



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Şafak Yüksel VURAL

AŞÇILARIN İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE YARATICILIK SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Şafak Yüksel VURAL

AŞÇILARIN İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE YARATICILIK SÜREÇLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Doç. Dr. Adem ARMAN

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Şafak Yüksel VURAL'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Bahar GÜMÜŞ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Adem ARMAN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üy. Ersin ARIKAN (İmza)

Tez Başlığı: AŞÇILARIN İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE YARATICILIK SÜREÇLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 09/05/2023

Mezuniyet Tarihi : 11/05/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “AŞÇILARIN İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE YARATICILIK SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Şafak Yüksel VURAL





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Şafak Yüksel VURAL
Öğrenci Numarası	20195271001
Enstitü Ana Bilim Dalı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı
Programı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Adem ARMAN
Tez Başlığı	Aşçıların İş Becerikliliği İle Yaratıcılık Süreçleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 84 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 09/05/2023 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 11

alıntılar dahil % 12 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

09/05/2023

(imzası)
Doç. Dr. Adem ARMAN

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ BECERİKLİLİĞİ

1.1. İş Becerikliliği	5
1.2. İş Becerikliliği Kavramı	5
1.3. İş Becerikliliği Boyutları	11
1.4. İş Becerikliliği Öncülleri	20
1.4.1. İş Özellikleri	20
1.4.1.1. İş Özerkliği	21
1.4.1.2. Görev Kimliği.....	22
1.4.1.3. Görev Önemi	22
1.4.1.4. Görev Karmaşıklığı	23
1.4.2. Kişisel Özellikler	23
1.4.2.1. Demografik Özellikler	24
1.4.2.2. Proaktif Kişilik	25
1.4.3. Motivasyonel Faktörler	25
1.4.3.1. Öz Yeterlik	25
1.4.3.2. İşe Bağlılık.....	26
1.4.3.3. İşkoliklik.....	27
1.4.3.4. Tükenmişlik.....	28
1.4.4. Yönetici Faktörü	28
1.4.4.1. Ast-Üst Özerklik Beklentileri.....	29
1.4.4.2. Dönüşümsel Liderlik	29
1.4.4.3. Güçlendirici Liderlik	30
1.4.4.4. Hizmetkar Liderlik	30
1.5. İş Becerikliliği Sonuçları	31
1.5.1. Bireysel Tutumlar	32
1.5.1.1. Kişi-İş Uyumu	32
1.5.1.2. İş Tatmini.....	33
1.5.2. Bireysel Davranışlar	33
1.5.2.1. İş Performansı.....	34
1.5.2.2. Yaratıcılık	34
1.5.3. Bireysel İyi-Oluş	35
1.5.3.1. Psikolojik İyi-Oluş.....	35

1.5.3.2. İş Tükenmişliği.....	35
-------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK

2.1. Yaratıcılık Kavramı	36
2.2. Yenilikçilik Kavramı	38
2.3. Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kavramlarının Farkları	39
2.4. Yaratıcılık Türleri	40
2.4.1. Bireysel Yaratıcılık.....	40
2.4.2. Grup Yaratıcılığı.....	41
2.4.3. Örgütsel Yaratıcılık	42
2.5. Mutfakta Yaratıcılık	42
2.6. Mutfakta Yaratıcılık Süreci	46
2.7. Mutfakta Yaratıcılık Sürecini Etkileyen Faktörler	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM AŞÇILARIN İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE YARATICILIK SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	54
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	55
3.3. Evren ve Örneklem.....	57
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	57
3.5. Verilerin Analizi	58
3.6. Araştırmanın Bulguları	59
3.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	59
3.6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	60
3.6.3. Korelasyon Analizi	61
3.6.4. Regresyon Analizi	63
3.6.5. T Testi Analizi	63
3.6.5.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	64
3.6.5.2. Mutfak Eğitimine İlişkin Bulgular	64
3.6.6. ANOVA Testi.....	65
3.6.6.1. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular.....	65
3.6.6.2. Pozisyona İlişkin Bulgular	67
3.6.6.3. Hizmet Süresine İlişkin Bulgular	69
3.6.6.4. Mutfak Eğitimi Alınan Yere İlişkin Bulgular	70
3.6.6.5. Yaşa İlişkin Bulgular	71
3.6.7. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	73
TARTIŞMA VE SONUÇ	76
KAYNAKÇA.....	83
EK 1- ANKET FORMU.....	114
Ö Z G E Ç M İ Ş.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İş Becerikliliği Kavramsal Çerçevesi.....	7
Şekil 1.2. İlgili Literatüre Yönelik Özet Şekil.....	19



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İş Becerikliliğine İlişkin Tanımlamalar.....	7
Tablo 1.2 İş Becerikliliğine Benzer Kavramların Karşılaştırması	10
Tablo 1.3. İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	12
Tablo 2.1. Yenilik Aşamaları ve Kapsamları	39
Tablo 2.2. Yaratıcı Mutfak Sanatçıları Karakteristik Özellikleri	44
Tablo 2.3. İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	46
Tablo 2.4. Mutfak Yaratıcılığını Etkileyen Faktörler.....	50
Tablo 3. 1 Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları	58
Tablo 3. 2 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	60
Tablo 3. 3 Cronbach's Alpha (α) Değerlerinin Güvenirlik Düzeyleri	60
Tablo 3. 4 Güvenirlik Analizi Sonuçları	61
Tablo 3. 5 Korelasyon Katsayısına (r) İlişkin Değerler.....	61
Tablo 3. 6 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	62
Tablo 3. 7 Basit Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	63
Tablo 3. 8 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	64
Tablo 3. 9 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Mutfak Eğitime Göre İncelenmesi	64
Tablo 3. 10 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi	65
Tablo 3. 11 Aşçıların Farklı Eğitim Düzeyleri ve Yaratıcılıklarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3. 12 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Pozisyonlarına Göre İncelenmesi.....	67
Tablo 3. 13 Aşçıların Farklı Pozisyonları ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	67
Tablo 3. 14 Aşçıların Farklı Pozisyonları ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları	68
Tablo 3. 15 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi	69
Tablo 3. 16 Aşçıların Farklı Hizmet Süreleri ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	69
Tablo 3. 17 Aşçıların Farklı Hizmet Süreleri ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3. 18 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Mutfak Eğitimi Alınan Yere Göre İncelenmesi .	71
Tablo 3. 19 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Yaşa Göre İncelenmesi.....	71

Tablo 3. 20 Aşçıların Farklı Yaş Aralıkları ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi	
Sonuçları.....	72
Tablo 3. 21 Aşçıların Farklı Yaş Aralıkları ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi	
Sonuçları.....	72
Tablo 3. 22 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	73



KISALTMALAR LİSTESİ

JD-R Model: Job Demands-Resources Model (İş Talepleri ve Kaynakları Modeli)

TDK: Türk Dil Kurumu

Vd.: Ve diğerleri

Vb.: Ve benzeri



ÖZET

Tez çalışması kapsamında; mutfak çalışanlarında iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçlerine etkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla; rekabet seviyesinin ve müşteri taleplerinin fazla olduğu ve mutfak çalışanlarının bu beklentilere cevap vermek için iş beceriklilikleri ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir bölge olan İstanbul bölgesinde hizmet veren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Nicel araştırma yaklaşımının benimsendiği çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Soru formları, araştırmacı tarafından yüz yüze ve çevrim içi olmak üzere iki şekilde uygulanmıştır. Yüz yüze ve çevrim içi soru formları, 6 Ocak ile 29 Ağustos 2022 tarihleri arasında uygulanarak 388 adet yanıt alınmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, T-testi, ANOVA analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, mutfak çalışanlarında iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca mutfak çalışanlarının; cinsiyet, yaş, pozisyon ve hizmet süreleri ile hem iş beceriklilikleri hem de yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma; ilgili literatüre çeşitli yönlerden katkı sağlayarak, uygulamacılar ve gelecek araştırmalar için öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mutfak Çalışanları, İş Becerikliliği, Yaratıcılık, Yenilikçilik, Otel Mutfakları

SUMMARY
EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING AND
CREATIVITY PROCESSES OF COOKS

Within the scope of the thesis; It is aimed to examine the impact of job crafting on creativity processes in culinary employees. For this purpose; The 5-star hotel enterprises serving in the Istanbul region, which is a region where the competition level and customer demands are high and where culinary employees can demonstrate their job crafting and creativity in order to respond to these expectations, are determined as a research area. In the study, which was adopted by the quantitative research approach, a questionnaire technique was used as data collection technique. Convenience sampling method was used in the sample selection. The questionnaires were applied by the researcher in two ways, face-to-face and online. Face-to-face and online questionnaires were applied between January 6 and 29 August 2022 and 388 answers were obtained. In the analysis of the data, reliability analysis, descriptive statistics, factor analysis, T-test, ANOVA analysis, correlation analysis and regression analysis were used. As a result of the analysis of the data obtained, it was found that job crafting in kitchen employees has a significant affecting creativity processes and positively affecting the creativity processes. In addition, culinary employees; It has been found that there are significant relationships between gender, age, position and service periods and both job crafting and creativity processes. Research; It contributes to the relevant literature from various aspects and offers suggestions for practitioners and future research.

Keywords: Culinary Employees, Job Crafting, Creativity, Innovation, Hotel Culinary

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimden bu yana bilgi ve tecrübeleriyle beni aydınlatan, akademik gelişimimde büyük rol oynayan, sorularıma her zaman sabır ve sevgiyle cevap veren sevgili danışman hocam Sayın Doç. Dr. Adem ARMAN'a;

Çalışma sürecinde kıymetli görüşleriyle araştırmama destek olan Sayın Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR'e ve Öğr. Gör. Özkan ERDEM'e;

Araştırmama farklı açılardan yaklaşarak görüşlerini ileten jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Bahar GÜMÜŞ ve Dr. Öğr. Üy. Ersin ARIKAN hocalarıma;

Beni hayata hazırlayan ve eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini asla esirgemeyen annem Nuran VURAL'a ve babam Yunus VURAL'a;

Hayatımın her alanında olduğu gibi tez çalışmamı hazırlarken de varlığını daima yanımda hissettiren değerli ve sevgili arkadaşım Rabia Zeybek'e;

Çalışma süresi boyunca beni sürekli motive eden Ahmet SALMAN, Yeliz ÇUBUK ve Barış GÜL arkadaşlarıma,

Son olarak araştırmamda katılımcı olmayı kabul edip katkı sağlayan otel şeflerine teşekkürlerimi bir borç bilirim.

GİRİŞ

Sürekli değişen günümüz şartlarında, organizasyonların değişimlere hızlı tepki vermesi ve çoğu zaman öngörülemeyen, belirsiz durumlara çözüm üretmesi gerekmektedir. Fakat işin doğası ve yapısı sürekli olarak değişikliklerden etkilendiği için organizasyon tarafından belirlenen yukarıdan aşağıya bir iş tasarımı oluşturmak, çalışma koşullarının evrimine cevap vermekte yeterince işlevsel olamamaktadır (Demerouti, 2014). Bu sebeple organizasyonların değişimlere hızlı cevap verebilmesi için aşağıdan (çalışandan) yukarıya (yönetime) doğru, çağdaş bir iş tasarımı yaklaşımı olan iş becerikliliğine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. İş becerikliliği çalışanların özerk bir şekilde işlerini kendi yetkinliklerine göre değiştirebildiği proaktif bir süreçtir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu süreç sonucunda bireyler yaratıcılık seviyelerini artırarak kendileri ve bağlı oldukları işletme için pozitif kazanımlar elde edebilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin rekabete ayak uydurabilmesi için yaratıcı ve yenilikçi özelliklerine önem atfetmesi gerekmektedir.

Yaratıcılığın farklı disiplinlerde ve farklı araştırmacılar için farklı anlamları olmasına rağmen, yaratıcılığın derinlemesine düşünmeyi gerektiren psikolojik bir süreç olduğu uzun zaman önce kabul edilmiştir (Wallas, 1926). Son zamanlarda ise yaratıcılık ve yemek; farklı bir deyişle yaratıcılık ve gastronomi arasındaki ilişkinin, araştırmacılar tarafından ilgi çektiği görülmektedir (Pedersen ve Hein, 2012; Goldfarb, 2014; Richards, 2014; Vargas-Sánchez ve Lopez-Guzman, 2015). Öyle ki yaratıcılık, gastronominin önemli bir bileşeni olarak görülmüş, yeni ve daha lezzetli olan iyi yiyecek fikirlerini geliştirmede önemli etkilere sahip olduğu pek çok araştırmada vurgulanmıştır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların mutfakta yaratıcılığı bir süreç olarak değerlendirdikleri ve bu süreçleri çeşitli yönleriyle ele aldıkları görülmektedir. Bu noktada mutfaktaki yaratıcılığın, Rhodes (1961) tarafından ortaya koyulan 4p modelindeki boyutlar (kişi, süreç, ürün ve çevre) baz alınarak incelendiği gözlemlenmiştir. Literatürdeki araştırmaların; kişisel faktörler (Dornenburg ve Page, 2008; Horng ve Hu, 2008; Horng ve Lee, 2009; Baldwin, 2018; Ekincek ve Günay, 2023), yaratıcılık süreçleri (Ottenbacher ve Harrington, 2007; Horng ve Hu, 2008; Bouty ve Gomez, 2013; Stierand vd., 2014; Capdevila vd., 2015; Albors-Garrigós vd., 2018; Madeira vd., 2022), ürün (Horng ve Hu, 2008; Horng ve Lin, 2009; Horng vd., 2011; Peng vd., 2013; Jimenez-Mavillard ve Suarez, 2022) ve çevre (Horng ve Lee, 2009; Zopiatis, 2010; Peng vd., 2013; Yeh ve Huan, 2017; Özgönül ve Öztürk, 2022) gibi faktörler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Mutfak ortamında gerçekleştirilen

yaratıcılık çeşitli şekillerde ele alınsa da çalışmalarda vurgulanan ortak görüş, şeflerin yaratıcılıkta başrolü oynadığı yönündedir (Stierand vd., 2014). Mutfak şefleri; alanla ilgili yayınları inceleme (Horng ve Hu, 2008), geçmiş deneyimlerinden ve becerilerinden faydalanma (Stierand ve Dörfler, 2012; Aubke, 2013; Stierand vd., 2014; Capdevila vd., 2015; Page, 2017; Lee vd., 2020) rakip restoranları deneyimleme ve meslektaşlar ile fikir alışverişinde bulunma (Horng ve Lee, 2009, Leschziner, 2015; Baldwin, 2018, Lee vd., 2020), müşterilerin tavsiyelerini dikkate alma (Horng ve Hu, 2008, Albors-Garrigos vd., 2013) ve sanattan (Zimmerman, 2009), doğadan ya da duygularından beslenme (Stierand ve Dörfler, 2012; Bouty ve Gomez, 2013) gibi özellikleri sayesinde yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmektedir.

Yaratıcılık ürün bazında değerlendirildiğinde; pişirme yöntemi, tat, koku, malzemeler, sunum tekniği veya tüm bunların bileşiminden ortaya çıkan özgün bir ürün yaratma girişimi olarak ifade edilmektedir (Horng vd., 2011; Albors-Garrigos vd., 2013). Çevresel açılardan ele alındığında ise fiziksel, sosyal, kültürel ve eğitim düzeyi (Peng vd., 2013) gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Horng ve Lee, 2009). Bilim ve teknoloji (Zopiatis, 2010; Özgönül ve Öztürk, 2022), eğitim (Horng ve Hu, 2009; Peng vd., 2013; Özgönül ve Öztürk, 2022; Ekincek ve Günay, 2023) ve kültür (Horng ve Lee, 2006; Horng ve Hu, 2008; Peng vd., 2013; Lin ve Baum, 2016) gibi çevresel faktörlerin, şeflerin yaratıcılıklarına etkisi araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmaların ilk olarak şeflerin yaratıcılıklarını ortaya koymak için kişisel özelliklerini ele almaktadır. Ardından çevresel faktörler göz önüne alınarak yaratıcılık süreçlerinin işlenmesiyle birlikte yaratıcı ürünün ortaya çıkması gibi konuların araştırıldığı görülmektedir.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların, iş becerikliliğini çeşitli yönleriyle ele aldıkları görülmektedir. İlgili araştırmaların genel olarak iş becerikliliği boyutları, iş becerikliliğine neden olan faktörleri ve iş becerikliliğinin neden olduğu faktörleri incelediği görülmektedir. İş becerikliliğine yönelik boyutlandırma çalışmalarının genel olarak; Wrzesniewski ve Dutton (2001) temelli modeller (Ghitulescu, 2006; Volman, 2011; Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Niessen vd., 2016), iş talepleri-kaynakları (JD-R) temelli modeller (Tims ve Bakker, 2010; Tims vd., 2012; Nielsen ve Abildgaard, 2012; Petrou vd., 2012) ve bu iki modeli birleştirmeye yönelik modeller (Bruning ve Champion, 2018; Zhang ve Parker, 2019) olarak ele alındığı görülmektedir. İş becerikliliğine neden olan faktörler ise; iş özellikleri, kişisel özellikler, motivasyonel faktörler ve yönetici faktörü olarak ele alınmaktadır (Zhang ve Parker, 2019). İş özellikleri kapsamında görev önemi (Gu-Ne ve Lee, 2016; Bizzi, 2017; Kim vd., 2020), görev kimliği (Walsh ve Gordon, 2008; Kim vd., 2020) ve iş özerkliği (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Albert, 2020) gibi konular araştırılmaktadır. Kişisel özellikler

kapsamında ise demografik özellikler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Berg vd., 2010; Rudolph vd., 2017; Pelit vd., 2022) ve proaktif kişilik (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2012; Rudolph vd., 2017) gibi faktörlerin araştırıldığı görülmektedir. Çalışanların motivasyonel faktörleri kapsamında öz-yeterlilik (Rudolph vd., 2017; Ingusci vd., 2019), işe bağlılık (Lu vd., 2014; Tims vd., 2015; Hakanen vd., 2018), işkoliklik (Laurence, 2010; Zhang ve Parker, 2019), ve tükenmişlik (Tims vd., 2015; Hakanen vd., 2018) gibi faktörlerin araştırıldığı gözlemlenmiştir. Yönetici faktörünün de; ast-üst özerklik beklentisi (Wang vd., 2016; Jalil ve Shafi, 2022), güçlendirici liderlik (Esteves ve Lopes, 2018; Kim ve Beehr, 2018; Thun ve Bakker, 2018), dönüşümcü liderlik (Wang vd., 2017; Hetland vd., 2018; Dominguez vd., 2022) ve hizmetkar liderlik (Bavik, vd., 2017; Harju vd., 2018; Khan vd., 2021) tarzlarıyla iş becerikliliğine neden olduğu görülmektedir. İş becerikliliği davranışlarının bireysel tutumlar, bireysel davranışlar ve bireysel iyi-oluş gibi durumlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların iş becerikliliği davranışı sonrasında; kişi-iş uyumu (Lu vd., 2014; Chen vd., 2014; Tims vd., 2016), anlamlılık (Bruning, 2014; Tims vd., 2016; Guo ve Hou, 2022) ve iş tatmini (Tims vd., 2013a; Cheng ve Yi, 2018) gibi bireysel tutumlarında değişiklikler olduğu ifade edilmektedir. Tutumların değişmesi sonucunda bireylerin iş performansı (Wang vd., 2017; Lee ve Lee, 2018) ve yaratıcılık (Gordon vd., 2015; Lin vd., 2017; Zhang ve Parker, 2019) gibi bireysel davranışlarında da değişiklikler meydana getirmektedir. Son olarak iş becerikliliği davranışı sonucunda bireylerin psikolojik iyi-oluş (Tims vd., 2013a; Slemp ve Vella-Brodrick, 2014; Zhang ve Parker, 2019) ve tükenmişlik (Tims vd., 2013a; Demerouti, 2014; Wang vd., 2017; Singh ve Singh, 2018) gibi bireysel iyi-oluşa etki eden faktörler araştırma konuları kapsamında değerlendirilmektedir. İş becerikliliği literatürüne genel olarak bakıldığında, bu davranış biçimini ortaya çıkaran faktörlere, iş becerikliliği davranışı şekillerine ve davranış sonrasında oluşan bireysel değişikliklere odaklanıldığı gözlemlenmiştir.

Araştırma, mutfak çalışanlarında iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçleriyle ilişkili olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca demografik özelliklere göre bu etkinin farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmektedir. Bu kapsamda İstanbul'da hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerindeki mutfak çalışanlarıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında restoranlar yerine otel işletmeleri seçilmiştir. Bu durumun sebebi ise; otel işletmelerinin restoranlara nazaran daha fazla iş yükü, zaman baskısı ve maliyet hedeflerine uygun hareket edilmesi gibi sorumlulukların bulunmasıdır. otel mutfaklarındaki şeflerin, restoranlara nazaran daha kısıtlı oldukları durumlarda yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için iş becerikliliği davranışlarına başvurarak kısıtlılıklarla baş edebilme güçlerini artıracakları

düşünülmüştür. Araştırma sonuçlarında ise bu fikir desteklenerek aşçılarda iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçleri üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Mutfak çalışanlarının iş becerikliliği ile yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, iş becerikliliği teriminin tarihsel gelişim süreci, iş becerikliliği boyutları, iş becerikliliğine neden olan öncüller ve iş becerikliliği davranışının sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde yaratıcılık ve yenilik kavramları incelenmiştir. Ardından mutfakta yaratıcılık kavramı ele alınarak; mutfakta yaratıcılık süreci ve bu süreci etkileyen faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, modeli ve sınırlılıkları üzerinde durulmuştur. Ardından evren ve örneklem seçimi, veri toplama süreci ve veri analiz yöntemi hakkında bilgi verilerek ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde; araştırma sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirilmiş, önceki çalışmalarla karşılaştırılmış, kuramsal ve pratik katkılardan söz edilmiş ve gelecekte yapılabilecek çalışmalarla ilgili öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ BECERİKLİLİĞİ

1.1. İş Becerikliliği

İş kavramı yakın bir geçmişe kadar yöneticiler tarafından tasarlanan görevlerin yerine getirilmesini kapsayan statik bir kavram olarak ele alınmıştır ((Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims ve Bakker, 2010; de Gennaro, 2019). Günümüze geldiğimizde ise çalışanların da iş tasarımlarında aktif rol üstlenebildiği yeni yaklaşımlarla birlikte bu görüş değişmeye başlamıştır. Trendlerdeki hızlı değişimlere eş zamanlı olarak hem işletmelerin hem de çalışanların ayak uydurması gerekliliği, yönetici odaklı iş tasarımı yaklaşımlarının uygulanabilirliğini azaltabilmektedir (Mikhalchenko ve Seredkina, 2017; Saboowala ve Manghirmalani-Mishra, 2020) . Çünkü yukarıdan aşağıya organizasyonel uygulamalar tasarlamak, çalışma koşullarının sürekli değişimine yanıt vermekte yeterince işlevsel olamamaktadır (Kamoun, 2007; Demerouti, 2014). Örneğin yetersiz iş tanımı, hatalı bir iş prosedürü ya da işlevsiz rol beklentisi gibi hızlı reaksiyon alınması gereken bazı durumlarda üst kademeler yavaş kalabilmektedir (Anton, 2009; Pignata vd., 2016). Böyle durumlarda çalışanlar, yönetimden habersiz bir şekilde görev tanımlarında bulunmayan fakat işin işleyişi ve kendi ihtiyaçları açısından gerekli gördükleri yetersiz iş tasarımlarını değiştirerek iş becerikliliği davranışında bulunabilmektedirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims ve Bakker, 2010). Beklentilerin ve trendlerin sürekli değişkenlik gösterdiği, geleneksel iş tasarımı yaklaşımının yetersiz kaldığı sektörlerde, aşağıdan yukarıya bir iş tasarımı yaklaşımı olan iş becerikliliğinin umut verici bir alternatif olarak değerlendirileceği düşünülmektedir.

İş becerikliliği kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle iş becerikliliğine dair farklı tanımlamaların ve iş becerikliliği kavramına benzeyen diğer kavramlarla farklarının açıklanmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu tanımlamalar ve iş becerikliliğine benzeyen farklı kavramların açıklanmasının ardından, iş becerikliliği kavramlaştırmalarının benzer ve farklı yönleri belirtilmekte, iş becerikliliğini ortaya çıkaran durumlar incelenmekte ve son olarak iş becerikliliği sonucunda ortaya çıkan ardıllardan bahsedilmektedir.

1.2. İş Becerikliliği Kavramının Dayandığı Kuramlar

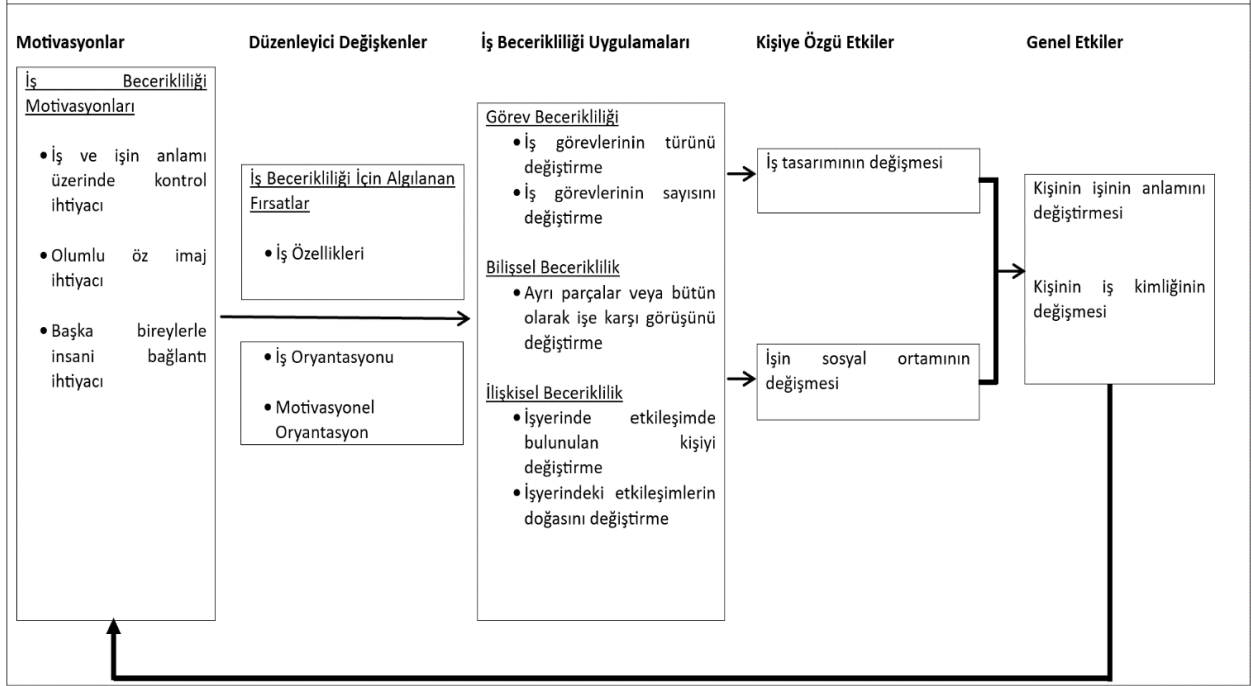
İş becerikliliğine yönelik çalışmalar son yıllarda artış göstermiş olsa da bu kavramın içeriğine yönelik tanımlamalar 35 yıl öncesine dayanmaktadır. Kulik ve arkadaşları (1987), işin yeniden tasarlanmasına yönelik yaptıkları çalışmada; çalışanların aktif bir şekilde kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına imkân sunan, yönetimden habersiz bir şekilde

işlerini kendilerinin yeniden tasarladığı durumların oluşabileceğini belirterek iş becerikliliği kavramının ilk ipuçlarını vermiştir. Çalışmada açıklanan bu durum günümüzdeki iş becerikliliği kavramının genel hatlarını ifade eden literatürdeki ilk görüş olma özelliğini taşımaktadır. Daha sonra bu görüş Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından “İş Becerikliliği” (Job Crafting) olarak kavramlaştırılmıştır.

İlk kez Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından ortaya atılmış olan iş becerikliliği “çalışanların işlerinin görev veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak kavramsallaştırılmış ve beş aşamalı bir modele oturtulmuştur (şekil 1.1). Yazarlara göre iş becerikliliğinin ortaya çıkabilmesi için ilk aşamada çalışanların iş ve işin anlamı üzerinde kontrol ihtiyacı, olumlu öz imaj ihtiyacı, bireylerle insani bağlantı ihtiyacı gibi motivasyonlara sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca iş becerikliliğinin ortaya çıkması için kişisel motivasyonların yanı sıra iş becerikliliği fırsatlarının ve bireysel iş yönelimlerinin, iş becerikliliğinin aldığı formları belirlemeye yardımcı olduğu ikinci bir aşamaya dikkat çekilmektedir. Üçüncü aşama ise iş becerikliliğinin gerçekleştiği aşama olan iş becerikliliği uygulamaları aşamasıdır. Bu aşamada çalışanlar; görev becerikliliği (iş faaliyetlerinin biçiminin, kapsamının veya sayısının değiştirilmesi), ilişkisel beceriklilik (iş yerindeki insanlarla olan etkileşimlerin kalitesinde ve/veya miktarındaki değişiklikler) veya bilişsel beceriklilik (kişinin işi nasıl gördüğünü değiştirmesi) gerçekleştirerek iş tasarımını değiştirmektedir. Bu uygulamalar, yönetimin herhangi bir yönlendirmesi olmadan çalışanların özerk bir şekilde sorumluluk alanlarındaki iş ve görevlerini proaktif davranarak yeniden tasarlamaları şeklinde gerçekleşmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2012; Petrou vd., 2015). İşin görev ve ilişkisel uygulamalarını yeniden tasarlayan çalışanlar, iş tasarımını ve işteki sosyal çevresini de değiştirerek dördüncü aşama olan özel etkiler aşamasını gerçekleştirmektedir. Kısa vadede özel etki olarak ortaya çıkan iş tasarımı değişimi ve işteki sosyal çevre değişimi uzun vadede, son aşama olan genel etkileri ortaya çıkarabilmektedir. Bu genel etkiler çalışanlarda iş anlamının ve iş kimliğinin değişmesi olarak kendini gösterebilmektedir. Schlenker’e (1985) göre, insanlar arzu ettikleri imajlarını destekleyen sosyal çevre yaratmaya çalışmaktadırlar. Kişinin işte ve iş dışında etkileşimde bulunduğu insanlar, kişinin iş kimliği hakkında ileri sürdüğü iddiaların birlikte yaratılmasında ve sürdürülmesinde rol oynamaktadır (Gergen, 1994). Bu doğrultuda Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği yoluyla insanların etkileşimde bulundukları ilişki ortaklarını seçici olarak etkileyerek sürdürülebilir iş kimlikleri yaratabileceğini öngörmüştür. Bu faaliyetlerde çalışanların önceliği organizasyonel faydalardan çok; işi anlamlı görme arzusu, pozitif öz-imaj ihtiyacı ve insanlarla sosyal bağlantı ihtiyacı gibi bireysel faydalara odaklanmaktadır

(Wrzesniewski ve Dutton, 2001, Slomp ve Vella-Brodrick, 2013). İş becerikliliği kavramı bu yönleriyle, organizasyonel amaçların gelişmesine odaklı yukarıdan aşağıya ilerleyen geleneksel iş tasarımı yaklaşımından ayrılmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2012; Dash ve Vohra, 2020, Zhang vd., 2021).

Şekil 1.1. İş Becerikliliği Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Wrzesniewski ve Dutton (2001)

Wrzesniewski ve Dutton (2001) bütüncül bir bakış açısıyla iş becerikliliği kavramını ele aldıktan sonra diğer araştırmacılar tarafından da konuya ilişkin farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların ağırlıklı olarak kavramsal ve boyutsal çerçevede ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda ilk olarak iş becerikliliği kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için literatürdeki diğer iş becerikliliği kavramsallaştırmalarına değinilmiş (tablo 1.1), iş becerikliliğine benzer diğer kavramlar ele alınmış (tablo 1.2), ardından ise farklı iş becerikliliği boyutlandırmalarına ilişkin görüşler değerlendirilmiştir.

Tablo 1.1 İş Becerikliliğine İlişkin Tanımlamalar

Çalışma	Tanımlama
Wrzesniewski ve Dutton (2001)	İşlerin, görev veya ilişkisel sınırlarında proaktif bir şekilde gerçekleştirdikleri fiziksel ve bilişsel değişiklikler
Leana vd., (2009)	Ekip üyelerinin ortak iş hedeflerine ulaşmak için işi nasıl değiştireceklerine karar vermek için ortak çabaları
Petrou vd., (2012)	Bireylerin işlerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri stratejik faaliyetler
Tims vd., (2012)	Çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını kişisel yetenek ve ihtiyaçları ile dengelemek amacıyla yaptıkları değişiklikler
Tims vd., (2013)	Ekip üyelerinin iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirmek için çabalarını birleştirme derecesi
Slomp ve Vella-Brodrick (2013)	Bireylerin sorumluluğundaki işlerin sosyal, fiziksel ve bilişsel sınırlarında değişiklik yapmaları

Kirkendall (2013)	Bireylerin iş özelliklerine tepki vererek işlerini kendilerine göre şekillendirmeleri
Demerouti (2014)	Çalışanın iş talepleri ve iş kaynaklarını kendi ihtiyaçları doğrultusunda tekrar şekillendirmesi
Petrou vd., (2015)	İş koşullarını iyileştirmek için kaynak arama, zorluklar arama ve talepleri azaltma dahil olmak üzere gönüllü, kendi kendine başlatılan davranışlar
Van Den Heuvel vd., (2015)	Çalışanların işlerini kendilerine göre tekrar tasarlamalarına olanak sağlayan proaktif bir davranış olarak tanımlamışlardır.
Niessen vd., (2016)	Bireylerin olumlu bir imaj yaratma amacıyla gerçekleştirdiği kişi odaklı proaktif bir davranış
Petrou ve Bakker, 2016	Çalışanların iş dışı zamanlarda; belirli hedefler, insan bağlantıları, öğrenme ve kişisel gelişim gibi hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yaptığı proaktif faaliyetlerdir.
Bruning ve Campion (2018)	İşçilerin işi kendileri için geliştirmek amacıyla bir işte yaptıkları değişiklikler
Wessels vd., (2019)	Çalışanlar; belirli iş görevleri ve özel talepler üzerinde düşünerek, çalışma yerlerini ve bu görevlere uyan çalışma saatlerini ve mekanını optimize etmesi

Sosyal bilimler literatüründe iş becerikliliği incelendiğinde bu kavramı açıklamaya yönelik farklı tanımlamaların olduğu dikkat çekmektedir (Tablo 1.1). Kavramsal açıdan iş becerikliliğine dair ortak bir tanımlama olmamakla beraber, tanımlamaların birbirlerinden ufak farklarla ayrıştığı göze çarpmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği kavramını, çalışanların iş kimliğinin ve işin anlamlılığının değiştirilmesi amacıyla, işlerinde görev veya ilişkisel sınırlarında proaktif bir şekilde yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler şeklinde açıklamaktadır. Benzer şekilde Slep ve Vella-Brodrick (2013: 126) bireylerin sorumluluğundaki işlerin sosyal, fiziksel ve bilişsel sınırlarında değişiklik yapmaları şeklinde yorumlamıştır. Tims ve arkadaşları (2012), Demerouti (2014), Petrou ve arkadaşları (2015) ve Bruning ve Campion (2018) ise iş becerikliliğini, çalışanların kişi-iş uyumunu artırmak ve kişisel gelişim sağlamak amacıyla iş taleplerini ve iş kaynaklarını kişisel yetenek ve ihtiyaçları ile dengelemek için işleri üzerinde yaptıkları değişiklikler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Petrou ve arkadaşları (2012) ile Kirkendall (2013) iş becerikliliği kavramını, çalışanların iş yerinde devam eden değişikliklere uyum sağlamak amacıyla tepki vermelerine aynı zamanda da iş özelliklerini kendilerine göre şekillendirmelerine olanak sağlayan bir kavram olarak tanımlamıştır. Petrou ve Bakker (2016) ise iş becerikliliğinin sadece mesai saatlerinde gerçekleşmediğini, mesai dışı boş vakitlerde de çalışanların; belirli amaçlar, insan bağlantıları, öğrenme ve kişisel gelişim gibi hedeflerini gerçekleştirmek için yaptığı proaktif faaliyetlerin de olduğunu ortaya koymuştur. Wessels ve arkadaşları (2019) ise günümüzdeki esnek çalışma şekline sahip olan çalışanlar için iş becerikliliğini, belirli iş görevleri ve özel talepler üzerinde düşünerek çalışma yerlerini ve görevlere uygun çalışma saatlerini ve mekanını optimize etmesi şeklinde tanımlayarak iş becerikliliğinde zaman-mekan uyumuna dikkat çekmiştir. Öte yandan bu kavramsallaştırmalar incelendiğinde genel olarak bireysel iş becerikliliğine odaklanıldığı

görülürken Leana ve arkadaşları (2009) ile Tims ve arkadaşları (2013), ekip üyeleri tarafından işbirlikçi (kolektif) bir iş becerikliliği olabileceğini ortaya koymuştur. Leana ve arkadaşları (2009) işbirlikçi becerikliliği, ekip üyelerinin ortak iş hedeflerine ulaşmak için işi nasıl değiştireceklerine karar verdiği ortak çabalar olarak tanımlarken Tims ve arkadaşları (2013) ekip üyelerinin iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirmek için çabalarını birleştirmesi olarak tanımlamıştır. İki araştırmada da, çalışma arkadaşlarının kolektif çabalarıyla iş üzerindeki ortak değişikliklere vurgu yapılmıştır. Tüm bunların ışığında iş becerikliliği, belli öncüller neticesinde başlayan, işin yeniden tasarlanmasıyla devam eden ve sonrasında da farklı sonuçlar doğurabilen bir süreci kapsadığı görülmektedir.

