



The Qualitative Role of the Relationship Between Employees' Job Skills and Organizational Creativity; An Application in the Aviation Industry

Abdullah Türk^{1,a,*}

¹ Department of Aviation Management, Faculty of Applied Sciences, Istanbul Bilgi University, Istanbul, Türkiye

*Corresponding author

Research Article

History

Received: 27/10/2023

Accepted: 03/05/2024

JEL Codes: M12, M14, M54

ABSTRACT

In today's intensely competitive environment, differentiated competencies must come to the fore for businesses. Innovative ideas put forward by employees are especially needed in high-value-added business lines where human relations are important. Sustaining the production of innovative ideas that are directly related to the individual skills of employees requires a culture-supported ecosystem at the organizational level. For this reason, it is essential to understand the relationship between job crafting, which is related to the degree of autonomy of individuals over their work, and organizational creativity, which prioritizes new and creative solutions with high added value for the organization. The aim of the study adopting this perspective is, is to understand the relationship between employees' job crafting at the organizational level and overall organizational creativity. The qualitative analysis method was used in this research, which focuses on the social impact of the importance given to employees' job competence and the hidden roles of employees' expectations in highlighting creativity at the organizational level. In the study where the Maxqda 22 program was used, the data obtained from in-depth interviews were conceptually coded and content analysis was performed. The research was conducted through focus group interviews with mid-to-senior level professionals in the aviation industry, both managing and managing. The connection relationship of the parts obtained as a result of the analysis is transferred according to the configuration direction. Research findings on the relationship between employees' job skills and organizational creativity; He highlighted the role relationships between "support and performance", "innovation and flexibility", "initiative and dynamism" and finally "dynamism and innovation". Practical results obtained from the research; The capacity to use business skills is associated with organizational support, the initiative power of the employee in his field of expertise is associated with innovative performance, and it has been determined that an increase in creativity capacity and innovative behavior occurs at the organizational level in total.

Keywords: Job crafting, Organizational Creativity, Aviation Management, Human Resource Management, Organizational Behavior

Çalışanların İş Becerileri ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Niteliksel Rolü; Havacılık Sektöründe Bir Uygulama

Süreç

Geliş: 27/10/2023

Kabul: 03/05/2024

Jel Kodları: M12, M14, M54

Öz

Günümüzde yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeler için farklılaşan yetkinleri öne çıkmak zorundadır. Özellikle insan ilişkilerinin önemli olduğu katma değeri yüksek iş kollarında çalışanların ortaya koyduğu yenilikçi fikirlere çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların bireysel becerileriyle doğrudan ilişkili olan yenilikçi fikir üretiminin sürdürülmesi ise organizasyon düzeyinde kültür destekli bir ekosisteme ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle kişilerin kendi işleri üzerindeki özerklik derecesi ile ilişkili olan iş becerikliği kavramı ile organizasyonun yüksek katma değerli hizmet üretimiyle yeni ve yaratıcı çözümleri önceleyen örgütsel yaratıcılık ilişkisini anlamak önemli görülmektedir. Bu bakış açısını benimseyen çalışmanın amacı; organizasyon düzeyinde çalışanların iş becerikliği ile genel toplama örgütsel yaratıcılık arasındaki rolleri anlamaktır. Örgütsel düzeyde yaratıcılığın öne çıkarılmasında çalışanların iş becerikliğine verilen önemin sosyal etkisi ve çalışanın bu yöndeki beklentisinin gizil rollerine odaklanan bu çalışmada nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Maxqda 22 programının kullanıldığı çalışmada derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kavramsal olarak kodlanmış ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırma havacılık sektöründe orta-üst düzey hem yöneten hem de yönetilen profesyonellerle yapılan odak grup görüşmeleriyle gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen parçaların bağlantı ilişkisi yapılandırma yönüne göre aktarılmıştır. Araştırma bulguları çalışanların iş becerikleri ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinde; "destek ve performans", "yenilikçilik ve esneklik", "inisiyatif ve dinamizm" ve son olarak "dinamizm ve yenilikçilik" arasında rol ilişkilerini öne çıkarmıştır. Araştırmadan elde edilen pratik sonuçlar; iş becerikliği kullanım kapasitesi örgütsel destek ile ilişkilendirilmekte çalışanın uzmanlık alanındaki inisiyatif gücü yenilikçi performans ile ilişkilendirilmiş toplamda örgütsel düzeyde bir yaratıcılık kapasitesi artışı ve yenilikçi davranış ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Becerikliği, Örgütsel Yaratıcılık, Havacılık Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış

Copyright



This work is licensed under
Creative Commons Attribution 4.0
International License

^a abdullah.turk@bilgi.edu.tr

^{ID} 0000-0002-2804-4203

Giriş

Küreselleşme giderek daha yaygın hale geldikçe, yaratıcı yanıtlara duyulan ihtiyaç da önemli ölçüde artmaktadır. Çağımızın en önemli sorunu yaratıcılığın nasıl sağlanacağı ve yaratıcı çözümlerin nasıl üretileceği yönündedir. Birçok çalışma konuya adaptasyon perspektifinden yaklaşmıştır. Ancak genellikle teknoloji odaklı olarak maddi kaynakların sürece uyarlanması yoluyla çözüm aranmıştır. Oysa yaratıcılık çok daha insana özgü bir tasarımın ürünüdür. Bu tespitin bir adım öncesinde yaratıcılığın hangi noktalarda önemli ve nelere fayda sağlayacağını belirlemek hareketin yönü ve yoğunluğu açısından değerli görünmektedir. Günümüzde birbirine bağlı ve dinamik bir dünyada yaratıcılık hem yenilik üretmek hem de sorunları hızlı bir şekilde çözmek için önemlidir (Zollo ve Winter, 2002). Ancak, endüstriyel düzeyde aranan şey örgütsel yaratıcılık olmasına rağmen, akademisyenler bireysel ve takım yaratıcılığına daha fazla önem vermiş (Jeong ve Shin, 2019), örgütsel düzeydeki çalışmalar ise öncelikle örgütsel inovasyona odaklanmıştır (Shin vd., 2013). Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel inovasyonun her ikisi de yeni fikirlerle ilgili olsa da yaratıcılık inovasyondan farklı düşünülmelidir. İnovasyon yeni fikirlerin hayata geçirilmesiyle, yaratıcılık insanların dış değişikliklere yanıt verme konusundaki iç kapasiteleriyle ilgilidir (De Vasconcellos vd., 2019). Bir bakıma daha içsel ve psikolojik bir sürece işaret edilmektedir. Nitekim Amabile (1988), örgütsel yaratıcılığın iki ana kavramsallaştırması olduğunu savunmaktadır. Bunlar psikolojik temelli kavramsallaştırma ve yenilik temelli kavramsallaştırma. Her iki kavramsal boyutta da maddi olmayan kaynakların açığa çıkardığı enerjinin etkisinden bahsetmek mümkündür. Bu noktada örgütsel yaratıcılığın maddi olmayan bir kaynak olarak ele alınmasının çeşitli sonuçları vardır. Yaratıcılık bir yandan yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesinde nesnel bir role sahipken (Amabile, 1996), diğer yandan karar alma süreçlerinde psikolojik öznel bir role sahiptir (Kor vd., 2007). Ancak konusu ne olursa olsun yaratıcılık, çalışanların psikolojik deneyimlerini oluşturmaktadır. Bu deneyimlerin gücü ve olumluluğu yaratıcı performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Amabile, 2017; He vd., 2017).

Literatür incelendiğinde çalışanların yetenekleri ile işleri arasındaki uyumda özerklik derecesinin önemli olduğu görülmektedir. Bu noktada temel soru, çalışanın bu konuda özgür olmasının nasıl sağlanabileceğidir. Elbette yaratıcılığı desteklemek için kurumun iştahına ihtiyaç vardır. Sonuçta çalışanların işleriyle uyumunu artırmak, beceri, yetenek ve tercihlerine uygun bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmak örgütlerin görevidir. Tabii ki yalnızca uygun kaynak ve ortamı sağlamak da yeterli değildir. İnsanlara işlerinde inisiyatif hakkı da verilmelidir. Ancak bu şekilde iş sınırlarının şekillendirilmesi yeteneklerle uyumlu bir çalışma ortamı ve iş becerikliği davranışıyla yaratıcılık için fırsatlar yakalanabilir (Kim ve Beehr, 2018; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu bakış açısının savunulduğu araştırmada iş kurgulamanın örgütsel yaratıcılığı geliştiren bir faktör olarak

kullanılabileceğini savunarak iki değişken arasındaki bağlamsal roller arasında bir bağa odaklanılmıştır. Literatürde örgütsel yaratıcılık ve iş becerikliği arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu makalede, iş becerikliğinin örgütsel yaratıcılığın gelişimi ve ilişkisi araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde, tüm işletmelerde ortak olan fikir, motivasyonel bir etkiye sahip olan iş becerikliğinin proaktif davranışı işaret etmesidir (Schüler vd., 2023). Proaktif bir özelliğe sahip olmak, doğası gereği yaratıcı davranışlarla ilişkilidir. Bu noktada çalışanların psikolojik kaynaklarını proaktif bir şekilde yönetme ihtiyacının yaratıcılığı desteklemektedir (Bakker vd., 2020). Ancak asıl örüntü buradadır. Peki, çalışanlara karşı sergilenen hangi davranışsal roller yaratıcılığı teşvik etmektedir? Bu çalışmanın bir diğer amacı da durum tespitinden ziyade ihtiyaç duyulana pratik çözümler bulmaktır. Bu nedenle iş becerikliği ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide hangi rollerin etkili olduğu ayrıca ortaya konulmuştur.

İş Becerikliği'nin Temelleri

İş becerikliği kavramının temelleri, öz-belirleme teorisine dayanmaktadır (Ryan ve Deci, 2011). Bu teori, iş becerikliğinin sağladığı özerklik ile ihtiyaçların karşılanması, yani değer ve anlamlılık duyguları arasında bir bağlantı oluşturulması varsayımına dayanmaktadır (Hu vd., 2020). İş becerikliği fikri ilk olarak Kulik'in araştırmalarının sonucunda somutlaşmıştır. Daha sonra ise Wrzesniewski ve Dutton'un (2001), Tim ve Bakker (2010) ve Leana vd. (2009)'nin tanımları ile İş becerikliğinin tanımı sürekli olarak zenginleştirmiştir (Li ve Li, 2022). Wrzesniewski ve Dutton (2001) görev türlerini, ilişkisel ve bilişsel perspektifleri arasındaki ayrımı takip ederek, İş becerikliği'ni nesnelere ve eylem yollarının teorik sentezine dayalı olarak kavramsallaştırmıştır. Bu kavram, çalışanların kişi-iş uyumunu iyileştirmek için iş özelliklerini aktif olarak değiştirdikleri bir süreç olan katılımcı bir strateji olarak tanımlanmıştır. Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre; iş becerikliği çalışanların işlerinde ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını, küçük değişiklikler veya radikal değişiklikler olarak, "yaratma" özgürlüğü anlamına gelmektedir. İş becerikliği teorisine göre; çalışanların iş kimlikleri gözden geçirildiğinde üç tür beceri sayesinde işlerini anlamlandırıp zenginleştirdikleri görülmüştür. Bu üç tür beceri, görevler, iş ilişkileri ve bireysel bilişler becerilerdir. Bu beceriler işi kişinin ihtiyaçlarına daha uygun hale getirmekte olup bu da daha etkili çalışmayı sağlamaktadır. Buna göre çalışanlar bağımsız olarak gerçekleştirebilecekleri, aşağıdan yukarıya iş tasarımını yeniden şekillendirmektedir. Daha sonra; Tims ve Bakker (2010), çalışanların işlerini yeteneklerine ve tercihlerine uygun hale getirmek için iş ihtiyaçlarını ve çalışma kaynaklarını uyarlayarak iş tasarımını değiştiren çalışanların pratik eylemlerine odaklanarak davranışlarını yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunlar: iş kaynaklarının artırılması, iş zorluklarının artırılması ve iş gereksinimlerinin azaltılmasıdır. Ardından

Tims vd., (2012) çalışma kaynaklarındaki artışı, yapısal çalışma kaynaklarının artırılması ve sosyal çalışma kaynaklarının artırılması olarak alt gruplara ayırmıştır. Leana ve Appelbaum (2009) ise konuya ekip perspektifinden bakmaktadır. Leana ve Appelbaum, ekip üyelerinin kendi aralarında yakın iş birliği ve iletişim yoluyla işin içeriğini veya biçimini nasıl veya ne yönde değiştirebileceklerine karar verebileceklerini düşünmektedir. Çalışmalar, her ne kadar aynı kavramı farklı perspektiflerden kuramsallaştırmayı hedeflese de bu konudaki her bir perspektif değerlidir.

