

**T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Doktora Tezi**

**PROAKTİF KİŞİLİK İLE PROAKTİF ÇALIŞMA  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNDE İŞE GÖNÜLDEN  
ADANMA VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN  
ETKİSİ**

**İlknur Uncuoğlu Yolcu**

**Zonguldak 2017**

**T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Doktora Tezi**

**PROAKTİF KİŞİLİK İLE PROAKTİF ÇALIŞMA  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNDE İŞE GÖNÜLDEN  
ADANMA VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN  
ETKİSİ**

**Hazırlayan**

**İlknur Uncuoğlu Yolcu**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak**

**Zonguldak 2017**



**BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ FORMU**

**07/02/2017**

### **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını, yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

07 /02 / 2017

(İmza)

Öğrencinin  
Adı Soyadı

İlknur UNCUOĞLU YOLCU

**T.C.**  
**BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**


Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2010538201002 numaralı İlknur Uncuoğlu Yolcu'nun hazırladığı "Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27/01/2017 Cuma günü saat 10:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan 

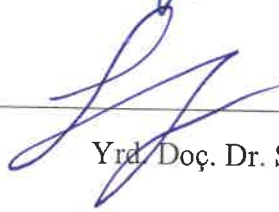
Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)

Üye 

Doç. Dr. Şaban ESEN

Üye 

Doç. Dr. Emrah İsmail ÇEVİK

Üye 

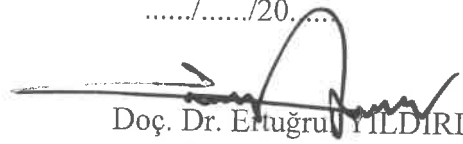
Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ

Üye 

Yrd. Doç. Dr. Nüket KIRCI ÇEVİK

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

  
Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum	: BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi
Tez Yazarı	: İlknur Uncuoğlu Yolcu
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Tez Türü, Yılı	: Doktora Tezi, 2017
Sayfa Adedi	: 144

Bu çalışmada proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın rolü araştırılmıştır. Çalışma Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında görev yapan personelin proaktif kişilik yapılarının kişilerin proaktif çalışma davranış göstermelerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın anlamlı bir rolü olup olmadığını belirlemek amacı gütmektedir. Bu amaca yönelik olarak Kalkınma Ajansları çalışanlarından veriler anket yöntemi ile toplanmış ve örneklem büyüklüğü 151 olarak tespit edilmiştir. Oluşturulan modelde yer alan değişkenlerin doğrudan ve düzenleyici etkilerini tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olumlu ilişki içerisinde olduğu; psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın bu ilişkide önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu psikolojik güçlendirmenin de bu ilişkide önemli düzenleyici bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmanın sonuçları Kalkınma Ajansları çalışanlarının proaktif kişiliklerinin işyerinde proaktif çalışma davranışı gösterebilmeleri açısından büyük önem taşımakta olduğunu, ayrıca Kalkınma Ajansları çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının ve işe gönülden adanmalarının bu ilişkide önemli rol oynadığını göstermesi ve Kalkınma Ajansları çalışanlarının işe gönülden adanmalarında proaktif kişiliğin doğrudan, psikolojik güçlendirmenin ise düzenleyici etkisinin belirlenmesi yönüyle literatüre katkı sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Kişilik, Proaktif Çalışma Davranışı, Psikolojik Güçlendirme, İşe Gönülden Adanma

## ABSTRACT

Institution : BEÜ Institute of Social Sciences, Department of Management  
Title : Mediating Effect of Psychologic Empowerment and Work Engagement Workers in the Relationship of Proactive Personality and Proactive Work Behavior  
Author : İlknur Uncuoğlu Yolcu  
Adviser : Assoc. Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak  
Type of Thesis, Year : PhD Thesis, 2017  
Total Number of Pages : 144

In this study, the role of psychologic empowerment and work engagement on workers' proactive personality affecting proactive work behavior is investigated. The study aims to examine whether proactive personality structure of employees working for Development Agencies in Turkey has any effect on proactive work behavior, psychological empowerment perception and work engagement of people. In line with this aim, data from Development Agencies is collected with survey method, and the sample size arise as 151. Hierarchical regression analysis is used in order to define the direct and mediating effects of the variables in the model. In the result of analysis, it is reviled that proactive personality and proactive work behavior has a positive relationship, moreover, psychological empowerment and work engagement have a significant mediating effect on this relationship. Besides, it is detected that proactive personality and work engagement has a positive relationship, moreover, psychological empowerment has a significant mediating effect on this relationship. The results of the study show proactive personality of the workers of Development Agencies has a significant importance while exhibiting proactive work behavior, moreover, psychological empowerment perceptions and work engagements of the workers of Development Agencies has a crucial role in this relationship. At the same time, the study contributes to the literature with revealing the direct effect of work engagement and mediating effect of psychological empowerment on work engagement of Development Agencies' workers.

**Keywords:** Proactive Personality, Proactive Work Behavior, Psychological Empowerment, Work Engagement

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada temel olarak Türkiye’deki Kalkınma Ajansları çalışanlarının işyerinde proaktif çalışma davranışı göstermelerinde proaktif kişiliğin rolü incelenmiştir. Bununla beraber, proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olan ilişkisinin üzerinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın etkisi de bir diğer araştırma konusudur. Bu hedef doğrultusunda Türkiye’deki Kalkınma Ajansları çalışanlarının mevcut kişilik ve örgüt yapılarına ışık tutarak kurum ve çalışan faydasına yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın tamamlanmasında desteklerini hep yanımda hissettiğim değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK’a, saygıdeğer tez komitesi üyeleri Doç. Dr. Şaban ESEN, Doç. Dr. Emrah İsmail ÇEVİK, Yrd. Doç. Sinan YILMAZ ve Yrd. Doç. Dr. Nüket KIRCI ÇEVİK’e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca ihtiyaç duyduğum her zaman bilgisi ve zamanını esirgemeyerek yanımda olan kıymetli dostum Yrd. Doç. Dr. Ümit BAŞARAN’a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca bana olan güvenleri hiç azalmayan sevgili aileme ve bu süreçte desteği ve sevgisini çoğaltarak bana sunan yol arkadaşım, sevgili eşim Mehmet YOLCU’ya tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

İlknur UNCULOĞLU YOLCU

2017

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>5</b>
1.1. Proaktif Kişilik .....	7
1.2. Güçlendirme .....	17
1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı .....	20
1.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı .....	21
1.3. İşe Gönülden Adanma.....	33
1.4. Proaktif Çalışma Davranışı .....	48
<b>2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ</b> .....	<b>59</b>
2.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı.....	59
2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemnin Belirlenmesi.....	62
2.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....	62
2.3. Veri Toplama Yöntemi .....	64
2.4. Analiz Yöntemi .....	65
2.5. Araştırma Modeli .....	66
2.6. Araştırma Hipotezleri.....	67
2.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	72



2.8. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri .....	72
2.8.1. Proaktif Kişilik Ölçeği.....	74
2.8.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği .....	75
2.8.3. İşe Gönülden Adanma Ölçeği .....	76
2.8.4. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği .....	76
<b>3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>79</b>
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	79
3.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	82
3.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları .....	99
3.4. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	100
<b>SONUÇ.....</b>	<b>117</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>123</b>
<b>Ek 1: Anket Formu .....</b>	<b>141</b>

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 2.1: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları, KMO ve Barlett Değerleri .....	73
Tablo 2.2: Proaktif Kişilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	74
Tablo 2.3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	75
Tablo 2.4: İşe Gönülden Adanma Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	76
Tablo 2.5: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	77
Tablo 3.1: Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	79
Tablo 3.2: Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....	79
Tablo 3.3: Örneklemin Kurum İçi Pozisyon Durumuna Göre Dağılımı .....	80
Tablo 3.4: Örneklemin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	80
Tablo 3.5: Örneklemin Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	80
Tablo 3.6: Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	81
Tablo 3.7: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	81
Tablo 3.8: Örneklemin Çocuk Sayısına Göre Dağılımı.....	81
Tablo 3.9: Örneklemin Haftalık Çalışma Saatine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.10: Değişkenlere Ait Temel İstatistikler.....	82
Tablo 3.11: Proaktif Kişilik Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri.....	83
Tablo 3.12: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri .....	84
Tablo 3.13: İşe Gönülden Adanma Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri.	84
Tablo 3.14: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri .....	85
Tablo 3.15: Proaktif Kişilik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	86
Tablo 3.16: Proaktif Kişilik Ölçeği One-Way ANOVA ve t Testi Sonuçları .....	87

Tablo 3.17: Proaktif Kişiliğin Haftalık Çalışma Saatine Göre Farklılaşması.....	87
Tablo 3.18: Psikolojik Güçlendirme Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	88
Tablo 3.19: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği One-Way ANOVA ve t Testi Sonuçları .....	89
Tablo 3.20: Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması .....	89
Tablo 3.21: Pozisyona Göre Psikolojik Güçlendirme Farklılaşması.....	90
Tablo 3.22: Gelir Durumuna Göre Psikolojik Güçlendirme Farklılaşması .....	91
Tablo 3.23: İşe Gönülden Adanma Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	93
Tablo 3.24: İşe Gönülden Adanma Ölçeği One-Way ANOVA ve t Testi Sonuçları .....	93
Tablo 3.25: Pozisyon Durumuna Göre İşe Gönülden Adanma Farklılaşması.....	95
Tablo 3.26: Gelir Durumuna Göre İşe Gönülden Adanma Farklılaşması .....	96
Tablo 3.27: Çocuk Sayısına Göre İşe Gönülden Adanma Farklılaşması .....	97
Tablo 3.28: Proaktif Çalışma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .	98
Tablo 3.29: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği One-Way ANOVA t Testi Sonuçları .....	99
Tablo 3.30: Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu .....	100
Tablo 3.31: Psikolojik Güçlendirmenin Proaktif Kişilik ve Proaktif Davranış Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	102
Tablo 3.32: İşe Gönülden Adanmanın Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışma Davranışı Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 3.33: Psikolojik Güçlendirmenin Proaktif Kişilik ve İşe Gönülden Adanma Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 3.34: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi .....	109

Tablo 3.35: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi.....	110
Tablo 3.36: İşe Gönülden Adanma Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi .....	111
Tablo 3.37: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi .....	112



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Kişinin Psikolojik Olarak Güçlenmesini Azaltma Potansiyeli Olan Dört Faktör .....	22
Şekil 2.1: Aracı Değişken Modeli.....	66
Şekil 2.2: Araştırmanın Modeli .....	67
Şekil 3.1: Regresyon Analizleri Sonucu Elde Edilen Model.....	108



## GİRİŞ

Geçmişten günümüze birçok alanda olduğu gibi yönetim anlayışında da pek çok farklılaşma olmaktadır. Yöneticilerin işe ve çalışana bakış açıları günden güne değişmekte, çalışana dair beklentiler verilen görevlerin yerine getirilmesinden çok daha fazlasını içerir hale gelmektedir. Bu nedenle çalışanlardan daha fazla kişisel inisiyatif almaları (Frese, Kring, Soose ve Zempel, 1996) ya da proaktif davranış göstermeleri istenmektedir (Crant, 2000). Proaktif davranış bireyin kendiliğinden harekete geçerek, çevresini etkileme amacıyla bilinçli olarak eylemde bulunmaktır. Çalışanların proaktif davranış göstermeleri günümüzün belirsiz ekonomik çevresinde giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Çünkü örgütler sürekli değişen, yenilenen, öğrenen rekabet ortamında uzun dönemde ayakta kalabilmeleri için inisiyatif ve sorumluluk alabilen, yenilikçi, sorunları önceden görüp önlem alabilen, örgüt için faydalı gördüğü durumları dile getirebilen, verilen görevler dışında da örgüte katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Örgütsel davranış ile ilgilenen bilim adamları 1990'lardan bu yana proaktif davranış üzerine farklı çalışmalar yapmaktadırlar (Bateman ve Crant, 1993; Frese, Kring, Soose ve Zempel, 1996; LePine ve Van Dyne, 1998; Morrison ve Phelps, 1999; Van Dyne, Cummings ve McLean Parks, 1995). Proaktif örgütsel davranış gösteren bireyler kendi kendine harekete geçen ve uzun dönem odaklı faaliyetlerle ilgilenirken iş çevresindeki değişime de etki ederler (Frese ve Fay, 2001; Parker ve Collins, 2004; Seibert, Kramer ve Crant, 2001).

Örgütlerin yönetim anlayışında sadece çalışanların formal iş rollerinin dışındaki çalışma davranışı olan (Hui, vd., 1999:4) ekstra rol davranışı göstermeleri beklenmemekte, aynı zamanda çalışanların rol davranışlarında da birtakım değişikliklere giderek örgüt kendi üzerine düşen görevi yerine getirmektedir. Bu değişikliklerin en önemlilerinden bir tanesi de güçlendirmedir. Güçlendirmenin temelinde gücün paylaşılması yatmaktadır. Güç daha önceleri hiyerarşik basamakların en üst noktalarında bulunurken yeni yönetim anlayışı çerçevesinde güç alt basamaklara doğru kaydırılmıştır. Bu sayede çalışanlar işlerinde belirli çerçevede karar verici konuma gelerek işlerin yürütülmesinde daha hızlı davranabilmektedirler. Ayrıca gücün astlarla paylaşımı kişiyi işine daha fazla yaklaştırmakta; işini benimsemesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Literatürde güçlendirme kavramı iki farklı yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Spreitzer, 2007:2). Bu yaklaşımlardan ilki olan makro boyuttaki güçlendirme işyerinde güçlendirmeye olanak sağlayan sosyal-yapısal şartlara odaklanmaktadır. Mikro boyuttaki güçlendirmeyi ifade eden ikinci yaklaşım ise işteki güçlendirmenin psikolojik deneyimlenmesini ele almaktadır. Makro boyuttaki güçlendirme üst yönetimin arzu ettiği şekilde gücün astlara dağıtılmasını öngörmektedir. Bu kapsamda güç astlara sunulan bir olanak ya da görev niteliği taşımaktadır. Çalışanın güçlendirildiğini hissedip hissetmemesi gözardı edilmektedir. Ancak mikro boyuttaki güçlendirme çalışanların kendilerine sunulan gücü hissetmesi ile ilgilidir. Yani güçlendirme ancak çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmesi ile hedefine ulaşmış sayılmaktadır.

Pozitif örgütsel davranışın son zamanlarda sıklıkla ele aldığı bir diğer konu da işe gönülden adanmadır. Örgütler işgörenlerin örgüt için ne kadar önemli olduğunu günden güne daha fazla hissetmektedirler. Bu nedenle işgören performansının örgüte katacağı faydaların farkında olmaları sebebiyle çalışanların işe gönülden adanmaları sürekli göz önünde tuttukları bir konu olmaktadır.

Çalışanların işlerini yaparken proaktif davranması ve işlerine gönülden adanması için proaktif kişilik ve psikolojik güçlendirmenin etkilerini belirlemek çalışan psikolojisi ve örgüt faydası için önemlidir. Bu amaçla Türkiye'deki Kalkınma Ajansları'nda görev yapan personelden elde edilen veriler doğrultusunda bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Toplam 26 Kalkınma Ajansı'nda çalışan genel sekreter, koordinatör, uzman ve destek personeli unvanı ile görev yapan personel anakütleyi oluşturmaktadır.

Personelin bağlı olduğu Kalkınma Ajansı'ndaki görevini yürütürken proaktif çalışma davranışı gösterme sürecinde hangi faktörlerin etkili olabileceğinin belirlenmesi Kalkınma Ajanslarının verimliliğini artıracaktır. Öte yandan çalışanların proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışa dönüştürebilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarının belirlenmesi de personelin işlerinde memnun bir şekilde çalışarak kurum misyonu ve vizyonuna katkı sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda “ Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi” başlığı altında oluşturulan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı kavramlarını açıklamak üzere kavramların tanımları yapılmış ve herbir kavrama dair yerli ve yabancı literatür incelemesine yer verilmiştir. Ayrıca kavramların tüm boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın metodolojisi başlığı altında amaç doğrultusunda gerçekleştirilen saha çalışmasının katkısı, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Ayrıca bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizi de dâhil edilerek detaylı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde örnekleme ilişkin demografik bilgilere ve tanımlayıcı istatistiklere; gerçekleştirilen analizler sonucunda hipotez testleri bulgularına yer verilmektedir. Elde edilen bulgular ışığında değişkenler arası ilişkiler ortaya konulmuş ve elde edilen sonuçlar raporlanmıştır.

Son bölümde ise yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular değerlendirilip yorumlanarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.





# 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı kavramları dört başlık altında ayrıntılı olarak incelenecektir. Öncelikle proaktif kişilik kavramı açıklanacak ve konuya ilişkin literatür taraması sunularak, proaktif kişiliğin etkileşimde bulunduğu kavramlar belirlenecektir. Daha sonra proaktif kişilik ile ilgili olduğu düşünülen psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışına ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Günümüzde örgütlerin artan rekabete karşılık verebilmesi örgütleri daha hızlı hareket etmeye ve aktif olarak çevreyi izlemeye mecbur kılmaktadır. Bu nedenle örgütün çalışanlarından beklentileri de emir komuta zincirinden çıkan sonuçlardan daha fazlası olmaktadır. Çalışanlardan yöneticilerinden talep gelmesini beklemeyecek şekilde aktif olarak hareket etmesi, başka bir ifade ile proaktif davranması giderek arzu edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Proaktivite uzun dönem odaklı olarak fırsat ya da tehditleri önceden sezme ve onlara göre durum oluşmadan önce hareket etmektir (Frese ve Fay 2001:140). Diğer bir ifade ile proaktivite; herhangi bir talep ya da emir beklemeksizin kendiliğinden gelişen, fırsat ya da tehditlerin önceden sezilerek, duruma müdahalede erken davranılmasıdır. Grant ve Ashford (2008:14) göre ise proaktivite; tahmin etme, planlama ve bir etkiye sahip olma çabasını içeren eylemler bütünüdür uygulandığı bir süreçtir.

Proaktivitenin iş performansı ile ilgili olması beklenen bir durumdur, çünkü proaktivite işle ilgili görevleri başarmak için önemli olan davranışları temsil eder (Crant, 1995:532).

Proaktivite kavramının temelleri Sosyal Öğrenme Teorisi'nde belirtilen etkileşimcilik yaklaşımına dayanmaktadır (Bandura, 1977; Bandura 1986). Sosyal Öğrenme Teorisi insan davranışını açıklamak için karşılıklı nedenselliğin üçlü sistemini kullanmaktadır. Kişi, çevre ve davranış eşzamanlı olarak birbirlerini etkilemektedirler (Bandura, 1986). Teori'ye göre bireyler doğrudan bilinçli olarak hem sosyal hem de sosyal olmayan çevrelerini etkileyebilirler (Bateman ve Crant, 1993; Deluga, 1998). Teori insanların sadece çevreden gelen uyarıcıya tepki veren

pasif bir canlı olmadığını, bireyin aktif olarak uyarıcı gelmeden de eyleme geçebileceğini savunmaktadır. Bu nedenle çalışanların yöneticilerinden emir gelmeksizin harekete geçmeleri başka bir ifade ile proaktif olmaları insanın doğasında var olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Proaktivite ile ilgili bir diğer kavram olan geri bildirim; bireyin çalışma performansına dair doğrudan ve net bilgiyi elde edebilme derecesidir (Hackman ve Oldham,1976:258). Birey çalışma performansına ilişkin bilgiyi doğrudan elde ettiğinde yapmış olduğu işe dair en net bilgiyi edinerek iş tatmini ve motivasyonuna katkı sağlanacaktır. Ashford ve Cummings (1983) geri bildirim arama davranışı ile proaktivitenin temellerini atmıştır. Geri bildirim arama davranışı gösteren bireylerin uygulamada birçok fayda getirdiği öne sürülmüştür. Geri bildirim arayan çalışanlar yöneticilerinin geri bildirim iletim yollarını sürekli açık halde olmasını sağlayarak herhangi bir belirsizlik ortamı oluşmasına engel olabilmektedir. Öte yandan bu durum yöneticiler için de faydalıdır; geri bildirim iletim yollarının açık kaldığı sürece çalışanlar kritik zamanlarda doğru değerlendirmeleri yaparak işletmeyi oluşabilecek risklerden koruyabilmektedir. Bu bağlamda Ashford ve Cummings (1983,1985) geri bildirim arama davranışını proaktivitenin bir göstergesi olarak ele almışlardır.