İş becerikliliği kavramına ilişkin tanımlamalar göz önüne alındığında bu kavramın ortak özelliklerinden şu şekilde bahsetmek mümkündür:

- Çalışanların **proaktif** olarak başlattıkları bir süreçtir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Leana vd., 2009; Petrou vd., 2012; Tims vd., 2012; Slep ve Vella-Brodrick, 2013; Kirkendall, 2013; Demerouti, 2014; Petrou vd., 2015; Van Den Heuvel vd., 2015; Niessen vd., 2016; Bruning ve Champion, 2018; Wessels vd., 2019)
- İş becerikliliği **yönetimin haberi olmadan** gerçekleşebilir ve **organizasyonel faydayı gözetmemesi** açısından **olumlu ya da olumsuz** sonuçlara neden olabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Slep ve Vella-Brodrick, 2013).
- İşyerinde oluşan değişikliklere **uyum sağlamak** amacıyla çalışanın yaptığı değişikliklerdir (Petrou vd., 2012; Demerouti, 2014; Van Den Heuvel vd., 2015).
- **Kiş-iş uyumunu** artırmak ve **kişisel kaynak artırımı** sağlamak amacıyla işte yapılan değişikliklerdir (Tims vd., 2012; Petrou vd., 2012; Demerouti, 2014; Petrou vd., 2015; Bruning ve Champion, 2018)
- Çalışan açısından **işin anlamlılığını** ve **iş kimliğini değiştirmesi** amaçlarını kapsamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Slep ve Vella-Brodrick, 2013; Niessen vd., 2016)
- Bireysel iş becerikliliğinin yanında **takım (işbirlikçi-kolektif)** düzeyinde de gerçekleşebilen bir süreçtir (Leana vd., 2009; Tims vd., 2013b).
- Bireyler yalnızca mesai saatleri içerisinde değil **iş dışı zamanda** da iş becerikliliği faaliyetlerine katılabilmektedir (Berg vd., 2010; Petrou ve Bakker, 2016)

Tüm bu tanımlar dahilinde iş becerikliliği kavramını “çalışanın proaktif bir şekilde yönetimden habersiz olarak işin fiziksel, sosyal ya da bilişsel sınırlarını kişisel özellikleri dahilinde değiştirdiği ve bu durumun sonucunda kişi-iş uyumunu ve işin anlamlılığını artırarak iş kimliğinde farklılıklar meydana getirebilen bireysel ya da takım halinde, mesai saatleri

içerisinde ya da iş dışı boş zamanlarında gerçekleştirebildiği bireye özgü bir iş tasarımı faaliyeti” şeklinde tanımlamak mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte literatürde iş becerikliliği kavramına içerik olarak benzer farklı kavramlar da bulunmaktadır. İş becerikliliği kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için benzer kavramlardan bahsetmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

İş Becerikliliğine Benzer Diğer Kavramlar

İş becerikliliği kavramı literatürdeki kişisel inisiyatif, rol yeniliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişiye özgü anlaşmalar gibi çalışanların iş deneyimlerini iyileştirmek ve olumlu sonuçlar üretmek için iş tasarımlarını şekillendirilebileceği farklı kavramlarla benzerlik göstermektedir. Fakat proaktif bir davranış olması, yönteminden onay beklenmemesi, organizasyonel faydayı gözetmemesi ve her zaman bir problemin çözümüne odaklanmaması yönüyle diğer yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Bu bölümde iş becerikliliği ile ilgili yapılar gözden geçirilmektedir. İş becerikliliği ile benzer kavramlar ve karşılaştırmaları Tablo 1.2'de sunulmaktadır.

Tablo 1.2 İş Becerikliliğine Benzer Kavramların Karşılaştırması

Yapı	Benzerlikler	Farklılıklar
Kişisel İnisiyatif	İşlerde ekstra rol alınarak görevlerin yeniden tanımlanması	- Sorun çözme odaklı - Organizasyonel fayda amaçlı
Rol Yeniliği	İş ile daha iyi bir uyum yaratmak için görev üzerinde değişiklik yapılması	Reaktif sorun çözme odaklı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş tanımında bulunmayan gönüllü görevlerde yer alma	Organizasyonel fayda amaçlı
Kişiye Özgü Anlaşmalar	Görevlerin proaktif olarak yeniden şekillendirilmesi	- Yönetimsel onay beklenmesi - Görevlerin nasıl şekillendiğinin belirsiz olması

Rol yeniliği, çalışanların işleriyle daha iyi bir uyum yaratmak için işleri üzerinde değişiklikler yaparak etkili olabileceklerini ifade eden (Schein, 1971) iş becerikliliğiyle benzer bir yaklaşımı savunmaktadır. Rol yeniliği, sorunlar ortaya çıktığında veya mevcut rol, sorunu ele almadığında çalışanların işlerini kişisel ihtiyaçlarına uyacak şekilde yeniden tanımlaması ve bu süreçte sorunu çözmek için yenilikçi bir şekilde rolü yeniden şekillendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Tims ve Bakker, 2010). Fakat rol yeniliği tepkisel (reaktif) olarak sorunları çözmek ve görevi acil sorunlara daha uygun hale getirmek ile ilgiliyken (Schein, 1971) iş becerikliliği, işin ve iş kimliğinin anlamını değiştirmek için iş sınırlarını proaktif olarak yeniden değiştirmekle ilgilidir (Ko, 2011). Bu sebeplerden dolayı iş becerikliliği ve rol yeniliği kavramı birbirinden ayrılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda organizasyonun etkin işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4). Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi bir iş tanımına dahil olmayan gönüllü işlere katılmayı içermesi bakımından iş becerikliliğiyle benzerlik göstermektedir. Fakat iş becerikliliği, işin anlamını ve kimliğini değiştirmek için görev ve ilişki sınırlarını yeniden şekillendirmeye odaklanırken örgütsel vatandaşlık davranışı büyük ölçüde organizasyonu desteklemeyi veya diğer organizasyon üyelerine yardım etmeyi amaçlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bazı iş becerikliliği davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul görülebilse de (örneğin, bir projeyi tamamlamak için ekstra görevler yapmak), diğer üyelere ve kuruluşa fayda sağlamak bu tür davranışların amacı olmak zorunda değildir (Ko, 2011).

Kişisel inisiyatif; bireylerin resmi iş tanımlarının ötesine geçerek işe yönelik olarak kendi kendilerine başlattıkları girişimler olarak tanımlanmaktadır (Frese vd., 1996: 38). İş becerikliliği, proaktif davranış biçimi olarak görülmekte ve inisiyatif alma davranışıyla, gelecekteki bir durumu öngörerek davranışı buna göre uyarlama gibi farklı özellikleri paylaşmaktadır (Parker ve Collins, 2010). Fakat kişisel inisiyatif iş becerikliliğinden farklı olarak, problem çözmeye odaklanmakta (Fay ve Frese, 2001) ve örgütsel hedeflerle tutarlı bir yapıda bulunmaktadır (Frese vd., 1996). İş becerikliliği davranışlarında ise her zaman problem çözümü ya da örgütsel fayda gözetilmemektedir. Bu sebeplerden ötürü iş becerikliliği ve kişisel inisiyatif birbirlerinden ayrılmaktadır.

Rollerindeki ve iş tanımlarındaki değişiklikler konusunda yöneticiler ile müzakere eden çalışanlar, kendine özgü görev düzenlemeleri oluşturabilmekte bir diğer deyişle kişiye özgü anlaşma sağlayabilmektedir (Rousseau vd., 2006). Çalışanların işlerini yeniden şekillendirmedeki bu proaktif rolü iş becerikliliğiyle benzer özellik göstermektedir (Ko, 2011). Fakat kişiye özgü anlaşmalar, hem yöneticinin onayıyla gerçekleşmesi açısından hem de iş faaliyetlerini, görevlerini ve ilişkilerini şekillendirip şekillendirmediklerini ya da nasıl şekillendirdiklerini belirtmemesi açısından iş becerikliliği kavramıyla farklılık göstermektedir.

1.3. İş Becerikliliği Boyutları

İş becerikliliğine dair farklı tanımlamalar olduğu gibi bu davranışın hangi formlarda gerçekleştiğine dair farklı boyutlandırmaların olduğu da göze çarpmaktadır. İş becerikliliğine ilişkin boyutlandırmalar incelendiğinde ise literatüre iki ana bakış açısının hakim olduğu görülmektedir. Bu modellerden bazıları Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile Tims ve arkadaşları (2012) tarafından ileri sürülen boyutların yeniden tasarlanmasıyla oluşturulmuştur. Bazı

çalışmalar ise iş becerikliliğine yönelik yeni boyutlandırmalar öne sürmüştür (Leana vd., 2009; Berg vd., 2010; Wessels vd., 2019). Bazı çalışmaların ise literatürdeki ayrı boyutlandırmaları tek bir çatı altında toplamayı amaçladığı görülmüştür (Bruning ve Campion, 2018; Zhang ve Parker, 2019). Nitekim incelenen çalışmalarda iş becerikliliğinin alt boyutları, bu boyutların nasıl adlandırıldığı ve yazarlar tarafından geliştirilmiş olan ölçek maddelerine ilişkin örnekler Tablo 1.3'te ifade edilmiştir.

Tablo 1. 2. İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Yazarlar	Boyutlar	İş Becerikliliği Davranışlarına ve/veya İlgili Ölçek Maddelerine İlişkin Örnekler
Wrzesniewski ve Dutton (2001)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik Bilişsel Beceriklilik	(1) İş görevleri üzerinde kontrol sahibi olmak; iş görevlerinin sayısını veya kalitesini değiştirmek. (2) İşyerindeki ilişkilerin miktarını veya kalitesini değiştirmek. (3) İş özelliklerini psikolojik olarak yeniden tanımlamak ve yeniden yorumlamak.
Ghitulescu (2006)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik Bilişsel Beceriklilik	(1) Bazı öğrenciler için matematik derslerinizde daha kullanışlı olan kavramları küçük adımlarla ne sıklıkla öğretiyorsunuz? (2) Bir ay içerisinde yöneticilerle matematik eğitimi hakkında kaç kez konuşuyorsunuz? (3) Önemli bir işe sahibim ve işimin sonuçlarının diğer insanların yaşamlarını veya refahını önemli ölçüde etkilemesi muhtemeldir.
Leana vd., (2009)	Kişisel Beceriklilik İşbirlikçi Beceriklilik	(1) Sınıftaki çalışmanızı geliştirmek için ne sıklıkla kendi başınıza yeni yaklaşımlar getiriyorsunuz? (2) İş arkadaşlarınızla birlikte, üretken olmadığınızı düşündüğünüz küçük çalışma prosedürlerini (öğle yemeği saati veya geçiş rutinleri gibi) değiştirmeye ne sıklıkla karar veriyorsunuz?
Tims ve Bakker (2010)	İş Taleplerini Artırma İş Taleplerini Azaltma İş Kaynaklarını Artırma	(1) İş görevleri eklemek; ilgi çekici proje grupları için gönüllü olmak; yöneticiden görevleri devralmak. (2) İş arkadaşlarına görevlerinde yardımcı olmayı teklif etmek, talepkâr müşteriler ve iş arkadaşlarıyla etkileşimi azaltmak. (3) Sosyal destek aramak; iş özerkliğinin artırmak.
Berg vd., (2010)	İş Esnasında Beceriklilik İş Dışı Zamanda Beceriklilik	(1) Görev Genişletme (atanan görevleri vurgulama); İş Genişletme (görev ekleme); Rolü Yeniden Çerçeveleme (rol algılarını değiştirme). (2) Dolaylı Deneyim; Hobi Deneyimi
Volman (2011)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik	(1) Mevcut işi daha zorlayıcı hale getirmek. (2) İşteki zorlukları çözmek için iş arkadaşlarımdan tavsiye almak.
Tims vd., (2012)	Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	(1) "Yeteneklerimi geliştirmeye çalışıyorum." (2) "Yöneticimden bana mentorluk yapmasını istiyorum."

	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma	(3) "İlgi çekici bir proje ortaya çıktığında, proaktif bir şekilde projede çalışmaya gönüllü olurum."
	Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	(4) "İş yerinde çok zor kararlar vermek zorunda kalmamaya çalışıyorum."
Nielsen ve Abildgaard (2012)	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma	(1) "Yeni bir görev ortaya çıktığında, görev için gönüllü olurum"
	Sosyal İş Taleplerini Azaltma	(2) "Müşterilerimle duygusal olarak zorlayıcı durumlardan kaçınmaya çalışıyorum."
	Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	(3) "Müşterilerden performansım hakkında geri bildirim istiyorum."
	Nicel İş Taleplerini Artırma	(4) "Yapacak fazla bir iş olmadığında, iş arkadaşlarıma yardım etmeyi teklif ederim."
	Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	(5) "İşimin en az derecede yorucu olmasını sağlarım."
Petrou vd. (2012)	Kaynak Arama	(1) "Başkalarından iş performansım hakkında geri bildirim istiyorum."
	Zorlayıcı Görev Arama	(2) "İşimi bitirirsem daha fazla görev isterim."
	Talepleri Azaltma	(3) "İşimin duygusal olarak daha az yoğun olmasını sağlamaya çalışıyorum."
Slemp ve Vella-Brodrick (2013)	Görev Becerikliliği	(1) "İş yerinde tamamladığınız görevlerin kapsamını veya türlerini değiştirin."
	İlişkisel Beceriklilik	(2) "Daha fazla ilişki kurmak için sosyal ağ kurma faaliyetlerine katılın."
	Bilişsel Beceriklilik	(3) "İşinizin size nasıl bir amaç verdiğini düşünün."
Niessen vd., (2016)	Görev Becerikliliği	(1) "Belirli görevlere odaklanıyorum."
	İlişkisel Beceriklilik	(2) "Genellikle iyi geçinemediğim insanlarla geçirdiğim zamanı sınırlarım ve yalnızca gerekli olan şeyler için onlarla iletişim kurarım"
	Bilişsel Beceriklilik	(3) "...İş yerinde sahip olduğum görev ve sorumlulukların, görüldüğünden daha derin bir anlamı olduğunu düşünmeye çalışıyorum."
Lichtenthaler ve Fischbach (2016)	Yükselme Odaklı Beceriklilik	(1) Tims ve arkadaşlarının (2012) belirlediği 'artırma' içeren boyutlar"
	Önleme Odaklı Beceriklilik	(2) "Tims ve arkadaşlarının (2012) belirlediği 'azalma' içeren boyut"
Bruning ve Champion (2018)	Yaklaşımcı Rol Becerikliliği	(1) Çalışanın iş rolünün, resmi iş tanımında olmayan iş unsurlarını ve ilgili faaliyetleri içerecek şekilde kendi kendine genişlemesi.
	Kaçınmacı Rol Becerikliliği	(2) İş rolünü, iş gereklerini, bilinçli, proaktif ve sistematik olarak azaltmak.
	Yaklaşımcı Kaynak Becerikliliği	(3) İşin somut unsurlarını organize etmek için sistemlerin ve stratejilerin aktif tasarımını, davranış ve / veya fiziksel çevrenin yönetilmesini içerir.
	Kaynak Temelli Kaçınmacı Kaynak Becerikliliği	(4) Bir kişinin işindeki değişikliklerle zihinsel veya fiziksel olarak bir kişiden, durumdan veya olaydan sistematik olarak ayrılması.

Zhang ve Parker (2019)	Kaynaklara Yaklaşma Becerikliliği	(1) Davranışsal perspektifte, işin olumlu içsel yönlerinin veya iş kaynaklarının (örneğin, kişinin iş özerkliği veya gelişim fırsatlarını artırmak) üretilmesini içermektedir. Bilişsel perspektifte ise, işin olumlu içsel yönlerini veya iş kaynaklarını (örneğin, kişinin iş özerkliği veya gelişim fırsatlarını artırmak) arayarak işin hazırlanmasını içermektedir.
	Taleplere Yaklaşma Becerikliliği	(2) Davranışsal perspektifte, zorlu talepleri artırmak veya engelleyici talepleri ele almak için eylemler içerir (örneğin, ekstra görevler üstlenmek veya iş yüküyle başa çıkmak için iş sürecini iyileştirmek). Bilişsel perspektifte ise, kişinin talepleri olumlu bir şekilde yeniden değerlendirmesini içermektedir (örneğin; talepleri öğrenme ve gelişme fırsatları olarak görme).
	Taleplerden Kaçınma Becerikliliği	(3) Davranışsal ve bilişsel olarak, iş kaynaklarının ya da iş taleplerinin olumsuz yönlerinden kaçınan eylemleri içermektedir.
Wessels vd., (2019)	Düşünme Becerikliliği	(1) Belirli iş görevleri ve talepler üzerine düşünme aşaması
	Seçim Becerikliliği	(2) İş görevlerine ve taleplere uyan çalışma yerlerini ve çalışma saatlerini seçme aşaması
	Uyarlama Becerikliliği	(3) Daha önce belirlenen zaman-mekan-iş üçlüsünün herhangi birinde bir değişiklik ya da aksama olması durumunda bireyin aksayan aşamayı daha uygulanabilir bir hale uyarlayabilme aşamasıdır.

Kaynak: Rudolph ve arkadaşlarından (2017) uyarlanarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Wrzesniewski ve Dutton'un Görüşleri:

Wrzesniewski ve Dutton (2001:182) çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olma, olumlu bir benlik imajı yaratma ve diğer çalışanlarla ilişkiler geliştirme istekleri nedeniyle işlerinin doğasını değiştirme eğiliminde olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu amaçlar doğrultusunda çalışanın işinde yaptığı değişiklikler “*iş becerikliliği*” olarak adlandırılmıştır. İş becerikliliği kavramı ilk olarak Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından i) görev becerikliliği ii) ilişkisel beceriklilik ve iii) bilişsel beceriklilik olmak üzere üç boyutta değerlendirilmiştir. Aşağıda bu boyutlandırmalar ayrıntılı olarak incelenmiştir:

Görev Becerikliliği: İşyerinde gerçekleştirilen iş görevlerinin sayısının, kapsamının ya da türünün değiştirilmesini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Daha çok görevlerdeki fiziki şartların değiştirilmesini kapsamaktadır. Çalışanlar, görev tanımı haricinde işlerine yeni görevler ekleyerek anlamlı gördüğü görevlerde daha fazla zaman harcayarak ya da gereksiz gördüğü görevleri yeniden şekillendirerek görev becerikliliğine örnek davranışlar sergileyebilmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Berg vd., 2013). Teknoloji meraklısı bir müşteri hizmetleri temsilcisinin bilgi teknolojileri departmanındaki iş arkadaşlarına işleriyle ilgili yardımcı olmayı teklif etmesi, görev sayısının artırılması yoluyla açığa çıkan görev

becerikliliğine bir örnektir (Berg vd., 2013). Ayrıca çalışanların yapmakla yükümlü olduğu fakat hoşlanmadıkları görevler için daha az çaba göstermesi ya da bu görevleri iş arkadaşlarına veya astlarına devretmesi gibi fiziksel iş yükünü azaltıcı davranışlar da görev becerikliliğine örnek verilebilmektedir (Niessen vd., 2016).

Bilişsel Beceriklilik: Çalışanın işine olan bakış açısını değiştirmesi sayesinde işin kişisel olarak daha anlamlı hale getirilmesini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Çeşitli araştırmacılar tarafından bilişsel beceriklilik, diğer tüm beceriklilik davranışlarının başlangıç noktası olarak da değerlendirilmektedir (Zhang ve Parker, 2019; Buonocore vd., 2020; Melo vd., 2021). Nitekim bilişsel beceriklilik yoluyla bakış açılarını değiştirebilen çalışanlar işlerinin kapsamlarını nasıl değiştireceklerine (görev becerikliliği) ve sosyal ilişkilerini nasıl düzenleyeceklerine (ilişkisel beceriklilik) yönelik farklı stratejiler geliştirebilmektedir (Berg vd., 2010; Niessen vd., 2016; Yin vd., 2017). Nitekim tüm bu yönleriyle bilişsel beceriklilik, çalışanların zor durumlarla başa çıkmasına ve diğer iş becerikliliği boyutları için çok az fırsatın bulunduğu yerlerde işin tasarlanmasına yardımcı olan (Zhang ve Parker, 2019; Buonocore vd., 2020) ve çalışanların iş ortamına uyum sağlanmasına olanak tanıyan önemli bir proaktif strateji olarak görülmektedir (Niessen vd., 2016).

İlişkisel Beceriklilik: Çalışanların iş ortamında bulunan çalışma arkadaşları ya da müşterilerle olan etkileşiminin kalitesini ve/veya düzeyini değiştirmesi, işin sosyal boyutlarında değişiklikler yapması ilişkisel becerikliliği ifade etmektedir (Niessen vd., 2016). Çalışanlar ilişkisel beceriklilik kapsamında; işleriyle alakalı ilişkileri oluşturmak, geliştirmek, devam ettirmek veya bitirmek gibi kararlar alabilmektedir (Miller 2015). Çalışan iyi anlaştığını düşündüğü iş arkadaşlarıyla daha fazla sosyal ilişki kurmayı tercih ederken diğer bireylerle iletişimini azaltmakta ya da iletişim kurmaktan kaçınmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bir çalışanın müşterilerle iletişim seviyelerini düzenlemek için görevlerinde yaptığı değişiklikler, ilişkisel beceriklilik olarak nitelendirilmektedir (Kirkendall, 2013: 24).

Tims, Bakker ve Derks'in Görüşleri

Tims ve Bakker (2010), Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) modelindeki bilişsel beceriklilik boyutunun kişinin çalışmasının sınırlarını aktif olarak şekillendirmekle ilgili olmadığını, daha çok kişinin çalışma şartlarıyla başa çıkma motivasyonu olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple, çalışanların kendi iş motivasyonlarını artırmak için iş tasarımlarını değiştirmedeki gerçek davranışlarına odaklanarak İş Talepleri ve Kaynakları (JD-R) modelini iş becerikliliği modeline uyarlamıştır. Modelde bahsi geçen iş talepleri; fazla iş yükü, duygusal talepler veya teknolojik talepler gibi çeşitli seviyelerde sürekli çaba isteyen fiziksel, psikolojik veya sosyal

yönleri kapsamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014). İş kaynakları ise fizyolojik ve psikolojik talepleri azaltan, iş hedeflerine ulaşmayı, kişisel gelişimi ve eğitimi destekleyen kaynakları ifade etmektedir (Tims vd., 2012). Çalışanlar kendilerinden beklenen fiziksel, örgütsel ya da sosyal iş taleplerini, iş kaynaklarıyla dengelemek amacıyla iş becerikliliği davranışlarına başvurmaktadır (Bipp ve Demerouti 2015).

Daha sonraki araştırmalarda Tims ve Bakker'ın (2010) üç boyutlu iş talepleri-kaynakları modelindeki iş kaynaklarını artırma boyutunun tek başına yetersiz olduğu gerekçesiyle Tims ve arkadaşları (2012) dört boyutlu daha açıklayıcı bir model önermiştir. Araştırmacılar, tek başına yetersiz olarak görülen ‘İş Kaynaklarını Artırma’ boyutunun tek bir boyut olarak değil “Yapısal İş Kaynaklarını Artırma” ve ”Sosyal İş Kaynaklarını Artırma” şeklinde iki ayrı boyut olarak incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu durumun sonucunda İş Kaynakları ve Talepleri modeli baz alınarak iş becerikliliği; Tims ve arkadaşları (2012) tarafından i) yapısal iş kaynaklarını artırma ii) sosyal iş kaynaklarını artırma iii) zorlayıcı iş taleplerini azaltma ve iv) engelleyici iş taleplerini azaltma şeklinde yeniden boyutlandırılmıştır.

Yapısal iş kaynaklarının artırılması, iş özerkliğini, beceri çeşitliliğini ve diğer motivasyonel özelliklerini artırmayı amaçlayan davranışları içermektedir (Tims vd., 2012). Bu becerikliliğe sahip çalışanlar, iş talepleriyle başa çıkarak işinde daha iyi olabilmeyi amaçlamaktadır (Rudolph vd., 2017). Sosyal iş kaynaklarının artırılması, Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) modelindeki “İlişkisel Beceriklilik” boyutuyla benzerlik göstermektedir. Çalışanların, amirlerinden, iş arkadaşlarından destek, geribildirim ya da mentorluk istemesi gibi sosyal ilişkilere yönelik davranışlarını kapsamaktadır (Eguchi vd., 2016). Zorlayıcı iş taleplerinin artırılması, çalışanların becerilerini ve uzmanlıklarını geliştirmek veya işle ilgili daha zorlu hedeflere ulaşmak için motivasyonel yönelimlerini ve davranışlarını ifade etmektedir. Bireyin işinde daha fazla sorumluluk talep etmesi ya da yeni projeler için gönüllü olması bu boyuta örnek gösterilebilir (Berdicchia vd., 2016). Engelleyici iş taleplerinin azaltılması, çalışanların görevleri stresli olarak algıladıklarında iş taleplerini (örneğin, duygusal etkileşimler, bilişsel iş görevleri) azaltması davranışlarını ifade etmektedir (Tims vd., 2012). Yüksek derecelerdeki sürekli iş taleplerinin, hem çalışan düzeyinde hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açabileceği için (Ok ve Lim, 2022) çalışanların bu beceriklilik türünü bir savunma mekanizması gibi kullandığı belirtilmektedir (Tims vd., 2012).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile Tims ve arkadaşları (2012) tarafından ortaya koyulan iki ana iş becerikliliği yaklaşımının, birbirinden belli yönleriyle ayrıldığı görülmektedir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) işin; görev, ilişkisel ve bilişsel sınırlarındaki değişikliklere odaklanırken, Tims ve arkadaşları (2012) ise iş talepleri ve kaynaklarındaki

değişikliklere odaklanmıştır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliğini; iş anlamını ve çalışma kimliğini geliştirmenin bir yolu olarak görürken, Tims ve arkadaşları (2012) ise kişi-iş uyumunu sağlamak için iş kaynaklarını ve taleplerini dengelemenin bir yolu olarak görmektedir. Her iki yaklaşımda birbirine benzer boyutlandırmalar bulunmakla birlikte Tims ve arkadaşları (2012) iş becerikliliğinin kişisel beceri gelişimi (kaynak artırmak) gibi başka şekiller alabileceğini de öne sürmüştür. Örneğin görev becerikliliği gerçekleştiren bir çalışanın aynı zamanda iş taleplerini artırdığı da görülmektedir. Fakat çalışan bu davranışı gerçekleştirirken ayrıca beceri kazanımı da elde edebileceği için iş kaynaklarını da artırmış olacaktır (Zhang ve Parker, 2019). Ayrıca çalışanların yapmak zorunda oldukları fakat sevmedikleri görevler için daha az çaba göstermesi ya da bu işleri çalışma arkadaşlarına veya astlarına bırakarak görev miktarını azaltmaya yönelik davranışlar sergilemesi hem görev becerikliliğine (Niessen vd., 2016) hem de zorlayıcı iş taleplerini azaltma boyutuna örnek olarak gösterilebilmektedir (Tims vd., 2012). Benzer şekilde, ilişkisel beceriklilik gerçekleştiren birisi aynı zamanda sosyal iş kaynaklarını da artırıyor olabilmektedir (Demerouti, 2014). Her iki yaklaşımda da birbiri içerisine geçmiş boyutların bulunduğu göze çarpmaktadır. Fakat bu durum bilişsel beceriklilik boyutu için geçerli değildir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından iş becerikliliğinin önemli bileşeni olarak görülen bilişsel beceriklilik, Tims ve arkadaşlarına (2012) göre işin içeriğinde gerçek bir değişikliğe yol açmadığı ve pasif bir adaptasyon biçimini ifade ettiği için bir beceriklilik türü olarak değerlendirilmemiştir. Farklı araştırmacılar ise bilişsel becerikliliğin diğer beceriklilik davranışlarının gerçekleştirilmesinde anahtar rol üstlendiğini belirtmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Zhang ve Parker, 2019; Buonocore vd., 2020; Melo vd., 2021). Çünkü bilişsel beceriklilik aracılığıyla işlerine karşı bakış açılarını değiştirebilen çalışanlar; işlerinin kapsamlarını nasıl değiştireceklerine (görev becerikliliği) ve sosyal ilişkilerini nasıl düzenleyeceklerine (ilişkisel beceriklilik) yönelik farklı stratejiler geliştirebilmektedir (Berg vd., 2010; Niessen vd., 2016; Yin vd., 2017).

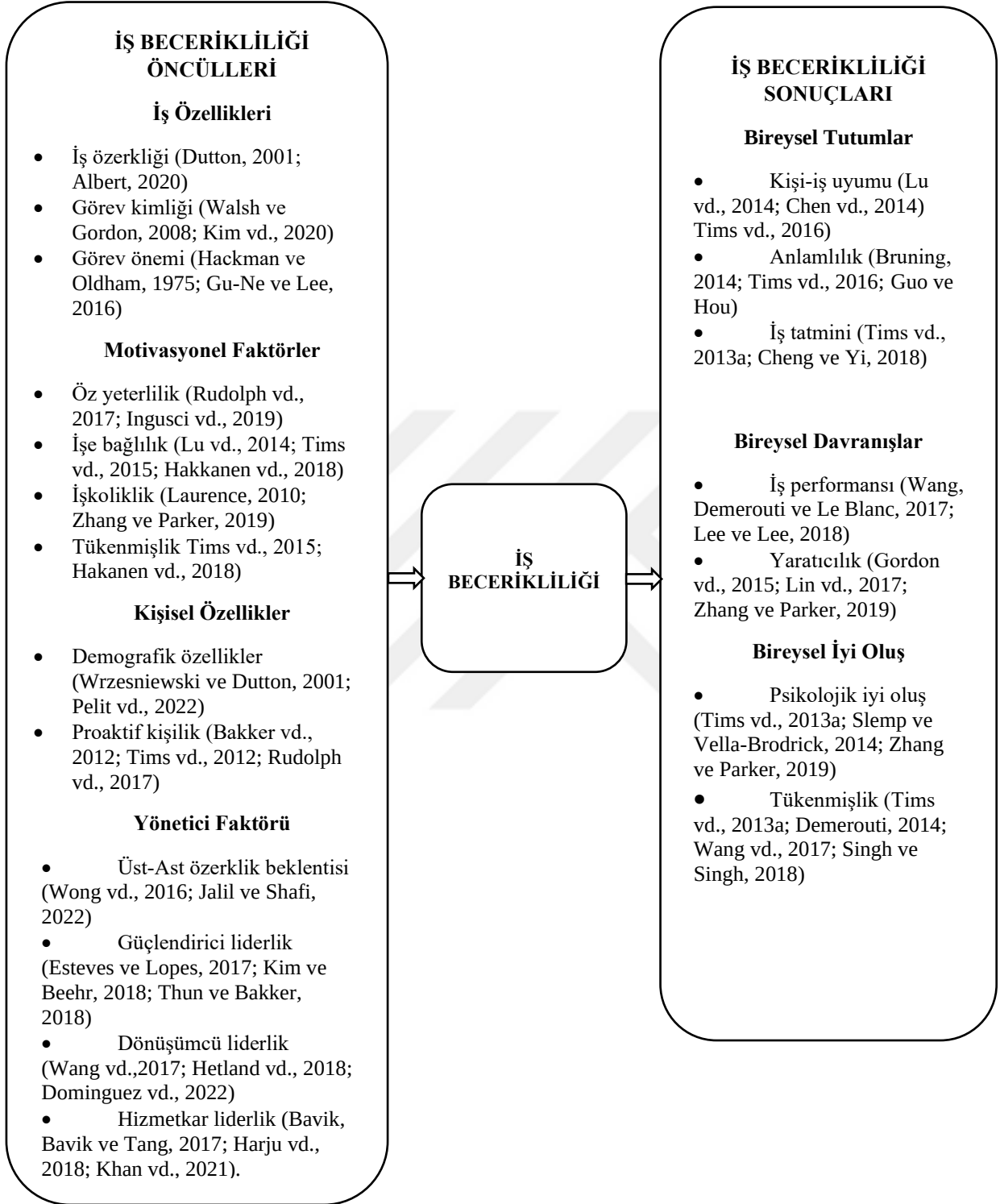
İş Becerikliliğine İlişkin Diğer Görüşler:

Literatür incelendiğinde iş becerikliliğinin genel olarak bireysel bir faaliyet olarak ele alındığı görülmektedir. Fakat Leana ve arkadaşları (2009); çalışan gruplarının, ortak iş hedeflerine ulaşmak için işlerini nasıl değiştirebileceklerini birlikte belirledikleri bir süreç olarak işbirlikçi iş becerikliliği kavramını öne sürmüştür. İşbirlikçi beceriklilik, çalışanlar tarafından sadece aynı türde beceriklilik gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmemektedir. Bunun yerine, çalışanlar farklı beceriklilik türleri gösterip kolektif bir sinerji yakalayarak, ortak amaca

yönelik karar verebilmektedir (Mäkikangas ve diğerleri, 2017; Tims vd., 2013b). Literatürde işbirlikçi becerikliliğe dair yapılan araştırmalarda birtakım farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Leana ve arkadaşları (2009) görev karşılıklı bağımlılığı yüksek olan meslek gruplarında işbirlikçi becerikliliğin, iş tatmini ve işe bağlılıkla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koyarak bireysel becerikliliğin daha az uygulanabilir olduğunu ifade etmiştir. Tims ve arkadaşları (2013b) ise yaptıkları araştırmada işbirlikçi becerikliliğin bireysel beceriklilik davranışlarına neden olduğunu belirtmiştir. Bu bulguya zıt bir şekilde Mattarelli ve Tagliaventi (2015), bireysel becerikliliğin ve işbirlikçi becerikliliğin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğunu ve bireysel becerikliliğin işbirlikçi becerikliliğe yol açtığını ortaya koymuştur. Bireysel ve kolektif düzeyde hangi beceriklilik türünün öncül ya da ardıl olduğuna yönelik çeşitli bulgular olsa da işbirlikçi becerikliliğin farklı değişkenlere ilişkin ardıllarına odaklanan çalışmaların daha tutarlı olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmaların çoğunluğunda işbirlikçi becerikliliğin, çalışanın işe bağlılığıyla pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Leana vd., 2009; Tims vd., 2013b; Llorente-Alonso ve Topa, 2019; Hu vd., 2019). Nitekim çoğu sektörde bireylerin tek başına çalışmadığı ve birbirlerine karşı sorumlu olduğu göz önüne alındığında, ekip düzeyinde iş becerikliliği uygulamalarının bireysel ve organizasyonel çıktılar üzerinde etkili olabileceği ön görülmektedir.

Literatürde iş becerikliliğine dair rol temelli (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) ve kaynak temelli (Tims vd., 2012) iki ana bakış açısı bulunmasından ötürü farklı yazarlarca bu ikilik bir çatı altında toplanmaya çalışılmıştır. İlk olarak Bruning ve Campion (2018) iş becerikliliğinin baskın rol ve kaynak tabanlı perspektiflerini bütünleştiren ve genişleten yeni bir yaklaşımçı-kaçınmacı model önermiştir. Bu modele göre rol tabanlı beceriklilik (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) yaklaşımçı ve kaçınmacı olarak ikiye ayrılmıştır. Benzer şekilde kaynak temelli beceriklilik (Tims vd., 2012), yaklaşımçı ve kaçınmacı olarak ikiye ayrılmıştır. Araştırmacılar, yaklaşımçı rol becerikliliğinin iş genişletme yoluyla kişinin işe uyumunu artırmasının beklendiğini, kaçınmacı kaynak becerikliliğinin ise kişinin caydırıcı iş özelliklerini azaltarak işle uyumsuzluğunu azaltacağını öne sürmüştür. Benzer şekilde Zhang ve Parker(2019), Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) ile Tims ve arkadaşlarının (2012) orijinal teorisini sentezleyen üç seviyeli bir hiyerarşik iş becerikliliği yapısı ortaya koymuştur. Araştırmacılar, her bir ana iş becerikliliğinin toplu/üst düzey doğasını tanımlamış ve yapının ilk seviyesi olarak iş becerikliliği oryantasyonunu veya kaçınmacı becerikliliğe karşı yaklaşımçı becerikliliği önermiştir. Her iki makale de iş becerikliliğini tek bir çatı altında toplama konusunda değerli ipuçları sağlasa da konuya ilişkin literatürde hala rol temelli (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) ve kaynak temelli (Tims vd., 2012) bakış açılarının hakim olduğu görülmektedir.