İş becerikliği teorisi; Tims ve Bakker (2010), çalışanların gerçek veya algılanan iş taleplerini ve kaynaklarını değiştirmek odağından öne sürmüştür. Bu proaktif çalışan davranışları; yapısal kaynakları artırmak, sosyal kaynakları artırmak ve yıkıcı talepleri azaltmak veya zorlayıcı talepleri artırmak olarak aktarılmıştır (Tims vd, 2013). Leana vd (2009) ise; ekip iş birliğine dayalı iş becerikliği, etkilerinin bireysel iş becerikliği, etkilerinden daha güçlü olduğuna dikkat çekmiştir. Leana'ya göre; çalışanlar benzer iş süreçlerine katılmakta, birbirleriyle ilişki kurmakta ve ortak deneyimler yaşamaktadır. Bu nedenle, "ortak hedeflerini karşılamak için işi nasıl değiştireceklerini ortaklaşa belirleyebilirler". Bu bakış açısına göre; iş becerikliği, bireysel iş becerikliği ve işbirlikçi iş becerikliği olarak iki yapıdan oluşmaktadır. Cheng vd, 2016, bireysel iş becerikliği çalışanların görevlerinin sınırlarını aktif olarak değiştirdiklerini, iş birliğine dayalı iş becerikliği ise çalışanların iş sürecini gözden geçirmek için birlikte çalıştıklarını açıklamıştır. İş becerikliği üzerine yapılan çalışmaların ilk yıllarından bu yana teorik açıdan farklı yönler üzerinde durulmuştur. Bireylerden organizasyona doğru genişleyen bir bakış açısı vardır. Ancak burada önemli olan unsur uygun bir çalışma ortamı ve otonom bir sistem vurgusudur. Dolayısıyla iş becerikliği bir motivasyon tasarımı tekniği olarak düşünülebilir. Bu açıdan iş becerikliği bir tasarım faaliyeti gibidir. Literatürde birçok çalışma için farklı teorik perspektifler sunulmuştur. Bazı çalışmalar, araştırmalarının özellikleri doğrultusunda teorik bir yol belirlemiştir. Bu çalışmada ise Wrzesniewski ve Dutton'ın bakış açısı ile hareket edilmektedir. Wrzesniewski ve Dutton, 2001; iş becerikliği üçlü bir bakış açısı ile açıklamıştır. Buna göre; iş becerikliği: görev becerikliği, ilişkisel beceriklik ve bilişsel beceriklik olarak ele alınmıştır. Görev becerikliği; bireylerin işlerinin kişiliklerine daha iyi uyum sağlaması için yeni görevler dahil etmek gibi faaliyetlerin türü veya sayısı ile ilgili yaptıkları değişiklikleri ifade eder. Görev becerikliği; iş becerikliğinin işin fiziksel olarak şekillendirilmesi veya değiştirilmesiyle ilgilenen boyutudur. Çalışanlar, işlerinin veya görevlerinin fiziksel yönünü yeniden tasarladıklarında görev becerikliği üstlenmektedir. Bu kişilerin çalışırken dahil oldukları görevlerin biçimini, kapsamını ve sayısını değiştirmek için çaba sarf edebileceklerinden bahsedilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Tims vd., 2014). Wrzesniewski vd., (2013), görev becerikliği; harcanan zaman veya çabayı ayarlama ve görevlerin bazı alanlarını yeniden tasarlamayı, yeni yaklaşımlar sunmayı, tercih edilen

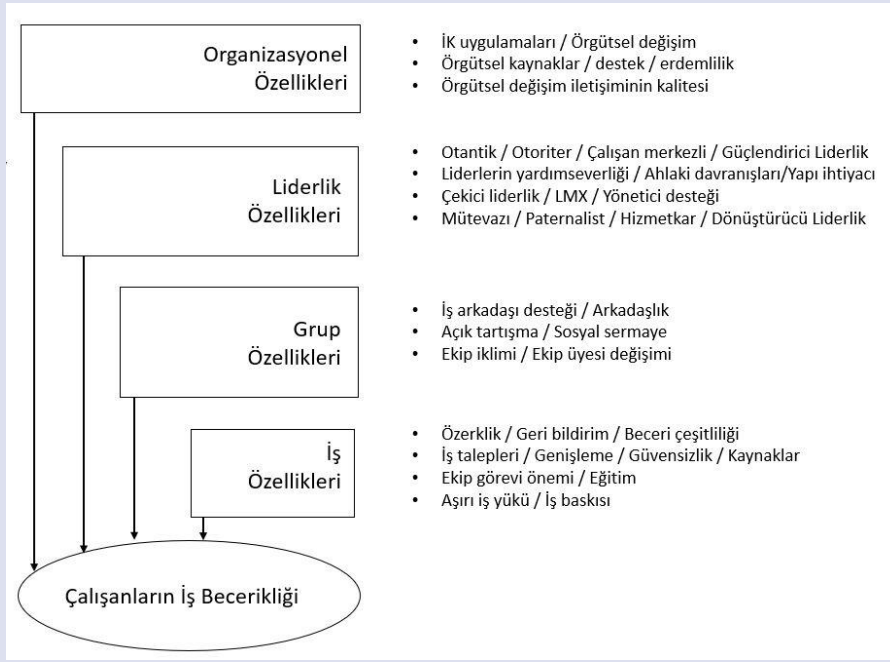
görevleri eklemeyi veya keyif alınmayan görevleri en aza indirmeyi ve işin standart prosedürlerini değiştirmeyi içermektedir (Leana vd., 2009). İşin ilişkisel yönlerinin düzenlenmesi, işlerinin alıcılarıyla daha fazla temas kurmak gibi başkalarıyla etkileşimlerle ilgili değişiklikleri içermektedir. Çalışanların iş arkadaşları, üstleri, amirleri veya yöneticileriyle etkileşim düzeylerindeki değişim, ilişkisel beceriklik ile ilgilidir. İlişkisel beceriklik, iş yerinde kişiler arası etkileşimlerdeki değişiklikleri, yani bir görevi yerine getirme sürecinde ne zaman, nasıl veya kiminle etkileşime girileceğini ifade eder (Surbhi ve Chandrani, 2017). Bilişsel beceriklik ise; insanlar işlerini bilişsel olarak yeniden çerçevelediğinde veya yeniden tanımladığında ve onu anlamlı bir varlık haline getirdiğinde işyerindeki bilişsel uyumu yansıtmaktadır (Malo ve diğerleri, 2016; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu ayarlamaların, işe bakış açısını kişisel olarak daha anlamlı bir şekilde değiştirerek iş motivasyonunu artırabileceği öne sürülmüştür (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Yani bilişsel beceriklik fizikselden çok algısaldir. Bu beceriklik; çalışanların yaptıkları işi kuruma veya topluma değer katan arzu edilen ya da nefret edilen bir iş olarak algılama biçimlerini değiştirmekle ilgilidir. Yani çalışanların işle ilgili algılarını değiştirmelerini ve böylece işi toplum veya genel olarak topluluk için önemli görmeye başlamalarını içerir (Jutengren vd., 2020). Doğası gereği zihinsel ve algısaldir (Arachie vd., 2021). Genel perspektiften değerlendirildiğinde iş becerikliği konusunda son yıllarda yapılan çalışmalarda Wrzesniewski ve Dutton (2001), Kim ve Tims ve Bakker (2010)'in Leana ve Appelbaum (2009)'a ek olarak ortak vurgu; çalışanların görevlerini; yetenekleri, ihtiyaçları ve tercihleri ile uyumlu hale getirecek, işlerini farklı sınırlar ve talepler açısından optimize edecek görevsel, bilişsel ve ilişkisel stratejiler üzerinden inisiyatif alabilmeleri yönündedir (Cárdenas ve Campos-Blázquez, 2023; Griep vd.,2022; Kim ve Beehr, 2021; Adikara ve Soetjijto, 2021; Mustafa ve MahaAbdeenAbdeenkeder, 2021; Sharma ve Nambudiri, 2020).

Organizasyonel Süreçte İş Becerikliği

Örgütsel süreçte, iş becerikliği, çalışanları özerklik yaratmaları için güçlendiren ve görevleri yerine getirme biçimindeki kişisel farklılıkları tanıyan bir yeniden tasarım sürecidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Chandrani ve Ruchi (2017), iş becerikliğinin yönetici tarafından yukarıdan aşağıya değil, çalışan tarafından aşağıdan yukarıya doğru başlatıldığını belirtmektedir. İş becerikliği çalışanlara işlerinde mevcut olan talep ve kaynakları belirli beceri ve ihtiyaçlarla dengeleme fırsatı sunmaktadır (Tims ve Bakker, 2010). İş becerikliliği çalışanın görevinde veya kişilerarası ortamda başlattığı herhangi bir fiziksel ve bilişsel değişikliktir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliği, iş durumunda değişiklik yapmayı içerebileceği gibi, kişinin kendisiyle ilgili genel motivasyonel durumunda değişiklik yapmayı da içerebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu bakımdan, iş becerikliliği öncelikle iş ortamını aktif olarak değiştirerek bireysel olumlu psikolojik koşullarda bulunmakla ilgilidir