80'li yıllarda geribildirim arama davranışının temellerini attığı proaktiviteye olan ilgi 90'lı yıllarda tekrardan Bateman ve Crant tarafından tekrara gündeme getirilerek günümüze ulaştırılmıştır. Unsworth ve Parker (2003: 177)'a göre proaktivite, varolan durumu değiştirmek ya da daha fazla kişisel veya örgütsel etkililiğe sahip olma hedefiyle gösterilen kendi kendine başlayan, eylem odaklı davranışlar bütünüdür.

Proaktif olma, inisiyatif alarak işletmeyi geliştirmektir (Bateman ve Crant, 1999). Proaktivite bireysel bir davranış şekli olarak karşımıza çıktığı gibi aynı zamanda takım (Kirkman ve Rosen, 1999) ya da örgütsel seviyede (Aragon-Correa, 1998:557) bir davranış özelliği olarak da varolabilmektedir. Bireyler proaktif olarak davranmayı seçtiklerinde; kendilerini, başkalarını ya da buldukları şartları anlamlı bir biçimde değiştirmeye odaklanırlar. Proaktivite sadece geri bildirim arama ya da sorumluluk alma faaliyetlerinden çok daha geniş anlamları ifade etmekle birlikte bir etki oluşturmak için tahmin etme, planlama ve çabalama

faaliyetlerini de kapsayan bir süreç olma özelliği taşımaktadır (Grant ve Asford, 2008:9).

Literatürde proaktivite ile ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları ise şöyledir:

Deluga ve College (1998) yaptıkları çalışmada Amerikan başkanlarının proaktivitesi ile karizmatik liderlik ve oy performansları arasındaki ilişkiyi açıklamayı hedeflemişlerdir. Çalışma sonucunda başkanların proaktivitesi ile karizmatik liderlik ve oy performansları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu açıklamışlardır. Bu durum başkanların proaktif davranarak fırsatları değerlendirmesi onları izleyenlerin gözünde karizmatik liderliğe taşımakta, bu durum ise oy performanslarına yansımaktadır.

Veldhoven ve Dorenbosch (2008), proaktiviteyi meslek ve gelişme proaktivitesi olmak üzere iki şekilde değerlendirmişlerdir. 47 departmandan toplam 619 çalışandan anket yoluyla topladıkları verilerin analizi sonucunda yaş ile meslek proaktivitesinin pozitif kariyer fırsatları ile negatif ilişki içerisinde olduğunu, insan kaynakları uygulamalarının her iki proaktivite ile pozitif ilişki, kariyer fırsatlarının proaktivite ve kariyer geliştirme insan kaynakları uygulamaları ile pozitif ilişki içerisinde; bununla birlikte İnsan Kaynakları uygulamaları ve kariyer fırsatları arasındaki ilişkide negatif etki gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Griffin ve diğerleri (2010), güçlü lider vizyonunun varlığının, iş rolü değişimine açıklığı yüksek olan çalışanların uyarlanabilirlik seviyesini; bunun yanında güçlü lider vizyonunun varlığının özyeterliliği yüksek olan bireylerde proaktivite seviyesini yükselttiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Genel olarak proaktivite bireyin örgüt içinde resmi bir şekilde tanımlanan rollerinin sınırları içinde ya da dışında örgüt faydasını göz önünde bulundurarak inisiyatif alması ve arzu ettiği sonuca ulaşana dek çabasını sürdürmesidir.

### **1.1. Proaktif Kişilik**

Kişilik, kişiyi diğer bireylerden ayıran bütün yeteneklerinin, ilgilerinin, konuşma stillerinin, tutumlarının, dış görünümü ve bulunduğu ortama uyum

sağlama şeklini içeren özellikler bütünüdür. Aynı zamanda kişilik bireyin hayat boyu göstermiş olduğu davranışların kaynağıdır (Güney,2006: 15).

Proaktif kişilik ise tüm çalışanlarda bulunmayan, proaktiviteye yönelik bir eğilim, bir kişilik özelliğidir (Bolino, vd.;2010:327). Başka bir ifade ile bireyin herhangi bir emir almadan gerekli gördüğü değişimi başlatabilme özelliklerine sahip olması durumudur.

Proaktif kişiliğe sahip olanlar çevresel güçler tarafından nispeten daha az kısıtlanan ve çevresel değişime etki eden kişilerdir. Yöneticiler, liderler ve genel olarak insanların çevrelerini etkilemek için harekete geçme eğilimleri farklıdır. Proaktif bireyler; fırsat kollar, inisiyatif gösterir, harekete geçer ve anlamlı bir değişim elde edene kadar ısrarla çaba sarf ederler (Bateman ve Crant, 1993). Durumsal kısıtlara aldırmadan kendi çevresinde olumlu bir değişiklik yaratan bireyler proaktif kişi olarak adlandırılmaktadır (Seibert vd., 2001:850). Öte yandan proaktif davranışın en önemli öncüllerinden birisi olan proaktif kişilik proaktif davranışa yönelik bir kişisel eğilimdir (Crant, 1995; Crant, 2000).

Proaktif kişiliğe sahip bireyler örgütlerinin misyonunu dönüştürür, sorunları bulup çözer ve çevreleri üzerinde etki bırakmak isterler (Crant ve Bateman, 2000). Rollerini daha esnek bir biçimde tanımlaması beklenen proaktif kişiler, işlerinin de ötesinde uzun vadeli hedeflere sahiptirler (Parker, Williams ve Turner, 2006). Bu gruba dâhil edilmeyen kişiler ise çevreye uyum sağlayan, tepki veren ve çevre tarafından şekillendirilen pasif bireyler olarak nitelendirilmektedirler (Bateman ve Crant, 1993).

Proaktif kişilik önemli kişisel ve örgütsel sonuçlara sahip, karmaşık, çoklu-nedenli bir yapıdır (Crant, 2000). Çalışmalar, proaktif kişilerin daha başarılı olmakla birlikte çevrelerine de daha iyi uyum sağladıklarını göstermiştir (Brown vd., 2006). Proaktif kişiler aslında kendilerini güçlendirebilir, özgür seçimlerini yapabilir, yetki kurabilir ve durumsal kısıtlar ve etkiler üzerinde etki sahibi olabilirler (Seibert vd., 2004). Proaktif kişilik gelecekte keşfetmek için bir umut verici bireysel farklılık değişkeni olarak karşımıza çıkacaktır (Crant, 2000). Proaktif kişilik ve kişisel inisiyatif proaktif davranışın öncülleri olarak kabul edilmektedir (Crant, 2000:444).

Proaktif kişilik; iş stratejilerinin gelişmesi ve artan içsel ya da dışsal motivasyon gibi nedenlerle işe gönülden adanmanın artmasına neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile proaktif kişilik adanmanın bir kaynağı olarak görülmektedir (Dikkers, 2010: 61). Çünkü çalışma ortamında kendisine yer bulan bireylerin işlerine adanarak çalışması muhtemeldir (Christian, vd., 2011:100).

Proaktif kişilik etkili olabilme durumu ile uyumlu durumları ortaya çıkarabildiği bununla birlikte ulaşılması gereken hedefler için kişisel iş ilişkili davranışları birleştirdiği için verimlidir (Deluga,1998:267).

Proaktif bireyler fırsatları görürler ve yakalamaya çalışırlar, inisiyatif gösterirler, sorumluluk alırlar ve anlamlı bir değişim elde edinceye kadar direnirler. Ancak proaktif kişilerin aksine pasif ve reaktif kişiler çevrelerini değiştirmek yerine çevrelerine adapte olmayı tercih ederler (Crant, 2000: 439).

Proaktif kişiliğe sahip çalışanların dokuz belirgin özelliğinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler kontrol etme arzusu, işte sorumluluk alma, ortalamanın üzerinde bilişsel beceriye sahip olma, yüksek özyeterlilik duygusu, zor hedefler koyma, fırsat arayışında olma ve ezber bozma, dile getirme, erken uyanma ve proaktif davranışın muhtemel başarısını değerlendirmedir (DuBrin,2013: 4-8). Bu anlamda proaktif kişiliğe sahip bireylerin işine ve örgütüne faydalı davranışlar göstermeye eğilimleri olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Proaktif kişiler kendilerini görevlerini yerine getirirken daha iyi yollar arayan, hayallerinin gerçeğe dönüşmesinden heyecan duyan, kişisel değişimi de içeren yıkıcı değişim için güce sahip olduğuna inanan bireyler olarak tanımlamaktadırlar (Chiaburu, vd., 2007: 622).

Araştırmalar proaktif kişilik ile bireysel iş performansı (Crant, 1995), kariyer çıktıları (Seibert, vd., 1999), liderlik (Bateman ve Crant, 1993; Crant ve Bateman, 2000; Deluga, 1998), örgütsel yenilikçilik (Parker, 1998), takım performansı (Kirkman ve Rosen,1999) ve girişimcilik (Becherer ve Maurer, 1999; Crant, 1996) arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Crant,2000:439). Emlak satış personeli üzerinde yapılan araştırma sonucunda proaktif kişiliğin yüksek iş performansını tetiklediği düşünülmektedir (Crant, 1995). Farklı işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada proaktif kişiliğin öznel ve nesnel kariyer

başarısını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Seibert, vd., 1999). Liderlik ve proaktif kişilik üzerine yapılan çalışmalar proaktif kişiliğin dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Bateman ve Crant, 1993; Crant ve Bateman, 2000; Deluga, 1998). Proaktif bireylerin örgütsel yenilikçilik ile anlamlı ve önemli bir ilişkisi olduğu Parker (1998)'ın çalışması ile ortaya konulmuştur. Dört farklı örgütte takım olarak çalışan personel üzerinde yapılan araştırma takım proaktifliğinin takım performansını bununla birlikte iş tatmini, örgütsel bağlılık, takım bağlılığı pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiş; proaktif takımların proaktif olmayanlara göre daha verimli olduğu ortaya konulmuştur (Kirkman ve Rosen, 1999). Araştırmacılar proaktif kişilik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu proaktif kişiliğe sahip bireylerin kendi işinin sahibi olma arzusu taşıdığını; kendi işyeri olan proaktif bireylerin ise iş çevresini etkileme ve işlerini büyütme niyeti olduğunu belirlemişlerdir (Becherer ve Maurer, 1999; Crant, 1996).

Günümüz rekabetçi iş ortamında, yüksek performans sıklıkla kişinin tanımlanmış iş gereklerinden daha fazlasını başarması ya da proaktif olması anlamına gelmektedir (DuBrin, 2013: 17). Kökleri etkileşimci perspektife dayanan proaktif yaklaşım (Bandura, 1977), bireylerin kendi çevrelerini yarattığını savunur (Crant, 1995). Proaktif kişiler örgüt yararına etkin davranıp, sorunlu buldukları durumlarda sessiz kalmayıp, fırsatları önceden sezip değerlendirdikleri için bu kişiler örgütlerce rağbet görür ve istenir (Can, vd., 2006: 81).

Proaktif kişiliğin en temel sonucu çalışanların daha iyi performans göstermesidir. Proaktif bireylerin proaktif olmayanlara göre daha etkili iş arama davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur (Brown, vd., 2006). Yapılan çalışmalar proaktif kişilerin başkaları tarafından daha olumlu algılandıkları belirlenmiştir (Bateman ve Crant, 1999; Grant ve Ashford, 2008). Üst düzey yöneticilerin gücü elinde tutması da yöneticilerin proaktif kişiliğe sahip olması ile ilişkilendirilmiştir (Pfeffer, 2010; DuBrin, 2013:10-15).

Proaktivite konusuna yoğunlaşan Crant (2000) proaktif çalışma davranışının en temel öncüllerinden biri olarak proaktif kişilik üzerinde durmuştur. Ayrıca Parker, vd., (2006) ve Fuller vd. (2006) yapmış oldukları araştırmalarda proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışının öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatür incelendiğinde proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu net bir şekilde yorumlanabilmektedir (Crant, 2000; Seibert, vd., 2001;). Proaktif çalışma davranışının ortaya çıkmasında proaktif kişilik önemli bir role sahiptir. Ancak proaktif kişiliğin tek başına proaktif çalışma davranışı üzerinde etkisi olduğu gibi örgütsel faktörlerinde bu ilişki üzerinde anlamlı ve önemli bir etki oluşturduğu belirlenmiştir (Fuller, vd., 2006; Parker, vd., 2006).

Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilenir bununla birlikte birey de kişiliği ile iş çevresini etkiler. Bireyin davranışları, yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliğinin bireyin iş ortamında göstermiş olduğu davranışlarını etkilediği yargısına ulaşılmaktadır (Soysal, 2008:9). Mevcut araştırmalar proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışının birbirinden farklı olduğunu; tüm çalışanların proaktif kişiliğe sahip olamayacağını ortaya koymuştur. Bununla birlikte proaktif kişiliğe sahip olmayan bireylerin çevresel koşulların sağlanması durumunda proaktif davranabilmektedirler (Bolino vd., 2010: 327). Başka bir ifade ile proaktif kişiliğe sahip bireylerin çalışırken proaktif davranış göstermeleri doğal karşılanmaktadır. Bireylerin proaktif kişilik özelliklerini proaktif çalışma davranışına dönüştürmelerinde örgütsel tutumlarında etkili olduğu birçok araştırma ile ortaya konulmuştur.

Proaktif kişilik konusuna ilişkin çalışmalar 90'lı yıllardan itibaren yabancı literatürde sıklıkla yer bulmuştur. Yabancı literatürde proaktif kişilik ile birçok farklı değişken arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Ancak ülkemizde proaktif kişilik ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıdadır. Yabancı ve yerli araştırmacıların yapmış olduğu uygulamaya dönük çalışmalar tarih sırasına göre sınıflandırılarak konuyu derinlemesine incelemek isteyen araştırmacılara yol gösterici olması amacıyla sunulmuştur.

Bateman ve Crant (1993) lisans öğrencilerinden oluşan bir örneklem ile proaktif kişilik ölçeğini geliştirmişlerdir. Proaktif kişilik ölçeği proaktif davranışa yönelik bir kişisel eğilimin ölçüsüdür ve çevrelerini etkilemek için harekete geçme konusunda insanlar arasındaki farklılıkları belirleme amacıyla tasarlanmıştır (Crant, 1995:532). Çalışmada proaktif kişilik ölçeği ile “Beş Büyük Kişilik Faktörü: duygusal denge, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluk”



arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar proaktif kişilik ölçeği ile “sorumluluk ve dışa dönüklük” arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır, ancak duygusal denge, uyumluluk ve açıklıkla bir ilişki bulunamamıştır. Aynı çalışmada proaktivite ile başarıma ihtiyacı ve başkalarını etkileme ihtiyacı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Başarıma ihtiyacı görev odaklı, sosyal olmayan bir davranış iken başkalarını etkileme ihtiyacı sosyal bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre yazarlar proaktivitenin hem sosyal hem sosyal olmayan bir davranış tarafından kuşatılmış genel bir eğilim olduğu yargısına ulaşmışlardır.

Crant (1995), 131 gayrimenkul ajansından oluşturulan örneklem üzerinde Bateman ile birlikte geliştirmiş oldukları proaktif kişilik ölçeğinin geçerliliğini test etmiştir. Test sonuçlarına göre ölçeğin geçerli olduğu savunulmuştur.

Crant (1996), yapmış olduğu çalışmada 181 öğrenciden oluşan örnekleminde onların girişimcilik niyetlerini ölçmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda girişimcilik niyeti ile proaktif kişilik, cinsiyet, eğitim ve girişimci aile ile pozitif ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. En güçlü ilişki ise proaktif kişilik ile girişimcilik niyeti arasında bulunmuştur.

Parker (1998), çalışmasında ilgili konular olan proaktif kişilik ve özsaygı kavramlarından farklı olarak rol ötesi özyeterliliği ölçeğini geliştirmiştir. 580 kişiden oluşan örneklem ile çalışarak, iş dizayn değişkenleri (iş zenginleştirme, iş genişletme ve gelişen grup üyeliği) rol ötesi özyeterliliğinin ana örgütsel tahmincisi olarak bulunmuştur. Artırılmış iş zenginleştirme ve artırılmış iletişim kalitesi özyeterlilik gelişiminin tahmincisi olarak bulunmuştur.

Becherer ve Maurer (1999), proaktivite ile firmanın girişimsel pozisyonu ve satışlarındaki değişim arasında önemli ve doğrudan bir ilişki bulmuşlardır. Proaktif eğilim gösteren üst düzey yöneticilerin pazarda daha agresif hareket eden ve sürekli fırsat arayan bir örgüt yarattıklarını, bu yöneticilerin proaktif eğilimlerinin firma satışları üzerinde doğrudan etkiye sahip olduklarını savunmuşlardır.

Seibert ve diğerleri (1999) çalışmalarında toplam 496 kişiden oluşan örneklem üzerinden proaktif kişilik ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Proaktif kişiliğin; kariyer başarısının göstergesi olan hem kişinin

kendisini raporladığı objektif (ücret ve primler) hem de sübjektif (kariyer memnuniyeti) göstergeleri ile pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür.

Kirkman ve Rosen (1999) dört örgütteki 111 çalışma takımı üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında daha fazla güçlendirilen takımların daha az güçlendirilen takımlara göre daha verimli ve proaktif olduğunu ve müşteri hizmeti, iş tatmini, örgütsel ve takım bağlılığının daha yüksek seviyelerde olduğunu bulmuşlardır.

Crant ve Bateman (2000), proaktif kişiliğin etkisine karizmatik liderlik üzerinden bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Çalışmada yöneticilerden oluşan 156 kişilik bir örneklem üzerinde proaktif kişilik ölçeği ile birlikte beş faktör kişilik ölçeği uygulanmıştır. Bunun yanında amirleri, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile onlardan bekledikleri çalışma davranışlarını değerlendirmişlerdir. Hiyerarşik regresyon analizi ile ulaşılan çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin proaktif kişilik özellikleri sergilemeleri ile amirlerinin onları karizmatik lider olarak değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu”, beklenen davranış ve sosyal çekicilik ile proaktif kişilik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Seibert ve diğerleri (2001), 180 tam zamanlı çalışanlar ve onların yöneticileri ile yaptıkları çalışmada, proaktif kişilik ile inovasyon, politik bilgi ve kariyer teşviki arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Kickul ve Gundry (2002) çalışmalarında, 107 küçük işletme sahibinden oluşan örneklem üzerinde yapılan araştırma sonucunda stratejik yönelim olasılığı; proaktif kişilik ve üç tür inovasyon: inovatif hedefleme süreçleri, inovatif örgütsel sistemler ve inovatif uç destekleri arasında aracılık etkisi gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Thompson (2005) 126 çalışan-yönetici ikililerinden oluşan örnekleminde proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçlarına göre proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişki üzerinde ilişki kurma ve inisiyatif alma'nın dolaylı etkisi vardır. Aynı çalışmada (Thompson, 2005), proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasında iletişim kurma ve inisiyatif alma aracılık etkisi göstermiştir. Proaktif bireylerin özyönetim amaçlarına ulaşmak için gerekli

kaynaklar üzerinde etkisi olan bireylerle güçlü iletişim ağı kurdukları savunulmuştur.

Erdoğan ve Bauer (2005) araştırmalarında proaktif kişilik ile iş ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Birinci çalışma Türkiye’de çeşitli liselerde ve ilkokullarda görev yapan 295 öğretmen ve onların meslektaşısı olan 139 çalışandan oluşan örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları yalnızca kişi-örgüt uyumu yüksek olan bireylerin proaktif kişilik ile iş tatmini ilişkisinin olumlu yönde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasındaki olumlu ilişkinin kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu yüksek olan bireyler için geçerli olduğu ortaya konmuştur. İkinci çalışma ise aynı ilişkiler Amerika’da görev yapan 203 profesörden oluşan örneklem üzerinde incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun düzenleyici etkisi bulunduğunu göstermiştir. Öte yandan çalışmanın verimliliği proaktif kişiliğin yüksek ya da düşük kişi-örgüt uyumuna göre değişmesine bağlı olduğu belirtilmiştir.

Chan (2006) çalışmasında durumsal yargılama etkinliği ve proaktif kişiliğin iş algıları ve iş çıktıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 139 çalışandan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyonun sonuçlarına göre proaktif kişilik, iş algılarını (prosedürel adalet algısı, algılanan yönetici desteği ve sosyal bütünleşme) ve iş çıktılarını (iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve iş performansı) yüksek durumsal karar etkinliği sergileyen bireyler için doğru bir şekilde tahmin edebilirken; düşük durumsal karar etkinliği gösteren bireyler için doğru bir şekilde tahmin edememektedir.