Şekil 1.2.İlgili Literatüre Yönelik Özet Şekil



İş becerikliliği davranışlarına yönelik model çalışmalarının artmasıyla birlikte, bu davranış şekillerinin hangi öncüller sayesinde ortaya çıktığı ve iş becerikliliği davranışı sonrasında nasıl sonuçlar elde edildiğine yönelik çalışmalar da artış göstermiştir. İncelenen literatür sonucunda iş becerikliliği sürecine yönelik özet bir şekil (Şekil 1.1) hazırlanmıştır. Şekil 1.1 incelendiğinde iş becerikliliği davranışının öncülleri; iş özellikleri, motivasyonel faktörler, kişisel özellikler ve motivasyonel faktörler olarak dört ana başlıkta ifade edilmiştir. İş becerikliliği davranışının sonuçları ise bireysel tutumlar, bireysel davranışlar ve bireysel iyi oluş olmak üzere üç ana başlık altında sıralanmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen iş becerikliliği öncülleri ve iş becerikliliği sonuçları çalışmanın devamında açıklanmıştır.

1.4. İş Becerikliliği Öncülleri

Son yıllarda, çalışanların iş becerikliliği davranışını hangi durumlarda veya ne zaman yaptığını anlamak amacıyla yapılan çalışmalarda artış gözlemlenmektedir (Ghitulescu, 2006; Roczniewska ve Bakker, 2016; Kim vd., 2018; Petrou vd., 2015; Mäkikangas vd., 2017; Park ve Park, 2023). Uluslararası Literatür incelendiğinde iş becerikliliği davranışına yol açan birçok öncül durumun bulunduğu görülmektedir. Bunları iş özellikleri (Walsh ve Gordon, 2008; Albert, 2020; Kim vd., 2020), kişisel özellikler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2012; Pelit vd., 2022), motivasyonel faktörler (Rudolph vd., 2017; Hakkanen vd., 2018; Zhang ve Parker, 2019) ve yönetici faktör (Wong vd., 2016; Esteves ve Lopes, 2017; Hetland vd., 2018; Khan vd., 2021) olmak üzere dört ana başlıkta ele almak mümkündür.

Ulusal literatürdeki iş özelliklerine yönelik öncüller incelendiğinde iş tasarımı (Dinç, 2019) ve çalışma esnekliği (Dinç, 2019; Kibaroglu, 2022) gibi faktörlerinin iş becerikliliğini pozitif yönde yordadığı ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde kişisel özellikler incelendiğinde ise; proaktif kişilik (Mamak, 2018), kişi-iş uyumu (Şenel, 2021), örgütsel bağlılık (Çakır, 2022), öğrenme odaklılık (Varol, 2023) ve yansıtıcı düşünme (Kaynak, 2022) gibi faktörlerin de iş becerikliliği davranışına neden olduğu ortaya konulmuştur. Motivasyonel öncüller incelendiğinde ise takım kolektif yeterliliği (Purtul, 2019), psikolojik sermaye (Şahin, 2017; Çatal, 2021; Demiray, 2022) ve işe tutkunluk (Çakır, 2022) gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. İş becerikliliği her ne kadar yöneticilerin bilgisi dahilinde gerçekleşmeyen davranışlar olarak açıklansa da yönetsel faktörlerde bu davranış biçiminin gerçekleşmesinde etkili olduğu görülmektedir. İş becerikliliğinde pozitif yönde etkili olan yönetsel faktörlerin ise; örgütsel destek (Çağlın, 2022; Uçar, 2021), dönüşümcü liderlik (Özteber, 2021), kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi (Polat, 2021), bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi (Polat, 2021),

öz liderlik(Safarova, 2022), lider üye etkileşimi(Demiray, 2022) ve örgüt kültürü (Kibaroglu, 2022) olduğu görülmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerine yönelik ulusal literatür incelendiğinde ise iş becerikliliğinin öncüllerine yönelik oldukça az araştırma yapıldığı gözlemlenmiştir. Mavi (2020) tarafından Muğla ve Aydın illerinde bulunan 11 otel işletmesindeki çalışanlarla gerçekleştirilen araştırmada iş becerikliliğinin, birey-iş uyumu ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Boyutların etkileri incelendiğinde ise görev ve bilişsel becerikliliğin birey-iş uyumu ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmasına karşın ilişkisel beceriklilik boyutunun, kişi-iş uyumu ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Nazarı (2020), toplu yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmada ise çalışanların yapısal iş kaynaklarını artırarak ve engelleyici iş taleplerini azaltarak iş tatmini seviyelerini artırdığını ortaya koymuştur.

1.4.1. İş Özellikleri

İş özellikleri, çalışanların işleri ile ilgili konuları ve çalışanlara verilen görevlerin özelliklerine yönelik faktörleri içermektedir (Toksöz vd., 2020). Bu faktörler arasında iş özerkliği, görev kimliği, görev önemi, iş yükü, iş baskısı, iş güvensizliği, görev karşılıklı bağımlılığı ve algılanan örgütsel destek gibi öncüller bulunmaktadır (Zhang ve Parker, 2019).

1.4.1.1. İş Özerkliği

İş özerkliği, iş ile alakalı kararların alınması ve iş programının belirlenmesi süreçlerinde, çalışanlara tanınacak olan özerklik, serbestlik ve özgürlük düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975). Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş özerkliğinin, çalışanlar için algılanan fırsat olarak görülmesi ve bu yolla çalışanların işlerinde görev ve ilişkisel sınırlarını değiştirerek iş becerikliliği davranışını ortaya çıkarabileceğini öne sürmüştür. Daha sonraki çalışmalarda da bu fikrin onaylandığı görülmektedir. Leana ve arkadaşları (2009), çocuk bakım evlerindeki öğretmenler ve yardımcılarıyla yaptıkları araştırmada artan özerklik seviyesinin hem bireysel becerikliliğini hem de işbirlikçi becerikliliğini artırmakla beraber işbirlikçi beceriklilikle daha yüksek ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneklem grubunda bulunan tüm bireylerin görev karşılıklı bağımlılıklarının yüksek olması bu durumun sebebi olarak düşünülmektedir.

1.4.1.2. Görev Kimliği

Çalışanların işleriyle psikolojik olarak özdeşleşmelerini ifade eden görev kimliği, aynı zamanda bireyin işleriyle ilişkilendirdikleri değerleri ve hedefleri içermekte ve çalışanların davranışlarını da etkilemektedir (Walsh ve Gordon, 2008; Toksöz vd., 2020). Çalışanların görevlerini gerçekleştirirken farklı yöntemler kullanması, iş arkadaşlarıyla etkileşime girmesi ve işlerinde anlamlılık duygusu yaşaması bu duruma örnek olarak verilebilir (Kim vd., 2020). Çalışanların görev kimlikleri kapsamında gerçekleştirdikleri davranışlar göz önüne alındığında görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik davranışlarının açığa çıkabileceği öngörülmektedir. Gu-Ne ve Lee (2016) yaptıkları çalışmada görev kimliğinin, iş becerikliliğinin tüm boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyarak bu fikri desteklemiştir. Kim ve arkadaşları (2020) da benzer şekilde görev kimliği ve iş becerikliliği arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğuna dair bulgular ortaya koymaktadır.

1.4.1.3. Görev Önemi

Çalışanların iş becerikliliği üzerinde etkisi olabilecek bir diğer değişken de görev önemidir. Görev önemi, işin diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975). Genellikle bilişsel beceriklilikle bağdaştırılan bu değişken, çalışanların zihinsel olarak görevlerinin önemini sorgulayarak yeni bir kimlik oluşturmalarını ve bu sayede bireyin kendi içinde kişisel anlamlılığa ulaşmasını sağlamaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bilişsel olarak bu süreci tamamlayıp görev öneminin yüksek olduğuna iş arkadaşlarını ikna edebilen çalışanlar, diğer çalışanlara işle ilgili konularda kendi fikirlerini empoze edip beklentilerini gerçekleştirebilmektedir (Galang ve Ferris, 1997). Bu süreçte iş becerikliliğinin diğer boyutları olan görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik ortaya çıkabilir. Bu durumda görev önemi yüksek çalışanın iş becerikliliği davranışı sergilemesi olağan görülmektedir. Benzer pozisyonlarda bulunan kişilerin örneklem olarak alındığı araştırmalarda (Gu-Ne ve Lee, 2016; Kim vd., 2020) görev öneminin iş becerikliliğiyle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu çalışmalarda benzer pozisyonlardaki kişilerin ele alınması bir kısıtlılık olabilir. Çünkü farklı pozisyonlardaki çalışanların, işlerinde birbirlerini etkilemesi muhtemeldir. Bizzi (2017) aralarında yönetici, denetleyici ve işçilerin bulunduğu farklı pozisyonlardan örneklem seçtiği ampirik çalışmada, çalışanlar arasındaki pozisyon farkları nedeniyle görev önemi yüksek olan çalışanların, diğer çalışanların iş yapış tarzını etkilediğini ve bu sebeple bireysel iş becerikliliğini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Görev önemi yüksek kişi tarafından etkilenen ve bu sebeple işlerinde değişikliğe giden çalışanlarda iş

becerikliliği davranışından söz etmek pek mümkün değildir. Çünkü iş becerikliliği kişinin kendi kendine başlattığı proaktif bir süreçtir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

1.4.1.4. Görev Karmaşıklığı

Görev karmaşıklığı, bir görevi gerçekleştirmek için gereken eylem sayısını, bilgi miktarını, iletişim faaliyetlerini ve desteği ifade etmektedir (Wood, 1986). Görev karmaşıklığı diğer bir deyişle, çalışanların işlerini yerine getirme kolaylığını ve/veya zorluğunu temsil eder (Ghitulescu, 2006). Çalışanların görev sayısının fazlalığı, yapılan görevlerde destek alamaması, yeterli iletişim koşullarına sahip olmaması ve sürekli değişen koşullarla mücadele halinde olması görev karmaşıklığını artırmaktadır (Toksöz vd., 2020). İş karmaşıklığı nedeniyle potansiyel tehdit algılayan çalışanlar, bu durumla nasıl başa çıkacaklarına yönelik bir strateji geliştirmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, Tims ve Bakker, 2010). Karmaşık iş talepleriyle karşı karşıya kalan çalışanlarda yeni ve yaratıcı fikirler üretme (Oldham ve Cummings, 1996; Marinova vd., 2015), konuyla ilgili araştırma yapma, çalışma arkadaşlarından daha fazla bilgi ve destek alma gibi kaynak arayışları oluşmaktadır (Wittenbaum vd., 1998; Sung vd., 2017; Bai vd., 2021). Karmaşık iş taleplerine cevap vermek durumunda olan çalışanlar, iş becerikliliği gibi işlerini hem görev durumuna hem de kendi yetkinliklerine göre tasarladıkları bir yaklaşıma yönelebilir (Hornung vd., 2010; Petrou vd., 2012). Literatür incelendiğinde yüksek görev karmaşıklığı bulunan çalışanların klasik iş becerikliliği boyutlarıyla (görev, ilişkisel ve bilişsel) anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir (Ghitulescu, 2006; Ruan ve Guo, 2022). Öte yandan güncel iş becerikliliği yaklaşımları incelendiğinde, çalışanların yaklaşım odaklı ve kaçınma odaklı iş becerikliliği davranışları sergiledikleri de görülmektedir. Bai ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada görev karmaşıklığının çalışanlarda işe bağlılığa yol açmasından dolayı yaklaşım odaklı iş becerikliliğine neden olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca aynı çalışmada görev karmaşıklığının çalışanlarda tükenmişliğe yol açmasından ötürü kaçınma odaklı iş becerikliliğine de sebebiyet verdiği görülmüştür. Görev karmaşıklığı fazla olan çalışanların bu durumu çözmek için çeşitli iş becerikliliği davranışlarına başvurduğu görülmüştür.

1.4.2. Kişisel Özellikler

Çalışanın kişisel özellikleri de iş becerikliliği davranışına yönelimini etkilemektedir (Niessen vd., 2016; Rudolph vd., 2017; Zhang ve Parker, 2019; Pelit vd., 2022). Literatür incelendiğinde demografik özellikler, çalışanın iş yerindeki kademesi ve proaktif kişilik gibi değişkenlerin çalışanın iş becerikliliği davranışına yönelimini etkilediği görülmektedir.

1.4.2.1. Demografik Özellikler

İş becerikliliği ile ilgili çalışmalara bakıldığında çalışanların yaş, cinsiyet, iş tecrübesi ve işletmedeki kıdemi gibi demografik özelliklerinin de iş becerikliliği davranışlarını etkilediği görülmektedir (Rudolf vd., 2017; Baroudi ve Khapova, 2017; Tian vd., 2021). Wrzesniewski ve Dutton (2001), işte deneyimli olmanın iş becerikliliği davranışını ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Niessen ve arkadaşları (2016) iş tecrübesi az olan kişilerin işlerine zarar verme düşüncesi sebebiyle iş becerikliliği davranışı sergilemekte çekingen olabileceğini öne sürmektedir. Pelit ve arkadaşları (2022) yaptıkları araştırmada 15 ve daha fazla yıllık sektör tecrübesi olan rehberlerin, daha az tecrübesi olanlara göre daha fazla iş becerikliliği sergilediklerini tespit ederek bu fikri desteklemiştir. Diğer yandan Rudolph ve arkadaşları (2017) ise yaptıkları meta-analiz araştırmasında eğitim seviyesinin iş becerikliliğinin tüm boyutlarıyla pozitif ilişkili, yaş ve iş tecrübesinin ise iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutuyla negatif ilişkili diğer boyutlarla ise tutarlı bir ilişki bulunmadığını tespit ederek bu fikre zıt bir bulgu ortaya koymuştur. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun, yaş ve görev süresiyle olumsuz ilişkili olmasının nedeni olarak daha yaşlı çalışanların sosyal destek için güvenebilecekleri iş ağlarını oluşturdukları ve bu sebeple sosyal kaynaklarını daha da artırmaları gerekmeyeceği düşünülmektedir (Zacher vd., 2016). Turist rehberliğinin diğer pek çok sektördeki görev işleyişine göre farklı yapısı, bu durumun nedeni olarak düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkeniyle ilgili iş becerikliliği çalışmalarında da sonuçlar farklılaşabilmektedir. Örneğin, Slemmon ve arkadaşları (2015) kadın ve erkek çalışanların benzer iş beceriklilik seviyelerine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Petrou ve arkadaşları (2016), erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla iş becerikliliği davranışı gösterme ihtimalinin olduğunu iletirken Van Hooff ve Van Hooft (2014) ise bu sonucun tam tersi yönünde bulgular elde etmiştir. Daha sonraki dönemlerde Yu ve Jyawali (2021) yaptıkları nitel araştırmada, sayısal ve normatif bir erkek üstünlüğünün bulunduğu mutfak sektöründe, kadın şeflerin çelişkili cinsiyet beklentileriyle başa çıkabilmek için çeşitli iş becerikliliği davranışlarında bulunduklarını tespit etmiştir. İş becerikliliği ve cinsiyet arasındaki ilişkilerin bu denli farklı olmasının nedeni olarak çalışanın bulunduğu sektör ve işindeki beklentiler olduğu göze çarpmaktadır.

Çalışan kademesinin de iş becerikliliğini etkilediğine yönelik araştırmalar mevcuttur. Roczniewska ve Puchalska-Kamińska (2017) araştırmalarında, yöneticilerin alt kademedeki çalışanlara göre daha fazla iş becerikliliğine katılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Fakat kademedan bağımsız olarak da çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilediklerine dair araştırmalar da mevcuttur. Berg ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada düşük

kademelerdeki çalışanların çalışma ortamlarına uyum sağlamak amacıyla daha fazla iş becerikliliği davranışına başvurdıklarını, öte yandan daha yüksek rütbelerdeki çalışanların, daha fazla resmi özerkliğe ve güce sahip olmalarına rağmen nihai hedeflerin tanımlandığı iş tasarımlarına sahip oldukları için zorluklarla karşılaştıklarını ve iş tasarımını değiştirmede kendilerini daha sınırlı hissettiklerini ortaya koymuştur.

1.4.2.2. Proaktif Kişilik

Bireylerin diğer kişilik özelliklerinden biri olan proaktif kişilik, sorunlar ortaya çıkmadan önlem alan kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Toksöz vd., 2020: 152). İş becerikliliği de proaktif bir davranış biçimi olarak görülmesi nedeniyle iş becerikliliğinin öncülleri arasında proaktif kişilik önemli bir faktör olarak görülmektedir (Tims ve Bakker, 2010; Holcombe, 2016; Wang vd., 2016; Albert, 2020). Bu tip kişilik özelliğine sahip bireyler ileride yaşanabilecek durumlara karşı planlamalarda bulunmaktadır (Seibert vd., 1999). İş becerikliliği de proaktif davranışlar gibi dinamik bir süreçtir ve farklı koşullarla karşılaştığı müddetçe çalışan tarafından yeni davranış biçimleri geliştirilebilmektedir (Niessen vd., 2016). Literatüre bakıldığında proaktif kişiliğin birçok iş becerikliliği boyutuyla pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2012; Rudolph vd., 2017; Philip ve Kosmidou, 2022).

1.4.3. Motivasyonel Faktörler

Çalışanların motivasyonları doğrudan veya dolaylı olarak iş becerikliliğini etkileyebilmektedir (Toksöz vd., 2020: 153). Literatürdeki iş becerikliliği davranışına neden olan motivasyonel faktörler arasında; öz yeterlilik, işe bağlılık, işkoliklik ve tükenmişlik gibi öncüller görülmektedir (Zhang ve Parker, 2019).

1.4.3.1. Öz Yeterlik

Bilişsel faktörlerden biri olan öz-yeterlik, kişinin belirli davranışları sergileme, belirli koşulların üstesinden gelme veya bir görevi yerine getirme yeteneğini algılaması olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1977). Öz-yeterlilik, eyleme hazır olma ve olumlu değişim davranışına katkıda bulunarak (Schaubroeck ve Merritt, 1997) bireysel öğrenmeyi ve hedef başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Van den Heuvel vd., 2015: 515). Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanların yeteneklerinden emin olması, istenen performans seviyesine ulaşmak için görevlerinin beceri gerektiren ve zorlu yönlerini başarma olasılıklarını daha da yükseltmektedir (Wang vd., 2016). Bu yönlerinden dolayı öz yeterliliğin, iş becerikliliğiyle ilişkili olabileceği görüşü önerilmiştir (Vough ve Parker, 2008; Tims ve Bakker, 2010). Bu öneriden yola çıkılarak yapılan birçok çalışmada, çalışanların öz yeterlilik seviyelerinin yüksek olması durumunda iş

becerikliliği düzeylerinin de pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Kanten, 2014; Tims vd., 2014; Wang vd., 2016; Rudolph vd., 2017; Ingusci vd., 2019).

1.4.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık terimi ilk olarak Kahn (1990) tarafından çalışanların rol performansları sırasında kendilerini; fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak istihdam ettikleri ve ifade ettikleri iş rollerine adanmışlar olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990). Daha sonrasında Schaufeli ve arkadaşları (2002) işe bağlılığın farklı yönlerinin olduğunu vurgulayarak çalışanlarda canlılık, özveri ve özümseme ile karakterize edilen olumlu, işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlamıştır. Canlılık, çalışanların işlerine karşı, yüksek enerji seviyelerini, durumlar karşısındaki zihinsel esnekliklerini ve zorluklar karşısında bile işine çaba harcama isteğini ifade etmektedir. Özveri, çalışanın önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularıyla birlikte görevlerine yüksek düzeyde katılımını ifade etmektedir. Son olarak özümseme, çalışanın kendisini mutlu bir şekilde, tamamen işine vermesini ifade etmektedir. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar için iş yerinde zaman hızla geçmekte ve kişinin kendisini işten ayırması oldukça zorlaşmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu sebeplerden ötürü çok çalışma eğilimine sahip olabilmektedirler (Schaufeli vd., 2008).

Literatür incelendiğinde işe bağlılığı, daha çok iş becerikliliğinin bir sonucu olarak ele alan araştırmaların varlığı bilinmektedir (Bakker vd., 2012; Vogt vd., 2016; Rudolph vd., 2017). Fakat iş becerikliliği davranışlarının, iş türü ve kişilik türüne göre şekillenen görevsel ve kişisel faktörlere bağlı olduğu da görülmektedir (Robledo vd., 2019). İşlerine karşı motive ve hevesli bir şekilde meşgul olan çalışanların proaktif bir şekilde iş becerikliliği davranışlarında bulunma olasılıkları daha yüksektir (Tims vd., 2014). Literatür incelendiğinde işe bağlılığın iş becerikliliğinin daha çok fiziksel yönleriyle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Lu ve arkadaşları (2014) işe bağlılığın daha çok iş becerikliliğinin fiziksel boyutu olan görev becerikliliğiyle, ilişkisel becerikliliğe göre daha yüksek oranda pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Hakanen ve arkadaşları (2018) işe bağlılığın, sosyal kaynakları, zorlayıcı iş taleplerini ve yapısal iş kaynaklarını artırmayla pozitif ilişkili olduğunu ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutuyla negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Robledo ve arkadaşları (2019) da çeşitli sektörlerden seçtiği örneklem grubunu dahil ettiği araştırmasında, Hakanen ve arkadaşlarının (2018) çalışmasıyla yüksek düzeyde benzer sonuçlar elde etmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde işe bağlılığın; sosyal iş kaynaklarını, zorlayıcı iş taleplerini ve yapısal iş kaynaklarını artırma boyutuyla pozitif ilişkili olduğu, engelleyici iş taleplerinin azaltılmasıyla ise negatif ilişkili olduğu görülmektedir. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar iş

taleplerini engelleyici olarak görmek yerine zorluk olarak görerek iş kaynaklarını (beceri kazanımı veya terfi odaklı bir yönelim) artırmaktadır (Hakanen vd., 2018).

1.4.3.3. İşkoliklik

İşe bağlılık, zaman ilerledikçe işkolikliğe yol açabilmektedir (Bakker vd., 2011). İşkolik bireylerin işe bağlı bireylere göre, özkaynaklarını (örneğin; zaman, enerji, dikkat, duygular) işlerine harcamaya daha fazla meyilli olduğu ifade edilmektedir (Hakanen ve Peeters, 2015; Zeijen vd., 2018). İşkolikler iş yerinde önemli olduğunu düşündükleri her şeyi yapmak için güçlü bir dürtü hissettiklerinden, ilişkisel görev taleplerinden ve hedeflerine ulaşmada engel olarak gördükleri kişilerden uzaklaşma ihtimalleri daha yüksektir (Hakanen vd., 2018). Ek olarak işkolik çalışanlar; iş arkadaşlarının göreve yönelik katkısını sorgulayarak, kaynak kullanımını konusunda onlara karşı güvensizlik hissetmekte ve görevlerini devretmekte isteksiz bir tutum sergileyebilmektedirler (Porter, 1996; Scott vd., 1997). Bu doğrultuda işkolikler genellikle başarısız olup olmadıklarına bakmaksızın özel ve aile yaşamları pahasına davranışlarına sürdürebilmektedir (Hakanen ve Peeters, 2015). İşkolikler takdir veya statü gibi kaynaklar elde etmek için bu tip davranışlar sergileyebilmektedir (Schaufeli vd., 2008).

İşkoliklerin, işe bağlı bireylerle benzer amaçlar güttüğü görülse de davranış şekilleri sosyal açıdan farklılaşmaktadır. İşe bağlı bireylerin sosyal ilişkilere önem verdikleri görülürken işkoliklerin sosyal ilişkilere bir değer atfetmediği görülmektedir. Bu yönüyle işkoliklik, iş yerindeki zayıf sosyal ilişkilerle (Ng vd., 2007) açıklandığından dolayı iş becerikliliğinin sosyal boyutuyla negatif, diğer boyutlarıyla ise pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Hakanen ve arkadaşları (2018) dışçılarla yaptıkları çalışmada bu öngörüü destekleyerek işkolikliğin zorlayıcı iş taleplerini ve yapısal iş kaynaklarını artırmakla pozitif ilişkili, sosyal iş kaynaklarını artırmakla negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan Zeijen ve arkadaşları (2018) sağlık kuruluşunda benzer bir çalışma gerçekleştirerek işkolikliğin; zorlayıcı iş taleplerini, yapısal iş kaynaklarını ve sosyal iş kaynaklarını artırmakla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalardaki sonuçların farklı olmasının sebebi olarak dışçıların iş ortamlarındaki yapının, diğer sağlık kuruluşlarında görev alan kişilere göre sosyal ilişkiler açısından daha kısıtlı olması görülebilir. Ayrıca, Clark ve arkadaşlarına (2016) göre; bir işkoliğin üstlerinden geri bildirim ve tavsiye isteyerek işe aşırı katılımını daha da kolaylaştırabilecektir. Bu öncüle dayanarak sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunun, üstlerden geri bildirim talebini kapsamamasından ötürü bu durumun açıklanabileceği düşünülmektedir (Zeijen vd., 2018).

1.4.3.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik, düşük uyarılma ve rahatsız edici duygularla karakterize edilen "çalışanlar ve iş arkadaşları arasında ortaya çıkabilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi" olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1986: 1). Duygusal tükenmişlik, çalışanın diğer bireylerin isteklerini gerçekleştirme konusunda yetersiz olacağını düşünerek psikolojik olarak işten uzaklaşması ve etkileşimini azaltması durumu olarak belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Duyarsızlaşma, çalışanın iş arkadaşlarının duygu ve taleplerine karşı kayıtsız bir tutum sergilemesini ifade etmektedir (Maslach vd., 2001). Kişisel başarının azalması hissiyse çalışanın kendisini iş yetkinliği konusunda yetersiz hissetmesi durumu olarak tanımlanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bu nedenlerden ötürü yeni kaynaklar edinmek veya zorlayıcı iş taleplerini üstlenmek için gerekli enerjiden yoksun olabilmektedir (Hobfoll, 1998). Bu sebeple, mevcut kaynaklara karşı koruyucu ve iş taleplerini artıran davranışlara karşı kaçınmacı bir duruş sergilemeleri öngörülmektedir.

Petrou ve arkadaşları (2015) yaptıkları araştırmada duygusal tükenmişliği yüksek olan bireylerin engelleyici iş taleplerini azalttığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Hakanen ve arkadaşları (2018) çalışanların tükenmişlik seviyeleriyle engelleyici iş taleplerini artırma boyutuyla pozitif, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutuyla ise negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu tipteki çalışanlar, iş yükü ile başa çıkmak amacıyla, zorlayıcı müşterilerle etkileşime girme gibi talepleri azaltarak tükenmişlik seviyelerini düşürmeye çalışmaktadır (Hakanen vd., 2018). Fakat bu durumun sonucunda, zorlayıcı iş taleplerini azaltan bireylerin meslektaşları, daha ağır bir iş yükü ve daha fazla tükenmişlik durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir (Tims vd., 2015). Bu nedenlerden dolayı çalışanların diğer meslektaşlarına olan etkileri gözardı edilmemelidir.

1.4.4. Yönetici Faktörü

Yönetici stilleri ve astların onlardan beklentileri, iş becerikliliği davranışında önemli rol oynayabilmektedir. Geleneksel liderlerin, çalışanların özerkliklerini desteklemekten ziyade, belirlenmiş kural ve prosedürleri korumaları beklenmektedir (Knies vd., 2018). Ancak, son derece rekabetçi ve belirsiz bir iş ortamında, kuruluşlar tarafından başlatılan yukarıdan aşağıya değişim, iş yerinde ortaya çıkan talep ve fırsatları değerlendirmede yeterli değildir (Kamoun, 2007). Yöneticiler, inisiyatif almaları ve aşağıdan yukarıya doğru bir iş tasarımı yaratmaları için çalışanlara güvenmek zorundadır (Wang vd., 2017). Daha çağdaş yöneticiler, çalışan özerkliğini destekleyerek iş yerindeki proaktif davranışları ve dolayısıyla iş becerikliliği

davranışlarını geliştirebilmektedir (Slemp vd., 2021). İş becerikliliği davranışında rol üstlenen yönetici faktörleri arasında ast-üst özerklik beklentileri, dönüşümsel liderlik, güçlendirici liderlik ve hizmetkar liderlik yer almaktadır.

1.4.4.1. Ast-Üst Özerklik Beklentileri

İşyerindeki özerklik beklentileri, bireyin ne ölçüde özerk çalışması veya çalışmaması gerektiği konusunda sahip olduğu inançlar kümesini ifade etmektedir (Berg vd., 2010). Özerklik beklentilerinin liderlerden farklı olduğu durumlarda çalışanlar, özerk görev beklentileriyle ilgili olarak iş rollerini artık anlamlandıramadıkları için kısıtlanmış hissedebilirler (Kanter, 1983). Bu nedenle, iş becerikliliği gibi görünüşte aşağıdan yukarıya doğru bir süreçte liderlerin rolünü hesaba katmak önem arz edebilir. Literatürdeki çalışmalar üstleriyle benzer özerklik beklentilerini paylaşan çalışanların, yetkinlik kullanımlarını algılamada daha iyi olduklarını ve bunun da daha fazla iş becerikliliği davranışına neden olduğunu göstererek bu fikri desteklemiştir. (Wong vd., 2017; Jalil ve Shafi, 2022).

1.4.4.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, bir liderin astlarının normlarını ve değerlerini dönüştürdüğü, onları kendi beklentilerinin ötesinde performans göstermeye motive ettiği bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Aryee vd., 2012). Dönüşümsel liderler bir vizyon oluşturup astlarına bu vizyonu kabul etmeleri ve uygulamaları için özerklik vererek proaktif davranış başlatılmasında rol oynamaktadır (Podsakoff vd., 1990; Hartog ve Belschak, 2012; Schmitt vd., 2016). Fakat astlara verilen özerkliğin ve desteğin asıl amacı, liderin oluşturduğu vizyonun etkili bir şekilde uygulanmasıdır (Kim ve Beehr, 2020). Dönüşümsel liderler her ne kadar kendi vizyonları doğrultusunda hareket etseler de çalışanların kariyer gelişimi için gereken destek (örneğin, eğitim fırsatları), işle ilgili bilgi ve deneyim gibi birçok değerli kaynağa sahip olmalarından ötürü kaynak arayan çalışanların davranışlarını teşvik edeceği düşünülmektedir (Wang vd., 2017). Tüm bu durumlar göz önüne alındığında dönüşümsel liderliğin, iş taleplerini ve kaynaklarını artırmak isteyen çalışanlarda iş becerikliliği davranışına neden olacağı düşünülmektedir. Wang ve arkadaşları (2017) dönüşümsel liderliğin, örgütsel kimliği zayıf olan astlarda kaynak arama ve zorlayıcı görev aramak boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bir diğer araştırmada Hetland ve arkadaşları (2018) dönüşümsel

liderliğin, astlarda yapısal iş kaynaklarını ve sosyal iş kaynakları artırma boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu koyarak öngörüü desteklemiştir.

1.4.4.3. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik; kurum içindeki çalışanları karar alma, iş oluşturma ve sorun çözme gibi süreçlere dahil etmenin yanı sıra, onlara yetki vermek ve kuruluşun hedeflerine ulaşmak ve performans seviyesini artırmak için uygun çalışma ortamı sunan ve çalışanların liderlik sürecine katılmaya teşvik edildiği bir liderlik türüdür (Pearce ve Sims, 2002). Güçlendirici liderliğin, çalışanların kendi işlerinin kontrolünü ve sorumluluğunu üstlenerek liderlik sürecine katılımını teşvik etmesi yönüyle dönüşümsel liderlikten ayrıldığı görülmektedir (Kim ve Beehr, 2020). Güçlendirici liderlik; astların psikolojik güçlenmesini, yaratıcılığını, özerkliğini ve içsel motivasyonunu etkileyen önemli bir unsurdur (Zhang ve Bartol, 2010). Ayrıca güçlendirici liderliğin, görev yeterliliğini ve işçilerin proaktivitesini artırmada etkili olduğu ortaya koyulmuştur (Martin vd., 2013). Güçlendirici liderliğin, özerk ve proaktif davranış kısmına yapılan bu atıflar iş becerikliliğinin bir öncülü olabileceğini göstermektedir. Literatür taraması sonucunda güçlendirici liderliğin, zorlayıcı iş taleplerini ve iş kaynaklarını (yapısal ve sosyal) artırma gibi iş becerikliliği boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğu ortaya konularak bu öngörü desteklenmiştir (Esteves ve Lopes, 2018; Thun ve Bakker, 2018; Kim ve Beehr, 2018; Dash ve Vohra, 2018).

1.4.4.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik, çalışanların işlerinde başarılı olmaları için onlara ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayan aynı zamanda da örgütsel hedefler yerine çalışan başarısını ilk sıraya koyan bir liderlik tarzıdır (Van Dierendonck, 2011). Hizmetkar liderliğin ana odağı, lidere hizmet eden astlar yerine liderin astlarına hizmet etmesiyle güçlendirici liderliğin astlara güç veya özerklik sağlamasıdır. Bu yönüyle iki kavram birbirinden ayrılrsa da hizmetkar liderlik sonucunda da astlarda özerklik gelişebilmektedir (Kim ve Behr, 2020). Hizmetkar liderlik tarzının hem astlara iş kaynağı sağlaması hem de özerk davranışlara yol açmasının, çalışanların kendilerine fayda sağlamak için beceri gerektiren ve zorlu işleri şekillendirmeye çalıştıkları bir faaliyet olan (Tims vd., 2012) iş becerikliliği davranışlarına ortam hazırlayabileceği düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında birçok çalışmada hizmetkar liderliğin iş becerikliliği davranışını

öngördüğü ortaya konulmuştur (Bavik vd., 2017; Yang vd., 2017; Harju vd., 2018; Khan vd., 2021).

1.5. İş Becerikliliği Sonuçları

İş becerikliliğine yönelik çalışmaların artmasıyla birlikte, bu davranış biçiminin neden olduğu birçok sonuç keşfedilmeye başlanmıştır. Uluslararası çalışmalar incelendiğinde iş becerikliliğinin; kişi-iş uyumu (Lu vd., 2014; Tims vd., 2016), iş tatmini (Tims vd., 2013a; Cheng ve Yi, 2018), iş performansı (Wang vd., 2020; Chen vd., 2014; 2017; Lee ve Lee, 2018), yaratıcılık (Gordon vd., 2015; Lin vd., 2017; Zhang ve Parker, 2019), psikolojik iyi-oluş (Tims vd., 2013a; Slemp ve Vella-Brodrick, 2014; Zhang ve Parker, 2019) ve tükenmişlikle başa çıkma (Tims vd., 2013a; Demerouti, 2014; Wang vd., 2017; Singh ve Singh, 2018) gibi hem çalışana hem de organizasyona katkı sağlayacak sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde iş becerikliliği sonuçlarının aşağıdaki gibi üç ana başlık altında toplanabileceği düşünülmektedir:

- Bireysel Tutumlar
- Bireysel Davranışlar
- Bireysel İyi Oluş

Ulusal literatür incelendiğinde ise; işe tutkunluk (Dinç, 2019; Güzel, 2020; Güner, 2021; Şenel, 2021; Erdal, 2021; Çağlın, 2022), iş tatmini (Turan, 2019; Toksöz vd., 2020; Mavi, 2020; Nazarı, 2020), duygusal bağlılık (Mamak, 2018), örgütsel bağlılık (Turan, 2019), işten ayrılma niyeti (Turan, 2019) ve birey-iş uyumu (Mavi, 2020; Özyiğit, 2022) gibi tutumları artırdığı gözlenmiştir. Bireylerdeki tutumlara yönelik etkilerinin yanı sıra iş becerikliliği davranışının başka davranışlara yol açtığı da yapılan araştırmalar sonucunda gözlemlenmektedir. İş becerikliliğinin üretkenlik karşısı iş davranışlarıyla (Şahin, 2017) negatif ilişkili olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışını (Yavuz, 2018), kurumda kalma davranışını (Yavuz, 2018), çalışan performansını (Mamak, 2018; Yavuz, 2018; Karataş, 2019; Turan, 2019; Delice, 2019; Uçar, 2021; Güner, 2021; Özyiğit, 2022; Miser, 2022; Safarova, 2022; Kaynak, 2022) ve yenilikçi iş davranışlarını (Açan, 2021; Özteber, 2021; Katırcıoğlu, 2022) ise pozitif yönde etkilediği yazarlarca ortaya konmuştur. Ayrıca iş becerikliliği bireylerin sadece tutum ve davranışlarına neden olmakla kalmayıp, çalışanların iyi-oluş (Erdal, 2021), yaşam doyumu (Çatal, 2021; Berber, 2022) ve iş yerinde mutluluk (Ayvaz, 2021) gibi bireysel iyi-oluşlarını pozitif yönde etkilediği yapılan araştırmalarla desteklenmiştir.

Yiyecek içecek işletmelerine yönelik ulusal literatür incelendiğinde ise iş becerikliliğinin ardıllarına yönelik oldukça az araştırma yapıldığı gözlemlenmiştir. Çatal (2021) ise Samsun'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev alan çalışanlarla yaptığı araştırmada psikolojik sermayenin, iş becerikliliğini olumlu yönde etkilediğini, iş becerikliliğinin de yaşam doyumunu olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ve yaşam doyumları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin ve alt boyutları olan ilişkisel beceriklilik ve bilişsel becerikliliğin kısmi aracı rol oynadığı ortaya koymuştur. Dalgıç ve Türkoğlu (2018) Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yaptıkları araştırmada; otel çalışanlarının iş becerikliliklerinin iş performansı, iyi-oluş ve iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyarken, işten ayrılma niyetleriyle anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Arıkan ve arkadaşları (2020), Antalya ilinin Kemer bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlarla yaptıkları araştırmada iş becerikliliği yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağını ortaya koymuştur.