(Hu vd., 2019). Ancak iş becerikliliği yalnızca mevcut iş ortamını ruh sağlığını iyileştirecek şekilde uyarlamakla ilgili değildir, aynı zamanda işin anlamını da geliştirir, aynı zamanda yanıt vermek için öğrenmeyi ve gelişmeyi de içerir. Ayrıca dinamik ve öngörülemez ortamlara uyum sağlamaya da yardımcı olur (Parker, 2014). Elbette tüm bu eylemlerin toplam bir tasarım oluşturması için destek, liderlik, ekip çalışması ve kurum içi uyum gibi çeşitli örgütsel özellikler çok önemlidir. Dolayısıyla, iş becerikliğin kültürden kaynaklanan bazı örgütsel kolaylaştırıcı koşulları da gerektirdiği öngörülebilir (Vukelic vd., 2021). Nitekim Park ve Park'a (2023) göre, iş becerikliği çeşitli bağlamsal öncüller gerektirir. Bunlar iş, grup, liderlik ve örgütsel özelliklerdir. İş özellikleri; özerklik, geri bildirim, iş talepleri ve kaynakları, iş genişlemesi, beceri çeşitliliği ve görevin önemi gibi temel iş unsurlarını içermektedir. Özerklik, çalışanların bir görevi yerine getirirken ne kadar kontrole sahip olabileceği ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların yüksek düzeyde özerkliğe sahip olduklarında, işlerinin kalitesinden ve iş sonuçlarından sorumlu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve nihayetinde iş becerikliliği konusunda daha fazla fırsata sahip olmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Bizzi, 2017; Kim vd., 2018; Petrou vd., 2017). Kim ve arkadaşları (2018), işle ilgili karar alma süreçlerinde daha fazla esneklik olduğunda, özerkliğin çalışanlara görevlerin kapsamını ve türlerini değiştirme ve beceri geliştirme fırsatları sağladığını savunmaktadır. Öte yandan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen geri bildirim, çalışanların farklı beceri ve yetenekler geliştirmesine yardımcı olan iş inşasında beceri çeşitliliği ve görevin önemi ile önemli ölçüde ilişkilidir (Kanten, 2014; Kim vd., 2020; Li vd., 2020). Buna ek olarak, iş talepleri ve iş kaynaklarının da iş yaratma ile ilişkili olduğu bulunmuştur. İş talepleri, çalışanları talepleri azaltmak için kaynak aramaya teşvik edebilirken, iş kaynakları çalışanları kaynakları elde etmek ve kaynaklara yatırım yapmak için zorluklar ve kaynaklar aramaya teşvik edebilir (Gordon ve ark., 2015). İş genişletme, bir işteki görev ve faaliyetlerin kapsamını ve sayısını genişletmeyi ifade eder (Parker vd., 1998). İş genişletmenin, yeni beceri ve görevlerde aktif olarak ustalaşmak için sürekli fırsatlar sağlayarak yapısal ve sosyal kaynakları artırmak da dahil olmak üzere iş becerikliği, davranışlarını geliştirebilmektedir (Berdicchia vd., 2016). Destekleyici bir ekip ortamı, grup üyelerinin daha aktif bir şekilde etkileşime girmesi ve ekibin çalışmalarını iyileştirmenin yollarını tartışması için güvenli bir ortam sağlayabilir. Ayrıca ekiplerin hedeflerine ilişkin net bir vizyon, destekleyicilik, yenilikçilik ve uyumlu liderlik ile karakterize edilen bir ekip iklimine odaklanmış olup ekip ikliminin hem ekip içi hem de ekipler arası seviyelerde günlük görevlerde iş yapma ile pozitif ilişkisi vardır (Mäkikangas vd., 2017). Bireysel ve grup/ekip düzeyinde iş yapmanın farklı özelliklere sahip olduğu göz önüne alındığında, örgütlerde iş yapmanın iyileştirilmesi için grup özelliklerinin araştırılması gerekmektedir (Leana vd., 2009). Liderlikle ilgili olarak, önceki çalışmalar liderin astların iş yapma davranışları için fırsatları belirlemede ve iş kaynaklarını artırmada önemli bir rol oynayabileceğini

öne sürmüştür (Schaufeli, 2015; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Güçlendirici liderlik ve dönüşümcü liderlik çalışmaları, İş yapmayı ortaya çıkarmak ya da artırmak için yapılan liderlik çalışmalarında ön plana çıkmıştır. Güçlendirici liderlik, liderlerin çalışanlarına güç aktardığı ve onların kendi kararlarını almalarına izin verdiği bir süreci ifade etmektedir (Ahearne vd., 2005). Güçlendirici liderlik çalışanların iş yapma biçimlerini kolaylaştırabilmektedir (Kim ve Beehr, 2018). İlk olarak, çalışanlarına özerklik veren güçlendirici liderler, çalışanların iş yapma biçimlerini geliştirmektedir. Bazı çalışmalar, özerkliğin çalışanların proaktif davranışlarını artırabileceğini (Hornung ve Rousseau, 2007) ve işlerini özelleştirmelerine olanak sağlayabileceğini göstermiştir (Leana vd., 2009; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Dahası, çalışanlarının esnek olmasına izin veren güçlendirici liderler, çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve tercihleriyle daha iyi uyum sağlamak için sosyal çevrelerine uyum sağlamak üzere işlerini yeniden düşünceleri ve değiştirmeleri için fırsatlar sağlayabilir (Lyons, 2008). Wang vd. (2017b), Hetland vd. (2018) ve Hornung (2017) dönüşümcü liderliğin iş yapma üzerindeki etkisini, çalışanların belirli iş davranışlarını nasıl geliştirebilecekleri açısından incelemiştir. Dönüşümcü liderlerin kaynakları paylaşmaya açık ve istekli olma eğiliminde olduklarını (Wang vd., 2005), bunun da çalışanların kaynak davranışları sergilemesine yol açtığını bulmuşlardır. Dönüşümcü liderler, takipçilerine daha fazla yetki verme eğilimindedir. Dönüşümcü liderliğin yapısal ve sosyal kaynakları artırarak çalışanların iş yaratma süreçleriyle olumlu yönde ilişkisi bulunmaktadır (Hetland vd. 2018; Wang vd., 2017b). Dönüşümcü liderliğin çalışanların uyum yeteneklerini artırarak iş yapılarını geliştirmektedir (Wang vd., 2017b). Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yaratıcılığı etkileyen önemli faktörler arasında yer alan liderlik araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin ve yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin büyük etkisi olduğu görülmüştür (Jung vd., 2006; Scott & Bruce, 1994). Son zamanlardaki literatür, en etkili liderlik tarzının yaratıcı süreç boyunca bir noktadan diğerine değişebileceğini öne sürmektedir (Hirudayaraj ve Matić, 2021). Organizasyonel özellikler: Bir organizasyonun güçlü yardımcı ve tutarlı insan kaynakları uygulamaların bulunması; çalışmada, yetenek gelişimi, iş kalitesinde artış, yeni yaklaşımlar öğrenme gibi davranışları teşvik etmektedir (Guan ve Frenkel, 2018). Örgütler çalışanların refahını, hedeflerini, katkılarını ve görüşlerini önemsendiğinde, çalışanların örgütsel destek algılama olasılığının yüksek olduğunu ve bunun da görev, ilişkisel ve bilişsel beceriklik dahil olmak üzere iş becerikliği davranışını ortaya çıkarabilmektedir (Kim vd., 2018). Hur vd., (2017) çalışanların örgütlerinin neye değer verdiğini ve neyi temsil ettiğini anladıklarında işlerini proaktif bir şekilde yapma eğiliminde olduklarını çünkü çalışanların örgütü nasıl algıladıklarının davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu noktada iş kurgusunun bağlamsal öncüllerinin dört kategorisi şekil-1'de aktarılmıştır.



Resim 1. İş Becerikliğin Bağlamsal Öncülleri
Figure-1 Contextual Antecedents of Job Ability

Kaynak: Park ve Park 2023

Şekil 1'e göre, her bir kategorinin etrafındaki kutu, çalışanların iş organizasyonu ile ilgili bağlamsal faktörlerin kapsamını temsil etmektedir. Örneğin, örgütsel özelliklerin etrafındaki kutu, iş, grup ve liderlik kategorilerinin etrafındaki kutulardan daha geniştir. Bu da örgütsel bağlamın en geniş kapsama sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik kategorisi grup ve örgütsel özellikler arasında yer almaktadır. Bunun nedeni grupların liderlerin yetkisi altında olması ve liderlerin de örgütsel bağlamın altında olmasıdır. Örgütler, destekleyici insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirerek, uygun kaynakları sağlayarak ve çalışanların örgütsel değerlerle bağlantı kurmasına yardımcı olarak iş işliliğinin gelişimini destekleyebilir. Bu örgütsel bileşenler, doğrudan ve dolaylı yollarla iş becerikliğini teşvik edecek bir çalışma iklimi ve sistemler yaratabilir ve nihayetinde iş iş becerikliği performansı artırabilir. Özellikle, insan kaynakları uygulayıcıları, çalışanların iş yapmasını teşvik etmek için bağlamsal faktörleri kullanabilir. Liderlik düzeyinde, uygulayıcılar çalışanların işlerinde özerklik, güçlendirme ve esnekliklerini artırmak için işbirlikçi bir çalışma ortamı geliştirebilirler. Bağlamsal faktörleri kullanarak bir kuruluş, katılımı teşvik eden ve motive eden çeşitli müdahaleler ve fırsatlar başlatabilir. Örneğin, çalışanlar işlerini yapmak için daha fazla özerkliğe sahip olabilir, çeşitli şekillerde birden fazla gruptan geri bildirim alabilir, mevcut kaynakları kullanabilir ve çalışanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zaman gerekli, gelişmiş becerileri geliştirebilir (Park ve Park, 2023). İş becerikliği örgütsel bir yapı içerisinde ele alındığında, örgütsel düzeydeki destek uygulamalarından bireysel inisiyatiflere doğru bağlamsal bir evrim söz konusudur. İş becerikliği sayesinde, çalışanların işlerini yaparken sahip oldukları özerklik düzeyi yalnızca

performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün yenilik üretme ve yaratıcılığı güçlendirme kapasitesini de destekler. Başka bir deyişle, iş becerikliği örgütsel yaratıcılığın temel bir öncülüdür. Araştırmalar, iş becerikliğinin çalışma ortamına dinamizm getirdiğini ve çalışanlar arasında iş performansının artmasını desteklediğini göstermektedir (Tran, 2021; Nguyen vd., 2019; Kim ve Beehr, 2018; Tims vd., 2015; Silman, 2014; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu nedenle, kuruluşlar çalışan gelişimi için hangi motivasyonel müdahaleleri kullanacaklarını belirlemelidir. Bu noktada; üç motivasyon gücü iş becerikliği faaliyetlerini yönlendirmektedir. Bunlar; kontrol ve anlam arzusu, olumlu bir kişisel imaja sahip olma ve başkalarıyla bağlantı kurma arzusu (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), sağlıklı ve motive edici bir iş ortamı yaratmaktır. (Petrou ve diğerleri, 2012). Dolayısıyla iş becerikliği, çalışanların kimliklerinde değişikliklere neden olma, iş özellikleri, bireysel ihtiyaçlar ve yetenekler arasındaki ilişkide uyum, işin anlamını hissetme (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), öz düzenleme motivasyonunda artış, psikolojik iyi oluş (Csikszentmihalyi ve Rathunde, 1993) ve yaratıcılık (Amabile, 1996) gibi çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, çalışmalar iş becerikliğinin iş performansını olumlu yönde etkilediğini de kanıtlamaktadır (Tran, 2021; Nguyen vd., 2019; Silman, 2014; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Örgütsel Yaratıcılığın Temelleri

Birbirine bağlı ve dinamik bir dünyada yaratıcılık hem yenilik yapmak hem de sorunları hızlı bir şekilde çözmek için çok önemlidir (Zollo ve Winter, 2002). Literatür genellikle yenilik yapma yeteneği açısından yaratıcılığı

vurgulamıştır. Birçok çalışma bireysel yaratıcılığın önemini ele almıştır. Ancak daha sonra örgütsel düzeydeki çalışmalar da hız kazanmış ve çeşitlenmiştir. Örgütsel düzeyde yaratıcılıkla ilgili ilk çalışmalar ikili bir ayrımla başlamıştır. Bunlar bireysel-kolektif düzey ve örgütsel-bağlamsal düzey olarak bilinmektedir. Bireysel ve kolektif düzeyde örgütsel yaratıcılık, bir örgüt içindeki bir birey veya bir grup insan tarafından üretilen yaratıcılık olarak anlaşılmaktadır. Psikolojik perspektif (Ford, 1996), bireyci yaratıcılık perspektifi, sosyal yaratıcılık (Harrington, 1990), çalışan güdümlü yenilikçilik ve içsel ve kişilerarası yaratıcılık (Csikszentmihalyi ve Gardner, 1994) bir örgüt içindeki yaratıcılığın farklı perspektifleri olarak ele alınmaktadır. Bu noktada anlaşıldığı üzere, örgütsel düzeyde yaratıcılığın temeli bireyci bir bakış açısından gelmektedir. Bu açıdan örgütsel yaratıcılık, problem çözme süreçlerinde bireysel üyelerin etkileşimleriyle gelişen takımlar üstü bir kavramdır (Woodman vd., 1993). Bu etkileşimler sırasında ortaya çıkan bireyler üstü etkileşim, örgütsel düzeyde 'kolektif biliş' olarak adlandırdıkları farklı düşünme kalıpları yaratır (Weick vd., 1999). Bu bağlamda Hargadon ve Bechky (2006) de 'kolektif akıl'ı işaret etmektedir. Bu perspektifler örgütsel yaratıcılığı karmaşık örgüt içi bağlamlar üzerinden öne çıkarsa da bu karmaşıklık olumsuzluktan ziyade bireylerin öznel ve özellik sınırları, örgütü etkileyen çok sayıda değişken ve her şirketin kendine özgü iş yapma biçimi ve kültürüyle ilgilidir. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistem içinde birlikte çalışan bireylerin değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratması olarak tanımlanmaktadır (Woodman vd., 1993).