Chiaburu ve diğerleri (2007), araştırmaları proaktif kişilik ile kariyer özyönetim davranışı arasındaki ilişkiyi incelemekle beraber, bu iki değişken arasında kariyer esnekliğinin aracı ve kamu özbilincinin düzenleyici etkisini incelemek üzere planlamışlardır. 127 çalışandan toplanan veriler regresyon analizine sokulmuştur. Sonuçlar; proaktif kişiliğin kariyer özyönetim davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu, kariyer esnekliğinin bu ilişkiye aracılık ettiği, ayrıca proaktif kişilik ve kamu öz bilincinin sonuç olarak gelişmiş geribildirim arama davranışları ile etkileşimli bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Major ve diğeri (2006), “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu” ile proaktif kişilik ve öğrenme motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini finansal hizmet firmasından seçilen 183 çalışandan oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli sonuçları; proaktif kişilik, açıklık, dışadönüklük, sorumluluğun; öğrenme motivasyonunu tahmin edebildiğini göstermiştir. Proaktif kişilik, dışadönüklük ve açıklığın gelişme faaliyetlerine dolaylı etkisi olduğu belirlenmiştir. Hiyerarşik regresyon sonuçları; proaktif kişiliğin tüm “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu” kişilik özellikleri üzerinden öğrenme motivasyonunda önemli bir geçerliliği olduğunu göstermiştir.

Joo ve Lim (2009), çalışmalarında proaktif kişilik, örgüt öğrenme kültürü ve iş karmaşıklığının işgören motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İşgörenlerin yüksek proaktif kişilik gösterdiklerinde ve yüksek iş karmaşıklığı algıladıklarında daha fazla motive oldukları bulunmuştur. Algılanan iş karmaşıklığı, örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ve proaktif kişilik ile motivasyon arasında kısmen aracılık etkisi göstermiştir. Ayrıca proaktif kişilik örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yönlendirebildiği belirtilmiştir.

Kim ve diğeri 2009’da yapmış oldukları çalışmalarında; proaktif kişiliğin işgören yaratıcılığı ile işgören yaratıcılığının da kariyer memnuniyeti ve algılanan içerideki statü ile pozitif ilişki içerisinde olduğu saptamışlardır. Ayrıca işgören yaratıcılığının proaktif kişilik ve kariyer memnuniyeti ve algılanan içerideki statü arasında tam aracılık etkisi gösterdiği görülmüştür.

Baba ve diğeri (2009), çalışmalarında proaktif kişilik ile onun davranışsal çıktıları olan örgütsel vatandaşlık ve iş performansı arasındaki ilişki ve duygusal tükenme ve algılanan güvenlik ikliminin etkileşimli etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini pilotlar, hostesler, mühendisler ve hizmet görevlilerinden oluşan toplam 485 Çin havayolu çalışanlarından oluşturulmuştur. Çalışma ile proaktif kişiliğin örgütsel vatandaşlık ve iş performansının pozitif tahmincisi olduğu; duygusal tükenme ve algılanan güvenlik ikliminin proaktif kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkide hem ayrı ayrı hem de birlikte düzenleyici etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Kim ve diğeri (2010), proaktif kişilik ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde iş yaratıcılığı gereksinimleri ve yaratıcılık için yönetici desteğinin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırma örneklemini Güney Kore’de çalışan 157 işgören-yönetici ikilisinden oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları proaktif kişiliğin işgören yaratıcılığı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu; bununla birlikte iş yaratıcılığı gereksinimleri ve yaratıcılık için yönetici desteğinin proaktif kişilik ile işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi etkilediği belirtilmiştir. Proaktif çalışanlar özellikle iş yaratıcılığı gereksinimleri ve yaratıcılık için yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda yüksek seviyede yaratıcılık göstermektedirler.

Greguras ve Diefendorff (2010) Singapur’da çalışan 165 kişilik örneklem kullanarak proaktif kişilik ve yaşam memnuniyeti, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlar daha proaktif bireylerin psikolojik ihtiyaç tatminini öngören daha uyumlu amaçlar koyduğunu ve bu amaçlara ulaştığını göstermiştir. Ayrıca proaktif kişilik ile yaşam memnuniyeti, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide özuyum, amaca ulaşma ve ihtiyaç tatmini dolaylı etki göstermiştir.

Li ve diğeri (2010), çalışmalarında 54 çalışma grubundan seçilmiş 200 Çinli işgörenden oluşan örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. Test ettikleri hipotezler sonucunda proaktif kişiliğin işgörenlerin yöneticileri ile yüksek değişim ilişkisi içerisinde olduğunu ve lider-üye değişimin kalitesinin ise daha yüksek iş tatmini ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olduğunu bulmuşlardır.

Bakker ve diğeri (2012), araştırmalarında çeşitli örgütlerde çalışan toplam 190 kişiden oluşan örneklem grubundan alınan veriler ile yapılan analiz sonuçları proaktif kişilerin işlerinden ustalaşma ihtimalinin yüksek olduğunu, işte ustalaşmanın ise işe gönülden adanmanın ve rol performansının tahmincisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada işgörenlerin çevrelerine proaktif olarak uyum sağladığı, adanmış olarak devam etme ve daha iyi performans sergilediği vurgulanmıştır.

Erkutlu ve Chafra (2012), Türkiye’deki 12 üniversite hastanesindeki 82 takımdaki 910 hemşireden oluşan örneklem üzerinde takım güçlendirmesi ile takım

proaktivitesi arasındaki ilişki ve takım lideri duygusal zekâsının düzenleyici rolü ve takım üyesi proaktif kişiliğini araştırmayı amaçlamışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda proaktivitenin takım güçlendirmesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca takım liderinin duygusal zekâsı ve takım üyelerinin proaktif kişiliği takım güçlendirmesi ile takım proaktivitesi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Özellikle takım liderinin duygusal zekâsı ve takım üyelerinin proaktif kişiliği yüksek olduğu durumlarda takımlar en yüksek proaktiviteyi göstermektedir.

Liguori ve diğerleri (2012), çalışmalarında proaktif kişilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın örnekleme çeşitli örgüt ve endüstride çalışan 78 ast-üst ikilisinden oluşturulmuştur. Araştırmaları sonucunda proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişki üzerinde iş otonomisi ve iş anlamlılığının düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Bergeron ve diğerleri (2014), yapmış oldukları çalışmada proaktif kişilik ile görev ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide algılanan rol derinliğinin aracı etkisini araştırmak üzere model oluşturmayı amaçlamışlardır. Veriler anket yöntemi ile Amerika'da bulunan 69 üniversitede çalışan toplam 530 fakülte mensubundan toplanmıştır. Elde edilen veriler ile yapılan analiz sonuçları proaktif kişiliğin görev ve vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişki içinde olduğunu ve bu ilişkide algılanan rol derinliğinin aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

## 1.2. Güçlendirme

Güç kavramı, yapılması arzu edilen birşeyi başkasına yaptırabilme veya olması istenen şeyleri gerçekleştirme ya da elde edilmek istenen şeyleri istenilen yolla alabilme kabiliyetidir. Güçlendirme ise çalışanların bireysel ya da grup içinde kendi işlerine etki edecek kararları vermek için hünelerlerini kullanmasına izin verilmesidir (Schermerhorn, vd., 2005:28-266).

Conger ve Kanungo (1988:473) güçlendirmeyi yöneticinin gücü astları ile paylaştığı bir süreç olarak tanımlamışlardır. Güçlendirme, gücün verilmesi ya da otoritenin paylaşılmasıdır (Burke, 1986:51). Güçlendirme, örgüt üyeleri arasında özyeterlilik duygularının güçsüzlüğü besleyen şartların ve bu şartları ortadan

kaldırarak resmi örgütsel uygulamaların ya da informal tekniklerin belirlenmesiyle artırılmasıdır (Conger ve Kanungo, 1988:474).

Son yıllarda birçok araştırmacı güçlendirmeyi kavramsallaştırmak istemişlerdir (Conger, 1989; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990, Spreitzer, 1995, 1996;). Güçlendirme ile ilgili çoğu tanımlar; karar verme, iş süreci, performans değerlendirme ve diğer insanlar üzerindeki kontrol ve gücün değişik yönlerini ifade ederken; bazı tanımlar güçlendirmeyi motivasyonel açıdan psikolojik bir olgu olarak ele almakta, diğer tanımlarda ise ilişkisel bir olay olarak ele alınmaktadır (Ceylan:2002). Örgütsel ve işgören psikolojisinde ise güçlendirmenin iki yaygın kullanımı göze çarpmaktadır (Leach vd., 2003).

Birinci yaklaşımda güçlendirme; “çalışanların birincil görevlerinin yürütülmesi açısından artmış bir karar verme yetkisi (Wall vd., 2002:147)” verecek şekilde sorumluluğun hiyerarşinin aşağısına doğru dağıtılmasını içeren bir uygulama ya da uygulama grubudur (Leach vd., 2003). Schermeron vd.,(2005:276)’ne göre güçlendirme ise; yöneticilerin çalışanlara kendileri ve işlerini etkileyen kararları alabilmek için ihtiyaç duydukları gücü kullanmaları ve edinmeleri için yardım ettiği süreçtir. Bu yaklaşımda yazarlar özellikle güçlendirme sürecinde üst yönetimin ne yapması gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

İkinci yaklaşımda ise “psikolojik güçlendirme” terimi ön plana çıkmaktadır. Birinci yaklaşımda çalışanların kendileri için hazırlanan ortamı ve üst yönetimin kendilerini güçlendirmeye dönük çabalarını nasıl algıladıkları konusu üzerinde durmamaktadır (Bolat, 2003:203). Birçok yazarın aksine Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmenin sadece üst yönetimin astlarla gücün paylaşılmasından ibaret olmadığını; üst yönetimin güçlendirme davranışı boyutunun yanısıra; çalışanların bilişsel olarak kendilerini güçlendirilmiş olarak algılama boyutunu da kapsadığını belirtmişlerdir. Psikolojik güçlendirme; çalışanların iş ya da görev rollerindeki yeterlilik, anlam, seçim ve etki duyguları tarafından belirlenen bir motivasyonel durumu ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990).

Güçlendirme astların görev davranışlarını başlatmaları ve sürdürmelerini sağlayan bir süreçtir. Güçlendirme süreçleri liderlere moral bozucu örgütsel

değişimin duygusal etkilerinin azaltılması ya da zorlu rekabet koşullarında örgüt çalışanlarının harekete geçirilmesi için fırsat verir. Bu süreçler; liderlerin yüksek performans hedefleri koymasını ve çalışanların bu hedefleri kabul etmesini mümkün kılar. Ayrıca güçlendirme uygulamaları, astların örgütsel/çevresel engeller karşısında direnmelerini sağlayacak motivasyonun verilmesinde faydalı olabilirler (Conger ve Kanungo, 1988:476).

Güçlendirme, işgörenlerin çevre ile olan etkileşiminde inisiyatif alarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişimidir (Ceylan, 2002:115).

Çöl (2008)'e göre güçlendirme ise üst yönetimin güçlendirme adına yaptıklarından ziyade; yönetici destek ve onayına ihtiyaç duymadan işleri ile ilgili tüm kararları alabilmeleri için gereken eğitim ve kişisel gelişim olanaklarının sunulması, bağımsız hareket etmeye motive eden örgüt ortamının hazırlanması, verilen işin yerine getirilebilmesi için gereken yetki ve işin sonuçlarının sorumluluğunun astlara devredilmesi ve bütün bu uygulamaların astlar tarafından kendilerini güçlendiren faaliyetler olarak algılanmasıdır (Çöl:2008; 36-38).

Aslında güçlendirme karar verme otoritesi ve sorumluluğunun yöneticilerden astlara geçmesidir (Ford ve Fottler, 1995). Güçlendirme; ayrıca çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarını ve anlamalarını sağlayacak bilgi ve enformasyon paylaşımını, örgütsel performansa dayalı ödüllendirmeyi ve örgütsel sonuçları etkileyecek kararları almayı sağlayan otoriteyi vermeyi gerektirir (Bowen ve Lawler, 1992).

Güçlendirme fırsat verme anlamına gelmektedir ve çalışanların olumlu performans sonuçları için umutlarını artırmak yerine onların kendi etkililiğine olan inancının artırılmasını ön planda tutar (Conger ve Kanungo, 1988:476).

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha yetenekli hissedecekler bu şekilde örgütleri ve kendi işlerini daha anlamlı bir biçimde etkileyebileceklerdir (Avolio vd., 2004:954). Bireyler örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduklarında ve dahil oldukları sistemi etkileyebileceklerine inandıkları takdirde daha fazla motive olacaklardır (Spreitzer vd., 1997:686; Ashforth, 1989).



Thomas ve Velthouse (1990), geliştirmiş oldukları bilişsel modelde çalışan güçlendirmesinin anlam, yetkinlik, seçim ve etkiden oluşan dört boyutunun olduğunu, güçlendirmenin ise artan içsel görev motivasyonu olduğunu vurgulamışlardır.

Kirkman ve Rosen 1999'da yapmış oldukları çalışmada daha fazla güçlendirme uygulanan takımların daha az güçlendirilen takımlara göre daha verimli ve daha proaktif olduklarını; bunun yanında müşteri hizmeti, iş tatmini ve örgütsel ve takım bağlılık seviyelerinin daha st seviyede olduğunu saptamışlardır.

### **1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı**

Personel güçlendirme; yeni yönetim anlayışının bir ürünü olarak ortaya kmış ve bazı sektörlerde uygulama alanı bulmuştur (Ceylan, vd; 2005:26). Personel güçlendirmeye olan ilgi artan rekabet koşulları ile birlikte her geçen gün artmıştır.

Personel güçlendirme; bir örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için çalışanların daha proaktif ve kendi kendisini yönetebilir hale getirilmesidir (Herrenkohl vd., 1999: 373-374). Öte yandan bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile bireylerin karar verme yetkilerini ve isteklerini arttırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Vogt ve Murrell, 1990:8; Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 91, Koçel, 2011:408-409).

Personel güçlendirme çalışanların kendi kararlarını verebilmelerine, kararlarının sonuçlarından sorumlu olmalarına, inisiyatif kullanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmek için özerkliğe sahip olmalarına, yöneticileri tarafından sağlanan eğitimlerle bilgi ve becerilerini arttırabilmelerine ve çevreleri ile etkin iletişim kurabilmelerine olanak sağlamaktadır (Doğan ve Demiral,2007:283). Araştırmacıların temelde dikkat çekmek istedikleri nokta personel güçlendirmenin işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla karşılıklı güvene ve inanca dayalı olarak, çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine olanak sağlayan bir anlayış olmasıdır (zgen ve Türk, 1997:77).

Honold (1997: 202)'a göre güçlendirmenin başarılı olabilmesi için her örgüt kendi kültür ve ihtiyaçlarına göre ve kendisine özgü bir güçlendirme yapısı yapmalıdır.

Bowen ve Lawler (1992: 32) güçlendirmenin çalışanların örgütün dört girdisini paylaşımları olarak tanımlamışlardır. Bunlar (1) örgüt performansına dair bilgi, (2) örgüt performansı ile ilgili ödüller, (3) çalışanların örgütü anlamaları ve örgüt performansına katkı yapmalarına olanak sağlayacak bilgi, (4) örgütün yönü ve performansını etkileyecek karar verme gücünün paylaşımıdır.

Karakoç ve Bıyıklılar'a göre personel güçlendirme, çalışanın işi ile ilgili karar alma alanını ve kararları uygulama olanaklarını genişletme; bunların gerektirdiği bilgi, beceri, özgüven ve motivasyonunu artırma sürecidir. Aynı zamanda çalışanın yaptığı işin yönetimindeki söz hakkını ve bu hakkı kullanma gücünü artırma girişimidir (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003:2).

Randolph'a göre güçlendirme, insanların sahip olduğu yararlı "bilgi ve iç motivasyon zenginliği" gücünü farkederek örgüt içinde serbest bırakmasıdır. (Randolph,1995:20). Tanımda vurgulanmak istenen aslında astların gücü içlerinde barındırdığı ve yönetimin güçlendirme uygulamaları ile bu gücü açığa çıkarmasıdır (Karakoç ve Bıyıklılar,2003:1).

Polat ve diğerleri (2010), bir kamu üniversitesinde çalışan 69 öğretim üyesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve örgütsel sinizm üzerinde ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı; öte yandan örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **1.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı**

Psikolojik güçlendirme kavramı ilk olarak Conger ve Kanungo (1988) tarafından ele alınmıştır. Psikolojik güçlendirmeyi "arttırılmış içsel motivasyon olarak tanımlamışlardır. Güçlendirme konusunu üst yönetimin çalışanlarla gücü paylaşmasından öteye taşıyarak çalışanların güçlendirme adına algıları üzerinde durmuşlardır.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımı üst yönetimin güçlendirme adına ne yaptığı ile değil, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayıp algılamamasıyla ilgilienmektedir. Bu bakış açısıyla üst yönetim güçlendirme adına birtakım faaliyetlerde bulunsa dahi eğer çalışanlar bu faaliyetler sonucunda kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmiyorlarsa üst yönetimin güçlendirme çabaları sonuçsuz kalmış demektir.

Conger ve Kanungo (1988:473) bireylerin, güce sahip olduklarını algıladıklarında ya da olaylar, durumlar ve/veya insanlarla karşı karşıya geldiklerinde başa çıkabileceklerine inandıkları zaman güç ihtiyaçlarının karşılanabileceğini öne sürmüşlerdir. Öte yandan bireyler güçsüz hissettiklerinde ve çevrelerinin sosyal ve fiziksel taleplerini karşılayamayacaklarına inandıklarında güç ihtiyaçlarının karşılanmayacağı belirtilmiştir. Ayrıca özyeterlilik inancını azaltan ve kişinin psikolojik olarak güçlenmesini azaltma potansiyeli olan örgütiçi dört faktörden bahsetmişlerdir. Bu faktörler örgütsel faktörler, yönetim tarzları, ödül sistemi ve iş dizaynidir (Şekil 1). Bu faktörlerin ortadan kaldırılması ile güçlenme algısının oluşabileceği vurgulanmıştır.

**Şekil 1: Kişinin Psikolojik Olarak Güçlenmesini Azaltma Potansiyeli Olan Dört Faktör**

<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Ödül Sistemleri</b>
Önemli Örgütsel Değişiklikler /Geçişler İlk Girişimler Rekabetçi Baskılar Kişisel Olmayan Bürokratik İklim Zayıf İletişim/Ağ Oluşum Sistemleri Aşırı Merkeziyetçi Örgütsel Kaynaklar	Keyfi Ödül Dağıtımı Düşük Değerli Ödüller Yetkinlik Bazlı Ödül Yetersizliği Yenilik Bazlı Ödül Yetersizliği
<b>Yönetim Tarzı</b>	<b>İş Dizayını</b>
Otoriter (Aşırı Kontrol) Olumsuzluk Yönelimi (Hatalara Odaklanma) Olaylar ve Sonuçlarda Nedensizlik	Rol Belirsizliği Eğitim ve Teknik Destek Eksikliği Gerçekçi olmayan hedefler Uygun Otorite/Takdir Edilme Eksikliği Düşük Görev Çeşitliliği

**Kaynak:** Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Thomas ve Velthouse (1990) bireylerin güçlendirme algısını “içsel görev motivasyonu” olarak tanımlamıştır ve görevi kendi içerisinde değerlendirmenin dört bilişsel boyutunu açıklamışlardır: *anlam*, *yetkinlik*, *seçim* ve *etki*. *Anlam*, bireyin verilen görevi kendi standart ve ideallerine göre değerlendirip önemsemesidir. *Yetkinlik*, bireyin görevlerini yerine getirirken kullanılmış olduğu beceri derecesini ifade etmektedir. *Etki*, verilen görev üzerinde fark yaratma davranışının gösterilme derecesini ifade etmektedir. *Seçim*, bireyin yapmış olduğu eylemlerde sorumluluk alma derecesini gösterir. Yazarlar seçim terimini, özerklik terimini daha soyut ve filozofik buldukları için tercih etmişlerdir. Thomas ve Velthouse (1990) bu çalışmada ampirik bir doğrulama vermemişlerdir.

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse’un içsel motivasyonun bilişsel bileşenlerini psikolojik güçlendirme terimi ile ifade etmiştir (Huang,2012:104) ve Thomas ve Velthouse’un modeli üzerinde değişikliklere gitmiştir.

Spreitzer (1995:1444) psikolojik güçlendirmeyi *anlam*, *yetkinlik*, *özerklik* ve *etki* olmak üzere dört bilişsel öge tarafından açıklanan bir motivasyonel yapı olarak ifade etmiştir.