1.5.1. Bireysel Tutumlar

Çalışanların gerçekleştirdikleri iş becerikliliği davranışları, onların işlerine karşı tutumlarını da değiştirebilmektedir. Literatür incelendiğinde bu tip davranış sergileyen çalışanların; kişi-iş uyumu, işin anlamlılığı ve iş tatmini gibi tutumlarında değişiklik olduğu göze çarpmaktadır (Tims vd., 2013a; Lu vd., 2014; Chen vd., 2014; Bruning, 2014; Tims vd., 2016; Tims vd., 2016; Cheng ve Yi, 2018; Guo ve Hou, 2022).

1.5.1.1. Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu, çalışanın iş kimliği ile iş özellikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kristof-Brown vd., 2005). Çalışanlar yüksek kişi-iş uyumu hissettiklerinde, işlerini daha anlamlı olarak deneyimleyerek, iş performansı ve iş tatmini yaşayabilmektedir (Caldwell ve O'Reilly, 1990). Kişi-iş uyumunu artırmak isteyen çalışanların, iş kimliklerini iş ortamına kabul ettirmesi gerektiğinden dolayı bu bireyler iş özelliklerinde değişikliğe gidebilmektedir (Walsh ve Gordon, 2008). Çalışanlar bu noktada iş özelliklerini; ihtiyaç, değer ve yeteneklerine uyacak şekilde değiştirebildiği iş becerikliliği davranışına başvurabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Lyons, 2008). İş becerikliliği sayesinde çalışanların; iş özelliklerini, iş kimliklerine uyarlayarak kişi-iş uyumunu artırabileceği öngörülmektedir. Literatür incelendiğinde Tims, Derks ve Bakker (2016) iş kaynaklarını (örneğin, destek, özerklik) ve zorlu iş taleplerini (örneğin, yeni projelere katılarak) artırarak ve engelleyici iş taleplerini (örneğin, daha az duygusal iş talepleri) azaltarak iş becerikliliği sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde kişi-iş uyumu bildirdiklerini göstermiştir. Benzer şekilde Li ve arkadaşları

(2021) kişi-iş uyumunun; genç çalışanlarda görev becerikliliği (yenilik gerektiren görevler) ve ilişkisel beceriklilikle (ilişkilerle ilgili davranış değişiklikleri), yaşlı çalışanlarda ise daha çok bilişsel beceriklilikle (kişisel inançlar gerektiren bilişsel değişiklikler) anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyarak öngörünün desteklendiği görülmektedir.

Ayrıca kişi-iş uyumu yüksek olan bireylerin işlerine anlamlılık yüklediği de görülebilmektedir. İşin anlamlılığı, işin çalışan için önemine ve kendisi için taşıdığı olumlu anlama ilişkin psikolojik değerlendirmesidir (Oprea vd., 2022). Günümüzde alışanlar, işlerinin sadece kendi ekonomik arayışlarını tatmin etmesini beklemekle kalmaz, aynı zamanda bireysel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamasını istemektedir (Rosso vd., 2010). İş becerikliliği sayesinde işlerini yeteneklerine, tercihlerine ve ilgi alanlarına göre değiştirebilen çalışanların, bireysel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak işte anlamlılık yaşayacağı düşünülmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Berg vd., 2013). Literatür incelendiğinde çalışanların, yapısal-sosyal iş kaynaklarını ve zorlayıcı iş taleplerini artırarak kişi-iş uyumunu sağladıkları ve bu sayede işte anlamlılık duygusu yaşadıkları ortaya konarak öngörüler desteklenmiştir (Tims vd.,2016; Guo ve Hou, 2022).

1.5.1.2. İş Tatmini

Duygusal bir durum olan iş tatmini, bir çalışanın iş durumuna karşı sahip olduğu genel memnuniyet düzeyini gösterir (Weiss, 2002). Çalışanlar, iş becerikliliği yoluyla çalışma ortamlarını tercihlerine, becerilerine ve değerlerine uyacak şekilde yeniden şekillendirerek iş tatminlerini artırabilmektedir (Yan den Heuvel vd., 2015; Zhang ve Li, 2020). Örneğin, bir çalışanın amiriyle olan ilişkisinin kalitesini artırması (amir desteği-bir sosyal kaynak), çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir (Li vd., 2010). Literatürdeki birtakım çalışmalar da iş tatmininin iş becerikliliğinin bir sonucu olduğuna kanıt niteliğindedir (Tims vd., 2013a; Cheng ve Yi, 2018). Ayrıca Leana ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, işbirlikçi beceriklilik sayesinde iş tatmini artan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin negatif yönde etkilendiğini belirtmiştir.

1.5.2. Bireysel Davranışlar

Çalışanların gerçekleştirdikleri iş becerikliliği davranışları, onların bireysel davranışlarını da değiştirebilmektedir. Literatür incelendiğinde iş becerikliliği gösteren çalışanların, iş performansında ve yaratıcılıklarında değişiklik olduğu göze çarpmaktadır (Gordon vd., 2015; Lin vd., 2017; Wang vd., 2017; Lee ve Lee, 2018; Zhang ve Parker, 2019).

1.5.2.1. İş Performansı

İş performansı, belirli bir işin yerine getirilme sürecinde, kişilerin önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemini” içeren bir süreçtir (Yelboğa, 2006). Çalışanlar işlerinde yeterli performansı gösteremediklerini hissettiklerinde görevlerinde fiziksel, ilişkisel ya da bilişsel değişikliğe giderek işlerine yönelik olumlu bir tutum ve daha iyi bir iş performansı geliştirebilmektedir (Zhang ve Liu, 2021). Literatür incelendiğinde işlerini, kendi niteliklerine göre şekillendiren çalışanların iş performanslarının olumlu yönde etkileneceği ortaya konmuştur (Tims vd., 2015; Rudolph vd., 2017). İş becerikliliği sayesinde işlerini kendi özelliklerine göre şekillendiren çalışanlar üretken olmayan davranışları azaltarak iş performansını artırmaktadır (Wang vd., 2017; Lee ve Lee, 2018).

1.5.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık; çalışanların başarısını yönlendiren, hızla değişen ve zorlu iş ortamlarında kuruluşların rekabet avantajını koruyan temel bir unsur olarak giderek daha fazla kabul görmektedir (Anderson vd., 2014). Teorik olarak, iş becerikliliği ve yaratıcılık kavramlarının benzerlik taşıdığı görülmektedir. Her ikisi kavram da değişiklik yapmayı ve yeni fikirleri keşfetmeyi içermektedir. Fakat iş becerikliliği işin görevsel, ilişkisel ve bilişsel sınırlarını değiştirmeyi hedeflerken (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), yaratıcılık ise iş yerindeki ürünler, prosedürler ve süreçlerle ilgili yeni ve yararlı fikirlerin üretimini temsil eder (Oldham ve Cummings, 1996). Çalışanlar iş becerikliliği gibi davranışlar sayesinde iş kaynaklarını artırarak yaratıcılıklarında kullanabilecekleri hammadde elde etmektedir. Fakat bu hammadde yaratıcılığın ortaya çıkması için tek başına yeterli olmamaktadır (Amabile, 1988). Çünkü, iş kaynaklarının işleyişi için bilişsel kaynak ve zaman kaynağı gereklidir. Bireyin, çok sınırlı bilişsel ve zaman kaynağına sahip olması durumunda, farklı iş kaynaklarından yaratıcı fikirler üretebilmesi oldukça zor olabilmektedir (Liu vd., 2020).

Wang ve Lau (2022) yaptıkları araştırmada iş becerikliliği ile yaratıcı performans arasında ters “U” hipotezinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada iş becerikliliğinin; düşük ila orta düzeyde seyrederken yaratıcı performansla pozitif ilişkiliyken, orta ila yüksek düzeyde olduğunda yaratıcı performansla negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sebeple yüksek düzeyde yaratıcı performans bekleyen rekabetçi işletmelerin, çalışanların iş talepleri ve kaynaklarını optimum seviyede tutmasının bir gereklilik olduğu görülmüştür. Öte yandan iş becerikliliği ve yaratıcılık ilişkisine odaklanan çalışmalarda doğrusal bir ilişki üzerine

yoğunlaştığı görülmektedir (Demerouti vd, 2015; Gordon vd., 2015; Irvin, 2017; Tian vd., 2021; Lin; 2017).

1.5.3. Bireysel İyi-Oluş

Bireysel iyi-oluş, insanların kendi yaşamlarına dair durumları öznel bir şekilde değerlendirmeleri sonucu hissettikleri iyi-oluş düzeyini ifade etmektedir (Gencer, 2018). İş hayatı, çalışanlara pek çok etkide bulunduğu için bireysel iyi-oluş üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir (Kalliath ve Brough, 2008). Özellikle görevlerle başa çıkabilmek amacıyla yapılan iş becerikliliği davranışları sonucunda bireylerin psikolojik fayda elde edebileceği gözlemlenmiştir. Literatür incelendiğinde bu tip davranış sergileyen çalışanların psikolojik iyi-oluşlarının arttığı, tükenmişlik seviyelerinin ise azaldığı görülmektedir (Tims vd., 2013a; Demerouti, 2014; Slemp ve Vella-Brodrick, 2014; Wang vd., 2017; Singh ve Singh, 2018; Zhang ve Parker, 2019).

1.5.3.1. Psikolojik İyi-Oluş

Psikolojik iyi-oluş, olumlu ve olumsuz etkiler arasında bir denge olarak tanımlanmakla birlikte olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha yoğun olması şeklinde ifade edilmektedir (Bradburn, 1969). Çalışanların iş süreçlerini özerk bir şekilde, bilgi ve becerileri doğrultusunda şekillendirme özgürlüğü olumlu duygularını artırmaktadır (Toksöz vd., 2020). Literatür incelendiğinde ise iş becerikliliği davranışları sergileyen çalışanların psikolojik iyi-oluşlarının olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (Tims vd., 2013a; Slemp ve Vella-Brodrick, 2014; Zhang ve Parker, 2019).

1.5.3.2. İş Tükenmişliği

İş tükenmişliği, iş yerindeki stres durumundan ve beklentilerin karşılanmamasından kaynaklanan ciddi psikolojik ve fiziksel sorunları içermektedir (Maslach vd., 1996). İş taleplerinin çok ve zorlayıcı olduğu durumlara uzun süreli maruz kalan çalışanlar tükenmişlik yaşayabilir (Petrou vd., 2012). Bu sorunlara maruz kalan çalışanların proaktif davranış sergileyerek tükenmişliği azaltması ve performans seviyelerindeki bozulmayı önlemesi muhtemeldir (Singh ve Singh, 2018). Literatür incelendiğinde iş becerikliliğine yönelik davranışlar sergileyen çalışanların tükenmişlik seviyesinin azaldığı ve görev performansının arttığı tespit edilmiştir (Demerouti vd., 2015; Petrou vd., 2015). Benzer şekilde, iş becerikliliğinin çalışanların iyi oluşları üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bu sayede işin neden olduğu tükenmişlik seviyesinin azaldığı görülmüştür (Tims vd., 2013; Demerouti, 2014; Wang vd., 2017; Singh ve Singh, 2018; Cheng ve Yang, 2018).

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK

2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı köken olarak Latince “creare” kelimesine dayanmakta ve “yaratma, üretme, doğurma ve geliştirme yeteneği” anlamlarını taşımaktadır (Baryniene ve Dauknyte, 2015). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise yaratıcılık, “yaratıcı olma durumu, yaratma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011).

Literatürde yaratıcılık kavramına yönelik birçok bakış açısı yer almaktadır (Becer, 1993; May, 1994; Yıldırım, 1998; Hunter, 2001; Üstündağ, 2003; Mumford, 2003; Walia, 2019). Yaratıcılığın; yeni veya yararlı fikir ve ürünlerin üretimine dahil olduğu konusunda ortak bir görüş bulunmaktadır (Walia, 2019). Yaratıcılık kavramının doğru şekilde tanımlanabilmesi için yaratıcılık kavramını oluşturan ‘yenilik ve yararlılık’ ifadelerinin incelenmesi gerekmektedir (Mumford, 2003). Yenilik kavramı özgünlüğü ifade etmekte (Hennessey ve Amabile, 2010), yararlılık kavramı ise üretilen fikirlerin organizasyonel, sosyal ve toplumsal fayda sağlayıp sağlayamayacağını ifade etmektedir (Sarkar ve Chakrabarti, 2011). Yararlı olmayan fikirler çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayamadığından yaratıcı olarak da nitelendirilememektedir (Zhou ve Shalley, 2003).

Temel tanımların yanı sıra, yaratıcılık ile ilgili gerçekleştirilmiş çeşitli çalışmalarda da farklı tanımlar yer almaktadır. Yaratıcılık kavramı, açığa çıkan her yeni probleme bir çözüm getirme çabasıdır (Becer, 1993). May (1994), yaratıcılığı geniş kapsamlı bir şekilde ele almış ve “yaratma, varlığı ortaya çıkarma süreci” olarak tanımlanmıştır. Hunter (2001) yaratıcılığı tamamen sıfırdan bir şey oluşturmak olarak değil, çeşitli zorlukları aşmak amacıyla durumları değiştirme süreci olarak ifade etmektedir. Yıldırım (1998) yaratıcılık kavramını; bilgi, deneyim ve gözlemle ilişkilendirerek tanımlamıştır. Üstündağ (2003) ise yaratıcılık kavramını; yeni bir davranış, tutumu ve hatta yaşam felsefesini oluşturmak ve bu süreçte meydana gelebilecek durumları göze almak şeklinde ifade etmiştir. Yaratıcılık kavramının birçok farklı tanımı bulunsa da tüm bu kaynakların ortak olarak belirttiği temel fikir, yeni bir şeyin açığa çıkarılmasıdır (Öncü, 1992).

Literatür incelendiğinde, yazarların yaratıcılık kavramını ağırlıklı olarak kişi, ürün ve süreç faktörleriyle ele aldığı fakat dördüncü bir etken olan çevre faktörüne de kısmen de olsa dikkat çektikleri görülmektedir (Wallas, 1926; Busse ve Mansfield, 1980; Torrance, 1988; Oldham ve Cummings, 1996; Amabile vd., 1996; Bentley, 1999; Gomez vd., 2003; Horng ve Hu, 2008; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Ottenbacher ve Harrington, 2009; Cropley, 2011;

Stierand vd., 2014; Bouty ve Gomez, 2015). Cropley (2011) yaratıcılığın meydana gelmesinde kişisel özelliklerin etkili olduğunu, fikirlerin belirli bir süreçten geçtiğini ve sonucunda da yaratıcı ürünün ortaya koyulduğunu klasik 3P (kişi-süreç-ürün) modeliyle açıklamıştır. Yaratıcılık konusunda uzmanlaşan yazarlar, yaratıcılığın daha iyi kavranabilmesi amacıyla 3P modelindeki boyutlara ek olarak “çevre” boyutunu da eklemenin daha yararlı olacağını belirtmektedir (Money, 1963; Yavuz, 1996). Benzer şekilde Rhodes (1961), Coguer (1993) ve Craft (2003), yaratıcılığın daha iyi anlaşılması amacıyla 4P modeline dikkat çekmektedir. 4P modeli, uluslararası literatürde dört değişkeni temsil etmektedir. Bunlar; person (kişi), process (süreç), product (ürün) ve press (çevre)’dir (Rhodes, 1961; Coguer vd., 1993; Craft, 2003).

Yaratıcılık her insanda aynı düzeyde bulunmamakla birlikte yaratma eylemini gerçekleştiren bireyin kişilik özelliklerinin ve zekâ düzeyinin yaratıcılık ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir (Rhodes, 1961). Yaratıcı ürün; yaratma süreci sonundaki elde edilen çıktıyı ifade etmektedir (Runco, 2004). Yaratıcı süreç; düşünme, algılama, öğrenme, motivasyon ve iletişim gibi alanları da kapsamaktadır. (Haykır, 2018). Yaratıcı çevre kavramı ise kültürel ve fiziksel çevre değişimlerinin, yaratıcılığı ne yönde etkilediğini ifade etmektedir (Yavuz, 1996). Nitekim yaratıcı faaliyetin gerçekleştiği çevre şartlarının, ürünü ve kişiyi pozitif veya negatif anlamda etkilediği belirtilmektedir (Chiu ve Kwan, 2010).

Yaratıcılık literatürünün önemli araştırmacılarından birisi olarak görülen Wallas (1926), yayınladığı “The Art of Thought” adlı kitabında yaratıcı düşüncenin aşamalarına değinmiştir. Bu bağlamda Wallas (1926) yaratıcılık süreci ile ilgili hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve değerlendirme olmak üzere dört aşamadan oluşan bir model önermiştir (Hornig ve Hu, 2008). Wallas’ın bu dört aşamalı modeli literatürde yaratıcılık süreci ile ilgili yapılan çalışmalara kavramsal olarak temel oluşturmaktadır (Torrance, 1988: 45; Hornig ve Hu, 2008). Yaratıcılık aşamaları şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Hazırlık Aşaması: Bireylerin bir problemi veya belirli bir durumu tanımlamasına yönelik ilk aşamadır (Sawyer vd., 2003; Nart, 2015). Hazırlık aşaması kapsamında bireyler problemlere yönelik çeşitli bilgiler elde ederek bu bilgiler arasında mantıksal çıkarımlarda bulunur. Nitekim yeni fikirlerin ortaya konması yeni ürünlerin gelişmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda, hazırlık aşamasını yaratıcı fikrin meydana gelmesi için konuyla ilgili ön hazırlığın yapıldığı ve gerekli bilgilerin işlendiği bir aşama olarak ifade etmek mümkündür.
- Kuluçka Aşaması: Hazırlık aşamasından bir sonraki aşama kuluçkadır ve fikirlerin sindirilmesiyle alakalıdır. Kuluçka aşaması, gerekli bilgiler toplanıp hafızada depolandıktan sonra konuya odaklanılmayan bir dönemi kapsamaktadır (Eryeler, 2003).

Bireyin problemi belli bir süre kenara bıraktığı evre olarak değerlendirilen (Demirci, 2007) kuluçka aşaması aynı zamanda, bilinç dışı düşünme aşaması olarak da bilinmektedir (Çidem, 2016). Bilinç dışı gerçekleşen bu süreçte edinilen bilgi, kontrolümüz dışında birtakım aşamalardan geçer ve farklı fikirleri bir araya getirerek çeşitli sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Bu aşama Wallas’a (1926) göre yaratıcı düşüncenin açığa çıkmasını sağlayan en önemli aşamadır.

- **Aydınlanma Aşaması:** Aydınlanma aşaması, problemi sonlandıracak yeni bir fikrin yaratımı, bir fikir veya çözümün bir anda ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. (Aktamış ve Ergin, 2007; Yıldırım, 2007). Aynı zamanda bu aşama hazırlık ve kuluçka aşamalarının başarılı olduğunun göstergesidir. Kuluçka aşamasında birikmiş olan düşüncelerin bir araya getirilmesi ile plansız şekilde yeni fikirler üretilmekte ve problemin çözümüne ulaşılmaktadır (Kristensen, 2004; Akkılıç, 2018).
- **Değerlendirme Aşaması:** Yaratıcı düşünme sürecinin son aşamasında değerlendirmeler ve denemeler yapılmaktadır. Bu kapsamda daha önceki aşamalar test edilir. Bu aşamada yeni fikirler değerlendirilir, yeterli olmadığı düşünülen fikirler belirlenir ve yaratıcı bir sonuç elde etmek için fikir geliştirilmeye çalışılır. (Demirci, 2007). Buna bağlı olarak yeni elde edilen yaratıcı fikrin uygulamaya değer olup olmadığı ve geçerlilik durumu bu aşamada kontrol edilmektedir (Kanbur, 2015; Akkılıç, 2018).

Yapılan çalışmaların birçoğunda görülen yeni ve yenilik gibi tanımlamaların olması, yaratıcılık kavramıyla birlikte yenilikçilik kavramının da gündeme gelmesinde etkili olmaktadır.

2.2. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçilik kelime kökeni olarak Latince'den “yenilemek” anlamına gelen “innovare” kelimesinden (Ottenbacher, 2008), Fransızca'da ise “innovation” kelimesinden Türkçeye geçmiştir (Yahyagil, 2001). Bu kavram Latince'de toplumsal ve kültürel alanda bir yenilik olarak kullanılırken; Türkçede “yeni”, “yenilik”, “yenilikçilik” kavramlarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Şan ve Bayraktar, 2017).

Literatür incelendiğinde genel olarak toplumsal ve ekonomik bir yarar sağlanması amacıyla bilginin işlenmesi olarak karşımıza çıkan yenilikçilik kavramının birçok farklı tanımlaması da bulunmaktadır (Demir vd., 2021). Schumpeter (1942), sürekli bir değişimin olduğu bir “yaratıcı yıkım” sürecinden bahseder ve bu süreci yenilik kavramını tanımlamak adına şu şekilde açıklar; “*Önemli olan yeni teknolojiden, yeni ham madde kaynağından, yeni tip organizasyonlardan açığa çıkan rekabettir. Bu rekabet firmaların yalnızca girdilerini,*

kazanımlarını, çıktılarını değil aynı zamanda firmaların temellerini ve devamlılığını da etkiler.” (Kuzucu, 2010).

Goldsmith ve Foxall (2003) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, insanların yeni şeylere verdikleri tepkiler arasındaki farklılıkları yenilikçilik olarak tanımlamaktadır. Oslo Kılavuzu’na (2005) göre yenilikçilik, işletmelerde meydana gelen değişim süreçlerinin, kurum içi ve dışı uygulamalarda kullanılmasıdır (Aksay, 2011). Demirel ve Seçkin (2008) yenilikçiliği, bilgi temelli bir bilinenin dışına çıkma, risk alma ve değişme faaliyeti olarak tanımlarken Solmaz (2019) ise yenilikçiliği bir değişim süreci olmanın yanı sıra bir girişimin etkisi ile açığa çıkan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlamalar dikkate alındığında yenilikçilik (inovasyon) kavramının günlük hayat, iş hayatı, ekonomi gibi pek çok farklı alanda yeri ve etkisi olan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. Bir işin, girişimin, düşüncenin ve yatırımın önemini koruması ve sürekliliğini sağlaması için yenilikçilik uygulamaları ile iç içe olması gerektiği de söylenebilir (Ottenbacher, 2008; Albayrak, 2017).

Yeniliklere yönelik verilerinin toplanması ve yorumlanması amacıyla yayınlanan Oslo Kılavuzu’nda (2005) yenilikçilik aşamaları açıklanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 2.1’de yenilikçilik aşamaları ve kapsamaları gösterilmektedir.

Tablo 2. 1 Yenilikçilik Aşamaları ve Kapsamları

Yenilikçilik Aşamaları	Kapsamları
Ürün Yenilikleri	Hizmet ve ürün kapasitelerinde oluşan önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Hem yeni ürün ve hizmetler hem de mevcut ürünlerde yapılan değişiklikler bu kapsamda değerlendirilmektedir.
Süreç Yenilikleri	Üretim ve teslimat süreçlerinde meydana gelen önemli değişiklikleri kapsamaktadır.
Organizasyonel Yenilikler	Yeni organizasyonel yöntemlerin uygulanması aşamasıdır. Örgüt organizasyonundaki, ticari uygulamalardaki ya da işletmenin dış ilişkilerinde yaptıkları değişiklikler bu kapsamda değerlendirilebilir.
Pazarlama Yenilikleri	Ürüne dair yenilikçi pazarlama yöntemlerinin uygulanması aşamasıdır. Bu kapsamda; ürün tasarımı, ambalajlaması, promosyonu, konumlandırması ve fiyatlaması gibi faktörlerdeki değişiklikleri içermektedir.

Kaynak: Oslo Kılavuzu (2005)

Tüm bu açıklamalar ve tanımlar göz önünde bulundurulduğunda yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının birbiri ile iç içe kavramlar olduğunu söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Ancak bu iki kavram ne kadar birbirleri ile ilişki içerisinde olsa da aynı anlamları taşımamaktadır.

2.3. Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kavramlarının Farkları

Günlük hayatta yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının genellikle bir arada kullanılması, bu iki kavramın aynı anlama geldiğini göstermemektedir. Bu iki başlık ile ilgili

yapılan çalışmaların birçoğunda da kavramların farklılığının altı çizilmektedir (Amabile, 1996; Shalley ve Gilson, 2004; İraz, 2005; Naktiyok, 2007; Ottenbacher, 2008; Akdoğan ve Karaaslan, 2013). İlgili literatürde çok sayıda çalışması bulunan Amabile'ye (1996) göre yaratıcılık, yenilikçiliğin başlangıç noktası olarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan yaratıcılık çoğu alanda yeni ve faydalı bilgilerin oluşturulması şeklinde tanımlanırken yenilikçilik ise oluşturulan yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Amabile, 1996).

Yaratıcılığın gerçekleştirilebilir ya da gerçekleştirilmiş uygulamalar ile birleştirilmesi ile yenilikçilik davranışları elde edilmektedir (Demir ve Demir, 2015). Bu bağlamda yenilikçilik yaratıcılık süreçlerinden oluşan somut bir çıktı olarak görülmektedir (İraz, 2005). Bir diğer ifadeyle yenilikçilik yaratıcı fikirlerin uygulanması iken; yaratıcılık bir fikir aşamasıdır (Naktiyok, 2007).

Yukarıda yapılan tanımlar dikkate alındığında yaratıcılığın soyut, yenilikçiliğin ise somut bir kavram olduğu söylenebilir. Bu durum yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının en temel farkını oluşturmaktadır. Yaratıcı olarak nitelendirilebilecek her düşünce faaliyete geçirilip yenilikçi bir uygulama oluşturamayabilir ancak yenilikçi her faaliyet yaratıcı bir temelden gelmektedir.

2.4. Yaratıcılık Türleri

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda, yaratıcılık türlerini aşağıdaki gibi üç ana başlıkta ele almak mümkündür (Woodman vd., 1993; Amabile, 1997; Mumford, 2000; Bentley, 2004; Burbiel, 2009; Yıldırım, 2007; Zhang vd., 2015):

- Bireysel Yaratıcılık
- Grup Yaratıcılığı
- Örgütsel Yaratıcılık

2.4.1. Bireysel Yaratıcılık

Günümüzde dünyanın hızla değişmesi ve gelişmesi, yaratıcı düşünce yapısına sahip bireylerin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır (Hacımustafaoğlu, 2008). İşletmelerin ve kuruluşların bu nedenle yaratıcı bireyleri tercih etmeleri mümkün olabilir. Bunun yanı sıra halihazırda var olan bu işletme ya da kuruluşlarda faaliyet gösteren bireylerin de kendilerini geliştirerek yaratıcı yönlerini ortaya çıkarması mümkündür (Bentley, 2004). Bentley (2004) aynı zamanda bir bireyi yaratıcı olarak nitelendirmek için gerekli özellikleri de belirtmiştir:

- Yaratıcı bireyler sosyal olmayı sever.

- Yaratıcı bireyler kolay kolay pes etmezler, motivasyonlarını yüksek tutarlar.
- Yaratıcı bireyler istedikleri alanlarda başarı elde etmek için çalışmayı ve emek vermeyi göze alabilirler.
- Yaratıcı bireyler edindikleri tecrübeleri değiştirme ve geliştirme konusunda açık fikirlidirler.
- Yaratıcı bireyler iyi bir mizah anlayışına sahiptir.

Bireysel yaratıcılık; iş kalitesini ve performansını artırmak, işletmenin sürekliliğini korumak gibi amaçlarla farklı teknolojiler ve fikirler geliştirmek olarak tanımlanabilmektedir (Kanbur ve Özyer, 2016). Diğer taraftan insanlarda doğuştan var olan ve hayatı boyunca edindiği bilgi ve tecrübeler ışığında geliştirdiği yaratıcılık da bireysel yaratıcılık olarak adlandırılmaktadır (Sunar ve Canbek, 2021).

2.4.2. Grup Yaratıcılığı

Yaratıcılık süreci genellikle bireysel bir olgu olarak düşünülse de özellikle işletmelerde yer alan grupların yaratıcı fikirler ortaya çıkarabilmek için beraber çalışma durumunun da var olduğu bilinmektedir (Gaut, 2022). Grup yaratıcılığı üzerine yapılan araştırmaların ana odak noktası, genellikle beyin fırtınası paradigmasını kullanarak gruptaki üretim kaybının temeli ve bunun nasıl üstesinden gelineceği olmuştur (Paulus ve Brown, 2003). Bu bağlamda Burbiel (2009), grup yaratıcılığına etki eden üç unsurdan bahsetmektedir:

- Grup yapısı ve büyüklüğü

Özellikle farklı uzmanlık dallarından gelen bireyler tarafından oluşan büyük gruplar bilgi çeşitliliği bakımından avantajlı durumdayken, küçük grupların yaratıcı görevleri yerine getirebilme kabiliyetleri daha yüksektir (Swann vd., 2003). Büyük gruplarda yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında iş takibinin zorluğu ve bilgi aktarımını kolaylaştıran usta-çırak ilişkisinin zayıflığı yer almaktadır (Weilerstein vd., 2003). Küçük grupların yaratıcılığa daha elverişli olmasına rağmen daha büyük grupların bilgi ve beceri temelinden yoksun olması ikileminin ise; organizasyonel yapıyı, küçük ekipler halinde organize ederken aynı zamanda gayri resmi etkileşim imkânı sağlayan örgütsel bir ortam oluşturmak, pratik bir çözüm olarak önerilmektedir (Heinze, 2007).

- Liderlik davranışının etkisi

Grup liderliği hem grup içindeki bireyleri hem de bir bütün olarak grubu etkileyerek grup dinamiklerini değiştirebilmektedir (Wu vd., 2010). Liderliğin çalışanların bireysel motivasyonunu ve davranışını önemli ölçüde etkilediği (Shin ve Zhou, 2003) göz önüne

alındığında grup liderliği, bireysel bir üyenin diğer grup üyelerine ve tüm gruba yönelik davranışsal eğilimini şekillendirebilir. Hem bireysel üyelere hem de tüm gruba odaklanarak bilgi paylaşımını teşvik eden liderler grubun kolektif motivasyonunu artırarak grup yaratıcılığına katkıda bulunabilmektedir (Zhang vd., 2011).

- Yaratıcılık teknikleri

Yaratıcılık teknikleri genellikle fikir üretimi için yararlı araçlar olarak kabul edilmektedir. Grup yaratıcılık tekniklerine verilebilecek en etkili örneklerin başında beyin fırtınası tekniği gelmektedir (Burbiel, 2009). Beyin fırtınasında bireyler fikirlerini vurgulamaya teşvik edilmekte ve daha da önemlisi, kendilerinin veya başkalarının fikirlerini eleştirmek için özel olarak talimat almaktadırlar. Bu sayede var olan fikirler geliştirilerek grup yaratıcılığını artırılabilir ifade edilmektedir (Nemeth vd., 2004).

2.4.3. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, beraber çalışan bireyler aracılığıyla meydana getirilen yararlı bir ürün, fikir, süreç veya hizmet olarak tanımlanmıştır (Woodman vd., 1993). Yahyagil'e (2001) göre örgütsel yaratıcılık, yaratıcılık özelliğinin işletmede bulunan her çalışanı kapsayacak şekilde örgüt geneline yayılması durumudur. Bir diğer tanımlamada ise örgütsel bir sistem içerisinde var olan bireylerin yeni mal ve hizmetler üretmek amacıyla fikir oluşturma süreçlerini kapsamaktadır (Darvishmotevali vd., 2020). Öte yandan örgütsel yaratıcılık bireylerde doğuştan var olan bir özellik olarak görülebildiği gibi, örgüt bünyesinde var olan bir yaratıcılık yeteneği olarak da görülmektedir (Sundgren ve Styhre, 2003).

2.5. Mutfakta Yaratıcılık

Estetik ve performans uyumunun bir arada sunulduğu mutfak sanatı, yemeğin ön hazırlığının yapılması, pişirilmesi ve sunumu olarak ifade edilmektedir (Gustafsson, 2004). Artık günümüzde bir şefin lezzetli yemek yapması yetmemekte, aynı zamanda yemeği en iyi şekilde sunması da gerekmektedir (Arıkan ve Ekincek, 2016). Yaratıcılığın tam olarak burada devreye girdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yaratıcılık, her sanatta olduğu gibi mutfak sanatının da en önemli bileşenlerinden biri haline gelmiştir (Horng ve Lee, 2006). Bununla birlikte şeflere yeniliklere ayak uydurmaları ve devamında da yeni ürünler meydana getirebilmeleri için rehberlik etmektedir (Horng ve Hu, 2008). Mutfak bağlamında yaratıcılık, var olmayan bir şeyi yaratmak olarak değil; içerik, yöntem veya sunum açısından iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir. (Chossat ve Gergaud, 2003; Robinson ve Beesley, 2010). Bir diğer ifadeyle, yaratıcılığı yeni şeyler yaratmak ya da fikir üretmek şeklinde sınırlamak yerine farklı

bir bakış açısı geliştirmek olduğu düşüncesiyle mutfak bağlamında ele almak daha uygun olabilir. Bu kapsamda Horng ve Hu'nun (2008) ifadesiyle mutfak yaratıcılığı, var olan bir ürünün yeniden değerlendirilmesi, farklı tekniklerle hazırlanması ve pişirilmesi ya da farklı bir sunum tekniği ile sunulması olarak değerlendirilebilir. Bir diğer tanımlamaya göre mutfak yaratıcılığı, yemeğin sanatsal veya yeni yollarla ifade edilmesi, şefin iç dünyasının dışa vurumu ve yaratıcılığını yemeğe aktarma girişimi olarak ifade edilmektedir (Lee vd., 2020; Lee, 2021). Peng ve arkadaşları (2013) ise mutfak yaratıcılığını benzer şekilde, yeni yemeklerin ve fikirlerin üretimi olarak tanımlamaktadır.

Bir diğer açıdan yaratıcılık, rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmede de anahtar bir rol oynamaktadır (Hospers, 2003). Mutfak endüstrisindeki yaratıcılığın amacı, satışları ve kârı artırmakla birlikte işletmenin kalitesini ve itibarını iyileştirmek olarak ifade edilmektedir (Horng ve Hu, 2009). Öte yandan Albors-Garrigos ve arkadaşları (2013), rakiplerden farklılaşma arayışının mutfak yaratıcılığı ve yenilikçiliğinin ana motivasyonlarından biri olduğunu belirtmiştir. Nitekim yaratıcılık, özellikle mutfak endüstrisinde inovasyon yoluyla bir rekabet avantajı oluşturmada uzun süredir büyük bir güç olarak kabul edilmektedir (Broussard, 2007; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Ottenbacher ve Harrington, 2009; Siti vd., 2016). Benzer şekilde Peng ve arkadaşları (2012) da mutfakta yaratıcılığa dayanan çalışmalarında, rekabet gerektiren bir sektör olan turizmde avantajı elde etmede mutfak yaratıcılığının önemli bir yeri olduğunu vurgulamaktadır.

Mutfak endüstrisindeki rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesiyle bugün her restoran daha fazla müşteri çekmek adına yeni yemekler sunmaya çalışmaktadır. Bunun sonucunda, şefler sürekli olarak yeni mutfak ürünleri yaratmak durumundadır. Mutfak endüstrisinde başarılı olma, müşteri memnuniyeti ve karlılık gibi hedeflere ulaşılması ancak sürekli şekilde yaratıcılık seviyelerini geliştirmeye çalışan mutfak personelinin varlığı ile mümkün olabilmektedir (Lin ve Baum, 2016). Yaratıcı şefler literatürde usta şefler, Michelin şefleri, elit şefler, yemek tasarımcıları ve çoğunlukla da mutfak sanatçıları olarak adlandırılmaktadır (Hegarty ve O'Mahony, 2001; Horng ve Lee, 2006; Horng ve Lee, 2006; Horng ve Hu, 2008; Horng ve Hu, 2009; Albors-Garrigos vd., 2013; Ekincek ve Günay, 2023). enel olarak tanımlamalara bakıldığında, bu şeflerin diğer şeflerden ayrı tutulmasının nedeni belirli niteliklerle donatılmış olmalarıdır. Bu sebeple, mutfak yaratıcılığı ve yenilikçiliğine odaklanan çoğu çalışmanın, Michelin yıldızına sahip yenilikçi şeflerin mutfağına odaklandığı tespit edilmiştir (Capatti ve Montanari, 2003; Surlemont ve Johnson, 2005; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Albors-Garrigos vd., 2013; Aubke, 2014; Abbate vd., 2019). Son yıllarda mutfak eğitime verilen önceliğin artmasıyla birlikte dünya çapında bir bakış açısına sahip,

bilgili, yetenekli ve yaratıcılık düzeyi yüksek yeni nesil şeflere doğru bir gelişim süreci yaşanmaktadır (Ekincek ve Günay, 2023). Nitekim, şefler artık vasıflı işçiler değil; restoran müşterilerine yönelik keyifli, şaşırtıcı ve benzersiz yemek deneyimleri yaratabilen mucit veya yaratıcı sanatçılar haline gelmiştir (Horng ve Lin, 2009).