Bireylerin öznel ve özel doğası bir şirketin sosyal sermayesinin temel göstergesi olsa da yaratıcılık örgütsel ortamda paylaşılan bireysel entelektüel süreçlere dayanmaktadır. Bireysel düzeyde, zihinsel yeteneklerin temelini beş entelektüel süreç oluşturur. Bunlar biliş, hafıza, iraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirilmedir (Cropley, 2006). Biliş ve hafıza esasen bireysel düzeyde yetenekler iken (Müller-Wienbergen vd., 2014), iraksak düşünme yaratıcılığın kurucu bir unsurudur. Aynı zamanda karşılaştırma ve soyut olasılıkların keşfini de içerme eğilimindedir. Ancak, eski anıları yeni deneyimlere bağlayan ve bunları organizasyonla ayrıntılı olarak paylaşan yakınsak düşünme olmadan yaratıcı yaratıcılık ortaya çıkamaz (Abraham ve Bubic, 2015; Beuk ve Basadur, 2016). Bu açıdan bakıldığında, sürece katma olarak nitelendirilebilecek katılım ve paylaşımın örgütler için önemi ortadadır. Dolayısıyla, örgütsel düzeyde yaratıcılığın grupların etkileşimi yoluyla ortaya çıkma olasılığı yüksek görünmektedir. Gerçekten de yakınsak düşünme yoluyla yaratıcılığı ortaya çıkarmak, yüksek düzeyde uyumlu bir çalışma grubunun olumsuz etkilerden kaçınarak sergilediği bir beceridir (Yang ve Hung, 2015). Bireysel düzeydeki yaratıcılık ancak bu şekilde sosyal olarak kabul gören bir örgütsel kaynak haline gelebilir.

Kavramsal bir perspektiften bakıldığında, örgütsel düzeyde yaratıcılık kavramı ilk olarak Amabile (1988) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın iki ana kavramsallaştırması vardır (Amabile, 1988). Bunlar

psikolojik temelli kavramsallaştırma ve yenilik temelli kavramsallaştırma. Her iki kavramsal boyutta da maddi olmayan kaynakların açığa çıkardığı enerjinin etkisinden bahsetmek mümkündür. Örgütsel yaratıcılığın maddi olmayan bir kaynak olarak ele alınmasının çeşitli sonuçları vardır. Bir yandan yaratıcılık, yeniliğin öncülü olan yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesinde nesnel bir role sahiptir (Amabile, 1996). Öte yandan, yaratıcılığın karar verme süreçleriyle ilgili psikolojik ve öznel bir rolü vardır (Kor vd., 2007). Ancak, hangi açıdan bakılırsa bakılsın, yaratıcılık çalışanların psikolojik deneyimlerini oluşturmaktadır ve güçlü pozitiflikleri yaratıcı performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Amabile, 2017; He vd., 2017). Örgütsel yaratıcılık, özünde yeni ürünler, süreçler ve örgütsel yeniliklerle sonuçlanabilecek yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesinde nesnel etkilerin yanı sıra öznel bir role de sahiptir. Bu öznel rol, etkin karar alma ve girişimcilik kabiliyetinin geliştirilmesidir. Bu noktada yaratıcılık, çözüm odaklılık için önemli bir kaynak olarak hizmet edebilir. Amabile, (2017); He vd., (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre özellikle bu noktadan yaklaşıldığında inovasyon bir sonuç olarak görülmektedir. Örgütler için istenilen sonuç olan bu durum dinamik ve sürekli değişen bir ekosistemde fikirlerin paylaşıldığı esnek bir kültürü işaret etmektedir. Ancak bu çalışmada genel geçer bir reçete sunmak yerine, işletmelerin yapısal özelliklerine göre bir insan kaynağı stratejisi benimsemesine yönelik bir kapsam tasarımı üzerine inşa edilmektedir.

Uygulamalı Modellerle Örgütsel Yaratıcılık

Literatür örgütsel yaratıcılık için temelde bireysel yaratıcılığa vurgu yaparak, bireysel yaratıcı yeteneğin bu konuda çok önemli olduğu konusunda hemfikirdir. Ancak Reiter-Palmon vd, (2019) bireylerin bağımsız, rekabetçi, eleştirel ve içe dönük olma eğiliminde olduğu, potansiyel olarak çatışmayı teşvik eden özelliklere sahip olduğu ve bunun da organizasyonun yaratıcı olma yeteneğini engelleyebileceğini aktarmaktadır. Bu noktada örgütsel yaratıcılık için önemli olan sadece yaratıcı çalışanlara sahip olmak değil (Yoon vd., 2010) aynı zamanda organizasyon yapısı ve organizasyon içindeki sosyal etkileşimlerin doğasıdır çünkü yaratıcılık bireyler arasındaki etkileşimler, çalışanların nasıl etkileşime girdiği, bilgi paylaştığı, bilgileri nasıl karşılaştırdığı ve fikirleri nasıl birleştirdiği anlamına gelen esnek bağlamsal organizasyonel uygulamalardan etkilenir (Sawyer, 2012). Bu açıdan yaratıcılık bir nevi "gevşek bağlanmış" yaratıcı davranışı destekleyen organizasyon yapısını öne çıkarmaktadır (Hadjikosta ve Friedrich, 2020; Sawyer, 2012).

Yaratıcılıkla ilgili süreçlerin üç ana türü vardır. Bunlar; sorunlara yeni bakış açıları kazandırmaya uygun bir bilişsel tarza sahip olmak, yeni fikirler üretmek için buluşsal yöntemlerin bilgisi ve uygulanması son olarak kişinin işini enerjik bir şekilde takip etmesine yardımcı olan bir çalışma ortamıdır (Hirudayaraj ve Matić, 2021). Nitekim Amabile'nin (1988) model önerisinde; bağlamsal faktörlerin örgütlerde yaratıcılığı engellediğini ya da

kolaylaştırdığını öne sürmüş ve işyeri ortamının rolünü dikkate almıştır. Bu modelde, örgütsel yaratıcılığa sistematik bir yaklaşım önermiş ve etkili faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Ardından Woodman vd. (1993) Amabile'nin (1988) yaratıcı süreçlerde birey ve bağlamın birbirine bağlı olduğu görüşünü temel alarak örgütsel yaratıcılığa ilişkin farklı bir model sunmuştur. Etkileşimci örgütsel yaratıcılık modeli adındaki bu model, çok düzeyli bir örgütsel yaratıcılık modeli sunulmuştur. Bu modele göre; yaratıcılığın bireyler ve onların farklı örgütsel seviyelerdeki çalışma durumları arasındaki karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu model, grupların yaratıcı performansının bir toplamı olan sosyal sistemin yaratıcı performansını ve yaratıcılığın örgütsel olarak kolaylaştırılmasını önermektedir (Woodman vd., 1993). Modele göre; bireysel düzeyde, kişilik, bilişsel stil, içsel motivasyon, bilgi ve sosyal ve bağlamsal etkiler dikkate alınmaktadır. Grup düzeyinde, grup kompozisyonu, özellikleri ve süreçleri göz önünde bulundurulmakta ve örgütsel düzeyde, bireysel ve grup düzeylerinin toplamı dikkate alınmaktadır. Etkileşim modeli, takım ve grup düzeyindeki yaratıcılığa bileşen modelinden daha fazla önem vermektedir. Bu model, süreç, ürün, kişi ve durumun daha önce önerilenden daha kapsamlı bir örgütsel yaratıcılık teorisine entegre edilmesine dayanan bir etkileşim psikolojisi perspektifi geliştirmektedir (Amabile, 1988). Daha sonra Oldham ve Cummings (1996) kişisel ve bağlamsal bir yaratıcılık modeli önermiştir. Bu model, örgütsel özelliklerin karmaşık görev-yoğun bir ortamda çalışanların kişisel özelliklerine destekleyici ve kontrol edici olmayan bir şekilde katkısını dikkate almaktadır. Model, görevler karmaşık ve zorlayıcı olsa bile, çalışanlar yaratıcılık için uygun özelliklere sahip olduğunda yaratıcı işlerin ortaya çıkmasını destekleyici ve kontrolden uzak bir ortama bağlamaktadır. Ayrıca kişisel ve bağlamsal yaratıcılık modelinin odak noktası, kolektif yaratıcılığın sosyal bir süreç olarak kabul edildiği organizasyondaki gruptur. Bu noktada model, Amabile'in (1988) yaratıcı çözümlerin mevcut fikirlerin ve bileşen modelindeki bireysel bileşenin yeniden birleştirilmesiyle oluşturulduğu perspektifini benimsemektedir. Oldham ve Cummings (1996) tarafından sunulan model, Amabile'in (1988) etkileşimci yaklaşımı ile büyük ölçüde tutarlıdır. Bu model, yönetimin iş örgütlerinde yaratıcılığı artırmak için hem kişisel hem de bağlamsal faktörleri dikkate alması gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca çok düzeyli ve anlamlandırma teorileri yine daha sonradan sunulmuş farklı bir açısını kapsamaktadır. Bu teoride, yaratıcılığın "yaratıcı eylemlere" katılım süreci olarak tanımlandığı örgüt içi çok düzeyli bir teori ortaya koyulmuştur. Bu modele göre örgütsel yaratıcılık, tek bir örgütsel düzeyde katılımla farklı gruplar arasında çoklu ve rekabet halindeki çıkarların müzakere edilmesinin bir ürünüdür (Drazin vd., 1999). Bu modelin amacı, bireylerin çoklu düzeylerde yaratıcı çabalara nasıl katıldıklarını anlamaktır. Yönetimsel anlayış ve referans çerçeveleri modelin merkezinde yer almaktadır. (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996) işyerinde yaratıcılığı yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi

olarak tanımlamıştır. Daha sonra Hargadon ve Bechky (2006) kolektif yaratıcılık anlarının sadece orijinal soruyu değil, aynı zamanda sorulacak daha iyi bir soru olup olmadığını da içerdiğini teorik olarak sunmuştur. Ardından, yine Amabile tarafından önerilen modele dayanan Hargadon ve Bechky (2006) dinamik bileşen modeli ve Harvey'in (2014) diyalektik modeli önerilmiştir. Her iki modelin ortak noktası, grup içi etkileşim yoluyla kolektif bilinci harekete geçirerek ve zaman içinde yeni fikirler geliştirme potansiyelini artırarak bütüncül bir bakış açısı sunmalarıdır. Ortaya koyulmuş tüm bu modeller örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılığa dayandığı ancak bağlamsal unsurlar olmadan ortaya konulamayacağı yönündedir. Bu açıdan bu araştırma, Amabile'nin (1988) örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik bileşenleri modelini temel alarak sentez bir bakış açısı oluşturmaktadır. Amabile'e (1988) göre; örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik bileşen modelinde yaratıcı süreç üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; alanla ilgili beceriler, yani bilgi ve teknik beceriler, yaratıcılıkla ilgili beceriler, yani bilişsel düşünme ve çalışma tarzı ve kişilikle ilgili özellikler, yani içsel motivasyon gibi bağlamsal faktörlerdir. Shalley vd, (2004) yaratıcılığa yardımcı olan bağlamsal faktörleri incelemiş ve tüm bağlamsal faktörlerin içsel motivasyonu etkilediğini ve bunun da bağlam ile çalışanların yaratıcı çıktılar arasında aracı olduğunu iddia etmiştir. Bu noktada içsel motivasyon bir aktiviteye zevkli veya anlamlı olduğu için katılmakla ilgilidir. Bu, bireyin göreve yönelik doğal eğilimini ve görevi üstlenmek için kendi nedenlerine ilişkin algısını içerir; bu dış çalışma ortamından büyük ölçüde etkilenir. Amabile vd, (1996) iş ortamındaki dış kontrol ve baskının çalışanların içsel motivasyonunu engelleyebileceğini ve bunun da bireysel yaratıcılığı olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir. Bu noktada bir iş yerinde fikirlerin özgürce keşfedilmesine izin vermek; daha iyi seçimler yapılmasını ve içsel motivasyonu teşvik etmektedir (Oldham ve Cummings 1996; Pulfrey vd, 2013). Dolayısıyla, işlerinde özerklik algılayan çalışanların daha yaratıcı bir performans sergilemelerini beklenmektedir. Böylece yaratıcı süreçler, etkileşimler ve çıktılar örgütsel yaratıcılığı tanımlar (Dyer vd., 2019). Yaratıcı bir organizasyon ise; organizasyonel hedefleri destekleyen yeni ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirecek veya yaratacak şekilde bilgi ve bilgiyi birbirine bağlama ve yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir (Park vd., 2014). Bu tarz bir organizasyon ekip üyelerinin fikir üretmesine fırsat yaratır ve üretilen çözümlere ilişkin geri bildirim sağlayarak değerlendirme aşamasında yaratıcı sürece katkıda bulunur (Amabile, 1996). Yaratıcı performansı belirleyen en önemli faktörler; açık hedefler belirlemeyi ve aynı zamanda bireylere yeni yaklaşımlar denemeleri ve bireylerin çıkarlarıyla eşleşen ve olumlu bir meydan okuma sağlayan iş görevlerini denemeleri için özerkliğe izin vermektir (Amabile ve Pratt, 2016). Konu özellikle özerklik (inisiyatif) noktasından ele alındığında kurumsal düzeyde yaratıcılığa atıf yapan çalışmalar bireysel pencereden iş becerikliğine benzemektedir. Geniş bir perspektiften bakıldığında her iki teorik temelde örgütsel destek ile bireysel güçlerden doğan kolektif biliş

gücü öne çıkmaktadır. Nitekim; Geniş bir perspektiften bakıldığında yaratıcılığın, insanların dış değişikliklere yanıt verme konusundaki içsel kapasiteleriyle bağlantılı olduğu öne sürülmüştür. Bunun örgütsel yaratıcılık ile değer yaratmada kendini gösterdiği; ürünler, hizmetler, fikirler ve prosedürlerde yeniliğin ortaya çıkması için gerekli olduğu savunulmuştur. Temel olarak bakıldığında bu kolektif bir gücün unsurudur. Bu kolektif güç ise; karmaşık bir sosyal bağlamda bir arada çalışan bireylerle çalışmasıyla ortaya çıkar (Woodman vd, 1993).

Örgütsel Yaratıcılık ve İş Becerikliğin Kesişim Kümesi

Literatüre bakıldığında örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılığa dayandırıldığı birçok atıf mevcuttur. Bireysel yaratıcılığın temellerinde ise en çok vurgulanan konu bireylerin iş yapabilme serbestlikleri yani işleri ile ilgili kararlarını alabilme özgürlükleri öne çıkmaktadır. Temel olarak çalışanların psikolojik iyi oluş hallerine atıfta bulunan çoğu araştırma kişinin bireysel enerji ve potansiyeli açığa çıkarabilmesi için örgütsel düzeyde desteğe ve iş ortamının buna elverişli bağlamsal faktörlere sahip olması gerektiğini öne koymaktadır. Konu karşılaştırmalı olarak ele alındığında; Zhang ve Parker (2019) "iş becerikliği" konusunda birçok araştırmacının yaptığı teorik ve ampirik çalışmaları sentezleyerek bütünleştirici bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada konuya dair; öncülleri, süreçleri ve sonuçları ele alan bir yol haritası belirlemiştir. Zhang ve Parker (2019)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre özerkliği destekleyen bir liderlik yapısını işaret etmiştir. Çalışmanın devamında süreç olarak örgütsel ve iş arkadaşı desteğinin psikolojik rolüne vurgu yapılmıştır. Bu haritada ulaşan sonuçların ise; işten memnun olma, yaratıcılık, psikolojik refah, verimlilik ve anlamlılık duygusu olduğu sonucuna varılmıştır. Tsai vd, (2015) benzer şekilde çalışan verilen desteğin motivasyonu arttırdığına vurgu yapmıştır. Çalışanların fikir geliştirme yoluyla sorunları çözme, yeni yollarını keşfetme potansiyellerini fark etmeleri gerektiğinden, destek olmadan tüm potansiyellerini kullanma ve yeni fikirler üretmede istekli olmayacakları vurgusu yapılmıştır. Özellikle yeni fikirlerin üretilmesi temeline dayanan yaratıcılık temelde bireysel noktayı işaret etmektedir. Nitekim; araştırmalar iş becerilerinin bireysel yaratıcılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Chen vd, 2011); becerilerin çeşitliliği içsel iş ilgisini artırmış ve bu da bireysel yaratıcılığa katkıda bulunmuştur (Oldham ve Cummings 1996). Çalışmalar ayrıca, iş görevlerinde yüksek düzeyde özerklik verilen bireylerin yaratıcı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Yoo vd, 2019). Dikkat edilirse (İş becerikliği)'in özünde çalışanlara özerklik oluşturma yetkisi veren ve görevleri yerine getirme biçimlerindeki kişisel farklılıkları tanıyan bir tasarım sürecine (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) vurgu yapılmaktadır.

Nihayetinde özerklik, çalışanların bir görevi yerine getirirken ne kadar kontrole sahip olabileceği ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların yüksek düzeyde özerkliğe sahip olduklarında, işlerinin kalitesinden ve iş sonuçlarından

sorumlu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve nihayetinde yaratıcılığının artacağına vurgu yapılmıştır (Bizzi, 2017). Bu nedenle organizasyonların yaratıcılığı destekleyen bir çalışma ortamı sağlaması kritik öneme sahiptir. Böyle bir bağlam, yaratıcılık hedeflerini belirleyerek, çalışanlara yaratıcılığı zamanında teşvik ederek, yaratıcı fikirlere ilişkin geri bildirim sağlanabilir (De Stobbe vd., 2011). Yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki iş desteği ve özerklik algılarıyla yakından ilişkilidir (Zhou ve Hoever 2014) Ayrıca İmamoğlu ve arkadaşları (2022) araştırmalarında örgütten görülen desteğin çalışanların kolektif duygusunu beslediğine vurgu yapmıştır. Ye ve arkadaşları (2022) ise çalışanların mevcut görevlerine ek olarak ekstra rol davranışları sergileyerek örgüte fayda sağladığını tespit etmiştir. Çalışmanın devamında örgütsel kimlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Çalışmaya göre; örgütsel kimlik algısı arttıkça yaratıcılık düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütten aldıkları destek, ekstra çaba göstermelerinde etkili oluyor. Literatürde bu ekstra çabalar için özerklik (inisiyatif) vurgulanmaktadır. Dolayısıyla iş kurgulama bireysel bir tasarım olsa da kolektif sonuçları örgütsel düzeyde yaratıcılıkla ilişkilendirilebilir.

Beceriklik ve yaratıcılık birbiriyle ilişkili olsa da örgütsel düzeyde büyük bir fayda üretebilmeleri için farklı bağlamlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanların örgütten aldıkları destektir. Çalışanlar daha güçlü bir örgütsel destek hissettiklerinde, yaratıcı faaliyetlerde bulunmak için daha fazla motive olur (Motland, 2018; Bammens vd. 2013; Scott ve Bruce, 1994). Dolayısıyla çalışanlar, örgütün yaratıcılığa önem verdiğini algıladıklarında yaratıcı performans sergileyeceklerdir (Akgunduz vd., 2018; Gichohi, 2014). Yapılan çalışmalar olumlu duygusal deneyimlerin motivasyonu artırdığını, çaba gösterme isteğini yükselttiğini ve dolayısıyla performansı artırdığını göstermiştir (Erez ve Isen, 2002; Lyubomirsky vd., 2005; Wall vd., 2017). Örgütsel desteği yüksek olarak algılayan bireyler yenilikçi olmaya ve örgütten gördükleri iyi muameleyle karşılık vermeye istekli olacağı vurgulanmıştır (Yu ve Frenkel, 2013).

Örgütsel destek, çalışanların yaratıcı görevlere katılmaları için bilişsel düşünmeyi, motivasyonu ve uzmanlığı geliştiren bir unsurdur (Ali Chughtai, 2016). Ayrıca yine Amabile tarafından bireyin faydalı fikirler üretmesinin örgüt tarafından sağlanan desteğe bağlı olduğunu ve örgütsel sorunlara yenilikçi çözümler sunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur (Inam vd., 2021). Ayrıca, bu konuda yapılan son çalışmalar, çalışanların aldığı desteğin yaratıcılığı etkilediğini göstermektedir (Zhang vd., 2016; Köseoğlu vd., 2017; Pan vd, 2021; Inam vd., 2021). Bu nedenle kuruluş, çalışanlarının yaratıcı katılımlarını sağlamak için onlara yeterli psikolojik destek sağlamalıdır (Inam vd., 2021).

Çalışanların işlerine daha yaratıcı bir şekilde katılmaları için içsel olarak motive olmalarını sağlayacak önlemler alınmalıdır. Kısacası, katılım ve yaratıcılık ancak çalışanlar yönetim tarafından tatmin edilir ve iyi değer verilirse

mümkün olacaktır. Bu nedenle kuruluş, çalışanlarını desteklemek ve yaratıcı bir ortam elde etmeleri için onları motive etmek üzere gerekli tüm adımları atmalı ve yeterli kaynakları sağlamalıdır (Shalley ve Gilson, 2004). Yapılan çalışmalar bağlamsal olarak çalışanlar kuruluşlarının kendilerini desteklediğini algıladıklarında, karşı destek geri ödeme hissi öne çıkmıştır. Bu geri ödeme yükümlülüğü, çalışanların işlerine yüksek bir özveri ve motivasyonla katılmalarını sağlamaktadır (Asif vd., 2019; Inam vd., 2021). Nitekim Amabile ve arkadaşları da (1996), bir bireyin faydalı fikirler üretmesinin, organizasyon tarafından sağlanan desteğe bağlı olduğunu, çünkü organizasyonel sorunlara yenilikçi çözümler sunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ilk araştırmalarda tespit etmiştir. Bu noktada bir diğer bağlam da inovasyona önem vermektir. İnovasyon kuruluşların büyümesi için hayati önem taşımaktadır. Organizasyonların yeni fikir ve kavramları yakalamaları ve sürekli değişime uyum sağlamaları gerekir (Akhavan ve Hosseini, 2016).