**Anlam:** Kişinin yaptığı işten algıladığı önemdir. Bu değerlendirme bireyin kendi idealleri veya standartları doğrultusunda değerlendirilen görev amaç ya da hedeflerinin değeri ile ilgilidir (Thomas ve Velthouse, 1990:672).

**Yetkinlik:** Kişinin özyeterliliği ya da yapmış olduğu görevi başarılı bir şekilde tamamlayacağına dair inancıdır (Gist, 1987).

**Özerklik:** Spreitzer, Thomas ve Velthouse’dan farklı olarak özerklik terimini kullanmıştır. Kişinin işleri nasıl başlatıp ne şekilde sürdüreceğine ilişkin seçim yapma özgürlüğüne dair algısıdır (Deci, vd., 1989).

**Etki:** Bireyin davranışlarıyla stratejik, yönetsel ya da işlemsel iş çıktılarında fark yaratma derecesidir (Ashforth, 1989).

Bu dört bilişsel öge birlikte pasif yerine aktif bir iş rolüne yönelimi yansıtmaktadır. Spreitzer, aktif yönelimi, bir bireyin iş rolü ve ortamını şekillendirebilmeyi istemesi ve hissetmesi olarak ifade etmiştir. Bu dört boyut genel bir psikolojik güçlendirme yapısı oluşturma iddiasında bulunmaktadır. Tek bir

boyutun olmaması hissedilen güçlendirme derecesini tamamen yok etmese bile azaltacaktır (Spreitzer, 1995:1444). Sonuç olarak birey bu dört psikolojik durumun hepsini yaşadığı zaman psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedecektir (Spreitzer, 2008:56).

Psikolojik güçlendirme, bireyin iş rolüne aktif yönelimini yansıtan ve iş çevresi tarafında şekillendirilen bir dizi motivasyonel bilişsel boyutlar olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995:1443).

Menon (2001:161), psikolojik güçlendirme durumunu algılanan kontrol, yetkinlik ve görev içselleştirmesi tarafından şekillendirilen bilişsel bir durum olarak tanımlamıştır.

Psikolojik güçlendirme, bireylerin iş ile ilgili olarak kontrol duygusu hissetmesi için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu ifade eder. Gücün her düzeydeki çalışanlarla paylaşılmasına odaklanan yönetsel uygulamaların aksine; psikolojik bakış açısı çalışanların işte ne hissettiklerine odaklanmaktadır (Spreitzer, 2008).

Psikolojik güçlendirme her kademedeki çalışanlarla gücün paylaşılmasına odaklanmak yerine çalışanların işlerini icra ederken ne yaşadıkları ile ilgilenmektedir. Bu açıdan güçlendirme çalışanların örgütsel rollerine ilişkin inançlarıdır (Spreitzer, 2008:56).

Psikolojik olarak güçlendirilmiş bireyler kendilerini yetkinliğe sahip olarak görürler, işini ve iş çevresini inisiyatif olarak, proaktif davranarak ve bağımsız hareket ederek anlamlı bir biçimde etkileyebilirler (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990; Pieterse vd., 2010:613).

Güçlendirilmiş bireyler iş çevresi için emir gelmesini pasif bir şekilde beklemek yerine iş çevrelerini etkilemek ve şekillendirmek için proaktif bir yaklaşım içerisine girerler. Çünkü psikolojik güçlendirme işe aktif yönelimi yansıtmaktadır (Spreitzer vd., 1999:513).

Psikolojik güçlendirme yaşanmış bir psikolojik durumu ya da kavrama (biliş) grubu olarak kabul edilmektedir (Zhang ve Bartol, 2010:110).

Lee ve Koh (2001:685)'a göre güçlendirmenin iki boyutu vardır. Bu boyutlardan ilki güçlendirmenin astlarını güçlendiren “bir yönetici davranışı” olduğu; diğeri ise yönetici tarafından güçlendirilmesi sonucu “astın psikolojik durumu” olarak ifade etmişlerdir. Yönetici davranışı güçlendirmenin sebebi olarak görülürken, çalışan algısı güçlendirmenin sonucu olmaktadır. Bu iki boyut güçlendirmenin sebep ve sonucunu oluşturmaktadır. Buna göre güçlendirme çalışanın yöneticisinin güçlendirme davranışının etkisiyle anlam, yeterlilik, seçim (özerklik) ve etki boyutlarını algıladıkları psikolojik durumdur (Lee ve Koh 2001:686).

Psikolojik güçlendirme konusu üzerine yapılan çalışmalar bireyin ve örgütün güçlendirme sürecinde üstlendiği rolü açıklamaya çalışmışlardır. Yabancı ve yerli literatürde psikolojik güçlendirmenin öncülü ve sonuçlarına odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Yabancı ve yerli araştırmacıların yapmış olduğu uygulamaya dönük çalışmalar tarih sırasına göre sınıflandırılarak konuyu derinlemesine incelemek isteyen araştırmacılara yol gösterici olması amacıyla bu bölümde sunulmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin öncülleri boyutuna bakıldığında çalışanlar işlerinde göstermiş oldukları performansları hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu bilgiye erişimin açık olması işgörenleri psikolojik güçlenmeye sevk etmektedir (Spreitzer, 1995; Bordin, vd., 2007). Diğer taraftan çalışanların örgüt misyonunu bilmesi de psikolojik olarak güçlenmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Bordin, vd., 2007). Çünkü misyonun ne olduğuna dair edinilen bilgi karşısında çalışanlar da hem misyon yönünde hareket etme hem de yeteneklerini misyon için artırma eğilimi göstermektedirler (Spreitzer, 1996). Örgütün ödül sistemi ile ilgili bilgi sahibi olan çalışanların kendi yetkinliklerinin farkına varılması ve kuvvetlenmesine neden olacağı için çalışanların psikolojik güçlendirmelerine katkı sağlamaktadır (Spreitzer, 1995; Bordin, vd., 2007). Öte yandan işgören katılımı sağlanan örgütlerdeki çalışanlarda psikolojik olarak güçlendirilmiş algısı olduğu iddia edilmiştir (Spreitzer, 1996; Wallach ve Mueller, 2006; Bordin, vd., 2007). İş güvencesi ise çalışanların psikolojik güçlendirme algılarına etki eden bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Fried vd. (2003)'ne göre iş güvencesinin düşük olduğu durumlarda çalışanlar kendilerini güçsüz hissetmektedirler. İş güvencesinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif

etkiye sahip olduğunu ise Bordin, vd., (2007) ortaya koymuştur. Çalışanların amirlerinden gördükleri sosyo-politik desteğin psikolojik güçlendirme açısından olumlu sonuçlar doğurduğu Spreitzer (1996) tarafından ortaya konulmuştur. Ayrıca yöneticinin sosyal desteği içinde barındırdığı saygı duyma, kabul etme ve başkalarının ihtiyaç ve duygularını önemseme davranışları nedeniyle psikolojik güçlendirmenin öncülleri arasında sayılmıştır (Bordin, vd., 2007). Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarına etki eden diğer bir husus da denetim kapsamıdır. Çalışanlar geniş denetim kapsamına sahip yöneticilerle çalıştıklarında daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler, çünkü geniş denetim kapsamına sahip yöneticiler çok fazla çalışan ile ilgilenmeleri nedeniyle çalışanların kararlarını sürekli denetleyememektedirler. Bu durum ise bireylerin kendilerini özerk hissetmelerine dolayısıyla psikolojik güçlendirme algısına sahip olmalarına neden olmaktadır (Hill ve Hoskisson, 1987; Spreitzer, 1996). Liderlik ise işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarında önemli bir etkiye sahip olan diğer bir öncül olarak görülmektedir (Seibert, vd., 2011).

Birçok araştırmacı psikolojik güçlendirmenin sonuçları olarak örgütsel bağlılığın psikolojik güçlendirmenin bir sonucu olarak kabul etmektedir (Spreitzer, 1995; Honold, 1997; Koberg vd., 1999; Liden vd., 2000; Bordin, vd., 2007). Öte yandan iş tatmini de psikolojik güçlendirmenin sonuçları arasında gösterilmektedir (Seibert, vd., 2004; Liden, vd., 2000; Avolio, vd., 2004; Bordin, vd., 2007). Ayrıca görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işte yenilikçilik de psikolojik güçlendirmenin davranışsal sonuçları olarak kabul edilmektedir (Bordin, vd., 2007).

Psikolojik güçlendirme denetim kapsamı, sosyopolitik destek, bilgiye erişim ve çalışma iklimi ile pozitif; rol belirsizliği ile negatif ilişki içerisindedir. İş birimi tasarım özellikleri psikolojik güçlendirmenin öncülleri olarak belirlenmiştir (Spreitzer 1996).

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ile iş verimliliği, iş tatmini ve işle ilgili zorlanma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş verimliliği ile yeterlilik ve etki arasında pozitif; iş tatmini ile anlam ve özerklik arasında pozitif; işle ilgili zorlanma ile yeterlilik arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Spreitzer vd., 1997).

Spreitzer ve diğeri (1999) Fortune 500 örgütüne dâhil orta düzey yöneticilerden oluşan örneklerden veriler ile psikolojik güçlendirme ile liderlik ilişkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda yüksek seviyede güçlendirmeye sahip olan yöneticiler astları tarafından daha yenilikçi, artan etkileme gücü ve ilham verici olarak görüldüğü belirlenmiştir. Ancak yönetici güçlendirmesi ve gözetim davranışı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Corsun ve Enz (1999), 21 özel klüpte çalışan 292 hizmet çalışanından oluşan örneklerden elde ettiği veriler doğrultusunda destekleyici iş arkadaşı ve müşteri ilişkileri daha yüksek yaşanmış çalışan güçlendirmesinin tahmincisi olduğu saptanmıştır. Hem örgütsel hem de çalışan-müşteri ilişkileri güçlendirme boyutları (anlam, etki, özyeterlilik) üzerinde önemli etkiye sahiptir. İş arkadaşı yardımı ve destekleyici müşteri ilişkileri güçlendirmenin üç boyutunun en etkili iki tahmincileri olarak bulunmuştur.

Koberg ve diğeri (1999), çalışmalarında 129u erkek 483ü kadın olan hastahane çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda güçlendirme algısının örgütsel mevki ve lider ulaşılabilirliği, grup etkililiği ve değeri ile arttığı ortaya konmuştur. Öte yandan daha kıdemli çalışanların örgüt içinde daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri belirlenmiştir. Ayrıca güçlendirme algılarının iş tatmini artışı ve iş verimliliği/etkililiğinin yanında örgütten ayrılma eğiliminin azalmasıyla ilgili olduğu bulunmuştur.

Siegall ve Gardner (2000) çalışmalarında işletmedeki yöneticilerle iletişim ve genel ilişkilerin psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam, özerklik ve etki ile anlamlı ilişkisi olduğunu ancak yetkinlik ile anlamlı bir ilişki olmadığını raporlamışlardır.

Konzcak ve diğeri (2000) güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi teorik olarak ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Uygulanan analiz sonucunda psikolojik güçlendirmenin güçlendirici liderlik davranışının altı boyutu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisi gösterdiği saptanmıştır.

Sağlam Arı ve Ergeneli (2003), psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.



Kamu ve özel bankalarda yönetici pozisyonunda çalışan 223 kişiden oluşturulan örneklem üzerinde yapılan analiz sonuçları örgütsel bağlılıkla cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin ilişkili olduğunu ancak eğitim düzeyinin ilişkisinin olmadığını göstermiştir. Diğer taraftan psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Wat ve Shaffer (2004) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı genişletilmiş bir sosyal değişim modeli geliştirerek test etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında Hong Kong'da bir yatırım bankasında çalışan 183 kişi ve yöneticilerini kapsayan bir örneklem oluşturmuşlardır. Elde edilen veriler ile yapılan analiz sonuçları örgütsel bağlılığın tüm boyutlarına psikolojik güçlendirme ve yöneticiye duyulan güvenin doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel bağlılık faktörleri ile olan ilişkisini ele almışlardır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından (1) anlam boyutu örgütsel bağlılık faktörlerinden nezaket ile (2) yetkinlik boyutu, dürüstlük ve sportmenlik ile (3) özerklik boyutu, özgecilik ile (4) etki boyutu ise dürüstlük ile ilişkili bulunmuştur.

Avolio ve diğerleri (2004), Singapur'da bir kamu hastanesinde çalışan 520 hemşireden oluşan örneklem üzerinde yapmış oldukları analiz sonuçları; psikolojik güçlendirmenin dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisi olduğunu göstermiştir.

Seibert ve diğerleri (2004), güçlendirme ikliminin psikolojik güçlendirmeden farklı olduğunu ve iş birimi performansı ile pozitif ilişkide olduğunu çalışmalarında göstermişlerdir. Psikolojik güçlendirmenin; güçlendirme iklimi ile bireysel performans ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Hechanova ve diğerleri (2006), otel, yeme-içme, bankacılık, çağrı merkezleri ve havayolları olmak üzere beş farklı sektörde istihdam edilen 954 çalışan ve onların yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme ile iş tatmini ve performansı arasında pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. İçsel motivasyonun ise yüksek seviyede güçlendirme ve iş tatmini ile ilişkili olduğu

ancak içsel motivasyonun güçlendirme ve iş tatmini ve performansı arasında düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu ve Eren (2007) yapmış oldukları çalışmada psikolojik güçlendirmenin boyutları olan anlam, otonomi, etkinin pozitif yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini öte yandan örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ergeneli ve diğerleri (2007) Ankara'da 220 banka yöneticisi üzerinde yapmış oldukları çalışmada Spreitzer (1995)'in tanımladığı dört bilişsel öge (anlam, etki, yetkinlik, özerklik) ile banka yöneticilerinin bilişsel ve duygusal tabanlı güvenleri arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Elde edilen bulgular eşliğinde anlam ve yetkinliğin bilişsel güven ile etkinin ise duygusal güven ile aralarında ilişki olduğunu ancak özerklik ile hiçbir güven şekli arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

Arslantaş (2007), çalışmasında güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma için bir üretim firmasında çalışan 233 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler ile yapılan regresyon ve korelasyon analizi sonuçlarına göre güçlendirici lider davranışının yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde bir etkiye sahip oldukları ortaya konulmuştur.

Raub ve Robert'in (2007) yapmış oldukları çalışmada güçlendirici liderlik, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelemişlerdir. Araştırma örneklemini Orta Doğu ve Asya Pasifik'teki onbir ülkede faaliyet gösteren büyük bir otel zincirinde çalışan 640 kişi ve onların yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları psikolojik güçlendirmenin güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanında güç mesafesi ile ilgili olan kültürel değerlerin bu ilişkiler üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Arslantaş ve diğerleri (2008), etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da tekstil sektöründe bir firmada çalışan 115 mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Yapılan analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini olduğunu göstermiştir. Ayrıca analizler etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünü ortaya koymuştur.

Barroso ve diğerleri (2008) İspanyol çokuluslu gıda ve içecek firmasında çalışan 437 kişiden toplanan veriler ile dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini araştırmışlardır. Yapılan analiz sonuçlarında dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif; psikolojik güçlendirme ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Erdem (2009), çalışmasında bir holdingde yönetici, uzman, mühendis ve sorumlu fonksiyonlarında görev yapan 233 personelden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Analiz edilen verilerden elde edilen sonuçlara göre liderin güçlendirme davranışı ile örgütsel bağlılık arasında, çalışanın psikolojik güçlendirme algısının kısmi aracılık rolü vardır. Psikolojik güçlendirme algısının anlam-yeterlilik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur; ancak diğer 2 boyut(etki ve seçim) ile anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Pieterse ve diğerleri (2010) çalışmalarında izleyici psikolojik güçlendirme algısının izleyici yenilikçi davranışı ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Hollanda'da kamu kurumunda çalışan 230 kişiden alınan veriler ışığında modeli test etmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışı ancak psikolojik güçlendirmenin yüksek olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Buna karşın etkileşimci liderliğin bu şartlar altında yenilikçi davranış ile negatif ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur.

Zhang ve Bartol (2010), araştırmalarında Çin'de faaliyet gösteren bilgi teknoloji firmasında çalışanlar ve onların yöneticilerinden anket yoluyla veri toplamışlardır. Toplanan veriler ışığında güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkiye sahip olduğu; psikolojik güçlendirmenin de yaratıcı süreç adanması ve içsel motivasyon ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Güçlendirme rol kimliği; güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyicidir. Öte yandan lider yaratıcılık teşviği, psikolojik güçlendirme ve yaratıcı süreç adanması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü üstlenmiştir.

2012 yılında Kara'nın yapmış olduğu çalışmada 5 yıldızlı otelde istihdam edilen kadın çalışanlardan oluşturulan 373 kişilik örneklem üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanların psikolojik güçlendirme algısı yaş, çalışma yılı, gelir düzeyi, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm sektöründe bulunma yılına göre farklılık göstermektedir (Kara, 2012).

Stander ve Rothmann (2010), çalışmalarında psikolojik güçlendirme, iş güvencesizliği ve çalışan adanması arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kamu ve üretim sektöründe çalışan 442 çalışandan anket yoluyla veri toplamışlardır. Toplanan veriler ışığında yapılan analiz sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme, iş güvencesizliği ve çalışan adanması arasında önemli ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Çok değişkenli analiz sonuçlarına göre etkili iş güvencesizliğinin psikolojik güçlendirmenin üç boyutu (yetkinlik, anlam, etki) ve çalışan adanması üzerinde ana etkiye sahiptir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin çalışan adanması ile olan ilişkisinde iş güvencesizliği arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Seibert ve diğerleri (2011) yapmış oldukları meta analiz sonucunda psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev ve bağlamsal (contextual) performansla pozitif; çalışan direnci ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Takım güçlendirmesinin takım performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Durmaz (2011), çalışmasında 543 kişilik bir gruba anket uygulayarak psikolojik güçlendirmenin iç girişimcilik üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun daha fazla algılandığı, ücret düzeyinin artmasıyla çalışanlarının psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunu daha fazla algıladıkları belirlenmiştir.

Huang (2012), Tayvan'da 13 üniversitede master programına kayıtlı tam zamanlı çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada psikolojik güçlendirme birincil yöneticiye güven aracılığı ile geribildirim arama davranışı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Tolay ve diğerleri (2012), çalışmalarında yapısal ve psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla İzmir'de iki devlet üniversitesinde çalışan toplam 25 fakültede çalışan 243 araştırma görevlisinden elde edilen veriler ile yapısal eşitlik modellemesi test edilmiştir. Elde edilen test sonuçlarına göre yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve doğrudan etkiye sahip olduğu, psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi olduğu, yapısal güçlendirmenin iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı pozitif olarak etkilediği; duygusal bağlılığı ise hem psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı hem de pozitif ve doğrudan etkilediği ortaya koymuşlardır.

Taştan (2012), gıda sektöründe yiyecek-içecek alanında faaliyet gösteren firmalarda çalışmakta olan 250 çalışandan oluşan örneklem üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütle özdeşleşme algısının çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve gönüllü performans davranışları arasındaki düzenleyici rolü ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütle özdeşleşme algısının yüksek olduğu durumda, psikolojik güçlendirme algıları ve gönüllü performans davranışı arasında olan ilişki güçlenmektedir.

Çalışkan ve Hazır (2012), çalışmalarında haberleşme sektöründe çalışan 476 çalışandan alınan veriler doğrultusunda psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun, çalışanların iş tatminine etkisi ve örgütsel bağlılığın bu etkideki aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre psikolojik

güçlendirmenin dört boyutunun iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Taştan (2014), çalışmasında katılımcı örgüt iklimi algısının örgütsel adanmışlık ile ilişkisinin incelenmesi ve psikolojik güçlendirme algısının ara değişken rolünün değerlendirilmesini amaçlamıştır. Bununla birlikte iş güvencesi algısı ile kendilik algısının psikolojik güçlendirme ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki kamu ilköğretim ve liselerinde görev yapmakta olan 280 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algısı yüksek olduğunda, katılımcı örgüt iklimi ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki güçlenmekte olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda, algılanan iş güvencesi ve kendilik algısı, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı olarak düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Asarkaya (2015), İstanbul'da faaliyet gösteren 18 farklı firmada 250 çalışan ve onların doğrudan bağlı oldukları yöneticileri (19 kişi) üzerinde uygulamış olduğu anketlerden elde edilen verilerin analizini yapısal eşitlik modellemesi yoluyla test etmiştir. Çalışmada, güçlendirici lider davranışlarının çalışanın psikolojik güçlendirme düzeylerinde güçlü etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

### **1.3. İşe Gönülden Adanma**

Son yıllarda “pozitif psikoloji”nin de etkisiyle işe gönülden adanma oldukça gündemde olan bir konu haline gelmiştir. İnsanların işleri ile ilgili olumlu davranış ve düşünceleri çok daha fazla önem kazanmaya ve ilgi çekmeye başlamıştır. Pozitif örgütsel davranış günümüz çalışma koşullarında ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili yönetilebilir performans artışı için pozitif yönelimli insan kaynağının güçlü ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002:59). İşe gönülden adanma, pozitif örgütsel davranış alanı için oldukça önemlidir; çünkü adanma rol ve rol ötesi davranışı, müşteri memnuniyeti, proaktivite, uyarlanabilirlik ve yaratıcılık gibi birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Rothbard ve Patil, 2011:56).