Bu bağlamda Horng ve Lee (2006) yaptıkları çalışmada mutfak şeflerinin “mutfak sanatçıları” olarak nitelendirilebileceğini belirterek “Yaratıcı Mutfak Sanatçılarının Karakteristik Özellikleri” başlığı altında çeşitli özellikler sıralamışlardır (Tablo 2.2).

Tablo 2.2 Yaratıcı Mutfak Sanatçıları Karakteristik Özellikleri

Kişisel Özellikler	Bilgi ve Deneyim
Yüksek yaratıcılık	Profesyonel bilgi ve beceriler
Yüksek merak	Kapsamlı bir kültür anlayışı
Yüksek hassasiyet	Yaşam tecrübesi
Açık fikirlilik	Estetik duyu geliştirme yetisi
Geniş bir ilgi yelpazesine sahiplik ve sanata ilgi	
Tutku	
Kendinden emin olmak	
Makul derecede risk alabilmek	
Başarı odaklılığı	
Azim	
Öğrenmeye açıklık	
Olumlu düşünebilmek	
Bağımsız düşünebilmek	

Kaynak: (Horng ve Lee, 2006)

Horng ve Lee (2006), yaratıcılığı yüksek bir şefin profesyonel bilgi ve beceri, estetik duyu geliştirme, tecrübe ve sanat gibi yönlerden belirli derecede gelişmiş olması gerektiğini vurgulamaktadır. Dornenburg ve Page (2008), şeflerin tattığı, gördüğü, kokladığı, dokunduğu, duyduğu ve okuduğu her şeyin yemeklerine yansıdığını belirtmektedir. Böylece deneyimleri ne kadar çok ve iyi olursa, ortaya çıkan ürünün o kadar mükemmel olacağı düşünülmektedir. Horng ve Hu (2008) mutfak sanatçılarının kitaplar ve filmler aracılığıyla ya da seyahat ederek deneyimlenen diğer kültürler hakkındaki bilgilerin yaratıcılıkları üzerinde hayati bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu nedenle, mutfak sanatçıları için sürekli seyahat etmek, tatmak, okumak veya mesleklerine yönelik yatırımlar yapmak kişisel olarak gelişmelerine büyük oranda katkılar sağlayacaktır. Literatüre bakıldığında yaratıcı mutfak sanatçılarının özellikleri genellikle yaratıcı, meraklı, duyarlı, sabırlı, mükemmeliyetçi, tutkulu, kendine güvenen, sanata ve çeşitli alanlara ilgili, makul riskler alan, başarı odaklı ve azimli olarak sıralanmıştır (Horng ve Lee, 2006; Horng ve Hu, 2008; Horng ve Hu, 2009; Gomez ve Bouty, 2009; Ekincek ve

Günay, 2023). Horng ve Lee (2006) bu özelliklere ek olarak mutfak sanatçılarının, mesleki bilgi ve becerilerin yanı sıra kültürel ve sanatsal eğilime de sahip olmaları gerektiği öne sürmüştür.

Mutfak yaratıcılığı gastronomi üzerinden incelendiğinde ise pişirme yöntemi, tadı, kokusu, malzemeleri, sunum tekniği veya tüm bunların bileşiminde özgün bir ürün yaratma girişimi olarak değerlendirilmiştir (Horng vd., 2011; Albors-Garrigos vd., 2013). Horng ve arkadaşları (2011), yaratıcı yemeğin beş ayrı kriteri taşıması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; profesyonel teknik, lezzet, estetik, malzeme seçimi ve konsepttir. Profesyonel teknik, ürünlerin çeşitli doğrama ve pişirme yöntemleri sayesinde farklı ürünlerin elde edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Lezzet; yaratıcı yemeğin eşsiz tat, koku ve yapı yönünden değerlendirilmesidir. Estetik; ürünün estetik görünümüne sahip olması ve misafire tam anlamıyla görsel bir şölen sunmasıdır. Malzeme seçimi; kullanılacak ürünlerin belirlenmesi, ürünlerin özelliklerinin bilinmesi ve uyumlu olacak şekilde harmanlanması gibi aşamalar açısından yeni bir tarz veya farklı bir lezzet ortaya koyacak yaratıcı bir ürünü oluşturmada önemlidir. Son olarak konsept; müşterileri etkilemek amacıyla ürünün hazırlanma, pişirilmesi ve sunum gibi tüm aşamalarında çeşitli kültürel veya etnik mutfaklardan esinlenerek hizmet sunulabilir (Horng vd., 2011). Moleküler mutfak anlayışının da etkisiyle son yıllarda araç-gereç kullanımı, hazırlama ve pişirme yöntemleri ile farklı katkı maddelerinin kullanımı konusunda bir takım yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar yapılmaktadır (Capdevila vd., 2015). Mutfak yaratıcılığının sunduğu bu çeşitli olanaklar karşısında şeflerin etrafında olup biten her şey aslında mutfakta yapılan her işte yaratıcı düşünmenin olması gerektiğinin bir göstergesidir (Horng ve Hu, 2008).

Mutfak yaratıcılığı kavramı, yeni bir ürün, yeni bir pişirme tekniği ya da farklı bir sunum şekli tercih edilmesi ile birlikte geçmiş deneyimlerin, becerilerin ve mutfak kültürünün harmanlanması ile üretim aşamalarının gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir (Lin ve Baum, 2016). Mutfak yaratıcılığının ana faktörleri, yaratıcı bireyler olarak şeflerin özellikleri, ürün olarak yaratıcı mutfak ürünlerinin özellikleri, şeflerin yaratıcı ürünleri geliştirme süreçleri ve çevrenin bir bileşeni olarak kültürel özellikler şeklinde sıralanmaktadır (Peng vd., 2013; Lin ve Baum, 2016). Mutfak ortamında gerçekleştirilen yaratıcılık çeşitli şekillerde ele alınsa da çalışmalarda vurgulanan ortak görüş, şeflerin yaratıcılıkta başrolü oynadığı yönündedir. Çünkü şefler yaratıcılığı ve yeniliği bu mesleğin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler (Albors-Garrigos vd., 2013). Son zamanlarda şeflerin yaratıcılığı ve yaratıcılık süreçleri üzerine yapılan çalışmalarda da artış görülmektedir (Stierand ve Dörfler, 2016; Lee vd., 2019; Abbate vd., 2019; Lee vd., 2020; Stierand, 2020; Lee ve Tao, 2021; Bessi vd., 2022; Madeira vd., 2022; Ekincek ve Günay, 2023).

2.6. Mutfakta Yaratıcılık Süreci

Mutfakta yaratıcılık süreci genel olarak; şeflerin yeni bir yemek üretme amacı ile başlayan fikir yaratma, geliştirme ve uygulama aşamalarında yürütülen bir dizi çalışmayı kapsamaktadır (Bouty ve Gomez, 2013). Literatüre bakıldığında mutfakta yaratıcılık süreci son yıllarda turizm ve gastronomi alanında yapılan araştırmalarda sıklıkla incelenen bir olgu haline gelmiştir (Horng ve Lee, 2007; Ottenbacher ve Harrington, 2007; 2008; Stierand ve Lynch, 2008; Horng ve Lin, 2009; Kesici, 2014; Stierand, 2015; Haykır, 2018). Bu çalışmaların birçoğu Michelin yıldızlı şeflerin ya da ünlü şeflerin bulunduğu restoranlarda gerçekleştirilmiştir (Ottenbacher ve Harrington, 2007; Horng ve Hu, 2008; Bouty ve Gomez, 2013; Stierand vd., 2014; Albors-Garrigós vd., 2018; Madeira vd., 2022). Michelin yıldızına sahip restoranların yaratıcılığın zirvesi olarak görülmesi (Stierand ve Dörfler, 2012) nedeniyle buradaki şefler örneklem olarak ön plana çıkmaktadır (Lee vd., 2020; Madeira vd., 2022). Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonucunda mutfakta yaratıcılık süreçlerini içeren boyutlar Tablo 2.3'te belirtilmiştir.

Tablo 2.3 İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Yazarlar	Yaratıcılık Süreci Boyutları
Ottenbacher ve Harrington (2007)	Fikir Üretme, İnceleme (Eleme), Deneme Yanılma, Konsept Geliştirme, Son Test, Eğitim ve Ticarileştirme
Horng ve Hu (2008)	Yeni Fikirlerle Hazırlık, Fikir Tasarlama, Fikir Geliştirme, Fikir Değerlendirme
Bouty ve Gomez (2013)	Fikir Çalışması, Yaratıcı Ekip Çalışması, İsimlendirme
Stierand vd. (2014)	Yaratıcı Şef ve Ekibi, Yüksek Mutfak Kültürü, Restoran Rehberleri, Müşteriler
Capdevilla vd. (2015)	Kodlama ve Belgeleme, Referans Çerçevelerinin Birleştirilmesi
Albors-Garrigós vd. (2018)	Keşif, İnceleme, İşletme.
Madeira vd. (2022)	İlham, Fikir, Zihinsel Pişirme, Kavrama, Test Etme, Son Ürün, Eğitim, Ticarileştirme, Müşteri Deneyimi, Geri Bildirim.

Mutfaktaki yaratıcılık süreçlerine dair ilk çalışma Ottenbacher ve Harrington (2007) tarafından yapılmıştır. Michelin yıldızlı şeflerle yapılan çalışmada mevcut ürün geliştirme süreci mutfaka uyarlanmıştır. Bu modele göre mutfakta yaratıcılık süreci; fikir üretme, inceleme (eleme), deneme yanılma, konsept geliştirme, son test, eğitim ve ticarileştirme olmak üzere yedi aşamaya ayrılmıştır. Araştırmada şeflerin ilham kaynağı olarak müşterilerin fikirlerinin ve farklı restoranlardaki deneyimlerinin rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca yaratıcı ürünler ortaya çıkarmak isteyen şeflerin, yerel ürün üreten tedarikçiler ve sınırlı

sayıdaki ürünleri elde edebilecekleri uzman tedarikçiler ile karşılıklı güven ve bağlılık duygusuna dayanan bir ağ oluşturmalarının önemli olduğu dile getirilmiştir. Bu durumların sonucunda yeni ürün geliştiren şeflerin piyasa ve finansal maliyet analiziyle daha az uğraştıkları gözlemlenmiştir.

Wallas'ın (1926) oluşturmuş olduğu dört aşamalı klasik yaratıcılık sürecini Horng ve Hu (2008) mutfak organizasyonlarına uyarlamıştır. Bu modele göre mutfak yaratıcılık süreci; yeni fikirlere hazırlık, fikir tasarlama, fikir geliştirme ve fikir değerlendirme olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. *Yeni fikirlere hazırlık* süreci; veri toplamayı ve yeni bilgi ile eski deneyimlerin sentezlenmesini kapsamaktadır. Bu kapsamda şefler, başlangıçta diğer şeflerin yaratıcılıklarını taklit ederek kendi ilham kaynaklarını oluşturabilmektedir. *Fikir tasarlama* süreci, sentezlenen fikrin diğer fikirlerle kıyaslandığı ve ilgisiz bölümlerin ayrıldığı ya da vazgeçildiği aşamadır. *Fikir geliştirme*, ürüne yönelik fikirlerin yapılandırıldığı, fikirlerin soyut bir imgeden soyut bir mutfak ürününe dönüştürüldüğü süreçtir. *Fikir değerlendirme* aşaması ise oluşturulan ürünün ticarileştirilmesi sonucunda şefin, tüketicilerin, iş arkadaşlarının ve yemek eleştirmenlerinin geri bildirimlerinin değerlendirildiği aşamadır. Ayrıca mutfakta yaratıcılığın sadece bireysel bir yaratıcılığa veya müşteri yönelimlerine göre değil işletmenin gelir politikası ile de şekillendiği belirtilmektedir. (Horng ve Hu, 2008). İşletmelerin gelir politikası çerçevesinde yaptığı kısıtlamalar şeflerin yaratıcılık süreçlerini etkilediği gibi tüketicilerin de kısıtlı durumlarda oluşan yaratıcılık algılarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Dahl vd., 2007).

Bouty ve Gomez'e (2013) göre yaratıcılık, üç aşamalı, spesifik ve çok yönlü bir fenomendir. Bu model fikir çalışması, yaratıcı ekip çalışması ve ürün isimlendirme şeklinde üç aşamaya ayrılmaktadır. İlk aşama olan *fikir çalışması* kolektif bir işin aksine, yönetici şeflere özgü bir olgudur. Baş şefler yaratıcılık sürecini başlatırken mutfaktaki diğer şefler onu takip etmektedir (Lee vd., 2020). Bu aşama; şefler tarafından mutfağın dışarısında yürütülen, tek başına veya mutfağın dışında aşçı olmayan arkadaşlarla gerçekleştirilen saf fikir üretimini ifade etmektedir. *Yaratıcı ekip çalışması* aşamasında ise, ekip çeşitli teknikleri uygulamakta, farklı lezzetleri tatmakta, koklamakta ve denemektedir. Şef, ürünün menüye dahil edilmesine karar verene kadar bu süreç devam eder. Ardından ise oluşturulan menü kaleminin *isimlendirilmesi* süreci gelmektedir. Bu aşamada, şef ve ekibi, yaratıcı süreci sonlandırmak için gerekli olduğu düşünülen metaforlar, sanatsal açıklamalar ve çağrışımlar kullanmaktadır. İsimlendirme aşaması şeflerin iletmek istediği hisleri taşıması ve müşterilerde gastronomik deneyimler ve duygular yaratması açısından önem arz etmektedir.

Stierand ve arkadaşları (2014), yüksek mutfak (haute cuisine) konseptli restoranlarda yaptıkları çalışmada, yaratıcı şeflerin çalışma arkadaşları ile birlikte başrolde olduğu bir yaratıcılık modeli tanımlamıştır. Bu model, önceki çalışmalarda önerilen doğrusal aşamalı bir süreç yerine tüm boyutların dinamik bir şekilde birbiriyle etkileşimde olduğu bir modeldir. Araştırmacılara göre şeflerin yaratıcılıklarının yüksek mutfak kültürü ile müşteriler arasında uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi için, müşteri ve işletme arasında paralel bir şekilde inovasyonun aktarılması ve müşteri geri bildirimlerinin dikkate alınması önem arz etmektedir. Ayrıca bu ilişkide bir diğer önemli faktör, Michelin yıldızı ve Gault Millau gibi restoran rehberleridir. Rehberler şeflerin yaratıcı fikirlerine yüksek değer atfederek yüksek mutfaktaki yaratıcılık süreçlerine olumlu etki sağlar. Bu sayede de müşterilere aktarılan bu fikirler, restoranları pozitif yönde etkilemektedir.

Capdevila ve arkadaşları (2015), Ferran Adrià'nın elBulli'deki çalışmalarını inceleyerek fikir üretme ve yenilik süreçlerinin sadece ardışık olarak değil, paralel olarak da yürütülebileceğini öne sürmüştür. Bu kapsamda yaratıcılık süreçlerini Kodlama ve Belgeleme ile Referans Çerçevelerinin Birleştirilmesi şeklinde iki aşamaya ayırmıştır. *Kodlama* ve *Belgeleme* aşamasında şef; yemek pişirmede kullanılan tüm malzemeleri, mutfakta kullanılan ana kimyasal tepkimeleri, teknikleri ve bazı bileşenlerin nasıl ve neden belirli tepkimeler ürettiğine dair bilimsel açıklamaları toplayarak kodlamıştır. Bu kodlama çabası kendisinin ve ekibinin farklı yemeklerde kullanılabileceği çok çeşitli ürünlerin potansiyelini keşfetmesine yardımcı olmuştur. Bu veriler toplandıktan sonra şef yaratıcılığı geliştirmek için farklı teknikler kullanmıştır. İkinci aşama olan *Referans Çerçevelerinin Birleştirilmesi* ise ürünlere yönelik topladığı bilgileri daha önce ele alınmamış şekilde birleştirmesidir. Örnek olarak, kendi içerisinde tutarlı fakat alışkanlıklarla uyumsuz olan ünlü "patates köpüğü" verilebilir. Daha önce "patates" ile birlikte "köpük" kullanılan tarifler bulunmaması ve şefin bu iki çerçeveyi birleştirmesi yaratıcı bir davranış olarak görülmüştür.

Albors-Garrigós ve arkadaşları (2018) keşif, inceleme ve işletme olmak üzere üç aşamadan oluşan bir model önermiştir. Bu önerilen modelin ilk aşaması olan *keşif süreci*, yenilikçi fikirler üretildiğinde gerçekleşir. Sembolik bir bilgiye (fikirler ve semboller) odaklanır ve yüksek miktarda örtük bilgi içeriğine sahiptir. İkinci olarak *inceleme* aşamasında, seçilen fikirler laboratuvar (mutfak) testleri ile incelenerek uygulanabilir hale getirilir. Üçüncü aşama olarak *işletme*, son menü testlerinin yapılmasını ve yeniliklerin ticarileştirilmesini içermektedir.

Madeira ve arkadaşları (2022) ise mutfaktaki yaratıcılık süreçlerini üç ana boyut ve bu boyutlara ait olmak üzere on altı boyuttan oluşan bir model önerisinde bulunmuştur. Ana boyutlar ilham anı, takım çalışması anı ve gerçeklik anı olarak sınıflandırılmıştır. İlham anı;

ilham (gözlem, doğa, diğer şefler ve seyahat), fikir (yemek felsefesini idealleştirmek) ve zihinsel pişirme (ürün kombinasyonu, doku) şeklinde üç alt boyutta incelenmiştir. Bu aşamada şeflerin yaratıcı ürün geliştirmeden önceki zihinsel süreçleri göz önünde bulundurulmaktadır. Şef sanatını, fikrini ve yemeğin zihinsel hazırlığını tıpkı bir sanatçı gibi deneyimlerinden kazandığı lezzet ve aroma çeşitliliği aracılığıyla tasarlar. Takım çalışması anı; kavrama (yemek felsefesini açıklama, ekip bilgisi), test etme (teknikler, ürün kombinasyonları, doku, renk), son ürün (toplam uyum) ve eğitim (oran, şekil, tabaklama) şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu aşamada şefin ilk zihinsel taslağı ekibe açıklanır. Şef, yemeğin arkasındaki felsefeyi açıklar. Ekip, şefin isteklerine göre girdi verebilir veya vermeyebilir. Diğer aşçılar tarafından sağlanan girdiler genellikle ürünün işlenmesi, kullanılabilecek hazırlama teknolojisi ve istenen doku hakkındaki tekniktir. Aşçılar bu değişkenler ışığında menü kalemi üzerine pratik yaparak ürün hakkında eğitilirler. Son aşama olan gerçeklik anı ise; ticarileştirme, müşteri deneyimi (beklentiler) ve geri bildirim (Michelin denetçisi, müşteriler, medya) şeklinde üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu aşamada sunulan yemek veya sunulan yemeklerin sırası, müşteriye birden fazla duyuşal deneyim sunar. Amaç, müşterilerin beklentilerini karşılamaktır. Yaşanılan deneyim, olumlu veya olumsuz geri bildirimlere yol açar ve iyileştirme için alan varsa, yemek ikinci aşama olan takım çalışması anına geri dönecektir. Böylece ürün yeniden düşünülebilecek ve değiştirilebilecektir.

Literatürden anlaşıldığı üzere mutfakta yaratıcı bir ürün ortaya koymak, araştırma, birikim, fikirler arası etkileşim ile birbirini etkileyen bir süreci içermekte (Peng vd., 2013) ve bu süreçte belirli aşamalar izlenerek yaratıcı mutfak ürünü elde edilmektedir (Horng ve Hu, 2008; Horng vd., 2011; Lin ve Baum, 2016). Bir diğer ifadeyle şeflerin yeni bir yemek yaratma fikri ile başlayan yaratıcı süreç, fikrin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında yapılan birtakım çalışmaları kapsamaktadır (Bouty ve Gomez, 2013). Mutfakta yaratıcılığın dinamiklerini ve bu kapsamda şeflerin yaratıcı ve yenilikçi ürünleri nasıl geliştirdiklerini ele alan araştırmalar da benzer şekilde yaratıcılığı bir süreç olarak ele almaktadır. (Horng ve Hu, 2008; Horng ve Hu, 2009; Peng vd., 2013; Stierand vd., 2014).

2.7. Mutfakta Yaratıcılık Sürecini Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde mutfak çalışanlarının yaratıcılık süreçlerinde birçok farklı etken olduğu görülmektedir (Horng ve Hu, 2008; Peng vd., 2013; Stierand vd., 2014; Haykır, 2018; Lee vd., 2019; Tugay ve Pekerşen, 2020; Batat, 2020; Chernavskaya ve Rozhylo, 2021; Abidin vd., 2022; Ekincek ve Aktaş, 2022; Haykır ve Çalışkan, 2021; Madeira vd., 2022; Ekincek ve Günay, 2023). Farklı tür işletmelerde farklı mutfak çalışanları gruplarıyla yapılan

çalışmalarda; şeflerin ve mutfak çalışanlarının bireysel yaratıcılık düzeylerinin yanı sıra yaratıcılıklarını geliştirmek için sağlıklı bir çalışma ortamının, şeflere verilen özgürlük alanının, içsel ve çevresel faktörlerin önem arz ettiği dikkat çekmektedir (Tugay ve Pekerşen, 2020; Batat, 2020; Chernavskaya ve Rozhylo, 2021; Abidin vd., 2022; Ekincek ve Aktaş, 2022;). Literatür ışığında oluşturulan, mutfakta yaratıcılık süreçlerin etkileyen faktörler pozitif ve negatif faktörler olarak sınıflandırılmış ve Tablo 2.4'te belirtilmiştir.

Tablo 2.4 Mutfak Yaratıcılığını Etkileyen Faktörler

Pozitif Faktörler	Negatif Faktörler
Destekleyici bir örgüt kültürü	Otoriter bir örgüt kültürü
Destekleyici usta öğreticiler	Geleneksel düşünce tarzlarına sahip usta öğreticiler
İçsel faktörler (anılar, içgüdüler, hayaller, seyahatler, deneyimler)	Zaman baskısı İş yükü
Çevresel faktörler (aile, coğrafya, kültür, sosyal medya)	
Karakteristik özellikler (yaratıcı, meraklı, tutkulu, özgüvenli, sanata ilgili)	
Ekip çalışması	
Mutfak eğitimi	

Mutfakta yaratıcı çalışmaların yapılması için çok uygun bir ortamın bulunmasının yanı sıra yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların hayata geçirilmesinde birtakım engeller bulunmaktadır (Wong ve Pang, 2003; Albors-Garrigos vd., 2013; Özdemir vd., 2017; Yeh ve Huan, 2017; Lee, Hallak ve Sardeshmukh, 2019). Mutfaktaki çalışma yoğunluğuna bağlı olarak oluşan iş yoğunluğu ve zaman kısıtlılığı şeflerin yeteneklerini geliştirmelerine, yaratıcı fikir tasarlama ve yenilikçi uygulamalar yapmalarına negatif yönde etki etmektedir (Özdemir vd., 2017). Aynı şekilde otoriter örgüt kültürünün çalışan performansını ve çalışanların özgürlüklerini olumsuz yönde etkilediği bunun sonucunda da çalışanların negatif yönde yaratıcı davranışlar sergilediği belirtilmektedir (Yeh ve Huan, 2017). Özellikle şeflerin yaratıcı fikirlerini gerçekleştirmelerine olanak vermeyen iş yükü ve zaman baskısından kaynaklanan engellerin, çalışanların fikirlerine değer veren ve onları destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması ile ortadan kaldırılacağı düşünülmektedir (Wong ve Pang, 2003; Abbate vd., 2019).

Yapılan araştırmalar tarafından şeflerin kendi kararlarını verebildikleri durumlarda kendilerini özgür hissettiklerini ve daha yaratıcı fikirler ile çalışmalarını gerçekleştirebildikleri ortaya konmuştur (Horng ve Hu, 2008; Peng vd., 2013; Stierand vd., 2014). İşletme tarafından yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinin önemsenmesi, bu konuda şeflerin yetkilendirilmesi, motivasyonlarının sağlanması ve maddi anlamda yaratıcılığa yönelik çalışmalarının

desteklenmesi şeflerin yaratıcı fikirlerini ve yenilikçi uygulamalarını geliştirmelerine katkı sunmaktadır (Özdemir vd., 2017). Tekin ve Çidem (2017) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, aşçıların işletme içi kararlara katılımının sağlanması ve takım çalışmasına uygun bir işletme yapısının oluşturulmasının, aşçıların yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda şeflerin işlerini anlamlı bulmalarının, yaptıkları işe değer vermelerinin, özerklik sahibi olmalarının ve kendi kararlarını vermelerinin yaratıcı fikirler geliştirmeye, bunları değerlendirmeye ve sorunlara çözüm bulmaya olumlu katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Haykır ve Çalışkan, 2021). Benzer şekilde, aşçıların kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla seminer ve fuarlara katılımlarını destekleme, uluslararası mesleki ziyaretler, sanatsal faaliyetler ve yeni ürün geliştirmek için serbest zaman gibi olanaklar yenilikçi mutfak ürünü geliştirme açısından aşçıların motivasyonunu artırmaktadır. (Bouty ve Gomez, 2013; Kesici ve Önçel, 2015).

Mutfak çalışanlarının onları destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olması kadar onları destekleyen usta öğreticilere ve çalışma arkadaşlarına da ihtiyaç vardır. Başarılı restoranlarda başarılı şeflerle çalışmak, takım ruhunu yaşamak ve ödül almak gibi durumların şeflerin yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu görülmüştür (Stierand, 2015). Stierand (2015), şef adaylarının farklı şeflerle tanışmalarının bireysel yaratıcılıklarını daha kolay geliştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Bouty ve Gomez (2013) ve Garrigos ve arkadaşları (2013) da çalışmalarında, ekip çalışmasının yaratıcılığa yönelik pozitif etkisinden bahsetmektedir.

Literatür incelendiğinde anılar, içgüdüler, seyahatler, deneyimler, kültür, profesyonel ve fiziksel çevre, aile, sanat ve sosyal medya gibi çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin şefin yaratıcı sürecinde rol oynadığı tespit edilmiştir (Dornenburg ve Page, 2008; Horng ve Hu, 2008; Horng ve Lee, 2008; Horng ve Lee, 2009; Baldwin, 2018; Ekincek ve Günay, 2023). Ekincek ve Günay'ın (2023) yapmış olduğu çalışmada anıların mutfak sanatçılarının yaratıcılığını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma aynı zamanda, mutfak sanatçılarının içsel yaşamlarının bir parçası olan hayaller ve duyguların da yaratıcılık süreçlerinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Baldwin (2018) ise, bu durumu "şefin tatili" olarak tanımlamış; sanatçıların anılardan, içgüdülerden, seyahatlerden ve deneyimlerden ilham alarak yaratıcı fikirlerini ürünlere yansıttıklarını belirtmiştir.

Horng ve Lee (2008), mutfak sanatçılarının yaratıcılık gelişimini etkileyen etmenleri ortaya çıkarmayı amaçladıkları çalışmada, aşçıların yaratıcılığı ile çevresel faktörler arasında yakın bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Bu bağlamda şeflerin yaratıcılığını geliştirmek için sosyal, fiziksel, kültürel ve eğitime elverişli bir ortam oluşturmanın önemi vurgulanmıştır (Horng ve

Lee, 2008). Horng ve Lee (2009) yaptıkları bir diğer çalışmada ise, mutfak yaratıcılığının gelişimini etkileyen çevresel faktörleri olumlu ve olumsuz olarak iki boyutta incelemiştir. Olumlu faktörler sırasıyla; destekleyici aile, iyi mutfak eğitimi, ilham kaynağı usta öğreticiler, destekleyici örgüt ortamı ve toplum kültürünün açık olmasıdır. Olumsuz faktörler ise sırasıyla; Olumlu faktörlerin eksikliği, güç odaklı hiyerarşik yönetim yapısı, geleneksel düşünce tarzlarına sahip usta öğreticiler sistemidir. Hennessey ve Amabile'ye (2010) göre, mutfak sanatçıların yaratıcı süreçlerine etki eden dış etkenlere bakıldığında aile, coğrafya, kültür, mesleki çevre ve sanat gibi alt temalar bulunmaktadır. Şefleri etkileyen dış etkenlerin başında aile gelmektedir. Şefler, kariyerlerine ilk başladıklarında ve yaratıcılıklarının gelişmesinde ailelerinin kendilerine ilham verdiğini belirtmiştir (Hennessey ve Amabile, 2010). Sosyal medya da şefleri etkileyen çevresel faktörler arasında yer almıştır. Yörük (2022) çalışmasında sosyal medya araçlarını şeflerin, eğlenme ve keyifli vakit geçirme gibi nedenlerden daha çok yenilik arayışı, mesleki bilgi edinme çabası, bilgileri depolama, ilham sağlama ve sorunlara çözüm arama gibi pozitif amaçlarla kullandığını tespit etmiştir.

Mutfak çalışanlarının karakteristik özellikleri ve mutfak yaratıcılığını etkileyen faktörler göz önüne alındığında yüksek hayal gücü, yüksek merak, tutku, özgüven, bağımsız düşünmek, azimli, öğrenmeye açık olmak gibi özellikler göze çarpmaktadır (Balazs, 2002; Horng ve Lee, 2006). Horng ve Lee (2006), mutfak sanatçıların karakteristik özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmada şeflerin genellikle meraklı, duyarlı, işine tutkulu, özgüven sahibi, sanata duyarlı, sorumluluk sahibi bireyler olduklarını ortaya koymuştur. Bu özelliklere ek olarak, kişiler arası iletişimin, mesleki bilgi ve becerilerin, yüksek motivasyonun ve profesyonel deneyimin şeflerin bireysel yaratıcılıklarında oldukça önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Horng ve Lee, 2006; Horng ve Lee, 2006).

Literatür incelendiğinde mutfak eğitiminin de yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Horng ve Hu (2009), öğrencilerin yaratıcı aşçılık dersini almalarının hem yaratıcılık süreçlerini hem de performanslarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Peng ve arkadaşları (2013) ise mutfak alanındaki yaratıcılığın temellerini ve mutfak eğitimlerinin verimliliğini incelemeyi hedefledikleri çalışmada yaratıcılığın artırılması için eğitimlerin artırılması gerekliliğinin önemine vurgu yapmıştır. Mutfak çalışanlarının yaratıcılık algı düzeylerinin demografik faktörler açısından incelendiği, Oğan (2021) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da çalışanların eğitim durumlarının yaratıcılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarını yaratıcılıklarını geliştirmeleri konusunda desteklemeleri, çalışanlara yaratıcılıklarını geliştirmeleri amacıyla yeni şeflerle

Çalışma yürütmek, uluslararası eēitim programlarına katılmak veya yeni teknikler edinmek gibi eēitimlerin verilmesi gerektiēi önerilmektedir (Gomez ve Bouty, 2009; Leung ve Lin, 2018)

Gerekli kaynakları ve teşvik edici destekleri saēlayan elverişli bir örgüt kültüründe, şeflerin yaratıcılıēının olumlu olumlu yönde etkilediēi yapılan araştırmalarca desteklenmektedir (Horng ve Hu, 2008; Horng ve Hu, 2009; Kesici ve nel, 2015; Yeh ve Huan, 2017; Leung ve Lin, 2018). Diēer taraftan, anılar, iēdler, hayaller, aile, kültür yapısı, sosyal medya gibi içsel ve dışsal etkiler (Horng ve Hu, 2008; Ekincek ve Günay, 2023), mutfakta ürün bazlı yenilikler yaratmak isteyen şeflerin sahip olması gereken karakteristik zellikler (Horng ve Lee, 2006), ekip çalışması ile edinilen bilgiler ve mutfak eēitimi (Peng vd., 2013; Stierand, 2014) gibi çeşitli faktörlerin mutfakta yaratıcılıēı etkilediēi görülmüştür.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AŞÇILARIN İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE YARATICILIK SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, aşçıların iş becerikliliği ile yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Bunun yanında aşçıların iş becerikliliği ile yaratıcılık süreçlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda, İstanbul’da hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerindeki mutfak çalışanlarıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yoğun çalışma temposu altındaki mutfak çalışanlarının iş becerikliliğinin, yaratıcılık süreçlerine etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Mevcut çalışmalar incelendiğinde şeflerin yaratıcılıklarıyla ilgili yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak Michelin yıldızlı restoranlarda gerçekleştirildiği görülmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2007a; Ottenbacher ve Harrington, 2007b; Horng ve Hu, 2008; Bouty ve Gomez, 2013; Aubke, 2014; Stierand ve Dörfler, 2012; Stierand vd., 2014; Presenzaa vd., 2017; Albors-Garrigós vd., 2018; Abbate vd., 2019; Madeira vd., 2022). Bu tip restoranların doğası gereği, yaratıcı fikirler ve yenilikçi ürünler sunarak statülerini korumaları gerekmektedir. Bu sebeple de yaratıcı ve yenilikçi ürünlere yönelik çalışma fırsatına ve zamanına sahiptirler. Fakat otel işletmelerinde çalışan şeflerin iş yükü, zaman baskısı ve işletmenin maliyet hedeflerine uygun hareket gibi sorumlulukları bulunduğundan dolayı şeflerin yaratıcılık süreçlerine katılımı daha kısıtlı olabilir (Haykır ve Çalışkan, 2021). Bu nedenlerden ötürü şeflerin iş becerikliliği davranışları, işlerini özerk bir biçimde kendilerine göre şekillendirerek yaratıcı fikirler geliştirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda otel şeflerinin yaratıcılık süreçlerindeki iş becerikliliğinin rolünün belirlenmesi, çalışmanın ilgili literatürün geliştirilmesi açısından önemini ortaya koymaktadır.

Öte yandan ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde iş becerikliliği ve aşçıların yaratıcılık süreçlerine yönelik birçok önemli çalışma olduğu göze çarpmasına rağmen bu iki değişken arasındaki etkiye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla yapılan çalışma ilgili literatürdeki boşluğu doldurması bakımından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, amaca uygun ve ekonomik bir şekilde verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlendiği bir yol haritasıdır (Selltiz vd., 1959). Nicel araştırmalarda kullanılan modeller çeşitlilik göstermektedir fakat ana hatlarıyla tarama ve deneme modelleri olarak ikiye ayrılır. Araştırmada tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2022).

Araştırmanın ilk bölümünde iş becerikliliği kavramı, iş becerikliliğinin boyutları, öncülleri ve sonuçları gibi konular ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise aşçıların yaratıcılık süreçleri ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Oluşturulan hipotezlerin çözümü için, literatür taramasından elde edilen ve daha önce de farklı çalışmalarda test edilmiş ölçme araçları kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotez ise aşağıdaki gibidir;

H1: Aşçıların iş becerikliliği ile yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “yeni fikirlere hazırlık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “fikri tasarlama” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “fikri geliştirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “fikri değerlendirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “yeni fikirlere hazırlık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri tasarlama” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri geliştirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri değerlendirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1i İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “yeni fikirlere hazırlık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1j İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri tasarlama” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1k İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri geliştirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri değerlendirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Aşçıların iş beceriklilikleri, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a: Aşçıların iş beceriklilikleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b: Aşçıların iş beceriklilikleri, alınan mutfak eğitimi durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c: Aşçıların iş beceriklilikleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2d: Aşçıların iş beceriklilikleri, pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2e: Aşçıların iş beceriklilikleri, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2f: Aşçıların iş beceriklilikleri, mutfak eğitimi alınan yere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2g: Aşçıların iş beceriklilikleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Aşçıların yaratıcılıkları, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3a: Aşçıların yaratıcılıkları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3b: Aşçıların yaratıcılıkları, alınan mutfak eğitimi durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3c: Aşçıların yaratıcılıkları, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3d: Aşçıların yaratıcılıkları, pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3e: Aşçıların yaratıcılıkları, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3f: Aşçıların yaratıcılıkları, mutfak eğitimi alınan yere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3g: Aşçıların yaratıcılıkları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma bulgularının genellenebileceği ve içerisinden örneklem seçileceği büyük gruba temsil etmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Bu çalışmanın evrenini ise İstanbul'daki Kültür ve Turizm Bakanlığı turizm işletmesi belgeli-turizm yatırımı belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin aşçıları oluşturmaktadır. 2022 Ocak ayı verilerine göre İstanbul'da kayıtlı 121 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2022: 12). İstanbul şehrinde beş yıldızlı otel işletmelerinin yoğun olarak bulunması ve bölgede yiyecek içecek sektörünün gelişmiş olması elde edilecek veri zenginliği için önemlidir. Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek sektöründe hem yüksek kalite standartlarına sahip olması hemde bölgede yüksek rekabetin bulunması bu işletmelerde çalışan aşçıların iş beceriklikleri ve yaratıcılık düzeylerinin diğer işletmelerde çalışan aşçılara göre daha yüksek olacağı düşüncesini oluşturmaktadır. Bu nedenlerle İstanbul bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin aşçıları bu tez çalışmasının evreni olarak belirlenmiştir.