Yaratıcılık, kuruluşlarda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi, inovasyon ise bu yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Woodman vd., 1993; Gaspersz, 2005). Dolayısıyla yaratıcılığın inovasyon için bir tohum görevi gördüğü söylenebilir (Amabile, 1998). Kuruluşların daha yenilikçi ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirebilmeleri için yaratıcılığı örgütsel bir olgu olarak yönetmeleri ve yeni fikirlerin üretilmesini nasıl teşvik edeceklerini anlamaları gerekir. İşgücünün yaratıcılıkla ilgili bilgi ve beceri düzeylerini geliştiren beceri geliştirici uygulamalar, çalışanlara yüksek düzeyde sorumluluk ve teşvik sağlayan motivasyon artırıcı uygulamalar ve çalışanların özerkliğini ve algılanan desteği artıran güçlendirme uygulamaları, çalışanların kolektif yaratıcılığını olumlu yönde etkileyecektir (Song vd., 2019).

Yöntem

Bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem “insanların deneyimlerini ve uygulamalarını, araştırma konusuna ilişkin algılarını keşfetmek için uygun bir yöntemdir (Braun vd., 2017). Nitel Araştırma Paradigması, sosyal araştırma yöntemleri yelpazesi içinde, sosyal gerçekliği derinlemesine anlama sağlar. Böylece belirli bir sosyal fenomen hakkında teoriler geliştirebilme şansı verir

(Kuckartz ve Kuckartz, 2002). Bu da bir alan araştırmasında gizil ilişkileri derinlemesine çıkarılmasında yardımcı olur. Dolayısıyla araştırmada iş becerikliği ile örgütsel yaratıcılık ilişkisinin gizil rollerinin anlaşılabilmesi için bu yöntemin kullanılmasında uygun bir araştırma olanağı görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularını elde etmek için maxqda yazılımı kullanılmıştır. MAXQDA, belirli, kullanışlı ve kolay bir kodlama çalışmasına izin veren çeşitli kod araçları sağlar. Kod sistemi hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır ve alt kodlar için on seviyeye kadar oluşturmaya izin verir. MAXQDA ile nitel veri analizleri yapmak, araştırmacının vaka odaklı analiz sürecinde ampirik tipler oluşturma çabasını desteklemektedir. Tiplendirme her zaman yanıt verenlerle ilgilidir. Burada bahsi geçen tiplerin, belirli tipik özelliklere veya karakter özelliklerine sahip insanlar anlamına gelmektedir. Tiplerden kasıtlı, eylem, durum, deneyim bakımından yakın görevdeki bireylerden bahsedilmektedir. Bunun nedeni örneklem olarak odak grup görüşmesi kullanılmaktadır. Bu olanak ile analizle odak grup görüşmeleri yapmak, açık uçlu sorularla bireylerin kavramlarla ilgili deneyimlerini veya düşüncelerini anlama ile bir adım ileri taşınmıştır. Odak gruplar birebir görüşmelerle sağlam bir temel oluşturma fırsatı sağlayan sistematik yapıları nedeniyle tercih edilir (Marton, 1994). Odak grup verilerinin nitel veri analizi için özel olarak uyarlanmış işlevler sunmaktadır (Saillard, 2011). Odak gruplar bire bir görüşmeler yoluyla sağlam bir temel oluşturulmasına olanak tanıyan sistematik yapıları nedeniyle tercih edilmektedir (Kitzinger, 1995). MAXQDA, ise spesifik, kullanışlı ve kolay kodlama çalışması sağlayan çeşitli kodlama araçları sunmaktadır. Kod sistemi hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır ve on seviyeye kadar alt kod oluşturulmasına izin verir (Kuckartz ve Kuckartz, 2002). Bu noktada kod matrisi tarayıcısı oluşturulur. Bu matris; farklı metinlerin kodlarını bir bakışta görmek için kullanışlı bir araçtır (Kuckartz, 2010). Temel amaç, verilerin belirli bir bölümündeki farklılıkları tespit etmektir. (Kuckartz ve Kuckartz, 2002). Bu araştırma havacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada yaklaşık 30 sayfa veri toplanmıştır. Bu makaledeki tartışmayı şekillendiren ana araştırma sorusu; iş becerikliği ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide hangi roller öne çıkmaktadır? Bu rolleri anlamak neden önemlidir?



Resim 2. Kod ilişkileri Tarayıcısı
Figure 2. Code Relationship Browser

Şekil 2'ye göre; kodlar arasındaki ilişki, aynı cümle veya paragrafta kodlanma sıklığına göre analiz edilmiştir. Bu analize göre çeşitli kodlar arasındaki etkileşimlerin sayısı niceliksel olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin amacı, kodlar arasındaki güçlü ve zayıf korelasyonları ortaya çıkarmaktır. Buna göre; İlk bulgular, ikili ilişkinin en önemli parçasının "Performans ve Destek" dengesi olduğunu ortaya koymuştur. Bu iki değişken arasındaki ilişkiden yola çıkarak yenilikçilik, özerklik (inisiyatif), esneklik, dinamizm gibi değişkenlerin ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak yapılacak yorum; çalışanların şirketlerinden aldıkları desteğin bir sonucu olarak performans artışı öne çıkmaktadır. Ancak bunun altında, çalışanların işleri konusunda özerk (inisiyatif sahibi) olması, esnek bir çalışma ortamı, ancak yenilikçiliği öne çıkarması gibi destek anlamında beklentinin ne olduğu netleşmektedir. Bu sonuçlar hem iş becerikliği hem de örgütsel yaratıcılık literatürü ile paralel görünmektedir. Dolayısıyla bu bulgular bir derecelendirme ve yol haritası sunmaktadır. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise; kod bazlı frekans analizidir. Bu analiz Şekil 3'e aktarılmıştır.

Şekil 3, cevap metninde belirtilen cevaplara atanan her bir koda ne kadar vurgu yapıldığını göstermektedir. Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında 8 kodun farklı oranlarda yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %72,7'si "Performans", %59,1'i "Destek", %59,1'i "Yenilikçilik", %40,9'u "İnisiyatif" (Özerklik), %36'sı "Destek" cevabını vermiştir. 4'ü "Esneklik", %22,7'si "Dinamizm", %13,6'sı "Katılımcılık" ve son olarak %9,1'i "Eğitim ve Gelişim" e vurgu yapmıştır. Bu bulgunun en önemli özelliği, araştırmanın görüşmelerin yapıldığı odak grup deneyimlerinden yararlanarak çalışmanın kilit rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamasıdır. Buna fenomen rol de denmektedir. Bulgulara göre; performans kavramı, iş kurgulama ile örgütsel yaratıcılık arasında ortaya çıkan en önemli unsurdur. Bu veri seti bir derece aşağıdaki önermeye dayanmaktadır. Bu seti bir yapı olarak düşünmek gereklidir. Yapını çekirdeğinde Eğitim ve Geliştirme bulunmaktadır. Bu araştırmanın fenomen temelinin bu değişkene dayanmasını araştırmanın yapıldığı havacılık sektörünün dinamikleriyle ilişkili görünmektedir. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise tek durumlu bir model olmasıdır. Bu model Şekil 4'te gösterilmiştir.

Bu model yapısı, her bir katılımcıyı tek bir yapıda toplaması bakımından kod tabanlı frekans analizinden farklılık göstermektedir. Model, ortaya çıkan yanıt metinlerini tek bir kaynak olarak değerlendirmiş ve tek tip bir kod ilişkisi ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda kodlama sırasında atanan tüm kodlar tek bir metinden alınmış gibi değerlendirilmiş ve grubun baskın ortak bakış açısı ortaya çıkarılmıştır. Kod tabanlı frekans analizi her bir belgeyi ayrı ayrı değerlendirirken, tek vaka modeli tüm belgeleri bir arada değerlendirilir. Bu modelde kodlardan çıkan çizgilerin kalınlığı, odak grup ile kod arasındaki ilişkinin yoğunluğunu göstermektedir. Kodlardan çıkan çizgilerin niceliksel yoğunluğu ise; modelin nüfus yoğunluğunu detaylandırmasını sağlıyor. Modelden elde edilen bulgular

iş becerikliği alanı olan çalışanların aldıkları destek örgütsel yaratıcılık kapasitelerini geliştirmekte tıpkı kod bazlı frekans analizinde olduğu gibi "performans" kodu vurgulanmaktadır. Bu model ayrıca Şekil 2'de sunulan modelin bir doğrulaması niteliğindedir. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise; kelime bulutudur. Bu analiz Şekil 5'te gösterilmiştir.

Bu bulgunun özelliği, katılımcıların duygu yönetiminde liderliğin rolünü ortaya koyarken en sık kullandıkları kelimelerden oluşan ortak bir havuz oluşturmuş olmalarıdır. Kelime frekansları ve kelime bulutları, alışılmadık kelime, terim ve metaforları vurgulamaya yaramaktadır. Havuzdaki kelimeler büyük ya da koyu ise, bu o kelimenin katılımcılar tarafından daha fazla vurgulandığı anlamına gelmektedir. Öte yandan Şekil 3'te katılımcıların söylemlerinden elde edilen içeriklerde yer alan örtük bilginin ana fikri nedir? Sorusundan hareketle uzmanlar olarak yaptığımız kodlamaların niteliği ön plana çıkmaktadır. Şekil 5'te kullanılan kelime havuzuna bakıldığında katılımcıların iş kurgulama ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anladıkları görülmektedir. Nitelikleri ortaya çıkaracak kavramsal güce sahip oldukları tespit edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Literatüre baktığımızda, örgütsel yaratıcılık ve iş becerikliği arasında doğrudan bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, birçok iş becerikliği çalışmasının sonuçları yaratıcılıkla ilişkilendirilirken, çoğu yaratıcılık çalışması iş becerikliği öncüllerine vurgu yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, literatür daha çok bireysel yaratıcılığa dayanmaktadır. Bireysel yaratıcılıkta ise çoğunlukla bireylerin özerkliğine vurgu yapmış ve psikolojik iyi oluşlarını yaratıcılığın öncülü olarak nitelendirmiştir. Özellikle kişinin enerjisini ve potansiyelini ortaya koyabilmesi için örgütsel düzeyde destek olması ve çalışma ortamının buna olanak sağlayan bağlamsal faktörlere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Konuyu karşılaştırmalı olarak ele alacak olursak; Zhang ve Parker (2019) "İş Becerikliği" konusunda birçok araştırmacının teorik ve ampirik çalışmalarını sentezleyerek bütünlendirici bir çalışma gerçekleştirmiştir. Konuyla ilgili bu araştırmada; tarihçeleri, süreçleri ve sonuçları ele alan bir yol haritası belirlemiştir. Bu çalışmaya göre; işin özelliklerinin, yani sunduğu özerkliğin, görev kimliğinin ve motivasyonel bağlamın önemini vurgulamış ve bunu aktaracak, yönlendirecek ve destekleyecek bir liderlik gücüne vurgu yapmıştır. Çalışmanın devamında bir süreç olarak örgütsel ve iş arkadaşı desteğinin psikolojik rolü vurgulanmıştır. Bu haritadan elde edilen sonuçlar; iş tatmini, yaratıcılık, psikolojik iyi oluş, üretkenlik ve anlamlılık duygusu olduğu sonucuna varılmıştır. Farklı bir çalışma da benzer şekilde çalışanlara verilen desteğin onların motivasyonunu artırdığını vurgulamaktadır (Tsai vd., 2015). Çalışanların problem çözme ve fikir geliştirerek yeni yollar keşfetme konusunda potansiyellerini ortaya koymaları gerektiği ve destek olmadan potansiyellerini tam olarak kullanmaya ve yeni fikirler üretmeye istekli