İşe gönülden adanma kavramına ilişkin en eski ve önemli çalışmalardan birisi Kahn'a aittir. Kahn'a göre, kişisel adanma örgüt üyelerinin kendi iş rollerine

bağlanmalarıdır. Adanmada bireyler rollerini sergilerken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade eder ve işe verirler. Kişisel adanmama, bireylerin iş rollerinden kendilerini uzaklaştırmalarıdır. Adanmama durumunda bireyler rollerini sergilerken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak geri çeker ve korurlar (Kahn, 1990: 694).

Kahn (1990:703), yokluğu kişisel bağlanmamayı, varlığı ise kişisel adanmayı etkileyen üç psikolojik durumdan bahsetmiştir. Bu üç psikolojik durum: anlam, güven ve uygunluktur. Bu üç durum birlikte insanların rollerini nasıl yaşayacaklarını belirlemektedir. Örgüt üyelerinin işe gönülden adanma ya da adanmaması kendilerine bilinçsiz olarak sordukları soruların cevabına bağlıdır. Bu sorular: (1) Bu performansı göstermek benim için ne kadar anlamlı olup olmadığı (2) Bunu yapmak ne kadar güvenli olup olmadığı (3) Bunu yapmak için ne kadar uygun olup olmadığı. **Anlam**, bireyin işi için hissettiği değerli olma duygusudur. Kahn'a göre psikolojik anlamlılık, kişisel adanma ya da adanmamayı yaratan çalışma unsurları ile ilişkilidir. **Güven**, bireyin iş rolünü yerine getirirken kariyer, statü, özbenlik korkusu olmaksızın kendisini açıkça gösterebilmesi durumudur. Psikolojik güvenlik ise adanmayı sağlayacak az ya da çok tehdit teşkil etmeyen, öngörülebilir ve tutarlı sosyal durumları yaratan sosyal sistem unsurları ile ilişkili bulunmuştur. **Uygunluk** ise, bireyin işe adanması için gerekli olan fiziksel, duygusal ya da psikolojik kaynaklara sahip olma durumudur. Kahn psikolojik uygunluğu ise bireylerin rol performanslarına adanmalarına engel olacak tüm dikkat dağıtıcı unsurların daha az ya da daha çok terkedilmesiyle ilgili olduğunu belirtmiştir.

Maslach ve Leiter (1997:24) ise tükenmişliğin işe adanmanın aşınması sonucunda oluştuğunu; önemli, anlamlı, ilgi çekici olarak başlayan işin anlamsız, tatmin etmeyen, sıkıcı bir hale dönüşmesi olarak tanımlamaktadırlar. Maslach ve Leiter'a göre adanmanın enerji, katılım ve etkinlik olmak üzere üç özelliği vardır. Bu üç özellik tükenmişliğin yorgunluk, sinizm ve verimsizlikten oluşan üç özelliğinin doğrudan zıttır. Enerji yorgunluğa, katılım sinizme ve etkinlik verimsizliğe dönüşmektedir. Yazarlara göre MBI (Maslach Tükenmişlik Envanteri) ölçümlerinde yorgunluk ve sinizmin düşük, yeterliğin ise yüksek skorlu çıkması adanmanın bir göstergesidir.

Schaufeli ve diğeri (2002) işe gönülden adanmayı daha farklı ele almışlardır. Maslach ve Leiter'ın (1997) aksine tükenmişliğin işe gönülden adanma ile tam bir zıtlık içinde olmadığını ve işe gönülden adanmanın üç boyuta sahip olduğunu ve bu boyutların dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olarak ayrıldığını öne sürmüşlerdir. Yazarlar işle ilgili iyi olma olarak tanımlanan canlanma ve özdeşleşme boyutlarının var olduğunu; (1) canlanmanın, yorgunluktan dinçliğe, (2) özdeşleşmenin ise sinizmden adanmışlığa uzandığını belirtmişlerdir. Ancak tükenmişlik sinizm ve yorgunluğun yanısıra yetersizliği ve işe gönülden adanma ise dinçlik ve adanmışlık ile birlikte yoğunlaşmayı da içermektedir. Tükenmişliğin iki boyutu olan yorgunluk ve sinizm; işe gönülden adanmanın iki boyutu olan dinçlik ve adanmışlığın doğrudan zıttı olmasına rağmen; yetersizlik ve yoğunlaşma birbirinin zıttı olmayan, birbirlerinden farklı kavramlardır (Schaufeli vd., 2002:74).

İşe gönülden adanma; *dinçlik*, *adanma* ve *yoğunlaşma* ile nitelenen pozitif, tatmin edici, işle ilgili ruh hali olarak tanımlanmaktadır. İşe gönülden adanma belirli nesne, olay, birey ya da davranış odaklı değil; kalıcı ve yaygın duygusal-bilişsel bir durumu ifade etmektedir. *Dinçlik*, çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel esneklik, bireyin işine çaba harcama arzusu ve zorluklar karşısında pes etmeme olarak nitelendirilmektedir. *Adanmışlık* bir anlamda önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okumadır. *Yoğunlaşma* kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir biçimde kendini vermesi, işte zamanın çabuk geçmesi, işten kendini alamama olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002:74-75).

Demerouti ve diğeri (2001a), çalışmalarında tükenmişlik üzerinde iş talepleri ve iş kaynakları modelinin etkisini araştırmışlardır. İş talepleri ve kaynakları modeli, hangi iş çeşidinde olursa olsun, iş taleplerinin yüksek ve iş kaynaklarının sınırlı olduğu durumda tükenmişliğin gelişeceğini varsaymaktadır. Çünkü bu tür olumsuz çalışma koşulları enerji tükenmesine, ayrıca motivasyon azalmasına sebep olarak görülmektedir (Demerouti vd., 2001a:499).

İş talepleri ve kaynakları modeli (Bakker ve Demerouti, 2007)'ne göre çalışanların çalışma koşulları *iş talepleri* ve *iş kaynakları* olmak üzere iki ayrı kategori altında incelenebilir.



İş talepleri, fiziksel ya da psikolojik çaba gerektiren ve bu nedenle kişiye fiziksel ve tükenme gibi psikolojik maliyetleri olan işin fiziksel, sosyal ya da örgütsel yönünü ifade eder (Bakker ve Demerouti, 2007:501). Demerouti vd. iş kaynaklarının yüksek olduğu zaman işe gönülden adanmanın yüksek olmasının beklenen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir ( Demerouti vd. 2001:280).

İş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmayı sağlayan, iş taleplerinin psikososyal ve psikolojik maliyetlerini azaltan; kişisel gelişme ve ilerlemeye teşvik eden fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel iş yönlerini ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007:501).

İşe gönülden adanmanın neden ve sonuçlarını açıklamaya çalışan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli temelde iki varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi, iş arkadaşları ve yöneticilerin sosyal desteği, performans geribildirimi, beceri çeşitliliği ve otonomi gibi iş kaynakları işe gönülden adanmaya ve sonucunda daha yüksek performansa yönlendirecek motivasyonel bir süreci başlatmaktadır. İkinci varsayım ise çalışanlar iş yükü, duygusal ya da zihinsel talepler gibi yüksek iş talepleri ile karşılaştıkları zaman iş kaynakları daha belirgin hale gelir ve kendi motivasyonel potansiyellerini kazanırlar. Bununla beraber iyimserliği, özyeterliliği, esnekliği ve özsaygısı yüksek olan çalışanlar kendi iş kaynaklarını daha iyi harekete geçirebilirler ve genellikle işlerine daha fazla adanırlar (Bakker ve Demerouti, 2008:218).

Çalışan adanması çalışanın işine, örgütüne, yöneticisi ya da iş arkadaşlarına yüksek duygusal bir bağ ile bağlanmasıdır (Gibbons, 2006:5; Christensen Hughes ve Rog, 2008:749). Adanma çalışanların örgütleri için duydukları tutku ve enerjinin bir ölçümüdür (Hewitt, 2004:12).Adanma, zamanla görev kaynaklarını da artıran yeterli inançlarını artırmaktadır (Llorens, vd., 2007:825).

Öte yandan işe gönülden adanma, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılım ve işkoliklikten farklı bir yapıdır. Örgütsel bağlılık, istihdamı sağlayan örgüte çalışanın bağlılığını ifade etmektedir. Burada odak noktası örgüttür ancak adanmada odak noktası işin kendisidir. İş tatmini işi memnuniyet ve tatmin kaynağı olarak görmektir ya da çalışanları kavga veya doyumsuzluktan kurtaran bir araçtır; iş tatmini kişinin işin kendisi ile olan ilişkisini kapsamaz. İşe katılım ise işe

gönülden adanmanın özelliklerinden olan katılıma benzer ancak enerji ve etkililik boyutlarını içermez (Maslach vd., 2001:416). Ayrıca işe gönülden adanma ve işkoliklik hemen hemen aynı görünüşte olsalarda aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Aslında hem işkoliklikte hem de işe gönülden adanmada işe gömülme vardır. İşe gönülden adanan bireyler içsel motivasyonlarından dolayı işe gömülürler ancak işkolik bireyler içsel dürtüleri nedeniyle işe gömülürler ve bu dürtüye karşı koyamazlar (Schaufeli vd., 2008; Schaufeli ve Salanova, 2008:385).

Adanma, hem bağlılık hem de örgütsel vatandaşlık davranışının birçok unsurunu içermesine rağmen; her ikisi de tam olarak adanmanın anlamını karşılayamamaktadır. Ayrıca, ne bağlılık ne de örgütsel vatandaşlık davranışı adanmanın iki boyutu olan- çift yönlülük ve çalışanların iş farkındalığına ne ölçüde sahip olması gerektiği konularını yeterince yansıtmamaktadır (Robinson vd., 2004:8).

Örgütsel bağlılık bireyin tutumu ve örgüte bağlanmasını ifade eder; bu nedenle adanmadan farklıdır. Çünkü adanma bir tutum değil; rollerini yerine getirirken özenli olma ve işe tüm dikkatini verme ölçüsüdür (Saks, 2006:602). May ve diğerlerine (2004:12) göre ise adanma işe katılımdan da farklıdır. İşe katılım bireyin öz farkındalığına bağlı olan; iş yeteneklerinin tatmin edilme ihtiyacı konusunda bilişsel bir kararın sonucudur. Adanma; çalışanların işlerini yaparken kendilerini nasıl meşgul ettikleri ile ilgilidir ve ayrıca idrak etmenin yanısıra duygu ve davranışların aktif kullanımını gerektirir. Adanma bireylerin işleriyle kendilerini özdeşleştirdiği rollerine derin adanma deneyimi olan işe katılımın öncülü olarak düşünülebilir (May vd., 2004:12).

İşe gönülden adanma, yüksek seviyede enerji, süreklilik, özdeşleşme ve amaca yönelik olmayı ifade ettiği için; yüksek düzeyde adanmanın kişisel inisiyatif duygusu içinde proaktif çalışma davranışını artırması beklenir (Salanova ve Schaufeli, 2008:118).

Literatürde adanmaya dair çok sayıda tanım bulunmaktadır ancak bu tanımların ortak noktası olarak işe gönülden adanma; örgütsel bir amacı olan, katılım, bağlılık, tutku, coşkuyu çağrıştıran, enerji ve çaba odaklı hem tutumsal hem

de davranışsal bileşenleri olan arzu edilen bir durumdur (Macey ve Schneider, 2008:4).

Çalışanlar, onlardan ne beklendiğini bildikleri zaman, işi yapmaları için ihtiyaç duyduklarına sahip olduklarında, işlerinde memnuniyet ve etki hissetmek için fırsatlara sahip olduklarında, onlara inanan iş arkadaşları ile birlikte önemli bir işin parçası olarak algıladıklarında, ilerlemek ve gelişmek için şansa sahip olduklarında duygusal ve bilişsel olarak adanırlar (Harter vd., 2002:269).

Adanma çalışan tarafından örgüt ve örgüt değerlerine karşı gösterilen olumlu bir tutumdur. Adanmış bir çalışan işletme ortamının bilincindedir ve iş arkadaşları ile örgüt yararı için performansını artırarak çalışır. Örgüt işveren ve çalışan arasında iki yönlü bir ilişki gerektiren işe gönülden adanmayı beslemek, korumak ve büyütme için çalışmalıdır (Robinson vd., 2004:23).

Robinson ve diğerleri (2004:9)'e göre işe adanmış çalışanların göstermiş olduğu başlıca davranışlar örgüte inanma, bir şeyleri daha iyi yapmak için çalışmayı arzulama, işletme içeriğini anlama ve büyük resmi görme, iş arkadaşlarına karşı saygılı ve yardımsever olma, bir adım daha ileriye gitme isteği duyma, alanındaki gelişmeler hakkında bilgilerini güncel tutma olarak sayılabilmektedir.

İşe gönülden adanmış çalışanlar, kişisel inisiyatif, proaktif çalışma davranışı, öğrenme motivasyonu göstermekle birlikte inisiyatif alıp kendi pozitif geribildirimlerini oluşturarak ekstra yol kat ederler (Sonnentag, 2003; Schaufeli ve Salanova, 2007, Schaufeli vd. 2001, Demerouti ve Bakker, 2007a). Adanan çalışanlar örgütü daha ileriye götürmek için kendi işyerleri hakkında olumlu şeyler söyleyip, işleri için daha fazla çaba harcarlar (Hewitt, 2004:12).

Bakker ve Demerouti (2008:215)'a göre işe gönülden adanan çalışanlar adanmayanlara göre işte daha iyi performans sergilemektedirler. İşe gönülden adanmış çalışanlar, mutluluk, neşe ve coşku içeren pozitif duygular hissederler; işlerini ve kişisel kaynaklarını yaratırlar ve kendi adanmışlıklarını başkalarına aktarırlar.

Çalışanlar kendi işlerine dâhil edildiklerinde, katılım sağladıklarında ve işlerine hevesli ve tutkulu olduklarında yüksek seviyede işe adanma gösterirler.

Adanmış çalışanlar çalıştıkları kurumla derin bir bağ kurarlar ve tutkuyla çalışırlar. Aynı zamanda inovasyonu yürütme ve örgütü ileriye taşıma arzundadırlar. Bunun yanında işe gönülden adanma; üst yönetim tarafından benimsenecek amir iletişimi, iş tasarımı, kaynak desteği, çalışma koşulları, kurum kültürü ve liderlik tarzı gibi işyeri davranışı sağlık uygulamaları ile artırılabilir niteliktedir (Attridge, 2009:383-387).

İşe gönülden adanan çalışanlar, iş faaliyetlerine etkili bir bağa ve enerji dolu duygulara sahiptirler. Bunun yanında kendilerini iş talepleri ile başa çıkabilecek durumda görürler (Schaufeli, vd., 2002; Stander ve Rothmann, 2010). Adanmış çalışanlar örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini geliştirirler, inisiyatif alırlar, proaktif olurlar, örgüt kültürü ve değerlerini sağlamlaştırırlar ve desteklerler, örgütün değerlerini paylaşırlar, odaklanmış ve tetikte olurlar ve bir fark oluşturabileceğine inanırlar (Macey, 2006; Kaufman, vd., 2007:2).

İşe gönülden adanma iş amaçlarına ulaşmak için işlevi olan ve kişisel gelişimi, öğrenmeyi teşvik eden, iş taleplerini azaltan iş kaynakları ile olumlu ilişki içindedir. Sosyal destek, performans geribildirimi, iş otonomisi, koçluk ve görev çeşitliliği işe gönülden adanma ile olumlu ilişkiye sahip iş kaynaklarına örnek verilebilir (Schaufeli ve Salanova,2008:386,396). Öte yandan işe gönülden adanma ile özyeterlilik duygusu arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (Salanova, vd., 2001). Bandura'ya göre özyeterlilik ile işe gönülden adanma gibi pozitif örgütsel çıktılar arasında karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır (Bandura,2001). Ayrıca coşku, tatmin ve konfor gibi pozitif duygular da işe gönülden adanmaya yönlendiren öncüller olarak kabul edilmektedir (Salanova, vd., 2005).

Maslach ve Leiter (1997) ise işe gönülden adanmanın örgütsel öncülü olarak iş yaşamının altı alanı olduğunu belirtmişlerdir. Bu alanlar iş yükü, kontrol, ödüller, toplum, adalet ve değerler olarak belirtilmiştir. İş yükü, iş kaynakları ve çalışandan belirli süre verilerek arzulanan iş talepleri arasındaki ilişkidir. Kontrol işte karar verme ve otonomiyi ifade etmektedir. Ödül, işe olan katkılarından dolayı verilen parasal, sosyal, kişisel ya da bunların kombinasyonudur. Toplum işyerindeki sosyal etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Adalet örgütler ve onların karar alma süreçlerinde güven, açıklık kapsamı ile ilgili olarak yer almaktadır. Değerler

çalışanların kendi değerleri ile örgütün öncelikleri arasındaki uyumdur (Cho, vd., 2006:46-47).

Robinson ve diğerleri (2004:11)'e göre çalışanların işe gönülden adanması için gerekenlerin başında bireylerin kendilerini değerli ve işin içinde hissetmesi gerekmektedir. Çalışanlar karar vermeye katıldıklarında, fikirlerini rahatça söyleyebildiklerinde, yöneticilerinin onların görüşlerini dinlediğinde ve katkıları değerli bulunduğu, işlerini geliştirmek için fırsat verildiğinde, örgütün çalışanların sağlığı ve iyi olma durumunu önemseydiğinde işe gönülden adanırlar.

Christian ve diğerleri (2011), iş karakteristiklerinden; otonomi, görev çeşitliliği, görev anlamlılığı, geribildirim, problem çözme, iş karmaşıklığı, sosyal desteği işe gönülden adanmanın öncülleri arasında saymıştır (Christian vd. 2011:105).

İşe ilgili pozitif tutumlar, birey sağlığı, rol ötesi davranışları ve performans işe gönülden adanmanın muhtemel sonuçları arasında gösterilebilmektedir. İşe gönülden adanan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğu, örgüte daha bağlı hissettiği ve örgütten ayrılma niyetleri olmadığı ortaya konulmuştur (Demerouti vd. 2001; Schaufeli ve Bakker, 2003, 2004, Schaufeli ve Salanova,2008). Ayrıca işe adanmış çalışanların kişisel inisiyatif, proaktif davranış ve öğrenme motivasyonu gösterdikleri belirlenmiştir (Salanova ve Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003) Öte yandan adanmış çalışanların zihinsel ve psikomatik sağlık durumlarının iyi olduğu belirlenmiştir (Schaufeli, vd.2008; Demerouti vd., 2001).

Harter ve diğerleri, işe gönülden adanmanın müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, karlılık ve verimliliği olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur (Harter, vd., 2002:273). Öte yandan Christian ve diğerleri (2011), görev performansı ve bağlamsal performansını işe gönülden adanmanın sonuçları arasında göstermektedir (Christian vd., 2011:106).

İşe gönülden adanma alanında yapılan çalışmalar bireyin işine gönülden adanma sürecinde etkili olan farklı değişkenlerin rolünü açıklamaya çalışmışlardır. Yabancı ve yerli literatürde işe gönülden adanmanın öncülü ve sonuçlarına odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Yabancı ve yerli araştırmacıların yapmış olduğu uygulamaya dönük çalışmalar tarih sırasına göre sınıflandırılarak konuyu

derinlemesine incelemek isteyen araştırmacılara yol gösterici olması amacıyla bu bölümde sunulmuştur.

