklarının yönlerini değiştirerek yeni iş taleplerine adapte olmalarını sağlayan proaktif bir iş davranışı türüdür (Walk ve Handy, 2018: 351) ve çalışanların işteki kişisel deneyimlerini olumlu ve anlamlı bir şekilde değiştirmeleri için bir yol sunmaktadır (Holcombe, 2016: 24).

Bu çalışmada, çalışanların iş becerikliliğinin teşvik edilmesi için bireysel, bağlamsal, örgütsel, durumsal ve liderlik faktörlerinin dikkate alınmasının önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmanın öncülleri incelendiğinde, çalışanların iş becerikliliğini etkileyen etmenlere bakıldığında çalışılan işin içeriği, nitelikleri ve tasarımının günümüz işgücü için önemli bir uygulama olduğu ve iş tasarımının çalışanların iş deneyimlerini geliştirmelerinde iş becerikliliğini bir teknik olarak (Holcombe, 2016: 72) kullanılabilmesini önermektedir. Bu amaçla, yönetim tarafından çalışanların iş becerikliliği sergilemeleri konusunda teşvik edilmesi ve desteklenmesi neticesinde çalışanların refahı üzerinde olumlu etkileri olacak böylece iş becerikliliği, bireysel ve örgütsel performansın iyileştirilmesinde kullanılacak bir araç niteliğinde (Seçkin 2019) değerlendirilebilecektir.

Şekil 1’ de örgütlerde iş becerikliliği davranışına etki eden etmenleri (iş becerikliliğinin öncülleri) ve iş becerikliliğinin ardıllarını içeren kavramsal bir model önerilmektedir.

Şekil - 1: Örgütlerde İş Becerikliliğinin Kavramsal Modeli





Çalışanları yetkilendirmek (güçlendirmek) ve motive etmek için tasarlanan iş becerikliliği kavramı ile ilgili araştırma yapanlar ilgili kavramın psikolojik iyi oluş, performans ve genel katılım gibi çeşitli olumlu sonuçlara yol açtığını bulgulamıştır (Steiner, 2018: 322). İş becerikliliğini kullanan çalışanlar, iş koşullarının yeniden şekillendirilmesinde ve çalışma ortamlarının kişiselleştirilmesinde genellikle daha aktif bir katılımcı rolü üstlendiği (Dickson, 2020: 51) ve iş becerikliliğinin tükenmişliğin önlenmesinde ve işe katılımın artırılmasında da etkili olabileceğini (Hakanen vd., 2017: 619) ve dolayısıyla bir çalışanın iş becerikliliğinin diğer çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği gerçeğini göz önünde bulundurarak (Peeters vd., 2016) ileride yapılacak olan araştırmalarda iş performansı lider derecelendirmesine dayalı olarak değerlendirilerek iş becerikliliği faaliyetlerinin performans üzerindeki etkileri incelenmelidir (Dongwon, 2017: 3). Ayrıca, kuruluşların (örgütlerin, organizasyonların) bir çalışanın işi en iyi bilen kişi olduğunu ve işin kişiye daha uyumlu olması için hangi alanlarda ve nerede iyileştirme yapılması gerektiğini anlayabilen kişi olduğunu kabul etmesi örgütler için önemlidir (Demerouti, 2014: 245).

Bu gerekçelerle ileride yapılması planlanan çalışmalarda bu araştırmada belirtilen kavramsal çerçeve kapsamında iş becerikliliğinin amprik olarak test edilmesi gerek işletmeler gerekse çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte gelecekte yapılacak çalışmalarda, iş becerikliliği ve ardılları arasındaki ilişkilerde veya iş becerikliliği ve öncülleri arasındaki ilişkilerde düzenleyici değişken veya aracı değişken olarak etkisi olabilecek değişkenlerin araştırılması ve amprik olarak test edilmesi de iş becerikliliği hususundaki bakış açımızı geliştirecektir.

**KAYNAKÇA**

- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- Albert, M. A. (2020). Elucidating the Relation of Proactive Personality with Job Crafting: Does Autonomy Matter? Doctoral dissertation, Bowling Green State University.
- Arasli, H., Arici, H. E., & Ilgen, H. (2019). Blackbox Between Job Crafting and Job Embeddedness of Immigrant Hotel Employees: A Serial Mediation Model. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 32(1), 3935-3962.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Berg, J. M., 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) 158-186.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in The Workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit Of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Brenninkmeijer, V., Hekkert-Koning, M., (2015). To Craft or Not To Craft: The Relationships Between Regulatory Focus, Job Crafting and Work Outcomes. *Career Development International*. 20(2), 147-162.
- Bruning, P. F. (2014). The Structure and Function Of Job Crafting. Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role-Resource Approach-Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration And Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Dalgıç, A., & Türkoğlu, N. (2018). Otel Çalışanlarının İş Becerikliliği ve Polikronisite Eğilimlerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi. In 2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies, 787-794.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive And Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Dickson, S. M. (2020). A Quantitative Correlational Investigation into the Mediation Effect of Autonomy between Job Crafting and Employee Engagement. Doctoral dissertation, Grand Canyon University. Phoenix, Arizona.