olmayacakları vurgulanmıştır. Yaratıcılık, özellikle yeni fikirlerin üretilmesine dayanan bireysel noktayı ifade etmektedir. Bu; araştırmalar, iş becerilerinin bireysel yaratıcılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu (Chen vd., 2011); beceri çeşitliliğinin içsel çalışmayı artırdığını ve bunun da bireysel yaratıcılığa katkıda bulunduğunu (Oldham ve Cummings 1996) göstermektedir. Araştırmalar ayrıca, iş görevlerinde yüksek düzeyde özerklik verilen bireylerin yaratıcı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Yoo vd., 2019). İmamoğlu ve arkadaşları (2022) örgütten alınan desteğin çalışanların kolektif duygusunu beslediğini, Ye ve arkadaşları (2022) ise çalışanların mevcut görevlerine ek olarak ekstra rol davranışları sergileyerek örgüte fayda sağladığını ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmaya göre; örgütsel kimlik algısı arttıkça yaratıcılık düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumdan aldıkları destek, ekstra çaba göstermelerinde etkili oluyor. Çünkü çalışanlar daha güçlü kurumsal destek hissettiklerinde, yaratıcı faaliyetlere katılmak için daha fazla motive olurlar (Motland, 2018; Bammens vd. 2013; Scott ve Bruce, 1994). Dolayısıyla çalışanlar, kurumun yaratıcılığa önem verdiğini algıladıklarında yaratıcı performans sergileyecektir (Akgunduz vd., 2018; Gichohi, 2014). Araştırmalar, olumlu duygusal deneyimlerin motivasyonu, çaba gösterme isteğini ve dolayısıyla performansı artırdığını göstermektedir (Erez ve Isen, 2002; Lyubomirsky vd., 2005; Wall vd., 2017). Bu konuda yapılan son araştırmalar, çalışanların aldıkları desteğin yaratıcılığı da etkilediğini göstermektedir. (Zhang vd., 2016; Köseoğlu vd., 2017; Shang ve Malika 2021; Inam vd., 2021). Bu durumda kuruluşun, çalışanlarının yaratıcı bir şekilde katılım göstermelerini sağlamak için onlara yeterli psikolojik desteği sağlaması gerekir (Inam vd., 2021). Amabile ve arkadaşları (1996), bir bireyin faydalı fikirler üretme kabiliyetinin kuruluş tarafından sağlanan desteğe bağlı olduğunu, bu nedenle çalışanların kurumsal sorunlara yenilikçi çözümler sunma olasılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Inam vd., 2021). Bu noktada bir diğer bağlam da inovasyona verilen önemdir. Kuruluşların daha yenilikçi ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirebilmeleri için yaratıcılığı örgütsel bir olgu olarak yönetmeleri ve yeni fikirlerin üretilmesini nasıl teşvik edeceklerini anlamaları gerekir. İş gücünün yaratıcılıkla ilgili bilgi ve beceri düzeylerini geliştiren uygulamalar, çalışanlara yüksek düzeyde sorumluluk ve teşvik sağlayan uygulamalar, çalışan özerkliğini ve algılanan desteği artıran uygulamalar çalışanların kolektif yaratıcılığını olumlu yönde etkileyecektir (Song vd., 2019). Sonuç ne olursa olsun, yaratıcılık esasen çalışanların psikolojik deneyimlerini oluşturur ve bunların güçlü pozitif doğası yaratıcı performansı önemli ölçüde etkiler (Amabile, 2017; He vd., 2017). O halde örgütsel yaratıcılığın özünde; yeni ürünler, süreçler ve örgütsel yeniliklerle sonuçlanabilecek yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesinde nesnel etkileri olsa da öznel bir rolü de vardır. Bu öznel rol, etkin karar alma ve girişimcilik yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu noktada yaratıcılık, çözüm odaklılık için önemli bir kaynak olarak hizmet edebilir. Bu

perspektife göre inovasyonu bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte araştırma dinamik ve sürekli değişen bir ekosistemde potansiyelin performansa dönüştüğü, çalışan özerkliğinin desteklediği, fikir paylaşımına açık esnek bir kültürü işaret etmektedir. Çalışmanın pratik sonucu, iş becerikliğin örgütsel yaratıcılığın bir öncülü olabileceği yönündedir. Bu sonuç işletmelere bir takım pratik çıktılar sağlamaktadır. İşletme düzeyli bir performans çıktısında yönetimin destek çabaları kilit öneme sahiptir. Bu kilit rol özellikle yenilikçiliği özendirirken çalışanların yenilikçiliği incelemesi için kendi işlerini düzenleyebildikleri özerklik sınırlarının desteklenmesi gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu süreci etkili yönetmek isteyen işletmelerin esneklik kültürünü yayacak faaliyetleri öne çıkarması önemli bir rol olarak görülürken bu türden bir desteğin şirket dinamiklerini daha fazla öne çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu pratik çıktılarla işletmelere; çalışan özerkliğini desteklenmesi dolayısıyla esnek bir çalışma ortamının oluşturması önerilmektedir. Yaratıcılığı destekleyen yenilikçilik davranışının temeli gibi görünen bu yol destek anlamında beklentinin ne olduğu anlamakta işletmelere yol gösterici olacaktır.

Extended Abstract

Today, the world is connected and dynamic. Creativity and innovation are crucial for quickly producing solutions and solving problems. (Zollo and Winter, 2002). However, the industrial level wanted thing organizational creativity to happen, academics and set creativity more importance (Jeong and Shin, 2019), organizational level studies whereas firstly organizational to innovation focused (Shin et al., 2013). Organizational creativity and organizational innovation are both about new ideas relating to However, creativity innovation different should be considered. Innovation of new ideas to life creativity while being people external to changes response don't give on the subject drink with their capacity is relevant (De Vasconcelos et al ., 2019). In a way more internal and psychological as long as the sign is done. Amabile (1988) argues that organizational creativity has Two main conceptualizations. This psychology is based on conceptualization and innovation based on is conceptualization. both conceptual material dimension as well non-resources reveal brought out of energy from the effect to mention It is possible. At this point, organizational creativity is a key aspect, taking into account various sources and result. Creativity one on the other hand, new and useful ideas in the development objective have one role (Amabile, 1996), the other from the side in decision-making processes psychologically subjective It has a role (Kor et al ., 2007). However, whatever the subject it is creativity, employees' psychological experiences constitute. These experiences power And positivity to creative performance important to the extent (Amabile, 2017; He et al ., 2017). At this point in the literature, there is an emphasis on the rapport between employees' abilities and their degree of

autonomy. At this point, the basic question is how to it is possible for employees to have freedom on this subject. Of course, institutions need to support creativity to foster this environment. After all, it is the duty of organizations to help create a work environment that enhances harmony, skills, talent and aligns with the preferences of their employees. But providing sufficient resources and a conducive environment is not enough. Employees should also be given the right to take initiative in their work. However, in this way, with talents compatible with the environment, opportunities can be seized (Who and Beehr, 2018; Wrzesniewski and Dutton, 2001). This viewpoint is supported by research, suggesting a relationship between business innovation and organizational creativity. Moreover, practical answers from research and due diligence are more valuable than hearsay. Therefore, what roles do resourcefulness and organizational creativity play in this relationship? It has been shown that they emerge as effective factors. In this study qualitative method has been used. The qualitative method is suitable for discovering people's experiences and applications, as well as their perceptions related to the research subject (Braun et al., 2017). In this research, focus group discussions were conducted with open-ended questions to understand individuals' experiences or thoughts related to certain concepts. Focus groups were preferred because they provide a systematic structure for creating a durable basis through verbatim transcripts of the discussions (Marton, 1994). In this research, MAXQDA software was used to analyze the findings. MAXQDA provides specific, useful and easy-to-use coding tools. The coding system is hierarchically structured and allows for the creation of sub-codes up to ten levels deep. At this point, a code matrix browser was created. This matrix is a practical tool for seeing different codes within texts at a glance (Kuckartz, 2002). This research was carried out in the aviation industry. About 30 pages of data were collected in this study. The main research question shaping the discussion in this article is: What roles are important in the relationship between work resourcefulness and organizational creativity? Why is it important to understand these roles?

First findings; dual your relationship -most important of the piece " Performance and Support " balance is emerge. these two variables' relationship to road innovation, autonomy (initiative), flexibility, and dynamism like of variables relationship comes to the fore. From research, 8 codes given different proportions concentrated on detection have been made. Participants were 72.7% " Performance ", 59.1% " Support ", 59.1% answered, " Innovation ", 40.9% answered " Initiative " (Autonomy), and 36% answered, " Support ". gave. 4 " Flexibility ", 22.7% are " Dynamism ", 13.6% are " Participation " and finally 9.1% are " Education " And Emphasis on development he did.

If comparative aspect of the subject is considered, Zhang and Parker (2019) conducted an integrative study by synthesizing numerous theoretical and empirical works on 'business skillfulness.' This research, related to the

subject, mapped out the history, processes and outcomes. According to this study, traits such as well-offered autonomy, job identity, and the motivational context are important. The study emphasizes the importance of conveying and supporting leadership power directly. In the continuation of the study, the psychological role of organizational support and coworker support was highlighted. The study concluded that job satisfaction, creativity, psychological well-being, productivity, and a sense of meaningfulness are the results of these factors. Tsai and others (2015) similarly found that support given to employees need to be encouraged to realize their potential in solving problems and discovering new ways to develop ideas. Without support, employees are less likely to use their full potential and produce new ideas. Creativity, particularly the generation of new ideas, is expressed on an individual level. Studies have shown that individuals who have a high level of autonomy in their duties tend to have greater creative potential (Yoo et al., 2019). İmamoğlu et al. (2022) pointed out that the support received from the organization supports the collective feeling of employees. Ye et al. (2022) revealed that employees benefit the organization with extra behaviors in addition to their current duties. When employees feel stronger organizational support, they are more motivated to engage in creative activities (Motland, 2018; Bammens et al. 2013; Scott & Bruce, 1994). Therefore, employees will perform creatively when they perceive that the organization values creativity (Akgunduz et al., 2018; Gichohi, 2014). Research shows that positive emotional experiences increase motivation, willingness to make effort and thus performance (Erez & Isen, 2002; Lyubomirsky et al., 2005; Wall et al., 2017). It has also been shown that the support employees receive affects creativity (Zhang et al., 2016; Köseoğlu et al., 2017; Shang & Malika 2021; Inam et al., 2021). In this case, organizations that want to ensure the creative engagement of their employees should provide them with adequate psychological support (Inam et al., 2021). Amabile et al. (1996) said that in order to generate useful ideas in the business, the business needs to be supported. In organizations that behave in this way, employees are more successful in providing innovative solutions to problems (Inam et al., 2021). Organizations need to understand how to foster creativity and new ideas in order to develop more innovative products, processes or services. Practices that support knowledge, skills, level of responsibility and autonomy in the workforce positively affect collective creativity (Song et al., 2019).

Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: AT (%100) Veri Toplanması: AT (%100) Veri Analizi: AT (%100) Makalenin Yazımı: AT (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: AT (%100)	Author Contributions	Research Design: AT (%100) Data Collection: AT (%100) Data Analysis: AT (%100) Writing the Article: AT (%100) Article Submission and Revision: AT (%100)
Etik Bildirim	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr	Complaints	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.	Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research. Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0
Telif Hakkı & Lisans		Copyright & License	

Kaynakça

- Abraham, A., & Bubic, A. (2015). Semantic memory as the root of the imagination. *Frontiers in Psychology*, 6(March), 1–6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00325>.
- Adikara, W., & Soetijpto, B.W. (2021). The impacts of leader-member exchange, psychological capital, and job crafting on innovative behavior: Evidence from the public sector. *Intellectual Economics*, 15(1), 31-48. <https://doi.org/10.13165/IE-21-15-1-03>
- Ahearn, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Akhavan, Peyman, Hosseini & S. Mahdi, (2016). Social capital, knowledge sharing and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technol. Anal. Strat. Manag*, 28 (1), 96–113
- Ali Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230–249. <https://doi.org/10.1177/1742715014558077>
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard business school*, background. 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Amabile, T. M. (2017). In pursuit of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335-337.