İngiltere’de yapılan bir araştırmada 1000’in üzerinde çalışandan toplanan veriler ışığında kişi ve iş karakteristiklerinin yanı sıra iş tecrübesine göre işe gönülden adanma düzeyinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışmanın temel bulguları ise şöyledir: çalışanlar yaşlandıkça işe gönülden adanma seviyeleri düşmektedir; azınlık olan etnik grup diğer iş arkadaşi grubundan daha fazla adanma göstermişlerdir; yöneticiler ve uzmanlar destek alan diğer gruptakilere göre daha fazla adanma göstermişlerdir; adanma seviyesi hizmet süresinin uzaması ile düşmektedir; iş yeri kazası, yaralanma ya da taciz edilme işe adanma üzerinde negatif etkiye neden olmaktadır; kişisel planı olan ya da bir önceki yıl resmi performans değerlemesi alanlar; planı olmayan ve performans değerlemesi almayanlara göre daha fazla adanma göstermişlerdir (Robinson vd., 2004).

Schaufeli ve Bakker (2004), dört bağımsız iş grubundan oluşan toplam 1698 kişilik örneklemeden edindikleri veri üzerinde yapılan analiz sonuçları; tükenmişliğin işe gönülden adanmadan farklı olduğunu ve birbirleriyle negatif bir ilişki içerisinde olduklarını, iş talebinin tükenmişliği öte yandan iş kaynaklarının da işe gönülden adanmayı tahmin ettiğini, tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin yanı sıra sağlık problemleri ile ilişkili olduğunu ancak işe gönülden adanmanın sadece işten ayrılma niyeti ile ilgili olduğunu; son olarak tükenmişliğin, iş talebi ve sağlık problemleri arasında aracılık etkisi gösterdiğini; buna karşın işe gönülden adanma; iş kaynakları ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuştur.

Salanova ve diğerleri (2005), çalışmalarında hizmet ikliminin; çalışan performansı ve müşteri sadakati arasında aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışmada 342 çalışandan örgütsel kaynaklar, adanma ve hizmet iklimi hakkında, ek olarak 1140 müşteriden aynı birimlerde çalışanların performansı ve müşteri sadakati hakkında bilgi toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçlarına göre hizmet ikliminin; bir taraftan (çalışanlardan toplanan veriler doğrultusunda) örgütsel çıktıları ve adanma arasında; diğer taraftan (müşterilerden toplanan veriler doğrultusunda) çalışan performansı ve müşteri sadakati arasında tam aracılık etkisi gösterdiği ortaya konulmuştur.

Gonza'lez-Roma' ve diğlerleri (2006), 477, 507 ve 381 kişiden oluşan üç farklı örnekleme üzerinde tükenmişlik ve adanmanın temel boyutlarını incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre temel tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenmişlik ve sinizm sırasıyla adanmanın temel boyutları olan canlılık ve adanmanın kavramsal olarak zıttı olduğu yargısını doğrulamışlardır.

Hallberg ve Schaufeli, 2006 yılında yapmış oldukları çalışmada UWES ölçeğinin İsveç için psikometrik özelliklerini 186 kişilik Bilgi İletişim teknoloji uzmanlarından oluşan örnekleme üzerinde araştırmışlardır. İsveç UWES'in içsel tutarlığı yeterli düzeyde bulunmuştur, ancak boyutsal olarak kısmen belirsizdir. Ayrıca yapılan bu çalışmada işe adanma, işe bağlılık ve örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı yapılar olduğu ve bu nedenle farklı işe bağlanma bakış açılarının olduğu ortaya konmuştur.

Saks, 2006 yılında yaş ortalaması 34 ve % 60'ı kadından oluşan, çeşitli meslek ve örgütlerde çalışan toplam 102 çalışandan oluşan örnekleme üzerinde yapılan çalışma ile meslek ve örgüte adanmanın yanısıra adanmanın öncülleri ve sonuçlarını araştırmıştır. Analiz sonuçlarına göre mesleğe adanma ve örgütsel adanma birbirinden farklıdır. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek hem meslek hem örgüte adanmanın tahmincisidir. Ayrıca mesleğe ve örgüte adanma; iş karakterleri, algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, ödülleri ve farkındalık, düzenli ve dağıtılan adalet ile iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık etkisi göstermiştir.

Koyuncu ve diğlerleri (2006) yapmış oldukları çalışmada işe adanmanın öncülleri ve sonuçlarını incelemek için büyük bir Türk bankasında çalışan toplam 286 kadın yönetici ve uzmandan oluşan örnekleme üzerinden veri toplamışlardır. Öncüller arasında iş yaşam tecrübesinin yanısıra kişisel demografik ve iş durum özellikleri; sonuçlarda ise iş tatmini ve psikolojik iyi hal ölçümleri sayılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda iş yaşam tecrübesi, üç adanma faktörünün (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) güçlü tahmincisi olarak bulunmuştur. Adanmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi iş çıktılarını ve dinçlik ise psikolojik iyi hal çıktılarını tahmin ettiği ortaya konmuştur.

Greco ve diğeri (2006), çalışmalarında hemşire liderlerinin güçlendirme davranışları, astların güçlendirme algıları, iş yaşam alanları ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiyi Kanter'in örgütlerde yapısal güç teorisini kullanarak araştırmışlardır. Örneklem seçimi Ontario'da bakım hastanelerinde çalışan hemşirelerden yapılmış ve 322 hemşire örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hemşireler genel olarak liderlerinin davranışlarını ve iş çevrelerini güçlendirici bulmaktadırlar. Örneklem % 53 tükenmişlikten muzdarip durumdadırlar. Lider güçlendirme davranışının yapısal güçlendirme ve iş yaşamının altı alanının aracılığı ile duygusal yorgunluk (tükenmişlik) üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Elde edilen bulgular ışığında liderin güçlendirme davranışı kişi-iş uyumunu artırabilir ve tükenmişliği engeller yargısına varılmıştır.

Olivier ve Rothmann (2007), çalışmalarında işe gönülden adanmanın öncüllerini araştırmışlardır. Tabakalı örnekleme yöntemi ile çokuluslu bir petrol şirketi çalışanlarından 171 kişilik örneklem oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar psikolojik anlamlılık ve psikolojik var olma işe gönülden adanmanın önemli tahminicileri olduğunu doğrulamıştır. Psikolojik anlamlılık işe gönülden adanma ile en güçlü pozitif ilişkiyi göstermiştir. İş arkadaşı ilişkileri ve iş rol uyumu ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkiye psikolojik anlamlılık durumu aracılık etmektedir. İş arkadaşı ilişkileri ve iş arkadaşı normları psikolojik güvenliğin tahminicisi olarak bulunmuştur. Kaynaklar ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiye psikolojik var olma durumu aracılık etmektedir sonucuna ulaşmışlardır.

Bal (2008), 21 şirkette çalışan beyaz yakalı 1033 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada ortamsal faktörler, esenlik, özyeterlik ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda özyeterliğin işe gönülden adanma üzerinde ortamsal faktörlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu; işe gönülden adanmanın geribildirim haricinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında önemli bir ara değişken olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, ortamsal faktörlerden, özerkliğin işe gönülden adanma üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, amir desteğinin ise çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyen ve işle ilgili esenlik duygularını arttırdığı vurgulanmıştır.

Salanova ve Schaufeli (2008), çalışmalarında İspanya'dan 386 teknoloji çalışanından; Hollanda'dan ise 338 telekomünikasyon yöneticisinden oluşan iki



bağımsız örneklem üzerinde işe adanmanın; iş kaynakları ve proaktif davranış arasındaki aracılık rolünü araştırmışlardır. Yapısal Eşitlik Modellemesi sonuçlarına göre her iki örneklemde de proaktif davranış üzerindeki iş çıktılarının etkisine işe gönülden adanma tam aracılık etmiştir.

Schaufeli ve diğerleri (2008), 587 telekomünikasyon şirketi yöneticisinden oluşan örneklem üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda işe gönülden adanmanın; fazla çalışma süresi, zarar görmemiş sosyal işlevsellik, sağlık, iş kaynakları ( iş kontrolü ve meslektaş desteği) ve pozitif iş çıktıları(iş tatmini ve zayıf örgütsel bağlılık) ile ilgili olduğu saptamışlardır. Analiz sonuçları işkoliklik, tükenmişlik ve işe gönülden adanmanın birbirinden farklı çalışan refahı çeşidi olduğunu göstermiştir.

Hakanen ve diğerleri (2008), 2555 Finli diş hekiminden elde ettikleri verilerle yapmış oldukları analiz sonuçlarına göre iş kaynakları ve işe gönülden adanma arasında; işe gönülden adanma ve kişisel inisiyatif arasında pozitif ve karşılıklı çapraz gecikmeli ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca kişisel inisiyatfin iş birimi yenilikçiliği üzerinde zamanla pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Dikkers ve diğerleri (2010), Hollandalı 794 kamu personelinden oluşan örneklem üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre proaktif kişiliğin 18 ay sonra işe adanmadaki artış ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca yüksek sosyal destek algılayan proaktif kişiler, zamanla en yüksek seviyede adanmaya ulaşmış olduklarını göstermişlerdir.

Xanthopoulou ve diğerleri (2009), 18 ay boyunca izledikleri 163 çalışandan oluşan örneklem üzerinde çalışmalarını yürütmüşlerdir. İş ve kişisel kaynaklar 18 ay sonra ölçülen işe adanma ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu, bununla birlikte işe adanma ile 18 ay sonra iş ve kişisel kaynaklar arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. İş kaynakları, kişisel kaynaklar ve işe adanmanın karşılıklı ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Laschinger ve diğerleri (2009), iki çalışmadan alınan verilerle ikincil anket analizi ve iki farklı grubun karşılaştırmasını yapmışlardır. 185 hemşireden oluşan ilk grup mezuniyet sonrası 2 yıla kadar çalışanlardan; diğer grup ise 2 yıldan daha fazla çalışan 294 hemşireden oluşmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesine göre

yapılan analiz sonuçlarına göre işe adanma önemli bir biçimde her iki grupta da güçlendirme ve etkililik arasında aracılık etkisi göstermiştir. Bununla birlikte iş etkililiği üzerinde adanmanın etkisi tecrübeli hemşireler için daha güçlüdür; işe adanma tecrübeli hemşirelerin etkililiği hissetmesinde güçlendirmenin etkisinde önemli rol oynarken, daha az tecrübeye sahip hemşirelerde bu önem daha azdır.

Erim (2009), farklı sektörlerde faaliyet gösteren beyaz yakalı 289 çalışan üzerinde uygulanan araştırma sonuçlarına göre; psikolojik stresin maskeleyen davranışı ile modelin bağımlı değişkenleri; işe gönülden adanma, işle bütünleşme ve karar almaya katılma arasında aracı değişken olduğunu belirlemiştir.

Babcock-Roberson ve Strickland (2010), işe adanmanın lider karizması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık etkisi gösterip göstermediğini araştırmışlardır. 91 katılımcıdan edinilen verilerle yapılan test sonuçlarına göre karizmatik liderlik ve işe adanma, işe adanma ve örgütsel vatandaşlık davranışı, karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine işe adanma tam aracılık etmiştir.

2011 yılında Alarcon ve Edwards yarı ve tam zamanlı çalışan 227 öğrenciden oluşan örneklem üzerinde işe adanmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi gösterdiğini saptamışlardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre adanma iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin önemli bir tahminicisi olarak bulunmuştur.

Tims ve diğerleri (2011), yöneticilerin liderlik tarzının izleyenlerin günlük işe adanmasını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Yapılan analiz sonuçlarına göre günlük dönüşümsel liderliğin çalışanların günlük adanmaları ile pozitif ilişki içerisinde olduğu ve günlük iyimserliğin bu ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Ancak günlük özyeterliliğin aracı rolü üstlenmediği saptanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında çalışanların işe gönülden adanması üzerinde dönüşümsel liderliğin rolü vurgulanmıştır.

Çağlar (2011), çalışmasında çalışanın işe gönülden adanmasında güçlendirmenin etkisini araştırmıştır. Araştırmada ayrıca lider davranışlarının işe gönülden adanma ve güçlendirme arasındaki aracılık rolü araştırılmıştır. Örneklem

grubu 4 ve üzeri yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan anketlerden 621 tanesi veri analizinde kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre bireyin çalışma amacı güçlenmenin işe tutkunluğa etkisini farklılaştıran bir değişken olarak bulunmuştur.

Xanthopoulou ve diğerleri 2012 yılında yapmış oldukları çalışmada 162 Hollandalı ve 206 Yunan çalışandan oluşturulan iki örneklem üzerinde tükenmişlik ve işe adanma ölçeklerinin faktör yapısı ve değişmezliğini sınımışlardır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları her iki örneklemin de üstünlüğünü desteklemiştir. Elde edilen sonuçlara göre Maslach Tükenmişlik Envanteri Ölçeği ve Utrecht İşe Adanma Ölçeği sadece tükenmişlik ve adanmayı test etmek için kullanılan araçlar değil aynı zamanda ülkeler arasında karşılaştırma yapmayı sağlayan araçlardır.

Woods ve Sofat (2013) 238 çalışan bireyden toplanan veriler ile Beş Büyük Kişilik Faktörü ile işe adanma arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, kişiliğin çalışkanlık ve kendine güven yönleri işe adanmanın en önemli tahminçileri olarak saptanmış, psikolojik anlamlılığın ise bu iki yönü hem doğrudan hem dolaylı olarak etkileyerek işe adanma ve bu iki yön arasında aracılık etkisi göstermiştir. Psikolojik anlamlılığın, işe adanma ile marjinal bir dolaylı ilişki içerisinde olan duygusal dengesizlik arasında aracılık etkisi gösterdiği ortaya konmuştur.

Quiñones ve diğerleri (2013), çalışmalarında Şilili 1313 kamu çalışanından edinmiş oldukları verilerle psikolojik güçlendirmenin iş kaynaklarından (görev otonomisi, beceri kullanımı, yönetici ve meslektaşlardan sosyal destek) işe adanmaya kadar olan motivasyonel sürece aracılık eden kişisel bir kaynak olarak hareket edip etmediklerini araştırmışlardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme; görev otonomisi, beceri kullanımı, yönetici sosyal desteğinin işe adanma üzerine etkisini taşımaktadır. İş kaynakları; işe adanmayı artırmak için önemli bir faktör olan işte güçlendirilme algısını artırır.

Drown (2013), İtalya'da faaliyet gösteren örgütlerde çalışan 258 kişiden farklı iki zamanda veriler toplanmıştır. İlk veriler proaktif kişilik ve iş dizayn karakteristikleri üzerine toplanmıştır. İkinci zamanda ise işe gönülden adanma verileri toplanmıştır. Analiz sonuçları; iş dizayn karakteristiklerinin olmadığı

zamanlarda proaktif kişilik kişisel bir kaynak olarak rol oynamakta olduğunu göstermiştir. Ancak karar verme otonomisi ya da başkalarından gelen geribildirim yüksek olduğu zamanlarda proaktif kişilik ve işe gönülden adanma arasındaki ilişki negatif olmaktadır.

Li ve diğerleri (2014); işe gönülden adanma üzerinde kişisel özelliklerin etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında sosyal destek ve iş aile çatışmasının işe gönülden adanma üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin moderatör etkisi incelenmiştir. Çin’de çeşitli hava limanlarında çalışan 477 kişiden oluşan örneklem üzerinde yapılan analiz sonuçları; işe gönülden adanma üzerinde sosyal desteğin pozitif, iş aile çatışmasının ise negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu etkilerin bireyin proaktif kişiliği tarafından düzenlenmiş olduğu ortaya konmuştur.

Klerk ve Stander (2014), liderin güçlendirme davranışı, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçları liderin güçlendirme davranışı, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Liderin güçlendirme davranışı ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi saptanmıştır.

Aybas (2014), çalışmasında farklı sektörlerde ve farklı özel işletmelerde çalışan 590 beyaz yakalı çalışandan veri toplamış ve toplanan verilerin analizi sonucunda pozitif psikolojik sermaye, motive edici ve beceri artırıcı İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığını saptamıştır. Ayrıca fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşullarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde ise pozitif psikolojik sermaye aynı anda hem kısmi aracı hem de düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Özer ve diğerleri (2015), çalışmalarında sağlık çalışanlarının işe gönülden adanma düzeylerini belirlemek ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerinin işe gönülden adanma düzeyi üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Aydın Atatürk Devlet Hastanesi’nde çalışan toplam 414 personelden elde edilen veriler ile yapılan analizler neticesinde çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinin eğitim durumları, mesleki statüleri ve cinsiyetlerine

göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ancak toplam çalışma süreleri, yaşları ve medeni durumlarının çalışanların işe gönülden adanma düzeyleri açısından bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bostancı ve Ekiyor (2015), sağlık sektöründe çalışanların işe gönülden adanması ile örgüt içi girişimcilik seviyeleri arasındaki farklılaşma durumlarını incelemek ve işe gönülden adanma ile iç girişimcilik düzeyi arasındaki ilişkinin boyutlarını ortaya koyma amacıyla 2014 yılında Ankara ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan sağlık çalışanları (hemşire) üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda işe gönülden adanmanın sadece duygusal bütünleşme boyutunun iç girişimciliğin açıklanması üzerinde etkili olduğu, bu etkinin ise pozitif yönde olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca işe gönülden adanmanın iç girişimcilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Karagonlar ve diğerleri (2015) Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 153 beyaz yaka çalışanından edinilen verileri çalışanın örgütle olan sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide öz yeterliliğin biçimlendirici rolünü ve test etmek amacıyla kullanmışlardır. Elde edilen bulgular öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe gönülden adanma arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflattığını ve bu nedenle öz yeterlilik arttıkça sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ilişkinin azaldığını ortaya koymuştur.

#### **1.4. Proaktif Çalışma Davranışı**

Psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe etkileşimcilik konusu davranışın hem içsel hem dışsal güçler tarafından kontrol edildiğini savunur (Crant ve Bateman, 1993:104). Kişi, çevre ve davranış eşzamanlı olarak birbirlerini etkilemektedirler (Bandura, 1986). İnsanlar çevresel baskılardan pasif olarak etkilenen değil (Buss, 1987:1220), kendi çevrelerini etkileyen varlıklardır (Crant ve Bateman, 1993:104). Proaktif davranış diğer gündemde olan yönetim trendlerine göre örgütsel etkililiği artırma yönünde çok daha büyük etkiye neden olabilir (Bateman ve Crant, 1999). Proaktif davranış; insanları diğerlerinden, örgütleri ise piyasadaki diğer örgütlerden ayırır (Bateman ve Crant, 1999) çünkü proaktif

bireyler kendi görevlerini daha iyi yerine getirebilmektedirler (Thompson, 2005) ve örgütteki varlıkları organizasyona katkı sağlamaktadır.

Proaktif davranışın gerçek anlamda var olduğu; bireylerin kasıtlı olarak ve doğrudan varolanı değiştirme ya da yeni baştan çevre yaratmak için bir şeyleri değiştirebilmesi ile anlaşılabilir (Bateman ve Crant, 1999). Bu durum proaktif davranışın zorunlu bir özelliğidir (Bateman ve Crant, 1993:104).

Literatürde proaktif davranışın değişik tanımları bulunmaktadır. Proaktif davranış Crant (2000) tarafından “mevcut durumu geliştirmek için inisiyatif alma ya da yeni durumlar yaratma; pasif bir şekilde mevcut koşullara uymak yerine statüko ile başa çıkma” olarak tanımlanmıştır. Öte yandan kişisel inisiyatif ise resmi olarak bir işin gereklerinden öteye giderek, bireyin işe kendi kendine başlayan aktif bir yaklaşımı ile sonuçlanan bir davranış belirtisidir (Frese vd., 1997). Kişisel inisiyatif; örgüt misyonu ile tutarlıdır, uzun dönem odaklıdır, amaca yönelik ve eylem odaklıdır, bariyer ve engellerle yüzleşmede ısrarlıdır, kendi kendine başlayabilme özelliği gösteren ve proaktif yapıdadır (Frese vd., 1996). Dolayısıyla proaktif çalışma davranışı gösteren bireyler inisiyatif almaları oldukça normal bir durumdur.

Kişisel inisiyatif, karşılıklı belirleyicilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik, girişimcilik, iş performansı, içsel motivasyon ve öz-düzenleme konularını kısmi olarak değiştiren ve belirginleştiren bir unsur olarak görülmektedir (Frese ve Fay, 2001:133).

Proaktif davranış işgörenlerde hem rol davranışı hem de ekstra rol davranışı olarak kendini gösterebilmektedir (Crant, 2000). Proaktif davranış sergileyen bireyler, kendiliğinden harekete geçme, uzun dönem odaklı olma ve çalışma çevresini etkileme arzusundadırlar (Frese ve Fay, 2001; Parker ve Collins, 2010; Seibert, Kramer ve Crant, 2001). Grant ve Ashford (2008:4), proaktif davranışın; bireylerin kendileri ve/veya çevrelerini etkilemek için önceden yaptıkları eylem olduğunu savunmuşlardır.