Dongwon, C. (2017). Personal, Relational, And Performance Implications of Job Crafting. Doctoral Dissertation, National University of Singapore, Singapore.

Dvorak, K. J. (2014). The Theoretical Development And Empirical Testing Of The Measure Of Job Crafting (MJC). Master's thesis. Colorado State University, Fort Collins, Colorado.

Ghitulescu, B.E. (2006). Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining The Antecedents and Consequences Of Employee Job Crafting, Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual Job Redesign: Job Crafting Interventions in Healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.

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

Hakanen, J. J., Peeters, M. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301.

Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619-627.

Holcombe, K. J. (2016). Theoretical Antecedents and Positive Employee Work Experiences of Job Crafting. Doctoral Dissertation, Colorado State University. Fort Collins, Colorado.

Karabey, C. N., & Kerse, G. (2017). The Relationship Between Job Crafting and Psychological Capital: A Survey in A Manufacturing Business. *Press Academia Procedia*, 3(1), 909-915.

Karatepe, O. M., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of Job Crafting Among Flight Attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62, 34-43.

Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.

Kerse, G. (2019). İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 531-548.

- Kerse, G., & Babadag, M. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kira, M., Balkin, D. B., & San, E. (2012). Authentic Work and Organizational Change: Longitudinal Evidence From A Merger. *Journal of Change Management*, 12(1), 31-51.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations. An Introduction To Work and Organizational Psychology: An International Perspective, 48-63.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lichtenthaler, P.W & Fischbach, A. (2016). Job Crafting and Motivation To Continue Working Beyond Retirement Age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The Development and Validation of A Job Crafting Measure For Use with Blue-Collar Workers. *Work and Stress*, 26, 365–384.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Orr, J. E. (1996). Talking About Machines: An Ethnography of A Modern Job. Ithaca, NY: ILR Press/ Cornell University Press.
- Oruç, E. (2019). İş Şekillendirmenin Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İşin Anlamının Aracılık Etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Peeters, M. C., Arts, R., & Demerouti, E. (2016). The Crossover of Job Crafting Between Coworkers and Its Relationship with Adaptivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 819-832.
- Petrou, P. (2013). Crafting The Change: The Role of Job Crafting And Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change. Doctoral Dissertation, Utrecht University.
- Petrou, P., Bakker, A. B., & Van den Heuvel, M. (2017). Weekly Job Crafting and Leisure Crafting: Implications for Meaning-Making and Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129-152.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting The Change: The Role of Employee Job

- Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- 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.
- Roczniewska, M., & Bakker, A. B. (2016). Who seeks Job Resources, and Who Avoids Job Demands? The Link Between Dark Personality Traits and Job Crafting. *The Journal of psychology*, 150(8), 1026-1045.
- 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.
- Seçkin, Ş. N. (2019). İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 889-903.
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 140-149.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent to Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Sözber, S., & Ergeneli, A. (2019). Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Kişi-Örgüt Uyumunun İş-Aile Çatışması ile İlişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3404-3420.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering Leadership and Job Crafting: The Role of Employee Optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards A New Model of Individual Job Redesign. *South African 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(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- 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.

Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. B. (2018). Bireysel İş Yapılandırmanın Sonuçları: Bireysel İş Yapılandırmanın Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 651-666.

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The Job Crafting Intervention: Effects on Job Resources, Self-Efficacy and Affective Well-Being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532.

Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering Employee Well-Being via a Job Crafting Intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The Consequences of Job Crafting: A Three-Wave Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.

Volman, M. (2011). Putting The Context Back in Job Crafting Research: Causes of Job Crafting Behavior. Master's thesis, Tilburg University, Tilburg, Netherlands.

Walk, M., & Handy, F. (2018). Job Crafting As Reaction to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349-370.

Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A Review of Job Crafting Research: The Role of Leader Behaviors in Cultivating Successful Job Crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work* (Series in Organization and Management). Routledge.

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. In *Advances in Positive Organizational Psychology*. Volume 1, 281-302, Emerald Group Publishing Limited.

Yoon, K. H., Kim, B. Y., & Eom, J. G. (2019). The Effects of Job Crafting on Career Success of Multinational Corporations' Employees. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 213-225.

Steiner, S. (2018). Burnout Culture Shift: Strategies and Techniques for Preventing and Addressing Library Worker Fatigue and Demotivation. *International Information & Library Review*, 50(4), 319-327.