Araştırmalarda evrenin tamamına erişmek zaman, maliyet ve emek gibi konulardan ötürü oldukça zordur. Bu sebeplerden ötürü evreni temsil edebilecek örneklem seçilmesi önemli bir husustur. Örneklem, bir evrendeki birimler arasından seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük grupları ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Evren olarak seçilen, İstanbul bölgesindeki beş yıldızlı otel aşçılarının sayısına dair bir veriye rastlanmamıştır. Evrenin net olarak bilinmediği durumlarda evreni temsil edebilecek bir örneklem en az 384 bireyden oluşmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Sekaran, 1992).

Örneklem ulaşma gücü, katılımcı sayısının fazla olması gerekliliği, zaman ve maliyet gibi nedenlerden dolayı kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi, araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örneklem ulaşmaya kadar en ulaşılabilir deneklerden veri topladığı bir tekniktir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri 2022 Ocak döneminde İstanbul'da toplanmaya başlamıştır. Veri toplanması için beş yıldızlı otellerden izin alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmaya katkı vermek isteyen aşçılara önce çalışmanın amacı ve içeriğiyle ilgili bilgi verilip ardından anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmalarının 275 tanesi çevrim içi, 119 tanesi ise yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Toplamda 394 anket toplanmıştır. Dağıtılan yüz yüze anketlerden 6 tanesinde eksik veriler olduğundan ötürü değerlendirilmeye alınamamıştır. Analizler geriye kalan 388 adet anketle gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, ihtiyaç duyulan verileri elde etmek amacıyla iki adet ölçek ve bir adet soru formundan oluşan bir anket kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin gerçek dili İngilizce olmasına rağmen yapılan literatür taramasında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye uyarlandığı göze çarpmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen iş becerikliliği ölçeğinden (job crafting scale) yararlanılmıştır. Ölçek üç boyuttan (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ve 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek daha sonra Kerse (2017) tarafından geçerlilik güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçek Gökhan Kerse'den elektronik posta aracılığıyla kullanım izni alınarak kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde Horng ve Hu (2009) tarafından geliştirmiş olan aşçıların yaratıcılık süreci ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek dört boyuttan (yeni fikirlere hazırlık, fikri tasarlama, fikri geliştirme ve fikri değerlendirme) ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek daha sonra Kesici (2014) tarafından geçerlilik güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçek Mustafa Kesici'den elektronik posta aracılığıyla kullanım izni alınarak uygulanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacıyla ilgili bilgi notu ve demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Soru içerikleri “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mutfak eğitimi durumu, mutfaktaki deneyim süresi, mutfaktaki pozisyon” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizleri için IBM SPSS 23.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizler için uygunluğunu kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir, sonuçlar Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3. 1 Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

	N	Skewness	Kurtosis
İş Becerikliliği Ölçeği	388	-0.527	-0.421
Yaratıcılık Ölçeği	388	-0.759	0.713

Tablo 3.1 incelendiğinde, iş becerikliliği ölçeğinin çarpıklık (skewness) değerinin -0.527 ve basıklık (kurtosis) değerinin -0.421; yaratıcılık ölçeğinin çarpıklık değerinin -0.759 ve basıklık (kurtosis) değerinin 0.713 olduğu görülmüştür. George ve Mallery’e (2010) göre

çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler yapılmıştır. İş becerikliliği ve yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. İş becerikliliğinin yaratıcılık süreçleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere iki kategorili değişkenler için t-testi, ikiden fazla kategorili değişkenler için varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilerek tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü varyans analizlerinde gruplar arasındaki karşılaştırmalarda Post-Hoc (Tukey) testleri kullanılmıştır. İstatistiksel testler için anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde aşçıların iş becerikliliği ile yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik toplanan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

3.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Araştırma beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan 388 mutfak şefiyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılımlarıyla Tablo 3.2’de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların %78,6’sının erkek, %21,4’ünün kadın olduğu görülmektedir. Mutfak sektöründe erkek şeflerin daha fazla olması bu durumun sebebi olarak düşünülmektedir. Medeni durumlar incelendiğinde bekar (%48,2) ve evli (%51,8) olanların hemen hemen benzer oranlarda olduğu görülmüştür. Yaş dağılımları incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında (%36,3) olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise %24’ünün ilköğretim, %33,8’inin lise, %19,6’sının ön lisans, %18’inin lisans ve %4,7’sinin lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%61,6) daha önce aşçılık eğitimi aldığı görülmektedir. Katılımcılar aşçılık eğitimlerini genel olarak aşçılık lisesi (%27,2), lisans (%22,1) ve ön lisans (%21,4) gibi yerlerden aldıklarını belirtmektedir. Katılımcıların sektördeki hizmet süreleri incelendiğinde, %50’lik büyük bir kısmın 11 yıl ve üzeri, %16,2’sinin 6-10 yıl arasında, %27,6’sının 1-5 yıl arasında ve %6,2’sinin 1 yıldan az sürelerde görev aldığı görülmüştür. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında %20,1’inin aşçıbaşı, %13,7’sinin aşçıbaşı yardımcısı, %19,6’sının kısım şefi, %29,1’inin demi şef ve %17,5’inin komi şef olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 2 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	305	78,6
	Kadın	83	21,4
Medeni Durum	Bekar	187	48,2
	Evli	201	51,8
Yaş	18-24	93	24
	25-34	141	36,3
	35-44	78	20,1
	45-54	62	16
	55 ve Üzeri	14	3,6
Eğitim Durumu	İlkokul	34	8,8
	Ortaokul	59	15,2
	Lise	131	33,8
	Ön lisans	76	19,6
	Lisans	70	18
	Lisansüstü	18	4,7
Mutfak Eğitimi	Aldım	239	61,6
	Almadım	149	38,4
Mutfak Eğitimi Alınan Yer	Aşçılık Lisesi	65	27,2
	Önlisans	51	21,4
	Lisans	53	22,1
	Özel Aşçılık Kursu	36	15,1
	Halk Eğitim Merkezi	34	14,2
Sektör Hizmet Süresi	1 Yılden Az	24	6,2
	1-5 Yıl	107	27,6
	6-10 Yıl	63	16,2
	11 Yıl ve Üzeri	194	50
Pozisyon	Commis Chef	68	17,5
	Demi Chef	113	29,1
	Chef De Partie	76	19,6
	Sous Chef	53	13,7
	Executive Chef	78	20,1

3.6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen çıktılarının aynı sonucu verme kararlılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Ercan ve Kan, 2004). Güvenilirlik analizinde kullanılan ölçüt ise Cronbach Alpha katsayısıdır. “0” ile “1” arasında değişen Cronbach Alfa katsayısının yüksek olması araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olmasını göstermekle birlikte yapısal geçerliliğinde iyi olmasını öngörmektedir (Şencan, 2005). Aşağıda Tablo 3.3’te Cronbach Alfa katsayısının güvenilirlik düzeyleri gösterilmiştir:

Tablo 3.3 Cronbach’s Alpha (α) Değerlerinin Güvenirlik Düzeyleri

Cronbach Alpha Katsayısı (α)	Güvenilirlik Düzeyi
$\alpha > 0,90$	Çok yüksek derecede güvenilir
$\alpha = 0,80-0,89$	Yüksek derece güvenilir
$\alpha = 0,70-0,79$	Güvenilir
$\alpha = 0,60-0,69$	Düşük derecede güvenilir
$\alpha < 0,60$	Düşük derecede güvenilir

Kaynak: Cohen, Manion ve Morrison, 2007

Tablo 3.4 incelendiğinde iş becerikliliği ölçeğinin 15 ifade sayısına ve 0,876 Cronbach Alpha değerine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 26 maddeden oluşan yaratıcılık ölçeğinin ise Cronbach's Alpha değerinin 0,936 olduğu görülmektedir. Bu değerler göz önüne alındığında, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 4 Güvenirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri		
Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
İş Becerikliliği	15	0,876
Yaratıcılık	26	0,936

3.6.3. Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon analizi, iki değişken arasında ilişki ya da bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermeye yönelik yapılan bir analiz yöntemidir, (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Coşkun vd., 2017). Bu analiz yönteminde bağımsız değişkenin değişmesiyle, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini belirlenmesi amaçlanmaktadır (Kalaycı, 2018). Korelasyon analizi sonucunda belirlenmiş olan korelasyon katsayısı “r” ile ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Katsayının +1 olması, iki değişken arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösterirken katsayının -1 olması ise iki değişken arasında yüksek ancak negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Coşkun vd., 2017). Korelasyon katsayısının sıfır değerine yaklaşması ise değişkenler arasında nötr bir ilişki olduğunun göstergesidir (Gülbüz ve Şahin, 2016).

Köklü ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada korelasyon katsayısının yorumu Tablo 3.5’te verilmiştir:

Tablo 3. 5 Korelasyon Katsayısına (r) İlişkin Değerler

Korelasyon Katsayısı (r)	İlişki Düzeyi
r= 0,00	İlişki yok
r= 0,01-0,29	Düşük düzeyde ilişki
r= 0,30-0,70	Orta düzeyde ilişki
r= 0,71-0,99	Yüksek düzeyde ilişki
r= 1.00	Mükemmel ilişki

Tablo 3.6’da iş becerikliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon katsayısı analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda iş becerikliliği ile yaratıcılık arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($p<0,01$; $r=,780$) bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak

aşçıların iş becerikliliğinin yaratıcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 6 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	İş Becerikliliği	Yaratıcılık
İş Becerikliliği	1	
Yaratıcılık	,780**	1

Pearson korelasyonu (iki yönlü), **p<0,01, *p<0,05 N=388

İş becerikliliği ve boyutları ile yaratıcılık ve boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular ise Tablo 3.7’de sunulmaktadır.

Tablo 3. 7 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	Yeni Fikirlerle Hazırlık	Fikri Tasarlama	Fikri Geliştirme	Fikri Değerlendirme
Görev Becerikliliği	,471***	,546***	,488***	,574***
Bilişsel Beceriklilik	,570***	,617***	,562***	,535***
İlişkisel Beceriklilik	,565***	,584***	,592***	,606***

Pearson korelasyonu (iki yönlü), ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05 N=388

Tablo 3.7’deki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; iş becerikliliğinin görev becerikliliği boyutu ile yaratıcılık boyutlarından yeni fikirlere hazırlık boyutu ($r=0,471$; $p<0,001$), fikri tasarlama boyutu ($r=0,546$; $p<0,001$), fikri geliştirme boyutu ($r=0,488$; $p<0,001$), ve fikri değerlendirme boyutu ($r=0,574$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde iş becerikliliğinin bilişsel beceriklilik boyutu ile yaratıcılık boyutlarından yeni fikirlere hazırlık boyutu ($r=0,570$; $p<0,001$), fikri tasarlama boyutu ($r=0,617$; $p<0,001$), fikri geliştirme boyutu ($r=0,562$; $p<0,001$), ve fikri değerlendirme boyutu ($r=0,535$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Son olarak iş becerikliliğinin ilişkisel beceriklilik boyutu ile yaratıcılık boyutlarından yeni fikirlere hazırlık boyutu ($r=0,565$; $p<0,001$), fikri tasarlama boyutu ($r=0,584$; $p<0,001$), fikri geliştirme boyutu ($r=0,592$; $p<0,001$), ve fikri değerlendirme boyutu ($r=0,606$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

3.6.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemeye yarayan istatistiksel bir tekniktir (Uyanık ve Güler, 2013). Bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken kullanılarak yapılan regresyona basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve iki bağımsız değişken kullanılarak yapılan regresyona çoklu regresyon analizi, iki veya daha fazla bağımlı değişken kullanılarak gerçekleştirilen regresyona ise çok değişkenli regresyon analizi olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2010; Cevahir, 2020). Bu bağlamda iç becerikliliğinin yaratıcılığa etkisini ortaya koyan istatistiksel sonuçlar Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3. 8 Basit Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Model	Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
İş Becerikliliği	,758	,031	,780	24,512	,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık					
R = 0,780; R² = 0,609; F = 600,844; Sig. = 0,000					

Tablo 3.8’de yer alan analiz sonuçları değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı ($F=153,496$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Bu durum modelin geçerliliğini ve anlamlılığını göstermektedir. Diğer taraftan tabloda modelin standardize edilmiş R^2 değerinin 0,609 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş becerikliliği bağımsız değişkeninin yaratıcılık bağımlı değişkenindeki değişimlerin %60,9’unu açıkladığı ifade edilebilir.

Tablo 3.8’de yer alan standardize edilmiş katsayılar (Beta değerleri) göz önüne alındığında; iş becerikliliğinin yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,583$; $p=0,000$) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.6.5. T Testi Analizi

Bağımsız örneklem t testi; iki bağımsız grup arasındaki örneklem ortalamaları arasında kayda değer düzeyde istatistiksel bir farkın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Veri setinin normal dağılımı basıklık ve çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde verilerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Bir diğer varsayım olan homojenlik varsayımı ise Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene testi bulgularının istatistiksel olarak anlamlı olmaması ($p>0,05$) gerekmektedir (Karagöz, 2016; Cevahir, 2020). Levene testi bulguları incelendiğinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve grupların homojen dağılım sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.5.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterme durumları incelemek üzere gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 3.9’de sunulmuştur.

Tablo 3. 9 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi

Değişken	Levene Testi		Cinsiyet	N	Ort.	S. Sapma	T Testi		
	F	p					t	sd	p
Yaratıcılık	,206	,650	Erkek	305	4,3722	,55329	3,430	386	,001
			Kadın	83	4,1361	,56550			
İş Becerikliliği	,239	,625	Erkek	305	4,3160	,55637	4,402	386	,000
			Kadın	83	4,0070	,60479			

Tablo 3.9 incelendiğinde yaratıcılığın cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($t=3,430$; $p=0,001$), erkeklerin yaratıcılık düzeyinin ($x=4,37$; $ss=0,55$) kadınlardan ($x=4,13$; $ss=0,56$) anlamlı olarak daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, iş becerikliliğinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($t=4,402$; $p=0,000$), erkeklerin iş becerikliliği düzeyinin ($x=4,31$; $ss=0,55$) kadınlardan ($x=4,00$; $ss=0,60$) anlamlı olarak daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

3.6.5.2. Mutfak Eğitimine İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının alınan mutfak eğitimine göre anlamlı farklılık gösterme durumları incelemek üzere gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Mutfak Eğitimine Göre İncelenmesi

Değişken	Levene Testi		Eğitim	N	Ort.	S. Sapma	T Testi		
	F	p					t	sd	p
Yaratıcılık	,520	,471	Aldım	239	4,3174	,56557	-,191	386	,849
			Almadım	149	4,3286	,56221			
İş Becerikliliği	2,475	,116	Aldım	239	4,2513	,56006	,060	386	,952
			Almadım	149	4,2476	,61331			

Tablo 3.10 incelendiğinde iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının alınan mutfak eğitimine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

3.6.6. ANOVA Testi

ANOVA (tek yönlü varyans analizi), iki ya da daha fazla bağımsız grubun bağımlı değişkendeki ortalamaları arasında kayda değer düzeyde bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2010). ANOVA öncesinde normal dağılım ve homojenlik varsayımlarının kontrol edilmesi gerekmektedir. Veri setinin normal dağılımı basıklık ve çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular kontrol edildiğinde verilerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Varsayımlardan bir diğeri olan homojenlik varsayımı ise Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması ($p>0,05$) gerekmektedir (Karagöz, 2016; Cevahir, 2020). Levene testi sonuçları incelendiğinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve grupların homojen dağılım sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde ise; Tukey testi kullanılarak gruplar arası farklılıklar belirlenmiştir. ANOVA (Analysis of Variance) yöntemi kullanılarak yapılan gruplar arası karşılaştırmalar sonucunda, hangi grupların birbirinden anlamlı şekilde farklı olduğunu belirlemek için Tukey testi tercih edilebilmektedir. Bu test, farklı gruplar arasındaki ortalamaların karşılaştırılması ve anlamlı farklılıkların tespit edilmesi için kullanılmaktadır (Abdi ve Williams, 2010).

3.6.6.1. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterme durumlarını incelemek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3. 11 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

Levene Testi			ANOVA					
Değişken	F	p	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S. Sapma	F	p
Yaratıcılık	2.57	0.119	İlkokul	34	4.66	0.451	3.24	0.007
			Ortaokul	59	4.28	0.586		
			Lise	131	4.24	0.613		
			Ön lisans	76	4.30	0.515		
			Lisans	70	4.35	0.535		
			Lisansüstü	18	4.40	0.450		
İş Becerikliliği	1.22	0.295	İlkokul	34	4.54	0.543	1.58	0.163
			Ortaokul	59	4.23	0.614		
			Lise	131	4.19	0.634		
			Ön lisans	76	4.21	0.524		
			Lisans	70	4.27	0.518		
			Lisansüstü	18	4.22	0.488		

Tablo 3.11 incelendiğinde, yaratıcılığın eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre aşçıların yaratıcılıkları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişim göstermektedir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında meydana geldiğini ortaya koymak amacıyla Tukey Post-Hoc testleri gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Diğer taraftan iş becerikliliğinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Buna göre aşçıların iş beceriklilikleri eğitim düzeylerine bağlı olarak herhangi bir değişim göstermemektedir.

Tablo 3. 12 Aşçıların Farklı Eğitim Düzeyleri ve Yaratıcılıklarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
İlkokul	Ortalama Fark	—	0.379 *	0.41 **	0.36 *	0.316	0.270
	P değeri	—	0.020	0.001	0.021	0.071	0.549
Ortaokul	Ortalama Fark		—	0.039	-0.01	-0.06	-0.107
	P değeri		—	0.998	1.000	0.989	0.979
Lise	Ortalama Fark			—	-0.05	-0.10	-0.14
	P değeri			—	0.98	0.82	0.89
Ön Lisans	Ortalama Fark				—	-0.04	-0.08
	P değeri				—	0.997	0.990
Lisans	Ortalama Fark					—	-0.046
	P değeri					—	1.000
Lisansüstü	Ortalama Fark						—
	P değeri						—

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Tablo 3.12’ye göre eğitim düzeyleri ilkokul, ortaokul, lise ve ön lisans olan aşçıların arasında anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre ilkokul düzeyinde eğitim almış olan aşçıların yaratıcılık düzeylerinin, ortaokul, lise ve ön lisans düzeyinde eğitim almış olan aşçılara göre yüksek olduğu söylenebilmektedir. Diğer gruplar arasında yapılan karşılaştırmalarda, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) ortaya çıkmamıştır.

3.6.6.2. Pozisyona İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterme durumlarını incelemek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.13’de sunulmuştur.

Tablo 3. 13 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Pozisyonlarına Göre İncelenmesi

		Leneve Testi					ANOVA	
Değişken	F	p	Pozisyon	N	Ort.	S. Sapma	F	p
Yaratıcılık	1.52	0.194	Commis chef	68	4.12	0.527	9.51	0.001
			Demi chef	113	4.21	0.543		
			Chef de partie	76	4.28	0.554		
			Sous chef	53	4.51	0.547		
			Executive chef	78	4.57	0.531		
İş Becerikliliği	1.32	0.263	Commis chef	68	4.20	0.513	7.89	0.001
			Demi chef	113	4.09	0.544		
			Chef de partie	76	4.17	0.621		
			Sous chef	53	4.40	0.615		
			Executive chef	78	4.50	0.523		

Tablo 3.13 incelendiğinde, iş becerikliliği ve yaratıcılığın pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre aşçıların iş beceriklilikleri ve yaratıcılıkları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişim göstermektedir. Tek yönlü varyans analiziyle ortaya koyulan farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiği Tukey testi ile değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’te sunulmuştur.

Tablo 3. 14 Aşçıların Farklı Pozisyonları ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		Commis chef	Demi chef	Chef de partie	Sous chef	Executive chef
Commis chef	Ortalama Fark	—	-0.0895	-0.1559	-0.393 ***	-0.4503 ***
	P değeri	—	0.817	0.418	<.001	<.001
Demi chef	Ortalama Fark		—	-0.0664	-0.303 **	-0.3608 ***
	P değeri		—	0.922	0.007	<.001
Chef de partie	Ortalama Fark			—	-0.237	-0.2944 **
	P değeri			—	0.105	0.007
Sous chef	Ortalama Fark				—	-0.0576
	P değeri				—	0.975

Tablo 3. 14 Aşçıların Farklı Pozisyonları ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		Commis chef	Demi chef	Chef de partie	Sous chef	Executive chef
Executive chef	Ortalama Fark					—
	P değeri					—

p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tablo 3.14'e göre executive chef, sous chef, chef de parti, demi chef ve commis chef arasında anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre sous chef olan aşçıların yaratıcılık düzeylerinin, commis chef ve demi chef olan aşçılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde executive chef olan aşçıların yaratıcılık düzeylerinin, commis chef, demi chef ve chef de parti olan aşçılara göre çok daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Diğer gruplar arasında yapılan karşılaştırmalarda, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p>0,05$) ortaya çıkmamıştır.

Tablo 3. 15 Aşçıların Farklı Pozisyonları ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		Commis chef	Demi chef	Chef de partie	Sous chef	Executive chef
Commis chef	Ortalama Fark	—	0.115	0.0287	-0.202	-0.303 *
	P değeri	—	0.670	0.998	0.286	<0.011
Demi chef	Ortalama Fark		—	-0.0860	-0.316 **	-0.418 ***
	P değeri		—	0.839	0.007	<.001
Chef de partie	Ortalama Fark			—	-0.230	-0.332 **
	P değeri			—	0.148	0.003
Sous chef	Ortalama Fark				—	-0.101
	P değeri				—	0.849
Executive chef	Ortalama Fark					—
	P değeri					—

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tablo 3.15'e göre executive chef, sous chef, chef de parti, demi chef ve commis chef arasında anlamlı farklılıklar ($p < 0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre sous chefi olan aşçıların iş becerikliliklerinin, demi chef olan aşçılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde executive chef olan aşçıların iş becerikliliklerinin, commis chef, demi chef ve chef de parti olan aşçılara göre çok yüksek olduğu ifade edilebilir. Diğer gruplar arasındaki karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p > 0,05$) ortaya çıkmamıştır.

3.6.6.3. Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterme durumlarını incelemek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.16'da sunulmuştur.

Tablo 3. 16 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi

Değişken	Levene Testi		Süre	N	Ort.	S. Sapma	ANOVA	
	F	p					F	p
Yaratıcılık	0.312	0.817	1 yıldan az	24	3.95	0.570	9.36	0.001
			1-5 yıl	107	4.21	0.536		
			6-10 yıl	63	4.23	0.518		
			11 yıl ve üzeri	194	4.45	0.557		
İş Becerikliliği	0.915	0.434	1 yıldan az	24	4.07	0.536	5.00	0.002
			1-5 yıl	107	4.15	0.552		
			6-10 yıl	63	4.14	0.543		
			11 yıl ve üzeri	194	4.36	0.595		

Tablo 3.16 incelendiğinde, iş becerikliliği ve yaratıcılığın hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre aşçıların iş beceriklilikleri ve yaratıcılıkları sektördeki çalışma sürelerine bağlı olarak değişim göstermektedir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda bu farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiği Tukey testi ile değerlendirilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 3.17 ve Tablo 3.18'de sunulmuştur.

Tablo 3. 17 Aşçıların Farklı Hizmet Süreleri ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri
1 yıldan az	Ortalama Fark	—	-0.261	-0.2809	-0.501 ***
	P değeri	—	0.150	0.141	< .001
1-5 yıl	Ortalama Fark		—	-0.0200	-0.240 **
	P değeri		—	0.996	0.002
6-10 yıl	Ortalama Fark			—	-0.220 *
	P değeri			—	0.029

Tablo 3. 17 Aşçıların Farklı Hizmet Süreleri ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri
11 yıl ve üzeri	Ortalama Fark				—
	P değeri				—

* p<.05, **p<.01, *** p<.001

Tablo 3.17'ye göre 11 yıl ve üzeri, 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 1 yıldan az hizmet süresi arasında anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan aşçıların yaratıcılıkları, 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 1 yıldan az hizmet süresi olan aşçılara göre yüksek olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p>0,05$) bulunmamıştır.

Tablo 3. 18 Aşçıların Farklı Hizmet Süreleri ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri
1 yıldan az	Ortalama Fark	—	-0.0781	-0.07216	-0.288
	P değeri	—	0.930	0.953	0.093
1-5 yıl	Ortalama Fark		—	0.00599	-0.210 *
	P değeri		—	1.000	0.013
6-10 yıl	Ortalama Fark			—	-0.216 *
	P değeri			—	0.046
11 yıl ve üzeri	Ortalama Fark				—
	P değeri				—

* p<.05, **p<.01, *** p<.001

Tablo 3.18'ye göre 11 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ve 1-5 yıl hizmet süresi arasında anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan aşçıların iş becerikliliklerinin, 6-10 yıl ve 1-5 yıl hizmet süresi olan aşçılara göre yüksek olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p>0,05$) bulunmamıştır.

3.6.6.4. Mutfak Eğitimi Alınan Yere İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının mutfak eğitimi aldıkları yere göre anlamlı farklılık gösterme durumlarını incelemek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 3.19'da sunulmuştur.

Tablo 3. 19 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Mutfak Eğitimi Alınan Yere Göre İncelenmesi

Levene Testi			ANOVA					
Değişken	F	p	Eğitim Yeri	N	Ort.	S. Sapma	F	p
Yaratıcılık	1.09	0.362	Aşçılık lisesi	64	4.29	0.592	0.103	0.981
			Ön lisans	51	4.34	0.538		
			Lisans	53	4.35	0.504		
			Özel aşçılık kursu	36	4.30	0.522		
			Halk eğitim merkezi	34	4.32	0.710		
İş Becerikliliği	1.40	0.233	Aşçılık lisesi	64	4.25	0.610	0.325	0.861
			Ön lisans	51	4.24	0.521		
			Lisans	53	4.20	0.498		
			Özel aşçılık kursu	36	4.30	0.553		
			Halk eğitim merkezi	34	4.32	0.642		

Tablo 3.19 incelendiğinde, yaratıcılığın ve iş becerikliliğinin mutfak eğitimi aldıkları yere göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre aşçıların iş beceriklilikleri ve yaratıcılıkları mutfak eğitimi aldıkları yere bağlı olarak herhangi bir değişim göstermemektedir.

3.6.6.5. Yaşa İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş becerikliliği ve yaratıcılıklarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterme durumlarını incelemek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.20’de sunulmuştur.

Tablo 3. 20 İş Becerikliliği ve Yaratıcılığın Yaşa Göre İncelenmesi

Levene Testi			ANOVA					
Değişken	F	p	Yaş	N	Ort.	S. Sapma	F	p
Yaratıcılık	0.591	0.670	18-24	93	4.25	0.546	3.48	0.008
			25-34	141	4.27	0.543		
			35-44	78	4.34	0.595		
			45-54	62	4.55	0.557		
			55 ve üzeri	14	4.25	0.534		
İş Becerikliliği	1.594	0.175	18-24	93	4.22	0.506	2.45	0.046
			25-34	141	4.19	0.547		
			35-44	78	4.27	0.622		
			45-54	62	4.44	0.645		
			55 ve üzeri	14	4.06	0.709		

Tablo 3.20 incelendiğinde, iş becerikliliği ve yaratıcılığın yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre aşçıların iş beceriklilikleri ve yaratıcılıkları yaşlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiği

Tukey testi ile değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.21 ve Tablo 3.22’de sunulmuştur.

Tablo 3. 21 Aşıların Farklı Yaş Aralıkları ve Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		18-24	25-34	35-44	45-54	55 ve üzeri
18-24	Ortalama Fark	—	-0.0202	-0.0885	-0.305 **	-0.00361
	P değeri	—	0.999	0.839	0.008	1.000
25-34	Ortalama Fark		—	-0.0683	-0.285 **	0.01660
	P değeri		—	0.908	0.008	1.000
35-44	Ortalama Fark			—	-0.216	0.08486
	P değeri			—	0.152	0.985
45-54	Ortalama Fark				—	0.30125
	P değeri				—	0.358
55 ve üzeri	Ortalama Fark					—
	P değeri					—

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tablo 3.21’e göre 18-24 yaş, 35-44 yaş ve 45-54 yaş arasında anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre yaşları 45-54 aralığında olan aşıların yaratıcılık düzeylerinin, yaşları 18-24 ve 35-44 aralığında olan aşılarla göre yüksek olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p>0,05$) tespit edilmemiştir.

Tablo 3. 22 Aşıların Farklı Yaş Aralıkları ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		18-24	25-34	35-44	45-54	55 ve üzeri
18-24	Ortalama Fark	—	0.0253	-0.0484	-0.219	0.160
	P değeri	—	0.997	0.982	0.142	0.869
25-34	Ortalama Fark		—	-0.0737	-0.244 *	0.135
	P değeri		—	0.894	0.045	0.920
35-44	Ortalama Fark			—	-0.170	0.208
	P değeri			—	0.412	0.724
45-54	Ortalama Fark				—	0.379
	P değeri				—	0.174
55 ve üzeri	Ortalama Fark					—
	P değeri					—

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tablo 3. 22 Aşçıların Farklı Yaş Aralıkları ve İş Becerikliliklerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

	18-24	25-34	35-44	45-54	55 ve üzeri
--	-------	-------	-------	-------	-------------

Tablo 3.22'ye göre 25-34 yaş ile 45-54 yaş arasında anlamlı farklılık ($p < 0,05$) olduğu görülmüştür. Buna göre yaşları 45-54 aralığında olan aşçıların iş becerikliliklerinin, yaşları 25-34 aralığında olan aşçılara göre yüksek olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p > 0,05$) tespit edilmemiştir.

3.6.7. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular Tablo 3.23'de verilmiştir:

Tablo 3. 23 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Hipotezler	Analiz Sonucu
H1: Aşçıların iş becerikliliği ile yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “yeni fikirlere hazırlık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “fikri tasarlama” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “fikri geliştirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d İş becerikliliğinin “görev becerikliliği” boyutu ile yaratıcılığın “fikri değerlendirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “yeni fikirlere hazırlık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1f İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri tasarlama” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1g İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri geliştirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1h İş becerikliliğinin “bilişsel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri değerlendirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1i İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “yeni fikirlere hazırlık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

H1j İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri tasarlama” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1k İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri geliştirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1l İş becerikliliğinin “ilişkisel beceriklilik” boyutu ile yaratıcılığın “fikri değerlendirme” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Aşçıların iş beceriklilikleri, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H2a: Aşçıların iş beceriklilikleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H2b: Aşçıların iş beceriklilikleri, alınan mutfak eğitimi durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H2c: Aşçıların iş beceriklilikleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H2d: Aşçıların iş beceriklilikleri, pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H2e: Aşçıların iş beceriklilikleri, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H2f: Aşçıların iş beceriklilikleri, mutfak eğitimi alınan yere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H2g: Aşçıların iş beceriklilikleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H3: Aşçıların yaratıcılıkları, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H3a: Aşçıların yaratıcılıkları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H3b: Aşçıların yaratıcılıkları, alınan mutfak eğitimi durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H3c: Aşçıların yaratıcılıkları, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H3d: Aşçıların yaratıcılıkları, pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H3e: Aşçıların yaratıcılıkları, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul

H3f: Aşçıların yaratıcılıkları, mutfak eğitimi alınan yere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
--	------------

H3g: Aşçıların yaratıcılıkları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
---	--------------



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma; mutfak çalışanlarının, iş becerikliliklerini ve yaratıcılık süreçlerini değerlendirmek ve iş becerikliliklerinin yaratıcılık süreçleriyle olan ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, mutfak çalışanlarının görevlerinde yaptıkları fiziksel, ilişkisel ve bilişsel değişikliklerin, yaratıcı ve yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesinde etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler, İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerin mutfak departmanlarında çalışan personel ile 2022 yılının Ocak ve Ağustos ayları arasında toplanmıştır. Nicel araştırmalarda kullanılan yapılandırılmış anket veri toplama aracı ile 388 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistiki analizlerini yapmak amacıyla IBM SPSS 23.0 programı kullanılarak frekans, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Devamında araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, mutfak çalışanlarında iş becerikliliğinin, yaratıcılık süreçlerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Bu bağlamda oluşturulan hipotezlerin ağırlıklı olarak kabul edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans analizine göre, ankete katılım gösteren mutfak personelinin çoğunlukla (%78,6) erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Mutfak sektörünün yoğun emek ve yüksek çalışma saatleri gerektiren bir yapıda olması gibi nedenler sebebiyle erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla olması olağan bir durum olarak görülebilir. Elde edilen diğer verilere göre, ankete katılan mutfak çalışanlarının oldukça yakın oranlarda evli ve bekar bireylerden oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Çalışanların yaş aralığı incelendiğinde çoğunluğunun (%36,3) 25-34 yaş aralığında olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte çalışanların çoğunluğunun (%33,8) lise düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç hem eğitim durumu hem de yaş açısından bakıldığında, mutfak sektöründe çalışanların genellikle lise mezunu genç bireylerden oluştuğunun göstergesidir. Diğer demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun mutfak eğitimi olduğu (%61,6) ve bu eğitimin ağırlıklı olarak aşçılık lisesi, lisans ve ön lisanstan alındığı görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların büyük bir kısmının (%50) sektördeki hizmet sürelerinin 11 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışanların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde ise çoğunluğun (%29,1) demi chef olduğu tespit edilmiştir. Nitekim bu verilerden de anlaşılacağı gibi katılımcıların çoğunluğunun genç olması sebebiyle mutfak pozisyonları içinde demi chef oranının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulgularında, iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçlerini etkilediği ve iş becerikliliği alt boyutlarıyla (görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik, bilişsel beceriklilik) yaratıcılık süreçleri alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yaratıcılık zihinsel bir süreç olduğu için, öncelikle bilişsel beceriklilik ile ilişkili olduğu öngörülmüştür. Ancak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında sosyal çevrenin de önemli olduğu görülmektedir. Bu sebeplerden ötürü yaratıcılığın ağırlıklı olarak bilişsel beceriklilik boyutuyla ardından ise ilişkisel beceriklilik boyutuyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Görev becerikliliği boyutunun ise, işin daha çok fiziksel sınırlarındaki değişikliklerle ilgili olduğu için bilişsel ve ilişkisel boyutlardan daha düşük bir ilişki seviyesine sahip olacağı beklenmektedir.

Yeni fikirlere hazırlık ve fikri tasarlama boyutları daha çok kişinin zihninde başlayan bireysel aşamaları kapsamakta iken fikri geliştirme ve fikri değerlendirme aşamaları sosyal etkilere daha açıktır. Araştırma bulgularında bu fikirlerle paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bilişsel beceriklilik boyutu; yeni fikirlere hazırlık ve fikri tasarlama boyutlarıyla daha yüksek ilişki seviyesine sahipken, ilişkisel beceriklilik boyutu fikri geliştirme ve fikri değerlendirme boyutlarıyla daha yüksek ilişkilidir. Görev becerikliliği boyutu yaratıcılık süreçleriyle diğer iki boyuta göre (bilişsel ve ilişkisel beceriklilik) daha düşük ilişki düzeyine sahiptir. Görev becerikliliğinin daha çok işin fiziksel sınırlarındaki değişiklikleri kapsaması ve yaratıcılığın zihinsel bir süreç olmasının bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulguları literatürle paralellik göstermekle beraber bazı farklılıklar da barındırmaktadır. Öncelikle literatürde iş becerikliliği ve yaratıcılığı birlikte ele alan çalışmaların yaratıcılığı ölçme aşamasında birçok farklı ölçüm aracı kullanıldığı gözlemlenmiştir. İş becerikliliği kısmında ise kaynak tabanlı bir bakış açısının hakim olduğu görülmektedir (Demerouti vd, 2015; Gordon vd., 2015; Irvin, 2017; Tian vd., 2021). Yaratıcılığı, kaynak tabanlı iş becerikliliği açısından ele alan çalışmaların ise bulgular kısmında oldukça ayrıştığı da gözlemlenmiştir. Demerouti ve arkadaşları (2015), kaynak artırmanın yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğunu ifade ederken Tian ve arkadaşları (2021) ise bu durumun tam tersi bir sonuç bulmuşlardır. Benzer şekilde Gordon ve arkadaşları (2015) zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutunun yaratıcılıkla negatif ilişkili olduğunu belirtirken Tian ve arkadaşları (2021) zorlayıcı iş taleplerini artırmanın yaratıcılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Irvin (2017) ise kaynak temelli iş becerikliliğini genel olarak ele aldığı çalışmada, iş becerikliliğinin yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada kullanılan rol temelli iş becerikliliği yaklaşımıyla yaratıcılığı ele alan Lin (2017) ise iş becerikliliğini sadece görev becerikliliği alt boyutuyla ele almıştır. Lin (2017) bu araştırmasında

görev becerikliliğinin yaratıcılık ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırma sayesinde bu bulgu desteklenmiş ayrıca yaratıcılık, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik açılarından da ele alınarak literatürdeki görece eksik kısımlara katkı sağlanmıştır.