- Amabile, T.M., (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Res. Organ. Behav*, 10 (1), 123–167.
- Amabile, T.M., (1998). How to Kill Creativity, 87. *Harvard Business School Publishing*, Boston, MA.
- Amabile, T.M. & Pratt, M.G., (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Res. Organ. Behav*, 36, 157–183.
- Asif, M., Miao, Q., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2013, January). Employees as a source of innovation: The role of perceived organizational support in family firms. In Taneja. S. *73rd Annual AOM Meeting 2013, Orlando, Florida*, pp. 10400- 10405. Academy of Management.
- Berdicchia, D., Nicolli, F. & Masino, G. (2016), Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 318-330.
- Beuk, F., & Basadur, T. (2016). Regulatory focus, task engagement and divergent thinking. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 199–210. <https://doi.org/10.1111/caim.12182>.
- Bizzi, L. (2017), Network characteristics: when an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70(4), 436-460.
- Braun, V., Clarke, V., & Gray, D. (Eds.) (2017). *Collecting Qualitative Data: A Practical Guide to Textual, Media and Virtual Techniques*. *U.K: Cambridge University Press*
- Cárdenas, M., & Campos-Blázquez, J. R. (2023). Towards an integrated definition of job crafting. *Intangible Capital*, 19(1), 42-54.

- Chandrani, S. & Ruchi, K. (2017), Workplace well-being: the role of job crafting, perceived organizational support and perceived autonomy support. *The International Journal of Indian Psychology*, pp. 90-99.
- Chen CJ, HA Shih & YC Yeh (2011) Individual initiative, skill variety, and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources. *International Journal of Human Resource Management* 22(17), 3447–3461. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599940>
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19–29.
- Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391–404. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1803_13.
- Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H., (1994). *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*. Praeger.
- De Stobbeleir, K.E.M., Ashford, S.J. & Buyens, D. (2011), Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831
- De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449.
- Drazin, R., Glynn, M.A. & Kazanjian, R.K., (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Acad. Manag. Rev.* 24 (2), 286–307.
- Dyer J., Gregersen H. & Christensen C. M. (2019). Innovator's DNA, mastering the five skills of disruptive innovators. *Harvard Business Review Press*.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied psychology*, 87(6), 1055.
- Ford, C.M., (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Acad. Manag. Rev.* 21 (4), 1112–1142.
- Gaspersz, J., (2005). Compete with creativity Essay Presented at the Innovation Lecture Compete with Creativity of the Dutch Ministry of Economic Affairs.
- Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County – Kenya. *Library Philosophy and Practice*, 1171. Retrieved from <https://digitalcommons>.
- Gordon, H.J., Demerouti, E., LeBlanc, P.M. & Bipp, T. (2015), Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192-202
- Griep, Y., Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2022). Active emotions and personal growth initiative fuel employees' daily job crafting: A multilevel study. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 62-81. <https://doi.org/10.1177/23409444211033306>
- Guan, X. & Frenkel, S. (2018), How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607.
- Hadjikota, K., & Friedrich, T. (2020). Creativity and innovation in the context of firms. In M. D. Mumford & E. M. Todd (Eds.), *Creativity and innovation in organizations* (pp. 271–314). Routledge
- Hargadon, A.B. & Bechky, B.A., (2006). When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organ. Sci.* 17 (4), 484–500.
- Harrington, D.M., (1990). The ecology of human creativity: a psychological perspective. In: *Based on a Colloquium, "Toward a Psychology of Creative Environments: an Ecological Perspective presented at the Institute of Personality Assessment and Research. Sage Publications, Inc. University of California, Berkeley, Sep. 1984.*
- Harvey, S., (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Acad. Manag. Rev.* 39 (3), 324–343.
- He C, J Gu & H Liu (2017) How do department high-performance work systems affect creative performance? A cross-level approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 402–426. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12156>.
- 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.
- Hirudayaraj, M., & Matic, J. (2021). Leveraging human resource development practice to enhance organizational creativity: A multilevel conceptual model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172-206.
- Hornung, S. (2017), Antecedents and outcomes of job crafting: situation-directed and self-directed strategies. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* (5th conference, St. Petersburg, Russia).
- Hornung, S. & Rousseau, D.M. (2007), Active on the job – proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Shimazu, A., & Dollard, M. F. (2019). Resource crafting: is it really 'resource'crafting—or just crafting?. *Frontiers in psychology*, 10, 614.
- Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776-793.
- Hur, W.M., Shin, Y., Rhee, S.Y. & Kim, H. (2017), Organizational virtuousness perceptions and task crafting: the mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*, 22(4), 436-459
- Imamoglu, S. Z., Erat, S., & Turkan, H. (2022). How organizational identity relates to knowledge sharing and creativity: Moderating effect of perceived organizational support. *Kybernetes*.
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering creativity and work engagement through perceived organizational support: the interactive role of stressors. *Sage Open*, 11(3), 21582440211046937.
- Jeong, I. & Shin, S.J. (2019), High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. (2006). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L. & Eriksson, A. (2020), The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-16.
- Kanten, P. (2014), The antecedents of job crafting: perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128
- Kim, H., Im, J. & Qu, H. (2018), Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kim, M. & Beehr, T.A. (2018), Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, m25(2), 184-196.
- Kim, M. & Beehr, T.A. (2020), Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 126-139
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398.
- Kim, M., & Beehr, T.A. (2021). The role of organization-based self-esteem and job resources in promoting employees' job crafting behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3822-3849. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1934711>
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of management studies*, 44(7), 1187-1212.

- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Kuckartz, A. M., & Kuckartz, U. (2002). Qualitative text analysis with MAXQDA.
- Kuckartz, A. M., & Kuckartz, U. (2002). Qualitative text analysis with MAXQDA. Kuckartz, U. (2010). Realizing mixed-methods approaches with MAXQDA. Philipps-Universität, Marburg.
- 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.
- Li, J., & Li, Y. (2022). Review and Prospect of Research on JobCrafting. *Frontiers in Economics and Management*, 3(10), 131-143.
- Li, J., Sekiguchi, T. & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting: regulatory focus and social exchange perspectives. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 662-680.
- Lyons, P. (2008), The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 25-36
- Mäkikangas, A., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2017), Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Mäkikangas, A.; Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2017) Antecedents of daily team job crafting. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.*, 26, 421–433.
- Malo, M., Tremblay, I., & Brunet, L. (2016). Cognitive adjustment as an indicator of psychological health at work: Development and validation of a measure. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.005>
- Marton, F. (1994). "Phenomenography", in In the international encyclopedia of education. 8(2). T. Husén & T. N. Postlethwaite (Pergamon), 4424–4429
- Motland, K. (2018). The relationship between organizational climate, perceived organizational support, employee participation, and readiness for change within the Norwegian police service [Masters dissertation, University of Oslo].
- Müller-Wienbergen, F., Müller, O., Seidel, S., Becker, J., Reid, S. E., de Brentani, U. & Pissarra, J. (2014). Divergent thinking and market visioning competence: An early front-end radical innovation success typology. *Creativity and Innovation Management*, 44(5), 344–381. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2004.00349.x>
- Mustafa, E.H.G., & MahaAbdeenAbdeenkeder, A.E.S.E.A. (2021). Job Crafting, Work Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Head Nurses. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 17045-17060.
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6(2), 189–201. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189>
- Oldham GR & A Cummings (1996) Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oldham, G.R. & Cummings, A., (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Acad. Manag. J.*, 39 (3), 607–634.
- Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H., & Kim, J. W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International*, 17(2), 203–221
- Park, S., & Park, S. (2023). Contextual antecedents of job crafting: review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 141-165.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65 (1), 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S.K., Parker, S. & Wall, T.D. (1998), Job and Work Design: Organizing Work to Promote WellBeing and Effectiveness, Sage, Thousand Oaks, CA
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, 25(5), 1434–1452.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2017), Regular versus cutback-related change: the role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62-85.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Pulfrey C, C Darnon & F Butera (2013) Autonomy and task performance: explaining the impact of grades on intrinsic motivation. *Journal of Educational Psychology*, 105(1), 39–57. <https://doi.org/10.1037/a0029376>
- Reiter-Palmon R., Mitchell K. S. & Royston R. (2019). Improving creativity in organizational settings: Applying research on creativity to organizations. In Kaufman J. C. & Sternberg R. J. (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity 2*, 515–545. Cambridge University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Saillard, E. K. (2011). Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and MAXQDA. *Forum Qual. Soz.* 12, 1–21. doi: 10.17169/fqs-12.1.1518
- Sawyer, R. K. (2011). Explaining creativity: The science of human innovation. *Oxford university press*.
- Schaufeli, W.B. (2015), Engaging leadership in the job demands resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schüler, J., Franzke, S., Boehnlein, P., & Baum, M. (2023). Do job crafting opportunities help to win talent? Disentangling and contextualizing the effects of job crafting opportunities on applicant attraction. *Journal of Organizational Behavior*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- 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, 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R., (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *J. Manag.*, 30 (6), 933–958.
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381-1397. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0607>
- Shin, S.Y., Park, W.W. & Lim, H.S. (2013), What makes small-and medium-sized enterprises promote organizational creativity: the contingency perspective. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(1), 71-82.
- Slemp, G.R. & Vella-Brodick, 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.
- Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, 23(5), 992-1004.
- Song, Z., Gu, Q., & Wang, B. (2019). Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness. *International Journal of Manpower*, 40(5), 834-849.
- Surbhi, D. & Chandrani, S. (2017), The role of job characteristics, job crafting and work engagement on job performance: a study on service industry. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(17), 36-42.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Daantje, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- 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(1), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tran, T. K. P. (2021). How Social Capital Mediates the Impact of Job Crafting on Job Performance: Evidence from Vietnamese Industrial Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 647-655.
- Tsai, C.Y., Hornig, J.S., Liu, C.H. & Hu, D.C. (2015). Work environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Vukelić, M., Petrović, I. B., & Čizmić, S. (2021). Job crafting in Serbia: Serbian mixed-method validation of the Job Crafting Scale. *Psihologija*, 54(1), 95-122.
- Wang, H.J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. (2017b). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: the moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* 21, 81–123. JAI Press.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W., (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Acad. Manag. Rev.* 18 (2), 293–321.
- 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. & Berg, J. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2015). Emotions as constraining and facilitating factors for creativity: Companionate love and anger. *Creativity and Innovation Management* 24(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/caim.12089>.
- Ye, J., Zhang, X., Zhou, L., Wang, D. & Tian, F. (2022). Psychological mechanism linking green human resource management to green behavior. *International Journal of Manpower*.
- Yoo, S., Jang, S., Ho, Y., Seo, J., & Yoo, M. H. (2019). Fostering workplace creativity: examining the roles of job design and organizational context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(2), 127-149.
- Yoon, S. W., Song, J. H., Lim, D. H., & Joo, B. K. (2010). Structural determinants of team performance: The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge. *Human Resource Development International*, 13(3), 249–264
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important?. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165–1181. <https://doi.org/10.1002/job.1844>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhang, L., Bu, Q., & Wee, S. (2016). Effect of perceived organizational support on employee creativity: Moderating role of job stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400–417. <https://doi.org/10.1037/str0000025>
- Zhou J & IJ Hoever (2014) Research on workplace creativity: a review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-3