Araştırmada iş becerikliliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Ancak bu ilişkinin işletme politikaları sayesinde iyileştirilebileceği düşünülmektedir. İşletmeler, çalışanlarına gerekli özerklik ve kaynakları sağlayarak iş becerikliliğine katılmaya teşvik edebilir. Örneğin, kuruluşlar çalışanlarına eğitim, mentorluk gibi iş kaynakları ve güçlü yanlarını ve tutkularını belirlemelerine yardımcı olacak araçlar sağlayabilir. İşletmeler ayrıca bir yenilik, risk alma ve deneme ortamını teşvik ederek yaratıcılığı destekleyen bir kültür yaratabilir. Bu kültür çalışanlara beyin fırtınası, fikir oluşturma ve işbirliği için fırsatlar algılamasını sağlayabilir. Benzer şekilde işletmeler, çalışanlarına takdir programları veya ikramiyeler gibi iş becerikliliği ve yaratıcılıkla meşgul olmaları için teşvikler sunabilir. Bu, çalışanları işlerinde daha yaratıcı olmaya ve iş görevleriyle uyum sağlaması için yaratıcı ve yenilikçi yollar bulmaya motive edebilir. Son olarak, işletmeler çalışanlarına iş becerikliliği ve yaratıcılık çabaları hakkında geri bildirim sağlayabilir. Bu uygulama, çalışanların çabalarının işlerini nasıl etkilediğini daha iyi anlamalarına ve gerektiğinde yeni düzenlemeler yapmalarına yardımcı olabilir.

Bu araştırma, aşçılarda iş becerikliliğinin yaratıcı süreçleri optimize edebilmek için önemli bir eylem olduğunu ve iş becerikliliğinin yaratıcılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sözelimi, iş becerikliliği davranışları ne kadar fazlaysa, çalışanların yaratıcılık süreçlerine katılma olasılığı o kadar yüksektir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda iş becerikliliği; otel işletmelerindeki şeflerin iş yükü, zaman baskısı ve işletmenin maliyet hedeflerine uygun hareket etme gibi kısıtlılıkları aşarak yaratıcılık süreçlerine katılabilecekleri önemli bir çözüm yolu olarak görülmektedir.

Cinsiyetlere yönelik iş becerikliliği araştırmalarında birçok farklı sonuçla karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Örneğin, Slempe ve arkadaşları (2015) kadın ve erkek çalışanların benzer iş beceriklilik seviyelerine sahip olduğunu, Van Hooff ve Van Hooff (2014) ve Petrou ve arkadaşları (2016) erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla iş becerikliliği davranışı düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Arıkan ve arkadaşları (2020) ile Pelit ve arkadaşlarının (2022) turizm sektöründeki çalışanlarla yaptıkları araştırma sonuçlarında ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmada ise Arıkan ve arkadaşları (2020) ile Pelit ve arkadaşlarının (2022) bulgularına zıt bir şekilde, erkek aşçıların kadın aşçılardan daha yüksek iş becerikliliği düzeyine sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu durumun, mutfak organizasyonlarının uzun süredir ağırlıklı olarak erkek egemen bir yapıya

sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Mutfak organizasyonlarında, kadın nüfusunun az ve görünürlüğünün düşük olması da bu sonuçların sebebi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca mutfak organizasyonu gibi erkek egemen alanlarda, halihazırdaki iş becerikliliği ölçeklerinin yetersiz kaldığı ve bu sebeple nitel araştırmaların bu alana ışık tutabileceği düşünülmektedir (Yu ve Jyawali, 2021).

Niessen ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada, iş tecrübesi az olan kişilerin işlerine zarar verme düşüncesi sebebiyle iş becerikliliği davranışı sergilemekte çekingen olabileceğini ileri sürmüştür. Bu öneri ışığında araştırma, sektör tecrübesi yüksek olan aşçıların iş becerikliliğinin, sektör tecrübesi daha düşük olan aşçılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla olduğunu ortaya koyarak öneri desteklenmiştir. Ayrıca Arıkan ve arkadaşları (2020) ile Pelit ve arkadaşlarının (2022) turizm sektöründeki çalışanlarla yaptıkları araştırma sonuçlarının da bu araştırmanın bulgularıyla tutarlı olduğu görülmektedir. Turizm sektöründeki iş akışlarının sürekli olarak çeşitli durumlardan etkilenen bağlamsal yapısında; daha az tecrübeli çalışanların işlerine zarar verebileceği düşüncesiyle, iş becerikliliği davranışlarında bulunmakta çekingen kalabileceği düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında, turizm sektöründeki daha tecrübeli çalışanların iş becerikliliği davranışında bulunmasının daha olası ve yaygın olduğu görülmektedir.

Analizler incelendiğinde, yüksek pozisyondaki şeflerin alt pozisyondaki şeflere göre iş becerikliliği düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konularak Roczniewska ve Puchalska-Kamińska'nın (2017) bulguları desteklenmiştir. Bu durumun sebebi olarak; yüksek pozisyondaki şeflerin, mutfağın hiyerarşik yapısından dolayı alt pozisyondaki şeflere nazaran daha özerk olması düşünülmektedir. Ast-üst özerklik beklentilerinin karşılanarak alt pozisyonlardaki şeflerin iş becerikliliği düzeyinin artırılabilmesi öngörülmektedir.

Mutfak çalışanlarının yaş durumuna göre iş becerikliliği düzeyleri incelendiğinde ise 45-54 yaş aralığında çalışanların iş becerikliliği düzeyinin en yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma bulgusunun, Arıkan ve arkadaşları (2020) tarafından otel çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmasındaki bulgularla tamamen tutarlı olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebinin ise daha önceki araştırma bulgularıyla paralel olarak 45-54 yaş aralığındaki aşçıların daha genç aşçılara göre genellikle hem daha deneyimli hem de ağırlıklı olarak yüksek pozisyonda bulunması sayesinde özerk hareket edebilmesi olduğu düşünülmektedir. 55 yaş üstü aşçıların ise uzun yıllar boyunca fiziksel aktivitelerin neden olduğu yorgunluk ve çalışma hayatının sonlarına gelmiş olması gibi etkenlerden dolayı 45-54 yaş aralığındaki aşçılara göre daha düşük iş becerikliliği düzeyine sahip oldukları düşünülmektedir.

Pozisyonu, yaşı ve hizmet süresi fazla olan aşçıların genel olarak daha yüksek iş becerikliliği gösterdiği görülmektedir. Fakat daha düşük pozisyon, yaş ve hizmet süresi derecelerine sahip olan aşçıların da iş becerikliliğine katılımının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda bahsedilen aşçılar için mesleki eğitim programları veya mentorluk programları gibi destekleyici programların oluşturulması önem arz etmektedir. Bu programlar, aşçıların tecrübelerini, bilgi birikimlerini artırarak iş becerikliliğini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca pozisyonu, yaşı ve hizmet süresi daha düşük olan aşçıların iş yüküne uyum sağlama becerilerini geliştirmek için oryantasyon sürecine tabii tutularak ilk başlarda daha az yoğun bir iş ortamı sunulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu uygulamalar sayesinde iş şartlarına uyum sağlayan aşçıların daha fazla iş becerikliliği davranışı sergileyebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre erkek aşçıların yaratıcılık süreçlerine katılımının kadın aşçılara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Aşçıların yaratıcılıklarında cinsiyetin rolüne yönelik yapılan araştırmalarda bulgumuzu destekler niteliktedir. (Kesici, 2014; Çifçi, 2014; Oğan, 2021). Fakat erkek aşçıların kadın aşçılara göre daha yaratıcı olması fikri kesin bir genelleme değildir ve her aşçı bireysel olarak farklı bir yaratıcılık düzeyine sahip olabilir. Kadın şeflerin yaratıcılık sürecine katılmak için gerekli olan yetenek, beceri ve bilgi seviyesine sahip olmalarına rağmen; yaratıcılık sürecine katılmada sosyal, kurumsal veya kişisel engellerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durumun mutfak organizasyonlarının yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü mutfak organizasyonları çok uzun yıllardır erkek egemen bir alan olarak nitelendirilmektedir. Ağırlıklı olarak yaratıcı rolün erkek aşçılara atfedildiği ve kadın aşçıların yaratıcı süreçlere katılımı daha çekingen davrandığı düşünülmektedir. Bu sebeple de iş becerikliliğinde olduğu gibi yaratıcılık süreçlerine katılımı da erkeklerin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak işletmelerin ya da yöneticilerin gerekli araştırmalarda bulunarak, kadın şeflerin yaratıcılıklarını destekleyip kariyer gelişimlerine de yardımcı olarak cinsiyet rollerini düzenleyebileceği düşünülmektedir.

Mutfak çalışanlarının pozisyonlarının da yaratıcılık süreçleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Analizler incelendiğinde yüksek pozisyondaki şeflerin alt pozisyondaki şeflere göre yaratıcılık süreçlerine katılımı daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak; yüksek pozisyondaki şeflerin, mutfağın hiyerarşik yapısından dolayı alt pozisyondaki şeflere nazaran daha özerk olması düşünülmektedir. Ast-üst özerklik beklentilerinin karşılanarak alt pozisyonlardaki şeflerin yaratıcılık düzeyinin artırılabilirliği öngörülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, mutfak çalışanlarının hizmet sürelerinin yaratıcılık süreçleri üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan aşçıların yaratıcılık süreçlerine katılım seviyesinin, daha az hizmet süresi olan aşçılara göre yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak; daha tecrübeli aşçıların, sürekli değişen trendlere ayak uydurabilmek için tecrübelerinden yararlanarak yaratıcı fikirler ve yenilikçi ürünler ortaya koydukları düşünülmektedir.

Artan hizmet süresine paralel olarak yaş faktörünün de yaratıcılık süreçlerine katılım düzeyini değiştirdiği görülmüştür. Araştırmada 45-54 yaş aralığında bulunan aşçıların kendilerinden daha genç olan aşçılara göre yaratıcılık süreçlerine katılımının fazla olduğu ortaya konmuştur. 45-54 yaş aralığındaki aşçıların, daha genç aşçılara göre, genellikle hem daha deneyimli hem de ağırlıklı olarak yüksek pozisyonda bulunması faktörleri, yaratıcı süreçlere katılımlarında avantaj sağladığı düşünülmektedir. Otel mutfak organizasyonlarının görece katı hiyerarşik yapıya sahip olabilmesinden dolayı; daha genç, tecrübesiz ve alt pozisyonlardaki aşçıların iş becerikliliği ve yaratıcılık süreçlerine katılımının kısıtlanabileceği ya da bireylerin bu şekilde algılayabileceği düşünülmektedir. Belirtilen sebeplerden ötürü bireylerin bu süreçlere katılımını artırabilmek için daha elverişli bir örgüt iklimi sunulması hem işletme hem de çalışanlar açısından avantaj sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma, iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçlerine etkisinin bilinmesi sayesinde yiyecek içecek işletmelerinin mutfak çalışanlarına işlerinde değişikliğe gidebilecekleri özerk bir örgüt ortamı sunarak, misafirlerin beklediği yaratıcı ürünlerin ortaya çıkarılabilmesi ve buna bağlı olarak pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi yönünde katkı sağlamaktadır. İşletmelerin, mutfak şeflerinin yaratıcı fikirleri sonucunda elde edebilecekleri yenilikçi ürünler sayesinde tanıtım faaliyetlerini artırarak rekabette ön plana çıkabileceği düşünülmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi ürünleri deneyimleyen misafirlerin memnuniyeti artabilir. Bu sayede de yiyecek içecek işletmesine ya da şeflere karşı aşinalık geliştirebilirler. Misafirlerde yaratıcı ve yenilikçi ürünlerle özdeşleştirdikleri yiyecek içecek işletmelerini tekrar ziyaret etme niyeti oluşabilir. Benzer şekilde misafirler bu ürünleri belirli mutfak şefleriyle de özdeşleştirebilir. Şefler farklı işletmelere geçse de misafirler yaratıcı olarak nitelendirdikleri şefleri takip etme ve yenilikçi ürünleri tekrar deneyimleme niyetine sahip olabilir. Bu açılardan değerlendirildiğinde şeflerin yaratıcılıklarının desteklenmesi hem işletmeler hem de şefler açısından olumlu katkılar sunabilmektedir.

Çalışma literatüre katkı sağlamakla birlikte zaman, maliyet vb. nedenlerden dolayı bazı sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle araştırmacının İstanbul'da ikamet etmesi nedeniyle, çalışmanın

İstanbul'daki beş yıldızlı şehir otellerinde aktif olarak görev alan mutfak çalışanlarıyla gerçekleştirilmesi bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple çalışma bulguları yalnızca İstanbul bölgesi ile benzerlik gösteren şehir otellerinin mutfak departmanlarına yönelik bir çerçeve sağlayabilir.

Araştırma, İstanbul bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev alan mutfak çalışanlarında, iş becerikliliğinin yaratıcılık süreçlerine etkisinin incelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu doğrultuda, gelecekteki araştırmalara için önerilerde bulunmakta fayda görülmektedir. Araştırmada bireysel iş becerikliliğine yönelik bir ölçek tercih edilerek mutfak çalışanlarının bireysel iş becerikliliği davranışlarına odaklanılmıştır. Mutfak organizasyonlarının kolektif bir yapıda olması nedeniyle grup becerikliliği kapsamında yeni bir araştırma ele alınabilir. Benzer şekilde yaratıcılık süreçlerine yönelik veri toplanırken de bireysel yaratıcılık süreçlerine ilişkin bir ölçek tercih edilmiştir. İleriki çalışmalarda iş becerikliliğinin grup yaratıcılığına etkisi ele alınabilir.

Bir diğer sınırlılık ise, çalışmada beş yıldızlı otellerin tek bir mutfak departmanına odaklanılmaması (banket, a la carte vb.) genel olarak ulaşılabilen tüm departmanlardan veri toplanmasıdır. Bu sebeple departman bazlı bir değerlendirme yapılamamıştır. İleride yapılacak araştırmalarda mutfak departmanları bazında iş becerikliliği ve yaratıcılık süreçleri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abbate, T., Presenza, A., Cesaroni, F., Meleddu, M., ve Sheehan, L. (2019). “Creativity and Innovation In Haute Cuisine Restaurants: Factors Affecting The Creative Process Of Michelin-Rated Chefs”. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1), 109-124.
- Abdi, H., ve Williams, L. J. (2010). “Tukey’s Honestly Significant Difference (HSD) Test”. *Encyclopedia Of Research Design*, 3(1), 1-5.
- Abidin, M. R. Z., Ishak, F. A. C., Ismail, I. A., ve Juhari, N. H. (2022). “Explicating chefs’ creativity in utilising Malaysian local herbs toward the development of modern Malaysian cuisine: A proposition of a conceptual framework for creative culinary process”. *Thinking Skills and Creativity*, 46, 101133.
- Açan, A., M. (2021). *Bireysel İş Yapılandırmanın Temel Benlik Değerlendirmesi ve Yenilikçi İşgören Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Akdoğan, M. ve Karaarslan, M. (2013). Tüketici Yenilikçiliği. Atatürk
- Akkaya, D. (2017). *Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Akkılıç, G. (2018). *Felsefe Dersinde Altı Şapkalı Düşünme Tekniğine Dayalı Etkinliklerin Yaratıcılık, Eleştirel Düşünme ve Akademik Öz Yeterliğe Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aktamış, H., ve Ergin, Ö. (2007). “Bilimsel Süreç Becerileri İle Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 11-23.
- Albayrak, A. (2017). “Restoran İşletmelerinin Yenilik Uygulama Durumları: İstanbul’daki Birinci Sınıf Restoranlar Üzerine Bir Çalışma”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 53, 73.
- Albert, M. A. (2020). *Elucidating the Relation of Proactive Personality with Job Crafting: Does Autonomy Matter?*. Bowling Green State University.

- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., Garcia-Segovia, P., Martinez-Monzo, J. ve Hervás-Oliver, L. (2013). "Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs". *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1): 19-35.
- Albors-Garrigós, J., Martinez Monzo, J., ve Garcia-Segovia, P. (2018). "Knowledge Dynamics As Drivers Of Innovation In Haute Cuisine and Culinary Services". *Industry and Innovation*, 25(1), 84-111.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation In Organizations* (5). Harvard Business School, Boston.
- Amabile, T. M. (1997). "Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review*, 40 (1): 39-58.
- Amabile, T. M., ve Grysiewicz, N. D. (1989). "The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory". *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Anderson, N., Potočník, K. ve Zhou, J. (2014). 'Innovation And Creativity in Organizations A State-Of-The-Science Review, Prospective.
- Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International journal of psychology*, 44(3), 187-194.
- Arıkan, E., Çilesiz, E. ve Çapan, O. (2020). "Otel İşletmelerinde İş Becerikliliğinin İşten Ayrılma Niyeti Etkisine Yönelik Bir İnceleme". Sarıkaya, E. (Ed.), *Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Teori ve Araştırmalar*. Gece Kitaplığı, Ankara, 587-606.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., ve Hartnell, C. A. (2012). "Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test Of Mediation and Moderation Processes". *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Atçı, D., Toksöz, D., Çapar, G. ve Pala Morkoç, T. (2019). "İş Becerikliliği Otel Çalışanlarında Bir Araştırma". 20. Ulusal - 4. Uluslararası Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-19 Ekim 2019, Eskişehir, 533-541.
- Aubke, F. (2013). Creative Hot Spots: A Network Analysis of German Michelin-Starred Chefs. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 3-14.
- Aubke, F. (2014). "Creative hot spots: A network analysis of German Michelin-starred chefs". *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 3-14.
- Aydın, K. (2020). *İş Becerikliliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayvaz, A. (2021). *İş Becerikliliğinin İş Yerinde Mutluluğa Etkisi: Algılanan Örgüt ve Çalışma Arkadaşı Desteğinin Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Bai, J. Y., Tian, Q. ve Liu, X. (2021). "Examining Job Complexity On Job Crafting Within Conservation Of Resources Theory: A Dual-Path Mediation Model". *Frontiers In Psychology*, 4482.
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and "Job Crafting": Engaged Employees Create Their Own Great Place to Work. In S. L. Albrecht (Ed.), *New Horizons in Management. Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (229–244). Edward Elgar Publishing.
- Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). "Proactive Personality and Job Performance: The Role Of Job Crafting and Work Engagement". *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). "Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement". *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Balazs, K. (2002). "Take One Entrepreneur:: The Recipe For Success Of France's Great Chefs". *European Management Journal*, 20(3), 247-259.
- Baldwin, W. (2018). "Chef's Sabbatical: An Analysis Of Chef's Gastronomic Research Through Culinary Tourism". *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 13, 65-72.
- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change." *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Baroudi, S. E., ve Khapova, S. N. (2017). The Effects Of Age On Job Crafting: Exploring The Motivations And Behavior Of Younger And Older Employees In Job Crafting. In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship As Driving Forces Of The Global Economy: Proceedings Of The 2016 International Conference On Leadership, Innovation And Entrepreneurship (ICLIE)* 485-505. Springer International Publishing.
- Baryniene, J. ve Dauknyte, B. (2015). "Creativity As The Main Factor For Organizations 'Success: Theoretical Approach". *European Integration Studies*, (9), 235-243.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior". *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Batat, W. (2020). "Pillars Of Sustainable Food Experiences In The Luxury Gastronomy Sector: A Qualitative Exploration Of Michelin-Starred Chefs' Motivations". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102255.
- Bavik, A., Bavik, Y. L. ve Tang, P. M. (2017). "Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation". *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.

- Beaugé, B. (2012). “On The Idea Of Novelty In Cuisine: A Brief Historical Insight”. *International Journal Of Gastronomy And Food Science*, 1(1), 5-14.
- Becer, E. (1993). *Yaratıcılık ve Grafik Tasarım. Anadolu Sanat. 1-3*, AÜGSF Yayınları, Eskişehir.
- Bentley, T. (1999). *Yaratıcılık*. Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Berber, G., (2022). *Belediye Bünyesinde Çalışanların İş Becerikliliği İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kastamonu İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Berdicchia, D., Nicolli, F. ve Masino, G. (2016). “Job Enlargement, Job Crafting And The Moderating Role Of Self-Competence.” *Journal Of Managerial Psychology*.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. Ve Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting And Meaningful Work. In B.J. Dik, Z.S. Byrne, ve M.F. Steger, (Eds.) 81–104. Purpose And Meaning in The Workplace, USA: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M. ve Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010). “Perceiving and Responding To Challenges In Job Crafting At Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity”. *Journal Of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bessi, V. G., Schmitz, P. T., Weschenfelder, S., ve De Almeida, T. V. (2022). Creativity In Gastronomic Activities. *International Journal Of Gastronomy and Food Science*, 29, 100551.
- Bipp, T. Ve Demerouti, E. (2015). “Which Employees Craft Their Jobs And How? Basic Dimensions Of Personality And Employees' Job Crafting Behaviour”. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Bizzi, L. (2017). Network Characteristics: “When An Individual’s Job Crafting Depends On The Jobs Of Others”. *Human Relations*, 70(4), 436-460.
- Bouty, I. ve Gomez, M. L. (2013). “Creativity In Haute Cuisine: Strategic Knowledge And Practice In Gourmet Kitchens”. *Journal Of Culinary Science & Technology*, 11(1), 80-95.
- Bradburn, N. M. (1969). The Structure Of Psychological Well-Being.
- Broussard, J. A. (2007). An Intellectual Property Food Fight: Why Copyright Law Should Embrace Culinary Innovation. *Vand. J. Ent. & Tech. L.*, 10, 691.

- Bruning, P. F. ve Campion, M. A. (2018). "A Role–Resource Approach–Avoidance Model Of Job Crafting: A Multimethod Integration And Extension Of Job Crafting Theory". *Academy Of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Buonocore, F., De Gennaro, D., Russo, M. ve Salvatore, D. (2020). "Cognitive Job Crafting: A Possible Response To Increasing Job Insecurity And Declining Professional Prestige". *Human Resource Management Journal*, 30(2), 244-259.
- Burbiel, J. (2009). "Creativity in Research And Development Environments: A Practical Review". *International Journal Of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 4(2), 35-51.
- Burke, R. J. ve Ng, E. S. (2007). "Workaholic Behaviors: Do Colleagues Agree?". *International Journal Of Stress Management*, 14(3), 312.
- Busse, T. V., ve Mansfield, R. S. (1980). "Theories Of The Creative Process: A Review and A Perspective". *The Journal Of Creative Behavior*.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* [Manual Of Data Analysis For Social Sciences]. Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., ve O'Reilly, C. A. (1990). "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study". *Journal Of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Campbell-Bush, E. M., Liao, H., Chuang, A. ve Dong, Y. (2013). "Hot Shots And Cool Reception: Social Consequences Of High Performance At Work". In *Academy Of Management Proceedings 2013* (1), 14310.
- Capatti, A., ve Montanari, M., (2003). *Italian Cuisine: A Cultural History*. Columbia University, New York.
- Capdevila, I., Cohendet, P. ve Simon, L. (2015). Establishing New Codes For Creativity Through Haute Cuisine. The Case Of Ferran Adrià And Elbulli. *The Case Of Ferran Adrià And Elbulli*. (April 25, 2015). Capdevila, I., Cohendet, P., & Simon, L, 25-33.
- Carpenter, S. (2018). "Ten Steps In Scale Development and Reporting: A Guide For Researchers". *Communication Methods And Measures*, 12(1), 25-44.
- Cevahir, E. (2020). *SPSS İle Nicel Veri Analizi Rehberi*. Kibele, İstanbul.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014). "Job Crafting And Job Engagement: The Mediating Role Of Person-Job Fit". *International Journal Of Hospitality Management*, 37, 21–28.

- Cheng, J. C. ve Yi, O. (2018). "Hotel Employee Job Crafting, Burnout, And Satisfaction: The Moderating Role Of Perceived Organizational Support". *International Journal Of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Chernavskaya, O. ve Rozhylo, Y. (2021). "On Modeling The Creativity And The Concept Of Chef-D'oeuvre". *Cognitive Systems Research*, 68, 18-33.
- Chiu, C. Y., ve Kwan, L. Y. (2010). "Culture And Creativity: A Process Model". *Management and Organization Review*, 6(3), 447-461.
- Chossat, V., ve Gergaud, O. (2003). "Expert Opinion And Gastronomy: The Recipe For Success". *Journal Of Cultural Economics*, 127-141.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y. ve Baltes, B. B. (2016). "All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination Of The Correlates And Outcomes Of Workaholism". *Journal Of Management*, 42(7), 1836-1873.
- Cohen, L., Manion, L., ve Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*, Oxon Routledge, London.
- Commentary, And Guiding Framework', *Journal Of Management*, 40, 5, 1297-1333.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review And An İntegration Of Research On Job Burnout". *Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. ve Altunışık, R. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık. Sakarya.
- Craft, A. (2003). " The Limits To Creativity İn Education: Dilemmas For The Educator". *British Journal Of Educational Studies*, 51(2): 113-127.
- Cropley, A. J. (2011). "Definitions Of Creativity", Elsevier Inc., 1: 511-525.
- Çağlın, C. (2022). *Algılanan Örgütsel Destek ve Temel Benlik Değerlendirmesinin İşe Tutkunluk Üzerine Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çakır, K. (2022). *The Role Of Work Engagement And Organizational Commitment On Job Crafting İn Remote Workers*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İstanbul.
- Çatal, F. (2020). *Psikolojik Sermaye Ve Yaşam Doyumu İlişkisinde İş Becerikliliğinin Aracı, Yaş ve Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çidem, G. (2016). *Mutfak Çalışanlarının Örgüt Kültürü Algıları Ve Yaratıcılık Süreçleri Arasındaki İlişkiler: Kemer Bölgesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çifci, M., A. (2014). *İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. ve Köseoglu, M. A. (2020). “The Link Between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, And Organizational Creativity İn The Hotel İndustry”. *International Journal Of Hospitality Management*, 87, 102499.
- Dash, S. S. ve Vohra, N. (2018). “The Leadership Of The School Principal: Impact On Teachers’ Job Crafting, Alienation And Commitment”. *Management Research Review*.
- Dash, S. S. ve Vohra, N. (2020). “Job Crafting: A Critical Review”. *South Asian Journal Of Management*, 27(1), 122-149.
- De Gennaro, D. (2019). *Job Crafting: The Art Of Redesigning A Job*. Emerald Group Publishing.
- Delice, P., U. (2019). *The Function Of Job Crafting In The Interaction Of Workload And Performance Outcomes In High Job Insecurity Settings*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demerouti, E. (2014). “Design Your Own Job Through Job Crafting”. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Gevers, J. M. (2015). “Job Crafting And Extra-Role Behavior: The Role Of Work Engagement And Flourishing”. *Journal Of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., (2014), *Job Crafting, An Introduction To Contemporary Work Psychology* M. Peeters, J. Jonge, De, T. Taris (Eds.), Wiley-Blackwell, 414- 433.
- Demir, A., Metin, K. G. Ve Karataş, İ. H. (2021). “Ortaokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Ve Yenilikçilik Düzeyleri: Betimsel Bir Araştırma”. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 76-98.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi: İlkeler ve Örnekler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Demiray, S. (2022). *Psikolojik Sermaye ve Lider Üye Etkileşiminin İş Becerikliliği Ve Örgütsel Sinerjiye Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Demirci, C. (2007). “Fen Bilgisi Öğretiminde Yaratıcılığın Erişi ve Tutuma Etkisi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(32), 65-75.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Ö. G. Z. (2008). “Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). “When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role Of Autonomy And Role Breadth Self-Efficacy”. *Journal Of Applied Psychology*, 97(1), 194.
- Dinç, Y., E. (2019). *Impact Of Flexible Work And Job Design On Employee Engagement Through Job Crafting: The Case Of Istanbul Service Sector*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dominguez, L. C., Dolmans, D., De Grave, W., Donkers, J., Sanabria, A., ve Stassen, L. (2022). Supervisors’ Transformational Leadership Style And Residents’ Job Crafting In Surgical Training: The Residents’ Views. *International Journal Of Medical Education*, 13, 74.
- Dornenburg, A. ve Page, K. (2008). *The Flavor Bible: The Essential Guide To Culinary Creativity, Based On The Wisdom Of America's Most Imaginative Chefs*. Little, Brown.
- Dornenburg, A., ve Page, K. (2003). *The New American Chef: Cooking With The Best Of Flavors And Techniques From Around The World* (448). J. Wiley.
- Du, J., Ma, E. ve Lin, X. (2021). “Can Proactivity Translate To Creativity? Examinations At Individual And Team Levels”. *International Journal Of Hospitality Management*, 98, 103034.
- Dündar Arıkan, A., Ekincek, S., 2016. Yemeklerin Görsel Sunumu [Visual Presentation Of Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., ... Ve Kawakami, N. (2016). Validation Of The Japanese Version Of The Job Crafting Scale. *Journal Of Occupational Health*, 58(3), 231-240.
- Ekincek, S. ve Aktaş, S. G. (2022). “A Recipe For Culinary Creativity: Defining Characteristics Of Creative Chefs And Their Process”. *International Journal Of Gastronomy And Food Science*, 100633.
- Ekincek, S., ve Günay, S. (2023). “A Recipe For Culinary Creativity: Defining Characteristics Of Creative Chefs And Their Process”. *International Journal Of Gastronomy And Food Science*, 31, 100633.
- Ercan, I. Ve Kan, I. (2004). “Reliability And Validity In The Scales”. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-6.

- Erdal, E. (2021). *Job Crafting: Its Antecedents And Consequences*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. Ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi Ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal Of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Eryeler, E. (2003). *Etkin Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L. Ve Palma, P. J. (2018). “Calling For Leadership: Leadership Relation With Worker’s Sense Of Calling”. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Falvo, R., Visintin, E. P., Capozza, D., Falco, A. ve De Carlo, A. (2013). The Relationships Among Workaholism, Proactivity, And Locomotion In A Work Setting. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 41(9), 1557-1569.
- Fay, D., ve Frese, M. (2001). The Concept Of Personal Initiative: An Overview Of Validity Studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Frese, M., Kring, W, Soose, A., ve Zempel, J. (1996). “Personal Initiative At Work: Differences Between East And West Germany”. *Academy Of Management Journal*, 39, 37-63.
- Galang, M. C. Ve Ferris, G. R. (1997). “Human Resource Department Power And Influence Through Symbolic Action”. *Human Relations*, 50(11), 1403-1426.
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2021). “How Task, Relational And Cognitive Crafting Relate To Job Performance: A Weekly Diary Study On The Role Of Meaningfulness”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 30(1), 83-94.
- Gencer, N. (2018). “Öznel İyi Oluş: Genel Bir Bakış”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2621-2638.
- George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step By Step: A Simple Guide And Reference*. Routledge.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS For Windows Step By Step. A Simple Study Guide and Reference*. GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 10, 152-165.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities And Relationships: Soundings In Social Constructionism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Ghitulescu, B. E. (2006). Shaping Tasks And Relationships At Work: Examining The Antecedents And Consequences Of Employee Job Crafting. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pittsburgh University, Pensilvanya.
- Goldfarb, W. (2014). "It' S All Greek To Me: Towards A Broader View Of Food Science And "Creativity" İn Gastronomy". *International Journal Of Gastronomy And Food Science*, 2(1), 46-50.
- Goldsmith, R. E. ve Foxall, G. R. (2003). "The Measurement Of Innovativeness". *The International Handbook On İnnovation*, 321- 330.
- Gomez, M. L. ve Bouty, I. (2009). "The Social Dimensions Of Idea Work In Haute Cuisine: A Bourdieusian Perspective". ESSEC Business School Paris-Singapore, 1-20.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M. ve Bipp, T. (2015). Job Crafting And Performance Of Dutch And American Health Care Professionals. *Journal Of Personnel Psychology*, 14(4), 192.
- Gu-Ne, K. ve Lee, Y. M. (2016). "Towards High Performance Organization: The İmpacts Of Job Characteristics And Job Crafting". *International Journal Of U-And E-Service, Science And Technology*, 9(2), 85-100.
- Guo, Y. ve Hou, X. (2022). The Effects Of Job Crafting On Tour Leaders' Work Engagement: The Mediating Role Of Person-Job Fit And Meaningfulness Of Work. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Gustafsson, I. B. (2004). "Culinary Arts And Meal Science—A New Scientific Research Discipline". *Food Service Technology*, 4(1), 9-20.
- Güner, B. (2021). *İş Biçimlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulma ve Psikolojik Sermayenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güzel, Ş. (2020). *Sağlık Çalışanlarının İş Becerikliliği İle Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz Yeterliğin Ve Duygusal Zekânın Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J. R. Ve Oldham, G. R. (1975). "Development Of The Job Diagnostic Survey". *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., ve Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool In Business Research. *European Business Review*.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., Ve Schaufeli, W. B. (2018). "Different Types Of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting". *Journal Of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289.
- Hakanen, J., Ve Peeters, M. (2015). "How Do Work Engagement, Workaholism, And The Work-To-Family Interface Affect Each Other? A 7-Year Follow-Up Study". *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 57(6), 601-609.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., Ve Hakanen, J. J. (2018). "A Multilevel Study On Servant Leadership, Job Boredom And Job Crafting". *Journal Of Managerial Psychology*.
- Haykır, M. (2018). *Mutfak Çalışanlarında Personel Güçlendirme İle Yaratıcılık Süreci Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Haykır, M., ve Çalışkan, O. (2021). "Is There A Relationship Between Empowering Chefs And The Culinary Creativity Process?". *Journal Of Culinary Science & Technology*, 1-26.
- Hegarty, J. A., ve O'Mahony, G. B. (2001). "Gastronomy: A Phenomenon Of Cultural Expressionism And An Aesthetic For Living". *International Journal Of Hospitality Management*, 20(1), 3-13.
- Hennessey, B.A., Amabile, T.M., 2010. Creativity. *Annual Review Psychology*. 61, 569–598.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2018). "Daily Transformational Leadership And Employee Job Crafting: The Role Of Promotion Focus". *European Management Journal*, 36(6), 746-756.
- Holcombe, K. J. (2016). *Theoretical Antecedents and Positive Employee Work Experiences Of Job Crafting*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Colorado State University, Colorado.
- Horng, J. S., Hu, M. L., ve Lin, L. (2011). "Food, Creativity Of Recipes, Pairings, Menus. *Encyclopedia Of Creativity*", 529-533.
- Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., Liu, C. H. ve Hu, D. C. (2016). "Exploring The Relationship Between Proactive Personality, Work Environment And Employee Creativity Among Tourism And Hospitality Employees", *International Journal Of Hospitality Management*, 54: 25-34.
- Horng, J. S., ve Hu, M. L. (2008). "The Mystery in The Kitchen: Culinary Creativity". *Creativity Research Journal*, 20(2), 221-230.

- Horng, J. S., ve Lee, Y. C. (2009). "What Environmental Factors Influence Creative Culinary Studies?". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Horng, J., S. ve Hu, M., L. (2009b). "The Creative Culinary Process: Constructing And Extending A Four-Component Model". *Creativity Research Journal*, 20(4): 376- 383.
- Horng, J., S. ve Hu, Meng-Lei (2009a). "The Impact Of Creative Culinary Curriculum On Creative Culinary Process And Performance". *Journal Of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(2): 34-46.
- Horng, J., S. ve Lee, Y., C. (2006). "What Does It Take To Be A Creative Culinary Artist?". *Journal Of Culinary Science & Technology*, 5(2-3), 5-22.
- Horng, J., S. ve Lin, L. (2009). "The Development Of A Scale For Evaluating Creative Culinary Products". *Creativity Research Journal*, 21(1): 54-63.
- Hornung, S., Glaser, J. ve Rousseau, D. M. (2010). "Interdependence As An I (-) Deal: Enhancing Job Autonomy And Distributive Justice Via Individual Negotiation". *German Journal Of Human Resource Management*, 24(2), 108-129.
- Hospers, G. J. (2003). "Creative Cities: Breeding Places In The Knowledge Economy". *Knowledge, Technology & Policy*, 16(3), 143-162.
- Hu, L M. (2010). "Discovering Culinary Competency: An Innovative Approach". *Journal Of Hospitality, Leisure, Sport And Tourism Education*, 9(1): 65-72.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Shimazu, A. ve Dollard, M.F. (2019). "Resource crafting: is it really 'resource' crafting—or just crafting?", *Frontiers in Psychology*, 10, 614-625
- Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F. Ve Schaufeli, W. B. (2020). "An Exploration Of The Component Validity Of Job Crafting". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 29(5), 776-793.
- Hunter, J. E. (2001). "The Desperate Need For Replications". *Journal Of Consumer Research*, 28(1), 149-158.
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., ve Demerouti, E. (2019). Self-Efficacy And Work Performance: The Role Of Job Crafting In Middle-Age Workers.
- Irvin, R. (2017). *Job Crafting and Organizational Citizenship Behavior: Believing In Your Creative Ability To Better Your Job And Organization*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kansas State University, Kansas.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Çizgi Kitabevi,

- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2022). *2022 Yılı İstanbul'daki Turizm İşletmesi ve Turizm Yatırımı Belgeli Tesisler ve Deniz Turizmi Araçları İle İlgili İstatistikler*. İİKTM. İstanbul.
- Jalil, A., ve Shafi, M. Q. (2022). "The Impact Of Autonomy Expectation On Job Crafting, With Mediating Role Of Self-Efficacy And Moderating Role Of Leader Coalition". *Middle East Journal Of Management*, 9(3), 332-353.
- Jimenez-Mavillard, A., ve Suarez, J. L. (2022). A Computational Approach For Creativity Assessment Of Culinary Products: The Case Of Elbulli. *AI & Society*, 37(1), 331-353.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement At Work", *Academy Of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalliath, T., ve Brough, P. (2008). Work–Life Balance: A Review Of The Meaning Of The Balance Construct. *Journal Of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- Kamoun, F. (2007). A roadmap towards the convergence of business process management and service oriented architecture. *Ubiquity*, 2007(April), 1-1.
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). "Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İş Girişimcilik Performanslarına Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2): 264-275.
- 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.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers For Strategic Human Resource Planning And Management. *Human Resource Management*, 22(1-2), 9-21.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karataş, M. T. (2019). *İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği Ve İşgören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründeki Bir Firmada Araştırmacı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Katırcıoğlu, E. (2022). *Epistemik Merak, İş Becerikliliği Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kaynak, S. (2022). *Yansıtıcı Düşünme, İş Becerikliliği, Duygusal Zeka ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kerse, G. (2017). "İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama Ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kesici, M. (2014). *Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kesici, M. ve Önçel, S. (2015). "Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreci İlişkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(1), 23-45.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., V-ve Sohail, F. (2021). How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring The Sequential Mediating Role Of Psychological Empowerment and Job Crafting. *European Journal Of Innovation Management*.
- Kılavuzu, O. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. *Çev. TÜBİTAK*, 3.
- Kıbaroğlu, G., G. (2022). *Sıklık Ve Esneklik Bağlamında Örgüt Kültürünün İş Biçimlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz Saygı ve Proaktif Kişiliğin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kim, M., Baek, S. I., & Shin, Y. (2020). The Effect Of The Congruence Between Job Characteristics And Personality On Job Crafting. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(1), 52.
- Kim, M., ve Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being And Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors?. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Kim, M., Ve Beehr, T. A. (2020). Empowering Leadership: Leading People To Be Present Through Affective Organizational Commitment?. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.
- Kira, M., ve Balkin, D. B. (2014). Interactions Between Work And Identities: Thriving, Withering, Or Redefining The Self?. *Human Resource Management Review*, 24(2), 131-143.

- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The Pursuit Of Happiness At Work*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Wright State University, Ohio.
- Knies, E., Leisink, P., Ve Kraus-Hoogveen, S. (2018). Frontline Managers' Contribution To Mission Achievement: A Study Of How People Management Affects Thoughtful Care. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(2), 166-184.
- Ko, I. (2011). *Crafting A Job: Creating Optimal Experiences At Work*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Claremont Graduate University, Amerika.
- Kooij, D. T., Tims, M., ve Kanfer, R. (2015). Successful Aging At Work: The Role Of Job Crafting. In *Aging Workers And The Employee-Employer Relationship*. Springer, Cham.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kristensen, T. (2004). "The Physical Context Of Creativity". *Creativity And Innovation Management*, 13(2), 89-96.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., ve Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals'fit At Work: A Meta-Analysis OF Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. Ve Lagner, P. H., (1988), "Measurement Of Job Characteristics: Comparison Of The Original And The Revised Job Diagnostic Survey". *Journal Of Applied Psychology*, 73 (3), 462-466.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., Ve Hackman, J. R. (1987). "Work Design As An Approach To Person-Environment Fit". *Journal Of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Kuzucu, B. (2010). *Aksiyomlarla Tasarım Yöntemi İle Geliştirilmiş Yenilikçilik Yönetim Modeli: Yenilikçilik Odaklı Organizasyon*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Laurence, G. A. (2010). *Workaholism And Expansion And Contraction Oriented Job Crafting: The Moderating Effects Of Individual And Contextual Factors*. Syracuse University.
- Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, And Coping*. Springer Publishing Company.
- Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). "Work Process And Quality Of Care in Early Childhood Education: The Role Of Job Crafting". *Academy Of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.

- Lee, J. Y., ve Lee, Y. (2018). "Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications For Human Resource Development". *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313.
- Lee, K. S. (2021). "Expressionist View Of Culinary Creativity: A Culinary Theory Exercised With Specialty Coffee". *International Journal Of Gastronomy And Food Science*, 23, 100311.
- Lee, K. S., Blum, D., Miao, L., ve Tomas, S. R. (2019). "The Duality Of A Pastry Chef's Creative Process: A Portraiture Study". *Events And Tourism Review*, 2(1), 21-29.
- Lee, K. S., Blum, D., Miao, L., ve Tomas, S. R. (2020). "The Creative Minds Of Extraordinary Pastry Chefs: An Integrated Theory Of Aesthetic Expressions—A Portraiture Study". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Lee, K. S., ve Tao, C. W. (2021). Secretless Pastry Chefs On Instagram: The Disclosure Of Culinary Secrets On Social Media. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 650-669.
- Leung, T. Y. V. ve Lin, M. C. Pearl, (2018). "Exogenous Factors Of The Creative Process Performance in The Culinary Profession". *International Journal Of Hospitality Management*, 69: 56-64.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., ve Zhu, L. (2021). "How Different Forms Of Job Crafting Relate To Job Satisfaction: The Role Of Person-Job Fit And Age". *Current Psychology*, 1-15.
- Li, N., Liang, J., ve Crant, J. M. (2010). "The Role Of Proactive Personality In Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective". *Journal Of Applied Psychology*, 95(2), 395.
- Lichtenthaler, P. W., ve Fischbach, A. (2016). Job Crafting And Motivation To Continue Working Beyond Retirement Age. *Career Development International*.
- Lim, S. E. (2022). Job Crafting To Innovative And Extra-Role Behaviors: A Serial Mediation Through Fit Perceptions And Work Engagement. *International Journal Of Hospitality Management*, 106, 103288.
- Lin, B., Law, K. S., ve Zhou, J. (2017). Why is Underemployment Related To Creativity and OCB? A Task-Crafting Explanation Of The Curvilinear Moderated Relations. *Academy Of Management Journal*, 60(1), 156-177.
- Lin, P. M., ve Baum, T. (2016). "The Meaning Of Applied Creativity In The Culinary Industry". *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 429-448.

- Llorente-Alonso, M. and Topa, G. (2019). "Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: the mediator role of engagement", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 217-226
- Llorente-Alonso, M., ve Topa, G. (2019). "Individual Crafting, Collaborative Crafting, And Job Satisfaction: The Mediator Role Of Engagement". *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 35(3), 217-226.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., ve Bakker, A. B. (2014). "Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity". *Journal Of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Lyons, P. (2008). "The Crafting Of Jobs And Individual Differences". *Journal Of Business And Psychology*, 23(1), 25-36.
- Madeira, A., Palrão, T., Mendes, A. S., ve Ottenbacher, M. C. (2022). "The Culinary Creative Process Of Michelin Star Chefs". *Tourism Recreation Research*, 47(3), 258-276.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2017). "Antecedents Of Daily Team Job Crafting". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Mamak, Y. B. (2018). *Proaktif Kişiliğin İş Becerikliği, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., ve Chiaburu, D. (2015). "Change-Oriented Behavior: A Meta-Analysis Of Individual And Job Design Predictors". *Journal Of Vocational Behavior*, 88, 104-120.
- Martin, S. L., Liao, H., ve Campbell, E. M. (2013). "Directive Versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts On Task Proficiency And Proactivity". *Academy Of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout". *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). "The Measurement Of Experienced Burnout". *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition*. University Of California, Palo Alto, CA.
- Mattarelli, E., ve Tagliaventi, M. R. (2015). "How Offshore Professionals' Job Dissatisfaction Can Promote Further Offshoring: Organizational Outcomes Of Job Crafting". *Journal Of Management Studies*, 52(5), 585-620.

- Mavi, O. (2020). *İş Becerikliliği, Birey-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- May, R. (1994). *The Courage To Create*. WW Norton & Company.
- Melo, N., Dourado, D., Ve Andrade, J. (2021). Reclaiming Cognitive Crafting: An Integrative Model Of Behavioral And Cognitive Practices İn Job Crafting. *International Journal Of Organizational Analysis*.
- Mikhailchenko, V., ve Seredkina, I. (2017). Improvement of the System of Training of Specialists by University for Coal Mining Enterprises. In *E3S Web of Conferences*, 21, 04006. EDP Sciences.
- Miller, M. L. (2015). *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerments*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, Minneapolis.
- Miser, E. (2022). *İş Karakteristikleri, İş Becerikliliği Ve Kişiyeye Özgü Anlaşmalar İle Performans İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mumford, M. D. (2000). "Managing Creative People: Strategies And Tactics For Innovation". *Human Research Management Review*, 10(3): 313-351.
- Mumford, M. D. (2003). "Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock İn Creativity Research". *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical Methods For Health Care Research* (1). Lippincott Williams & Wilkins.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 211-230.
- Nart, S. (2015). *Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler Ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Nazari, A., H. (2020). *İş Becerikliliği ve Tatmini Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M., Ve Goncalo, J. A. (2004). The Liberating Role Of Conflict İn Group Creativity: A Study İn Two Countries. *European Journal Of Social Psychology*, 34(4), 365-374.

- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., Ve Feldman, D. C. (2007). Determinants Of Job Mobility: A Theoretical Integration And Extension. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Nielsen, K., Ve Abildgaard, J. S. (2012). The Development And Validation Of A Job Crafting Measure For Use With Blue-Collar Workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384.
- Niessen, C., Weseler, D. Ve Kostova, P. (2016). When And Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role Of Individual Motivation And Work Characteristics For Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- OECD Ve Eurostat Ortak Yayını. (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Tübitak Yayınları, Ankara.
- Oğan, Y. (2021). Mutfak Çalışanlarının Yaratıcılık Algı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 756-768.
- Oldham, G. R., ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy Of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oprea, B., Păduraru, L., ve Iliescu, D. (2022). "Job Crafting And İntent To Leave: The Mediating Role Of Meaningful Work And Engagement". *Journal Of Career Development*, 49(1), 188-201.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ottenbacher, C. M. (2008). "Innovation Management". P. Jones (Ed.). *Handbook Of Hospitality Oprations And IT*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 339-366.
- Ottenbacher, C. M. ve Gnoth, J. (2005). "How To Develop Successful Hospitality Innovation". *Cornell Hotel And Restaurantadministration Quarterly*, 46(2): 205-222.
- Ottenbacher, C. M. Ve Harrington, J. R. (2007b). "The Culinary Innovation Process: A Study Of Michelin-Starred Chefs". *Journal Of Culinary Science &Technology*, 5(4): 9-35.
- Ottenbacher, C. M. ve Harrington, J. R. (2009). "The Product Innovation Process Of Quickservice Restaurant Chains". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 21(5): 523-541.
- Ottenbacher, M., ve Harrington, R. J. (2007a). "The İnnovation Development Process Of Michelin-Starred Chefs". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Öncü, T. (1992). "Yaratıcılığın Betimlenmesi ve Yaratıcılık Üzerine Çevresel Etkiler". *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 14(1), 255-264.

- Özaşkın, Gül, A. ve Bacanak, A. (2016). "Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz?". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25): 212-226.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi Kaan Kitabevi. 1. Baskı, *Eskişehir*, 528-673.
- Özdemir, B., Yılmaz, G., ve Çalışkan, O. (2017). "Şeflerin Yaratıcılık Ve Yenilikçilik Yeteneklerini Geliştirmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma". D. Bozok, C. Avcıkurt, M. Doğdubay, M. Sarıoğlu, ve G. Girgin. (Ed.), *Gastronomi Üzerine Araştırmalar*. Detay Yayıncılık, 237-250.
- Özgönül, S. ve Öztürk, B. (2022). Environmental Factors That Influence Culinary Creativity From The Perspectives Of Turkish Cuisine Professionals. *Anais Brasileiros De Estudos Turísticos*, 12, 1-15
- Özteber, A., G. (2021). *Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkide İş Becerikliliğinin Aracı Rolü: Tekstil ve Kimya Sektörlerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyiğit, F., G. (2022). *İş Biçimlendirme İle İş Performansı Arasındaki İlişkide Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,
- Page, K. (2017). *Kitchen Creativity*. Little Brown and Company, Boston.
- Park, S., ve 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., ve Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating And Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *J. Manage.* 36, 633–662.
- Paulus, P. B., ve Brown, V. R. (2003). Enhancing Ideational Creativity in Groups. *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*, 110-136.
- Pearce, C. L., Ve Sims Jr, H. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership As Predictors Of The Effectiveness Of Change Management Teams: An Examination Of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, And Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 6(2), 172.
- Pedersen, L. B., Ve Hein, H. H. (2012). *Creativity in Gastronomy*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Copenhagen Business School, Department Of Management, Copenhagen.
- Pelit, E., Katırcıoğlu, E. Ve Kabakulak, A. (2022). Effects Of Tour Guides' Self-Efficacy Levels And Autonomy Perceptions On Their Job Crafting Behaviours. *European Journal Of Tourism Research*, 30, 3011-3011.

- Peng, K.-L., Lin, M.-C. Ve Baum, T. (2013). "The Constructing Model Of Culinary Creativity: An Approach Of Mixed Methods". *Quality & Quantity*, 47(5): 2687-2707.
- Petrou, P., Demerouti, E. Ve Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting İn Changing Organizations: Antecedents And Implications For Exhaustion And Performance. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 20(4), 1-11.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli W. B. Ve Hetland, J. (2012), Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Philip, J., Ve Kosmidou, V. (2022). How Proactive Personality And ICT-Enabled Technostress Creators Configure As Drivers Of Job Crafting. *Journal Of Management & Organization*, 1-21.
- Pignata, S., Winefield, A. H., Provis, C., ve Boyd, C. M. (2016). A longitudinal study of the predictors of perceived procedural justice in Australian University staff. *Frontiers in Psychology*, 7, 1271.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust İn Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Polat, G., İ. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Çalışanların İş Becerikliliği Üzerine Bir Değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Porter, G. (1996). Organizational Impact Of Workaholism: Suggestions For Researching The Negative Outcomes Of Excessive Work. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 1, 70 – 84.
- Presenza, A., Abbate, T., Casali, L. C. Ve Perano, M. (2017). "An Innovative Approach To The Intellectual Property in Haute Cuisine". *International Journal Of Hospitality Management*, 65: 81-88.
- Purtul, T. (2019). *Antecedents Of Better Performing Teams: Test Of Perceived Team Job Crafting Model*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rhodes, M. (1961). "An Analysis Of Creativity", *The Phi Delta Kappan*, 42(7): 305-310.
- Richards, G. (2014, November). The Role Of Gastronomy in Tourism Development. in *Presentation To The Fourth International Congress On Noble Houses: A Heritage For The Future, Arcos De Valdevez To Be Held On*, 27-29.

- Robinson, R. N., ve Beesley, L. G. (2010). "Linkages Between Creativity And İntention To Quit: An Occupational Study Of Chefs". *Tourism Management*, 31(6), 765-776.
- Robledo, E., Zappalà, S., Ve Topa, G. (2019). Job Crafting As A Mediator Between Work Engagement And Wellbeing Outcomes: A Time-Lagged Study. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(8), 1376.
- Roczniewska, M. A., ve Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are Managers Also 'Crafting Leaders'? The Link Between Organizational Rank, Autonomy, And Job Crafting. *Polish Psychological Bulletin*, (2), 198-211.
- Roczniewska, M., ve Bakker, A. B. (2016). "Who Seeks Job Resources, And Who Avoids Job Demands? The Link Between Dark Personality Traits And Job Crafting". *The Journal Of Psychology*, 150(8), 1026-1045.
- Roczniewska, M., Ve Bakker, A. B. (2016). Who Seeks Job Resources, And Who Avoids Job Demands? The Link Between Dark Personality Traits And Job Crafting. *The Journal Of Psychology*, 150(8), 1026-1045.
- Rodgers, S. (2007). "Innovation in Food Service Technology And Its Strategic Role". *Hospitality Management*, 26: 899-912.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., ve Wrzesniewski, A. (2010). "On The Meaning Of Work: A Theoretical İntegration And Review". *Research İn Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., ve Greenberg, J. (2006). "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships". *Academy Of Management Review*, 31, 977-994
- Ruan, Y., Ve Guo, Y. (2022). Job Complexity Moderates The Relationship Between Proactive Personality And Job Crafting. *Journal Of Psychology İn Africa*, 32(6), 611-616.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta Analysis Of Relationships With Individual Differences, Job Characteristics, And Work Outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Runco, M. A. (2004). "Creativity". *Annu. Rev. Psychol.*, 55: 657-687.
- Saboowala, R., ve Manghirmalani-Mishra, P. (2020). Perception of In-Service Teachers Towards Blended Learning as the New Normal in Teaching-Learning Process Post COVID-19 Pandemic.
- Safarova, F. (2022). *Öz Liderliğin Çalışan Performansına Olan Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü: Azerbaycan Bankacılık Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Saraçoğlu, M. Ve Duran, C. (2009). "Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30): 131-151.
- Sarkar, P. ve Chakrabarti, A. (2011) "Assessing Design Creativity". *Design Studies*, 32, 348-383.
- Sarstedt, M., ve Mooi, E. (2014). A Concise Guide To Market Research. *The Process, Data*, 12.
- Sawyer, R. K., John-Steiner, V., Moran, S., Sternberg, R. J., Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M., ... ve Nakamura, J. (2003). Creativity And Development. Counterpoints: Cognition, Memo.
- Schaubroeck, J., Ve Merritt, D. E. (1997). Divergent Effects Of Job Control On Coping With Work Stressors: The Key Role Of Self-Efficacy. *Academy Of Management Journal*, 40(3), 738-754.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Ve Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, And Work Engagement: Three Of A Kind Or Three Different Kinds Of Employee Well-Being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schein, E. H. (1971). "Occupational Socialization in The Professions: The Case Of Role Innovation". *Journal Of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schlenker, B. R. (1985). Identity And Self-Identification. In B. R. Schlenker (Ed.), *The Self and Social Life* (Pp.65-99). New York, MY: Mcgraw-Hill.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., Ve Belschak, F. D. (2016). Transformational Leadership And Proactive Work Behaviour: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement And Job Strain. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism And Democracy*. New York.
- Scott, K. S., Moore, K. S., Ve Miceli, M. P. (1997). An Exploration Of The Meaning And Consequences Of Workaholism. *Human Relations*, 50, 287– 314.

- Seçilmiş, C., Kodaş, B. ve Kodaş, D. (2017). "Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 5(3): 150-167.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sekiguchi, T., Li, J., ve Hosomi, M. (2017). Predicting Job Crafting From The Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect Of Job Autonomy, Social Skill, And Employee Status. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470-497.
- Selltiz, C., Cook, S. W., Deutsch, M., ve Jahoda, M. (1959). *Research Methods In Social Relations. Revised One-Volume Edition*.
- Sezgin, M., Zerenler, M. Ve Karaman, A. (2008). "Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma". *Sosyo Ekonomi*, 2: 127-142.
- Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. (2004). "What Leaders Need To Know: A Review Of Socioal And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity". *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.
- Shin, S. J., ve Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence From Korea. *Academy Of Management Journal*, 46, 703–714
- Singh, V., ve Singh, M. (2018). A Burnout Model Of Job Crafting: Multiple Mediator Effects On Job Performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305-315.
- Siti, A. E., Djamhur, H., ve Kusdi, R. (2016). "Knowledge-Based Model Of Competition in Restaurant Industry: A Qualitative Study About Culinary Competence, Creativity, And Innovation in Five Full-Service Restaurants in Jakarta. Russian". *Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences*, 58(10), 139-148.
- Skitka, L. J., Ve Maslach, C. (1996). Gender As Schematic Category: A Role Construct Approach. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 24(1), 53-73.
- Slemp, G. R. Ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage In Job Crafting". *International Journal Of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957-977.

- Slemp, G. R., Zhao, Y., Hou, H., Ve Vallerand, R. J. (2021). "Job Crafting, Leader Autonomy Support, And Passion For Work: Testing A Model İn Australia and China". *Motivation And Emotion*, 45(1), 60-74.
- Solmaz, İ. (2019). *Öğretmenlerin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri İle Teknopedagogik Eğitim Yeterlikleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Stierand, M. (2020). Culinary Creativity. *Encyclopedia Of Creativity*.
- Stierand, M. B., Ve Dörfler, V. (2012). Reflecting On A Phenomenological Study Of Creativity And Innovation in Haute Cuisine. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Stierand, M., Dörfler, V., ve Macbryde, J. (2014). Creativity And Innovation in H Aute Cuisine: Towards A Systemic Model. *Creativity And Innovation Management*, 23(1), 15-28.
- Stierand, M., ve Dörfler, V. (2016). "The Role Of Intuition in The Creative Process Of Expert Chefs". *The Journal Of Creative Behavior*, 50(3), 178-185.
- Stierand, M., ve Lynch, P. (2008). "The Art Of Creating Culinary İnnovations". *Tourism And Hospitality Research*, 8(4), 337-350.
- Sunar, M. A., Ve Canbek, M. (2020). Duygusal Zekânın Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Adana İlinde Bir Araştırma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 101-122.
- Sundgren, M., ve Styhre, A. (2003). Creativity—A Volatile Key Of Success? Creativity İn New Drug Development. *Creativity And Innovation Management*, 12(3), 145-161.
- Sung, S. Y., Antefelt, A., ve Choi, J. N. (2017). Dual Effects Of Job Complexity On Proactive And Responsive Creativity: Moderating Role Of Employee Ambiguity Tolerance. *Group & Organization Management*, 42(3), 388-418.
- Surlemont, B., ve Johnson, C. (2005). "The Role Of Guides İn Artistic Industries: The Special Case Of The "Star System" İn The Haute-Cuisine Sector. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Swann Jr, W. B., Kwan, V. S., Polzer, J. T., ve Milton, L. P. (2003). Fostering group identification and creativity in diverse groups: The role of individuation and self-verification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(11), 1396-1406.
- Şahin, Y. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermayenin, İş Becerikliliği Ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şan, D., ve Bayraktar, O. (2017). “Liderlik Tarzlarının İnovasyonla İlişkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 6(5), 68-86.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şenel, Ö. (2021). *Kişİ-İş Uyumu ve İşe Tutulma İlişkisi: İşİ Biçimlendirmenin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, Ö. (2007). *Marmara Öğrenme Stilleri Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve 9-11 Yaş Çocuklarının Öğrenme Stillerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TDK (Türk Dil Kurumu), (2015). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Tekin, Ömer A. Ve Çidem, G. (2017). "The Reletionship Between Creativity Processes And Organizational Culture İn Five Star Hotels Cuisines". *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 5(3): 324-342.
- Thun, S., ve Bakker, A. B. (2018). “Empowering Leadership And Job Crafting: T He Role Of Employee Optimism”. *Stress And Health*, 34(4), 573-581.
- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How And When Job Crafting Relates To Employee Creativity: The Important Roles Of Work Engagement And Perceived Work Group Status Diversity. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(1), 291.
- Tims, M. ve Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). “Development and Validation Of The Job Crafting Scale”. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2013). “The Impact Of Job Crafting On Job Demands, Job Resources, And Well-Being”. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, 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., ve Van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.

- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2015). "Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study". *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Derks, D., ve Bakker, A. B. (2016). "Job Crafting And Its Relationships With Person–Job Fit And Meaningfulness: A Three-Wave Study". *Journal Of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Toksöz, D., Dalgıç, A., ve Birdir, K. (2020). "Job Crafting For Tourism Employees: Conceptual Overview, Dimensions, Antecedents, And Consequences". *Organizational Behavior Challenges In The Tourism Industry*, 147-167.
- Torrance, E. P. (1988). "The Nature Of Creativity As Manifest in Its Testing". R. J. Sternberg (Ed.). *The Nature Of Creativity*. Cambridge University Press, New York, 43-75.
- Tugay, O., ve Pekerşen, Y. (2020). "İstanbul İlinde Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi". *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(59), 503-518.
- Turan, M. F. (2019). *İş Şekillendirmenin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tutumlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Uçar, H. (2021). *Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İş Becerikliliğinin Aracı Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Uyanık, G. K., ve Güler, N. (2013). "A Study On Multiple Linear Regression Analysis". *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 106, 234-240.
- Üstündağ, T. (2003). *Yaratıcılığa Yolculuk*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Van De Riet, J. J., Le Blanc, P. M., ve Oerlemans, W. (2015). *Leadership And Job Crafting: Relationships With Employability and Creativity. Unpublished Master Thesis, Eindhoven University Of Technology, Netherlands.*
- Van Den Heuvel, M., Demerouti, E., ve Peeters, M. C. (2015). "The Job Crafting Intervention: Effects On Job Resources, Self-Efficacy, and Affective Well-Being". *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 88(3), 511-532.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review And Synthesis". *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Hooff, M. L., ve Van Hooft, E. A. (2014). "Boredom At Work: Proximal And Distal Consequences Of Affective Work-Related Boredom". *Journal Of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348.

- Van Hooff, M. L., ve Van Hooft, E. A. (2014). "Boredom At Work: Proximal And Distal Consequences Of Affective Work-Related Boredom". *Journal Of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348.
- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W., ve Ouwenel, E. (2013). "Rise And Shine: Recovery Experiences Of Workaholic And Nonworkaholic Employees". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 22(4), 476-489.
- Vargas-Sánchez, A., ve Lopez-Guzman, T. (2015). "Contemporary Management And Innovation: Learning From The Gastronomy Sector". *Journal Of Food, Agriculture & Environment*, 13(2), 32-38.
- Varol, İ. (2023). *Öğrenme Odaklılığın Proaktif Davranışlar Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Bilgece Farkındalık Ve İş Zanaatkârlığının Aracılık Rolü: Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., ve Bauer, G. F. (2016). "The Consequences Of Job Crafting: A Three-Wave Study". *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.
- Volman, M. (2011). *Putting The Context Back In Job Crafting Research. Causes Of Job Crafting Behavior*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tilburg University, Hollanda.
- Vough, H., ve Parker, S. K. (2008). "Work Design Research: Still Going Strong". *Handbook Of Organizational Behavior*. London: Sage Publications.
- Walia, C. (2019). "A Dynamic Definition Of Creativity. *Creativity*." *Research Journal*, 31(3), 237-247.
- Wallas, G. (1926). "The Art Of Thought". Jonathan Cape, Londra.
- Walsh, K., ve Gordon, J. R. (2008). "Creating An Individual Work Identity". *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61.
- Wang, H. J., Demerouti, E., ve Le Blanc, P. (2017). "Transformational Leadership, Adaptability, And Job Crafting: The Moderating Role Of Organizational Identification". *Journal Of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wang, H., Li, P., ve Chen, S. (2020). The Impact Of Social Factors On Job Crafting: A Meta Analysis And Review. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(21), 8016.
- Wang, J. H., Chang, C. C., Yao, S. N., ve Liang, C. (2016). "The Contribution Of Self-Efficacy To The Relationship Between Personality Traits And Entrepreneurial Intention". *Higher Education*, 72(2), 209-224.

- Wang, Y., ve Lau, D. C. (2022). "How And Why Job Crafting Influences Creative Performance? A Resource Allocation Explanation Of The Curvilinear Moderated Relations". *Asia Pacific Journal Of Management*, 39(4), 1561-1587.
- Weilerstein, P., Ruiz, F., ve Gorman, M. (2003). "The NCIIA: Turning Students Into Inventors and Entrepreneurs". *IEEE Antennas and Propagation Magazine*, 45(6), 130-134.
- Weiss, H. M. (2002). "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences". *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., Van Baalen, P. J., ve Proper, K. I. (2019). "Fostering Flexibility in The New World Of Work: A Model Of Time-Spatial Job Crafting". *Frontiers In Psychology*, 10, 505.
- Wittenbaum, G. M., Vaughan, S. I., ve Strasser, G. (2002). Coordination In Task-Performing Groups. *Theory And Research On Small Groups*, 177-204.
- Wong, S. I., Škerlavaj, M., ve Černe, M. (2017). Build Coalitions To Fit: Autonomy Expectations, Competence Mobilization, And Job Crafting. *Human Resource Management*, 56(5), 785-801.
- Wong, S., Pang, L. (2003). "Motivators To Creativity in The Hotel Industry: Perspectives Of Managers And Supervisors.", *Tourism Management*, Vol.24, No.5, 551–559
- Wood, R. E. (1986). Task Complexity: Definition Of The Construct. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 37(1), 60-82.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). "Toward A Theory Of Organizational Creativity". *Academy Of Management Review*, 8(2): 293-321.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001), "Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work". *Academy Of Management Review*, 2(29), 179- 201.
- Wu, J., Tsui, A. S., ve Kinicki, A. J. (2010). "Consequences Of Differentiated Leadership In Groups". *Academy Of Management Journal*, 53, 90–106.
- Yadav, A. Ve Dhar, R. L. (2021). "Linking Frontline Hotel Employees' Job Crafting To Service Recovery Performance: The Roles Of Harmonious Passion, Promotion Focus, Hotel Work Experience, and Gender". *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 47, 485-495.
- Yahyagil, M. Y. (2001). "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik". *IÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12(38), 7-16.
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., Ve Huo, R. (2017). "How Do Servant Leaders Promote Engagement? A Bottom-Up Perspective Of Job Crafting". *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 45(11), 1815-1827.

- Yang, Z., Liu, P., & Cui, Z. (2021). "Strengths-based job crafting and employee creativity: the role of job self-efficacy and workplace status". *Frontiers in psychology*, 12, 748747.
- Yavuz, M. (2018). *İş Zanaatkarlığı İle Bireysel Performans Çıktıları Arasındaki İlişkide Çalışanların Dışsal Prestij Ve Kurum Destek Algılarının Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yeh, S. S., Lin, K. H., Chiang, T. Y., Lin, C. F., Ve Huan, T. C. (2022). "Exploring The Impact Of Restaurants' Physical Environment On Kitchen Employees' Creativity". *Tourism Management Perspectives*, 44, 101023.
- Yeh, S. S., Ve Huan, T. C. (2017). "Assessing The Impact Of Work Environment Factors On Employee Creative Performance Of Fine-Dining Restaurants". *Tourism Management*, 58, 119-131.
- Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yıldırım, E. (2007). "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi". *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, 12(9): 109-120
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, E. ve Izgar, H. (2009). "İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi". *İlköğretim Online*, 8(3): 944-951.
- Yin, K., Sun, J., ve Chen, L. (2017). "The Effect Of Cognitive Crafting On Job Engagement: A Chain-Mediation Model". *Chinese Journal Of Management*, 14(4), 528-536.
- Yu, A., ve Jyawali, H. (2021). "Job Crafting As Dynamic Displays Of Gender Identities and Meanings In Male-Dominated Occupations". *Gender, Work & Organization*, 28(2), 610-625.
- Zacher, H. (2016). "Within-Person Relationships Between Daily Individual and Job Characteristics And Daily Manifestations Of Career Adaptability". *Journal Of Vocational Behavior*, 92, 105-115.
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C., ve Hakanen, J. J. (2018). "Workaholism Versus Work Engagement And Job Crafting: What Is The Role Of Self-Management Strategies?". *Human Resource Management Journal*, 28(2), 357-373.

- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., ve Wang, D. X. (2011). "Leadership Behaviors And Group Creativity In Chinese Organizations: The Role Of Group Processes". *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862.
- Zhang, C., ve Liu, L. (2021). "The Effect Of Job Crafting To Job Performance". *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 253-262.
- Zhang, F., ve 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.
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., ve Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 587-603.
- Zhang, T., ve Li, B. (2020). "Job Crafting And Turnover Intention: The Mediating Role Of Work Engagement And Job Satisfaction". *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 48(2), 1-9.
- Zhang, X., ve Bartol, K. M. (2010). "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement". *Academy Of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., ve Shalley, C. E. (2003). "Research On Employee Creativity: A Critical Review And Directions For Future Research". *Research in Personnel And Human Resources Management*, 22, 165-217.
- Zimmerman, E. (2009). Reconceptualizing the role of creativity in art education theory and practice. *Studies in Art Education*, 50(4), 382-399.
- Zopiatis, A. (2010). Is It Art Or Science? Chef's Competencies For Success. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(3), 459-467.

EK 1- ANKET FORMU

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır. Bu ankette sizlere iş becerikliliğiniz ve yaratıcılık süreçleriniz ile ilgili sorular sorulmaktadır. Soruları sadece kendi uygulamalarınız kapsamında ve içtenlikle cevaplandırmanız çok önemlidir. Bu sebepten ötürü lütfen soruları doğruluk yanlışlık kapsamında değil, gerçekte sizin ne yaptığınız ve hissettiğinize göre ele alınız. Anketteki soruları, açıklamaları dikkate alarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız.

Arş. Gör. Şafak Yüksel VURAL

Akdeniz Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Adem ARMAN

Bölüm 1: Bu bölümde iş becerikliliğinize dair sorular yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere katılım düzeyinizi 1 (Kesinlikle katılmıyorum)' dan 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'a kadar olacak şekilde üzerinde size en uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.					
2. Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.					
3. İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.					
4. Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.					
5. İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.					
6. Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.					
7. Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.					
8. İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.					
9. İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.					
10. İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.					
11. İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.					
12. İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımla doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.					
13. Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.					
14. Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.					
15. Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan iş yerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.					

Bölüm 2: Bu bölümde sizlere yaratıcılık süreci aşamalarınıza ilişkin sorular yöneltilmektedir. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere katılım düzeyinizi 1 (Kesinlikle katılmıyorum)' dan 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'a kadar olacak şekilde üzerinde size en uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Mesleğim hakkında topladığım bilgiler çalışmalarımı pekiştirir.					
2. Değerlendirme yapmak için başarılı çalışmaları kayıt altına alırım.					
3. Alanımdaki yeni bilgileri not almam, mesleki bilgimi artırır.					
4. Değerlendirme yapmak için başarısız çalışmaları kayıt altına alırım.					
5. Aynı yiyeceğe farklı perspektiflerden bakmam, yaratıcılığımı pekiştirir.					
6. Mutfakta çıkan sorunlara çözümler bulmak için deneyimlerimi kullanırım.					
7. Tecrübelerimi mutfak çalışmalarına uygulayırım.					
8. Fikir ve deneyimlerimi harmanlayarak, yeni ürünler oluştururum.					
9. Yeni bir ürün geliştirme aşamasında konuyla ilgili kavramları araştırırım.					
10. Birçok farklı bilgiyi bir arada kullanmanın, yaratıcı fikirlerimi pekiştirdiğini düşünüyorum.					
11. Yaptığım yemek yeterince iyi değilse, daha iyisini yapmaya çalışırım.					
12. Bir yemek örneğini, kalemle kâğıt üzerine çizerek oluşturabilirim.					
13. Trendleri, yeni yemek fikirlerime uygulayabilirim.					
14. Bir besinin işlevlerini isteklerime göre değiştirilebilirim.					
15. Çalışmalarımda kullandığım teknikler bana özgüdür.					
16. Çalışmalarımın daha yaratıcı olması için yeni teknikler geliştirilmesini faydalı buluyorum.					
17. Yeni fikirler oluşturmak için farklı kavramları araştırırım.					
18. Zorlandığım durumlarda etkin çözüm yolları bulmaya çalışırım.					
19. Yenilikler konusunda, mutfaktaki tüm çalışanların görüşlerini değerlendiririm.					
20. Bir yemeğin servis edilemeyeceğine kapsamlı bir değerlendirme sonucu karar veririm.					
21. Engellerle karşılaştığımda, ne yapılması gerektiğini bilirim.					
22. Yaptığım yemeği sürekli olarak değerlendiririm.					
23. Bir problem ile uğraşırken alternatif çözüm yolları bulmaya devam ederim.					
24. Yaptığım yemeklerde en iyi fikirlerin birleşimini sunarım.					
25. İyi bir yemek fikri bulduğumda, ayrıntılı bir değerlendirme yaptıktan sonra uygulayırım.					
26. Yapacağım yemeği oluşturan her parçayı ayrı ayrı test etmeye					

çalışırım.					
------------	--	--	--	--	--

Bölüm 3: Bu bölümde demografik özelliklerinize ilişkin sorular yöneltilmektedir. Lütfen aşağıda yer alan soruları cevaplayınız.					
1.Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek			
2.Medeni Durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekar			
3.Yaşınız:	☐ 18-24	☐ 25-34	☐ 35-44	☐ 45-54	☐ 55 ve üzeri
4.Eğitim Durumunuz:	☐ İlkokul	☐ Ortaokul	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans
	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora			
5.Mutfak Eğitimi Aldınız mı?	☐ Aldım	☐ Almadım	(Cevabınız “Almadım” ise Alttaki Soruyu Yanıtlamayınız)		
6.Mutfak Eğitimi Nerede Aldınız?	☐ Aşçılık Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Özel Aşçılık Kursu ☐ Halk Eğitim Merkezi ☐ Diğer.....				
7.Sektörde Hizmet Süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11 Yıl ve Üzeri	
8.İşletmedeki Pozisyonunuz:	☐ Commis Chef ☐ Demi Chef ☐ Chef de Partie ☐ Sous Chef ☐ Executive Chef				

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı	Şafak Yüksel VURAL
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Emlak Konut Mimar Sinan Anadolu Lisesi (2010-2014)
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları (2015-2019)
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı (2019-2023)
Tez Konusu	Aşçıların İş Becerikliliği ile Yaratıcılık Süreçleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Yabancı Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Beykoz Üniversitesi	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü / Araştırma Görevlisi: 2020 -
Beymen Brasserie	Kısım Şefi: 2019-2019
Holiday Inn Hotel	Demi Şef: 2018-2018
Nopa Restoran & Grill	Staj: 2017-2017
Event Garden	Komi Şef: 2015-2015
Osmani Restoran	Komi Şef: 2014-2015
Portaxe	Komi Şef: 2012-2012
E-Posta	