Araştırmacılar çalışanların, geri bildirim arama davranışını (Ashford ve Cummings, 1985), proaktif sosyalleşme taktiklerini (Ashford ve Black, 1996), dile getirme (LePine ve Van Dyne, 1998), sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999),

proaktif sorun çözüme (Parker, vd., 2006), yönetici yönlendirme davranışını (Grant vd., 2009) ve proaktif performans (Griffin vd., 2010) araştırmışlardır. Parker ve Collins (2010) ise proaktif davranışı üçlü bir yapı olarak ele almış ve diğer proaktivite ile ilgili olan davranışları birleştirmeyi amaçlamışlardır.

Parker ve Collins (2010), proaktif davranışın üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Birinci boyut, örgütiçi çevre (*proaktif çalışma davranışı*), ikinci boyut, örgütün dış çevreye uyumu (*proaktif stratejik davranış*), üçüncü ve son boyut ise bireyin örgüt çevresine uyumudur (*proaktif kişi-çevre uyumu davranışı*).

Proaktif davranışın üç boyutundan ilki olan proaktif çalışma davranışını birlikte en iyi açıklayan davranışlar; sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999), dile getirme (LePine ve Van Dyne, 1998), sorunlara karşı tedbir alma (Frese ve Fay, 2001) ve bireysel yenilikçilik (inovasyon)tir (Scott ve Bruce, 1994). Sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme ve bireysel yenilikçilik iş metotlarını geliştirme ya da iş arkadaşlarını etkileme gibi yöntemlerle örgütün içindeki değişimi başlatan ve kontrolünü elinde tutan proaktif davranışlardır (Parker ve Collins, 2010).

**Sorumluluk alma**, çalışanların işleri, iş birimleri ya da örgütün yürütülmesinde örgütsel-fonksiyonel değişime etki edebilmek için gönüllü ve yapıcı çabalarını gerektiren ekstra rol davranışıdır. Sorumluluk alma, değişim odaklı ve gelişmeye yönelik bir davranıştır. (Morrison ve Phelps, 1999:403). Aynı zamanda sorumluluk alma "işyerine geliştirilmiş süreçleri getirmeye çalışma" davranışı olarak da kabul edilmektedir (Parker ve Collins, 2010).

Aynı şekilde **dile getirme** ise bir çalışma grubunu etkileyen konular hakkında konuşmanın yanısıra aynı konular hakkında bilgi arama ile ilgilenir. Destekleyici bir davranış olarak dile getirme, sadece şikâyetlerin dile getirilmesi anlamına gelmemekte; gelişmeyi sağlamak için yapıcı meydan okumaları vurgulamaktadır. (LePine ve Van Dyne, 1998:109). Tıpkı sorumluluk almada olduğu gibi örgütiçi çevre dile getirmenin de arzulanan amacıdır ancak dile getirme sorumluluk alma davranışı gibi değişim odaklı olsa da temel konusu gelişimden çok kişisel memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaktır (Parker ve Collins, 2010; Withey ve Cooper, 1989). Dile getirme, şikâyet formu doldurma, sendikaya katılım, öneri

kutularının kullanımı, başkalarıyla endişelerini paylaşma, amirlere şikâyet etme, daha üst bir makama şikâyet ve dışsal protestoyu içerir (Farrell, 1983).

**Bireysel inovasyon** yenilik üzerinde durması nedeniyle hem sorumluluk alma hem de dile getirmeden ayrılır, ancak bu iki davranışta da olduğu gibi amaç bireyin çalışma ortamını etkilemektir. Bireysel inovasyon, problem tanımlama ve yeni ya da uyarlanmış fikir veya çözüm üretme ile başlar (Scott ve Bruce, 1994).

**Sorun önleme** ise iş çevresinde bulunan zorluk ve engellerin tekrar oluşmasına önlemeye odaklanır. Bu dört boyutun odaklandığı konu örgütiçi pozitif değişime öncülük etmeleridir (Parker ve Collins, 2010).

Mevcut araştırmalar proaktif davranışın; kişisel inisiyatifi (Frese vd., 1996), dile getirme (LePine ve Van Dyne, 1998), sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999), fikirleri uygulama ve sorun çözme (Parker, Williams ve Turner, 2006), geribildirim arama (Ashford ve Tsui, 1991) konularını da kapsadığını göstermiştir (Grant ve Ashford, 2008:4).

Öte yandan daha fazla inisiyatif alan çalışanlar, daha fazla işe adanmakta; daha fazla adanan çalışanlar iş kaynaklarını daha fazla pozitif şekilde değerlendirmek, yeni iş kaynaklarını edinme ve hareket ettirme yeteneğine sahiptirler (Hakanen vd., 2008:81). İşe gönülden adanmanın artması iş kaynaklarının artırılmasıyla mümkün olmakta; adanmanın artması ile işgörenin proaktif çalışma davranışı artmaktadır (Salanova ve Schaufeli, 2008:125).

Destekleyici örgüt iklimi ve iş otonomisi kişisel inisiyatif, dile getirme ve gelişme önermeyi içermesi nedeniyle proaktif çalışma davranışının öncülleri arasında gösterilmiştir. Ayrıca iş arkadaşı güveni kişinin kendine olan güvenini artıracığı için proaktif çalışma davranışı da artacaktır. Bu nedenle iş arkadaşı güveni proaktif çalışma davranışının öncülleri arasında kabul edilmektedir (Parker, vd., 2006). Bunlarla birlikte entelektüel zorluk, iş yapış biçimini belirlemek için güçlendirme, yenilikçilik için yönetici teşviği ve parasal ödüller, etkili iş grubu dizaynı, yönetici/lider ile kurulan pozitif ilişkiler de proaktif çalışma davranışı öncülleri olarak kabul görmektedir (DuBrin, 2013:10-12). Değişim için sorumluluk hissetme ve rol ötesi öz yeterliliği proaktif çalışma davranışının öncülü olarak literatürde yer almaktadır (Parker ve Collins, 2010).



Proaktif çalışma davranışı alanında yapılan çalışmalar bireyin çalışma sürecinde proaktif davranış gösterip göstermediğini ve bu süreçte bu davranışa hangi etmenlerin rolü olduğunu açıklamaya çalışmışlardır. Yabancı literatürde proaktif çalışma davranışına ait çalışmalar yerli literatürden fazla olsa da yerli literatürde proaktif çalışma davranışa olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Yabancı ve yerli literatürde proaktif çalışma davranışının öncüllerine odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Yabancı ve yerli araştırmacıların yapmış olduğu uygulamaya dönük çalışmalar tarih sırasına göre sınıflandırılarak konuyu derinlemesine incelemek isteyen araştırmacılara yol gösterici olması amacıyla bu bölümde sunulmuştur.

Ashford and Cummings (1985), ilk olarak proaktif davranışın özel bir şekli olan geribildirim arama davranışını ele almışlardır. Geri bildirim arama davranışı çalışanların işleri ile ilgili faaliyetlerinde geri bildirim arama eğilimidir. Çalışmanın örneklemini bir kamu hizmeti şirketinde çalışan 172 kişiden oluşturulmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda bireylerin geri bildirim arama davranışı ile rol belirsizliği, şartlı belirsizlik ve iş katılımı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada geri bildirim arama davranışı ile durumsal belirsizlik arasındaki pozitif ilişki üzerinde belirsizliğe karşı toleransın düzenleyici etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İş tecrübesi ile geri bildirim arama davranışı arasında ise negatif ilişki saptanmıştır.

Bateman ve Crant (1993), çalışmalarında proaktif davranışı duygusal bir yapı olarak ele alarak bireylerin çevrelerini etkilemek için harekete geçiren farklılıkları ampirik olarak tanımlamayı amaçlamışlardır. Araştırmada üç örneklem kullanılmıştır. Birinci örneklem, ölçek geliştirmek için, ikinci örneklem “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu” (açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge) ile proaktif ölçek arasındaki ilişkiyi açıklamak için, üçüncü örneklem proaktif ölçek ile üç kişilik özelliği (kontrol odağı, başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı) ve üç kriter ölçeği arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Çalışmada proaktif ölçek sonuçlarının hipotezlerle uyumlu olarak başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve deneklerin ders dışı ve sivil aktivitelerinin bağımsızlık ölçüsü, kişisel başarılarının yapısı ve dönüşümsel liderlerin izleyenler tarafından değerlendirilmesi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Ashford ve Black (1996), çalışmalarında işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşme sürecindeki proaktif davranışlarını incelemişlerdir. Araştırma

sonucunda çalışan kontrol etme arzusunun; bilgi arama, genel sosyalleşme, bölümlerarası iş arkadaşları ile ilişki kurma, iş değişiklikleri müzakeresi, olumlu şekillendirme arasında pozitif ilişki olduğu ancak geribildirim arama davranışı ve işveren ile ilişki kurma arasında ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur. Öte yandan bireysel iş tatmininin bilgi arama, genel sosyalleşme, iş değişiklikleri müzakeresi ve olumlu şekillendirme arasında pozitif ilişki olduğu raporlanmıştır. Bununla birlikte performans üzerinde kontrol arzusunun etkisinde olumlu şekillendirmenin aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

LePine ve Van Dyne (1998), çalışmalarında çalışan performansını açıklamada rol ötesi davranışın önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. 597 kişiden oluşturulan örnekleme, yöneticiler, mevkidaşlar ve işçilerin rol ötesi davranışlarından rol davranışlarına kadar farklılaştığı gözlemlenmiştir. Ayrıca birbiriyle ilgili iki destekleyici rol ötesi davranışın (yardım etme ve dile getirme) birbirlerinden farklı olduğu ortaya konmuştur.

Morrison ve Phelps (1999) farklı örgütlerde çalışan toplam 275 beyaz yakalı çalışandan oluşan örneklem üzerinde bir rol ötesi davranışı olan sorumluluk alma davranışı ve çalışanları bu davranışa güdüleyen faktörleri araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre sorumluluk alma davranışı; sorumluluk, özyeterlilik ve tepe yönetimin açıklık algısı ile ilgilidir.

Yapılan bir çalışmada proaktif davranış gösteren satış personelinin, daha düşük proaktiviteye sahip satış personeline göre daha fazla satış yaptığı ve daha çok komisyon kazandığı; proaktif davranış gösteren bireylerin diğer insanlarda pozitif etki bıraktığı; proaktif yöneticilerin diğerleri tarafından liderlik özelliğine sahip, örgüte katkı sağlayan, iyi bir örgüt vatandaşı olarak tanımlandığı belirlenmiştir (Bateman ve Crant, 1999:).

Ohly ve diğerleri (2006) çalışmalarında Alman ileri teknoloji firmasındaki 278 çalışandan oluşan örneklem üzerinden rutinleştirme ve dört iş karakteristiği (iş kontrolü, iş karmaşıklığı, zaman baskısı, amir desteği); ayrıca yaratıcı ve proaktif davranış arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda iş karakteristiklerinin yanı sıra rutinleştirmenin de genellikle yaratıcı ve proaktif davranışla pozitif ilişki içerisinde oldukları açıklanmıştır.

Parker ve diğ erleri (2006) yapmış oldukları çalışmada proaktif kişilik ile proaktif davranış arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Çalışmalarında 282 çalışandan oluşan örneklem üzerinde; proaktif kişilik ve proaktif davranış arasında dört bilişsel motivasyonel durumun (rol ötesi özyeterliliği, kontrol düzeyleri, değişim yönelimi ve esnek rol yönelimi) aracılık etkisinin varlığı araştırılmıştır. Ayrıca bu dört bilişsel motivasyonel durum ile algılanan iş ortamı öncülleri (iş özerkliği, çalışan güveni, destekleyici yönetim) ve proaktif davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre proaktif kişilik ile iş özerkliği, destekleyici yönetim, rol derinliği özyeterliliği, değişim yönelimi, esnek rol yönelimi, duygusal bağlılık ve proaktif davranış arasında pozitif ilişki vardır. Ayrıca dört motivasyonel bilişsel durumdan sadece rol derinliği özyeterliliği ve esnek rol yönelimi proaktif kişilik ve proaktif davranış arasında aracılık etkisi göstermiştir.

Griffin ve diğ erleri (2007) bireysel iş rolü davranışlarının 9 alt boyuta ayrıldığı pozitif iş rolü davranışları modelini ileri sürmüşlerdir. Görev, takım üyesi, örgüt üyesi ile yeterlilik, uyarlanabilirlik ve proaktiviteden oluşan 9 alt boyutlu çapraz bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu alt boyutlar: bireysel görev yeterliliği, takım üyesi yeterliliği, örgüt üyesi yeterliliği; bireysel görev uyarlanabilirliği, takım üyesi uyarlanabilirliği, örgüt üyesi uyarlanabilirliği; bireysel görev proaktivitesi, takım üyesi proaktivitesi, örgüt üyesi proaktivitesidir. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre *rol ötesi özyeterliliği*; uyarlanabilirlik ve yeterlilikten daha çok proaktivite( bireysel görev proaktivitesi, takım üyesi proaktivitesi, örgüt üyesi proaktivitesi) ile önemli bir ilişki içerisindedir. *Değişime olan açıklık*; diğ erlerinden çok uyarlanabilirlik (bireysel görev uyarlanabilirliği, takım üyesi uyarlanabilirliği, örgüt üyesi uyarlanabilirliği) ile güçlü bir ilişki içerisindedir. *Rol belirginliği*; diğ er alt boyutlardan çok bireysel görev yeterliliği ile kuvvetli bir ilişki içerisindedir.

Ohly ve Fritz 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada iş motivasyonunun dört formunu (iş özyeterliliği, rol ötesi özyeterliliği, içsel çalışma motivasyonu ve rol yönelimi) açıklamayı amaçlamışlardır. 98 yazılım geliştirme çalışanından oluşan örneklem üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında rol ötesi özyeterliliği ve rol yöneliminin iş arkadaşı tarafından puanlanarak ölçülen proaktif davranış ile anlamlı ve önemli bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Öte yandan içsel çalışma

motivasyonu ve iş özyeterliliğinin iş arkadaşı tarafından puanlanarak ölçülen proaktif davranış ile ilişkisi bulunmamıştır.

Kim ve diğerleri (2009), duygusal yeterlilik ile proaktif davranış arasında ve proaktif davranış ile görev etkililiği ve sosyal birleşme arasında pozitif ilişki saptamışlardır. Ayrıca proaktif davranış, duygusal yeterlilik ile iş performansı arasında aracılık etkisi göstermiştir.

Strauss ve diğerleri (2009) çalışmalarında proaktif davranış ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre dönüşümsel liderlik proaktif davranışın önemli öncüllerinden birisidir. Dönüşümsel takım liderliğinin, çalışanların değişimi başlatma güvenini artırarak proaktif davranışı etkilediğini; öte yandan örgütsel dönüşümsel liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak proaktiviteyi artırdığını ortaya koymuşlardır.

Grant ve diğerleri (2009) biri 103 yöneticiden diğeri 55 itfaiyeciden oluşan iki örneklem üzerinde proaktif davranış ve yönetici performans değerlendirmeleri arasındaki ilişkide çalışanların değerleri ve duygularının etkisi araştırılmıştır. Her iki örneklem üzerinde yapılan çalışmada da proaktif davranışların; çalışanlar güçlü olumlu sosyal değerler ve düşük olumsuz duygu gösterdikleri zaman daha yüksek yönetici performans değerlerine katkıda bulunma olasılığının daha yüksek olduğu kanısına varılmıştır.

Bjorkelo ve diğerleri (2010), çalışmalarında kişiliğin proaktif davranış olarak kabul edilen ifşa etme davranışının bir öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle iki kişilik ölçeği ile iki farklı çalışma yapılmıştır. Birinci çalışma 503 belediye çalışanı üzerinde yapılmış ve beş kişilik boyutundan dışadönüklük ve uyumluluk ile ifşa etme davranışı arasında önemli bir ilişki olduğunu analiz sonuçları ortaya koymuştur. İkinci çalışmada ise çalışanlardan seçilen temsili örneklem üzerinde kişiler arası sorunların boyutsal üstünlüğünün kapsamının, ifşa etme davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar yüksek dışadönüklük ve üstünlük ve düşük uyumluluk ifşa etme davranışının öncülü rolünü üstlendiğini gösterdiği belirtilmiştir.

Griffin ve diğerleri (2010), liderlik vizyonun değişim odaklı davranışlardan işyerinde uyarlanabilirlik ve proaktifliği nasıl etkilediğini araştırmışlardır.

Araştırma örneklemini 102 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanlar hem kendi liderlerini hem de kendi çalışma davranışlarını raporlamışlardır. Araştırmada iş rolü değişimine açıklığı yüksek olan çalışanların uyarlanabilirliğinin lider vizyonu ile artabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın çalışanların rol ötesi özyeterliliği yüksek olduğu zaman lider vizyonu proaktiviteyi artırmaktadır.

Ohly ve Fritz 2010 yılında 149 çalışandan oluşan örneklemden edinilen veriler ile iş karakteristikleri ile yaratıcılık ve günlük proaktif davranış arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analiz sonuçları zaman baskısı ve iş kontrolünün zorlayıcı olarak algılanmakta olduğunu ve bu zorluk değerlendirmesinin günlük yaratıcılık ve proaktif davranış ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur.

Parker ve Collins (2010) 622 yöneticiden oluşan örneklem üzerinde proaktif davranışın üç kategorisi olan proaktif çalışma davranışı, proaktif stratejik davranış, proaktif kişi-çevre uyumu davranışını tanımlamaya çalışmışlardır.

Parker ve Collins (2010) proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışının dört boyutu olan sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme, bireysel yenilikçiliğin ve proaktif stratejik davranış alt boyutu olan üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliğinin öncülü olduğunu saptamışlardır. Gelecekteki sonuçları dikkate alma, proaktif stratejik davranış alt boyutları üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliği, stratejik planlama, üst yönetimi bilgilendirme isteği ile anlamlı ilişki gösterdiği ortaya konulmuştur. Ayrıca gelecekteki sonuçları dikkate alma proaktif çalışma davranış alt boyutu olan bireysel yenilikçiliğin, bununla birlikte proaktif kişi-çevre uyum davranış alt boyutları geribildirim izleme davranış ve kariyer inisiyatifinin öncülü olarak belirlenmiştir.

Ayrıca öğrenme hedefi yönelimi proaktif çalışma davranış boyutlarından sorumluluk alma, sorun önleme, bireysel yenilikçilik ve proaktif kişi-çevre uyum davranış alt boyutu geribildirim sorgulamanın öncülü olarak saptanmıştır. Performans hedefi yöneliminin proaktif stratejik davranış alt boyutları üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliği, stratejik planlama, üst yönetimi bilgilendirme isteği ile negatif ilişki; öte yandan proaktif kişi-çevre uyum davranış alt boyutu geribildirim izleme davranış ile pozitif ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Dürüstlük, proaktif kişi-çevre uyum davranış alt boyutu geribildirim sorgulama, geribildirim izleme, iş

değişikliği müzakeresinin yanısıra proaktif stratejik davranışı alt boyutları üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliğinin öncülü olarak bulunmuştur.

Rol ötesi özyeterliliği ise proaktif çalışma davranışı altboyutlarının tamamı olan sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme, bireysel yenilikçiliğin yanısıra proaktif kişi-çevre uyum davranışı alt boyutu iş değişikliği müzakeresi ve proaktif stratejik davranışı alt boyutları üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliği ve stratejik gözden geçirme davranışının öncülü olarak bulgulanmıştır. Son olarak değişim için sorumluluk hissetme proaktif çalışma davranışının tüm boyutları sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme ve bireysel yenilikçiliğin; ayrıca proaktif stratejik davranışı alt boyutu üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliğinin öncülü olarak raporlanmıştır.

Erkutlu (2012), örgüt kültürünün paylaşılan liderlik ile takım proaktif davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici role sahip olduğunu sınımayı amaçlamıştır. Veriler Türkiye'deki 21 ticari bankadaki takımlarda çalışan toplam 420 takım üyesinden toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre takım içindeki paylaşılan liderlik takım proaktif davranışı ile pozitif bir ilişki içindedir. Bununla birlikte destekleyici örgüt kültür seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde paylaşılan liderlik ile takım proaktivitesi arasındaki ilişki daha güçlüdür.

Yapılan detaylı literatür incelemeleri sonucunda proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışının bir öncülü olduğu kabul edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın ise bu iki değişken arasında aracılık etkisi gösterdiği öngörülmüştür. Bununla birlikte proaktif kişiliğin ve psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu bilgiden hareketle proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi göstermesi öngörülmüştür. Bu varsayımların geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan uygulama ve sonuçları diğer bölümlerde sunulmuştur.



## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde, çalışanların proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışı üzerindeki doğrudan ve psikolojik güçlendirme algısı ve işe gönülden adanma vasıtası ile olan ilişkileri saptamak amacıyla gerçekleştirilen uygulama üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve çalışmada kullanılan ölçekler bu bölümde yer almaktadır.

### 2.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı

Bu çalışma Türkiye'deki Kalkınma Ajansları çalışanlarının işyerinde proaktif çalışma davranışı göstermelerinde proaktif kişiliğin rolünü araştırmaktadır. Bununla beraber, proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olan ilişkisinin üzerinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın etkisi de araştırılmaktadır.

Çalışmanın bir diğer amacı ise, çalışanların işe gönülden adanmalarında proaktif kişiliğin rolü ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin etkisini araştırmaktır.

Proaktif kişilik literatürde tek boyutlu olarak ele alınmış ve çeşitli değişkenlerle olan ilişkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmalarda proaktif kişilik ile girişimcilik niyeti, rol-ötesi özyeterliliği, kariyer başarısı, güçlendirme, karizmatik liderlik, inovasyon, performans, motivasyon, iş algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, öğrenme motivasyonu, işe gönülden adanma, proaktif çalışma davranışı değişkenlerinin birlikte araştırıldığı görülmektedir (Crant, 1996; Parker,1998; Becherer ve Maurer 1999; Seibert ve diğerleri, 1999; Kirkman ve Rosen, 1999; Crant ve Bateman, 2000; Seibert ve diğerleri, 2001; Thompson (2005; Chan,2006; Major vd., 2006; Joo ve Lim, 2009).

Psikolojik güçlendirmeyi tek boyutlu ve çok boyutlu olarak inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalar psikolojik güçlendirmeye bir bütün olarak bakarken; diğer çalışmalar çeşitli değişkenler üzerinde psikolojik güçlendirmenin boyutlarının ayrı ayrı etkisini ölçmüşlerdir. Psikolojik güçlendirmeyi çok boyutlu ele alan çalışmalarda farklı değişkenlerin psikolojik güçlendirme ile ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Bu kapsamda ele



alınan çalışmalarda psikolojik güçlendirme boyutları iş tatmini, verimlilik, destekleyici müşteri ilişkileri, iş arkadaşı desteği, iletişim, yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık, yaratıcı davranış, güven, liderlik, işe gönülden adanma, iç girişimcilik gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Spreitzer ve diğerleri 1997; Corsun ve Enz, 1999; Siegall ve Gardner, 2000; Wat ve Shaffer, 2004; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Ergeneli ve diğerleri, 2007; Arslantaş vd., 2008; Erdem 2009; Stander ve Rothmann, 2010; Durmaz, 2011; Çalışkan ve Hazır, 2012). Aynı şekilde psikolojik güçlendirmeyi tek boyutlu olarak ele alan ve çeşitli değişkenler ile etkileşimini ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda psikolojik güçlendirme ile sosyopolitik destek, çalışma iklimi, liderlik, iş tatmini, iş verimliliği, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti, geribildirim arama davranışı, özdeşleşme, örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. (Spreitzer 1996; Spreitzer ve diğerleri 1999; Koberg vd., 1999; Konzack vd., 2000; Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003; Avolio ve diğerleri, 2004; Seibert, vd., 2004; Hechanova ve diğerleri, 2006; Arslantaş, 2007; Raub ve Robert, 2007; Castro, vd., 2008; Pieterse vd., 2010; Zhang and Bartol, 2010; Seibert ve diğerleri, 2011; Huang, 2012 Tolay ve diğerleri, 2012; Taştan, 2012, 2014; Asarkaya, 2015).

İşe gönülden adanma kavramı literatürde hem tek boyutlu hem çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışmalarda işe gönülden adanma genel olarak tek boyutlu olarak ele alınmış ve çeşitli değişkenler üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. İşe gönülden adanmayı tek boyut olarak ele alan çalışmalar kavramı yönetici desteği, iş yeri kazaları, taciz edilme, işten ayrılma niyeti, iş kaynakları, performans, hizmet iklimi, örgütsel vatandaşlık, adalet, liderlik, psikolojik anlamlılık, proaktif kişilik, güçlendirme, stres, iş tatmini, psikolojik güçlendirme, iç girişimcilik, proaktif çalışma davranışı ile olan ilişkilerini açıklamayı amaçlamışlardır (Robinson vd., 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004:a; Salanova ve diğerleri, 2005; Hallberg ve Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Greco vd., 2006; Olivier ve Rothmann, 2007; Salanova ve Schaufeli, 2008; Dikkers vd., 2010; Xanthopoulou vd., 2009; Laschinger H.K.S vd., 2009; Erim, 2009; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Alarcon ve Edwards, 2011; Quiñones vd., 2013; Drown, 2013; Li vd., 2014; Klerk ve Stander, 2014; Bostancı ve Ekiyor, 2015).

Literatürde proaktif çalışma davranışı dört boyutlu incelenmekle beraber tek boyutlu olarak da ele alınmıştır. Proaktif çalışma davranışı literatürde kişiliğin beş büyük boyutu, kontrol odağı, başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı, proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık, özyeterlilik, motivasyon, liderlik, işe gönülden adanma gibi farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (Crant ve Bateman, 1993; Ashford ve Black, 1996; LePine ve Van Dyne, 1998; Morrison ve Phelps, 1999; Bateman ve Crant, 1999; Ohly ve diğerleri, 2006; Parker ve diğerleri, 2006; Griffin vd., 2007; Ohly ve Fritz 2007; Kim vd., 2009; Strauss vd., 2009; Grant vd., 2009; Griffin, vd., 2010; Ohly ve Fritz, 2010; Parker ve Collins, 2010; Erkutlu, 2012).

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde bu çalışmada, proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın aracılık etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Aynı zamanda proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin araştırılması da araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın Türkiye'deki Kalkınma Ajansı çalışanlarının proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışına dönüşüp dönüşmediği, proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışına dönüşmesinde çalışanların psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmalarının anlamlı bir etkisi olup olmadığını tespit etmek, Kalkınma Ajansı yöneticilerine çalışanların mevcut durumu hakkında bilgi vermesi ve çalışanlardan istenen performansın sergilenmesi için Kalkınma Ajanslarının neler yapması gerektiği hakkında önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öncelikli olarak, proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişki üzerinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi araştırılmıştır.

İkinci olarak proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişki üzerinde işe gönülden adanmanın aracı etkisi ele alınmıştır.

Son olarak proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişki üzerinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi araştırılmıştır.

## 2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Belirlenmesi

Bu araştırma proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme algısı ve işe gönülden adanma davranışının etkilerini ortaya koymak amacıyla varsayılan hipotezleri test etmek için yapılmıştır. Varsayılan hipotezleri test edebilmek için gerekli olan evren ve örneklem belirlenmiştir.

Araştırma evreni belirlenirken çalışanların; proaktif olabilmelerine olanak sağlayabilen, psikolojik olarak güçlendirilmesine ve işe gönülden adanabilmeleri için uygun olan çalışma ortamı sağlayan örgütler araştırılmıştır.

### 2.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği olduğu kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenmektedir (Karasar, 2005: 110-111). Üzerinde çalışılan bir evrenden örneklem seçme işlemine ise örnekleme denilmektedir. Seçilen örneklemden elde edilen bilgiler kullanılarak evren konusunda doğru bilgilere ulaşılmaya çalışılır (Arıkan, 2004: 129-130).

Araştırmanın amacına uygun olması nedeniyle araştırma evreni olarak Türkiye'deki Kalkınma Ajansları seçilmiştir. Kalkınma Ajansları bölgesel kalkınma ve gelişme için çalışan bölgesel kurumlardır. Ekonomik alanlarda gün geçtikçe artan rekabet Kalkınma Ajanslarını hızlı düşünmek ve çabuk karar vermek zorunluluğu ile karşılaştırmaktadır. Bu nedenle Kalkınma Ajansı çalışanlarının proaktif çalışma davranışının kaçınılmaz olduğu düşünülmüştür. 5449 sayılı Kanunun gerekçesinde, Ajansların en önemli özelliklerinden biri olarak “yüksek nitelikli personeli, esnek kaynak ve istihdam yapısı”ndan bahsedilmektedir. İstihdam usulleri hem seçim ve işe alma, hem de ücret ödemede uzmanlığa, performansa dayalı ve başarıya odaklı tasarlanmıştır. Çalışanların tamamında istihdam garantisi ancak performansa, takım çalışmasının devamına, hizmet verme heyecanına, kurum içi ve dışında sağlıklı iş ilişkilerine bağlıdır. Ajansın statüsü gereği, çalışanlar iş akdiyle istihdam edilmekte ve kamu görevlisi istihdamının oluşturduğu “verimlilik sorunu” bu şekilde aşılmaya çalışılmaktadır (Kıraç, 2013:12).

*“Kalkınma Ajansları, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda, kendine özgü çalışma ve finansman mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, Kamu tüzel kişiliğine sahip, düzey 2 bölgeleri esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan kalkınma birimleridir.*

*Ülkemizde Kalkınma Ajansları'nın Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında 5449 no'lu Kanun 25.01.2006 tarihinde kabul edilmiş ve 08.02.2006 tarihinde 26074 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.*

*Türkiye'de 2006 – 2009 yılları arasında kurulmuş 26 Düzey 2 Bölgesel Kalkınma Ajansı, Doğrudan Faaliyet Desteği (DFD), Mali Destek (MD) ve Teknik Destek (TD) Programları ile bölgelerinde proje teklif çağrılarını gerçekleştirmektedir.”(Resmi Gazete, Erişim Tarihi: 09.05.2016).*

Kalkınma Ajansları bölgelerin potansiyelini ve sorunlarını göz önüne alarak geliştirdikleri politikayla, bölgedeki ekonomiyi canlandırmak ve bölge halkının gelişmeye katılımını ve gelişmeden yarar sağlamak; başka bir deyişle uzun dönemli bölgesel ekonomik kalkınma için uygun koşulların yaratılması gibi açılardan ekonomik, bölgenin çekiciliğini arttırmak açısından çevresel, bölgenin sosyo-kültürel değerlerinin geliştirilmesini sağlama gibi açılardan sosyal olarak sınıflandırılabilirlik amacıyla kurulmuş kurumlardır (Berber ve Celebçi, 2005: 148).

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki 26 Kalkınma Ajansında çalışan Genel Sekreter, Koordinatör, Uzman, Destek Personeli oluşturmaktadır. Kalkınma Bakanlığı 2015 faaliyet raporlarına göre Türkiye'deki Kalkınma Ajansında çalışan toplam Genel Sekreter, Koordinatör, Uzman, Destek Personeli sayısı 931 olarak belirtilmiştir. Bu nedenle araştırmanın evreni 931 olarak belirlenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2015:14). Araştırmanın örnekleme 151 kişiden oluşmaktadır. Araştırma içerisinde regresyon analizi bulunmaktadır. Bu nedenle örneklem büyüklüğü regresyon analizine uygun olmalıdır. Araştırma için varsayılan hipotezlerin test edilebilmesi için gereken örneklem sayısı aşağıdaki formülle belirlenmiştir (Green, 1991):

$$N \geq 50 + 8m$$

**N:** Örneklem Hacmi

**m:** Bağımsız Değişken Sayısı

Buna göre çalışmamız için gerekli minimum örneklem büyüklüğü 82'dir. Geçerli olan anket sayısı 151'dir. Bu bağlamda örneklem büyüklüğü yapılacak analizler için uygundur.

### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın anketi [www.surveey.com](http://www.surveey.com) bağlantılı anket hazırlama ve sunma programı ile kullanıma sunulmuştur. Türkiye'deki tüm kalkınma ajanslarını kapsayacak şekilde 26 Kalkınma Ajansının herbirine ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket linkleri öncelikli olarak tüm Kalkınma Ajanslarına, daha sonra Kalkınma Ajansları Genel Sekreterleri'ne mail yoluyla iletilmiştir ve ilgili personele ulaştırılması rica edilmiştir. Ayrıca tüm Kalkınma Ajansları telefon vasıtasıyla aranarak mailin ellere ulaşip ulaşmadığı ve Genel Sekreter, Koordinatör, Uzman ve Destek Personeli'ne iletilip iletilmediği teyit edilmiştir.

İletilen anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin maddeler bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların proaktif kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde katılımcıların işe gönülden adanma davranışı boyutlarını içeren sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde katılımcıların proaktif davranış boyutlarını ortaya koyan sorular yer almaktadır. Beşinci bölümünde ise katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarına ilişkin sorular yer almaktadır.

Birinci bölüm dışındaki sorular 5'li Likert tipi ifadelerden oluşturulmuştur. Bu ifadeler kesinlikle katılmıyorum- kesinlikle katılıyorum arasında yer bulmaktadır. Anket formu internet ortamında hazırlanarak katılımcılara e-mail yolu ile ulaştırılmıştır. Katılım oranını düşürmemek amacıyla anket formunda kişilerin hangi ajansta çalıştığına dair soru sorulmamıştır.

## 2.4. Analiz Yöntemi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için t testi, korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. T testi incelenen iki grup arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Dolayısıyla Kalkınma Ajanslarında çalışan genel sekreter, koordinatör, uzman ve destek personelin proaktif kişilik, işe gönülden adanma, psikolojik güçlendirme algıları ve proaktif çalışma davranışı ve alt boyutlarının hangilerinde farklılık gösterdiği bu test kullanılarak tespit edilmiştir.

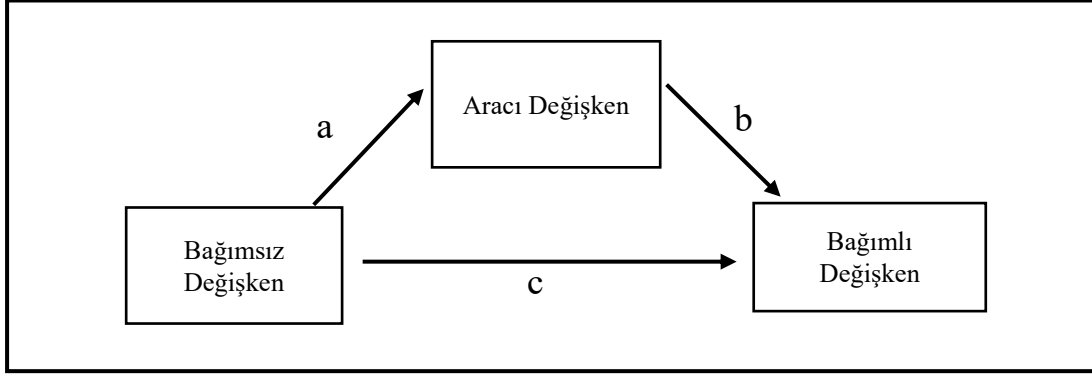
Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için başvurulan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık ve diğ., 2010:231). Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkileri matematiksel eşitlik ile açıklama sürecidir.

Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil olan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren birimdir. Ancak çoklu regresyon modelinde dikkat edilmesi gereken nokta; belirlilik katsayısı modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça artar. Bu durumda, düzeltilmiş belirlilik katsayısına (Adjusted  $R^2$ ) bakılmalıdır (Kalaycı, 2016:259).

Kalkınma Ajanslarında çalışan genel sekreter, koordinatör, uzman ve destek personelin proaktif kişilik, işe gönülden adanma, psikolojik güçlendirme algıları ve proaktif çalışma davranışı ve alt boyutlarının hangilerinin birbiriyle doğrudan ya da dolaylı ilişki içerisinde olduğunu açıklamak amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinde hem doğrudan hem de dolaylı ilişkiler incelenmiştir. Bir değişkenin diğerine olan etkisi doğrudan etki iken; değişkenler arasındaki aracılık etkisi dolaylı etkidir (Çelik ve Yılmaz, 2013:20). Baron ve Kenny (1986) göre, aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için üç şartın gerçekleşmesi gerekmektedir: (1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması (2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması (3) Aracı değişkenin bir önceki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon

katsayısı azalırken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir (Baron ve Kenny,1986:1176; Turunç ve Çelik, 2010: 197)

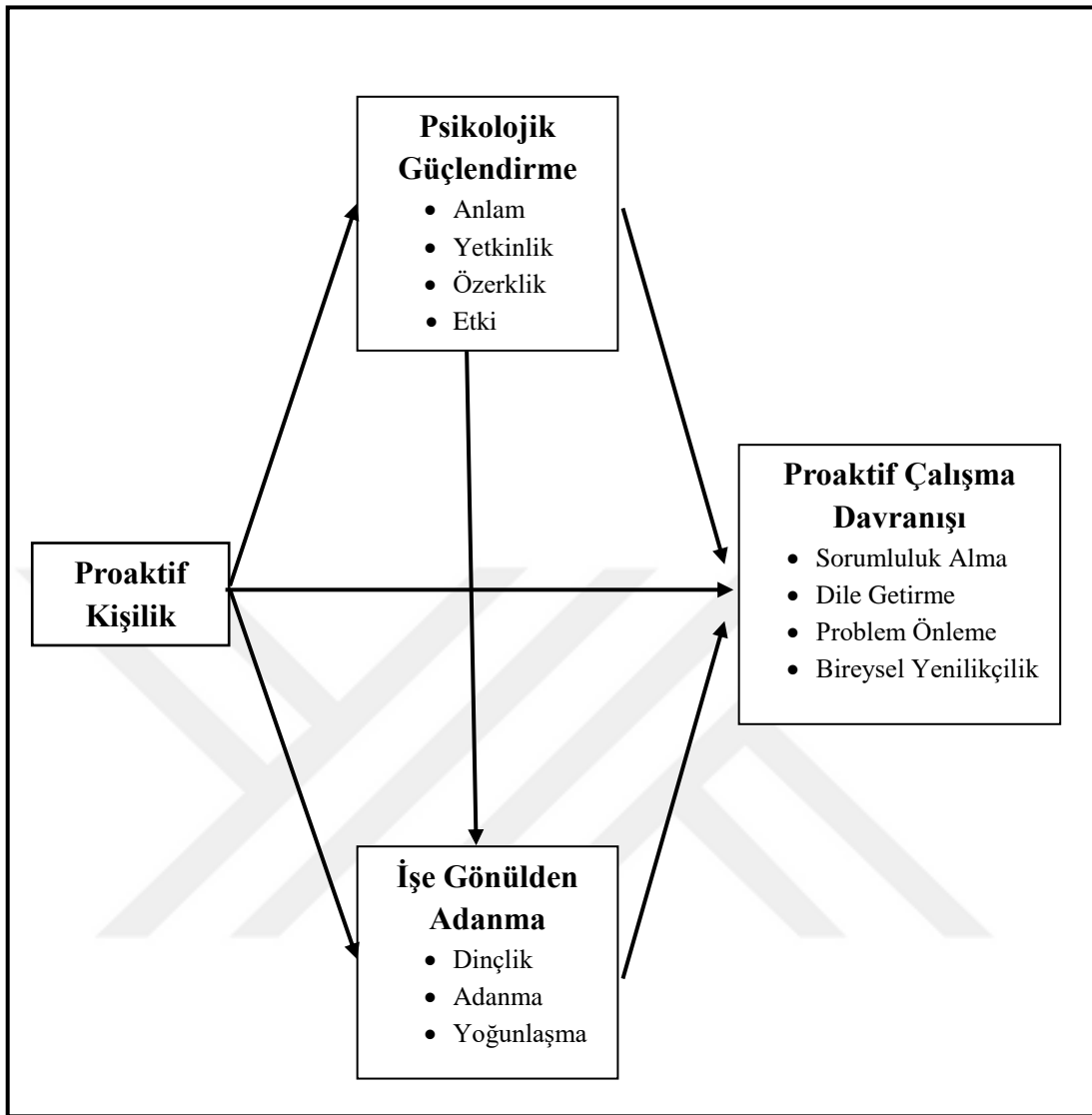
**Şekil 2.1: Aracı Değişken Modeli**



### 2.5. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, literatür incelemesi sonucunda, proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın etkilerini; bununla birlikte proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etkisini gözlemlemek amacıyla oluşturulmuştur.

Şekil 2.2: Araştırmanın Modeli



## 2.6. Araştırma Hipotezleri

Çalışma kapsamında proaktivite üzerinde durulmaktadır. Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiler, proaktif çalışma davranışı ile proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiler, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma arasındaki ilişki araştırma çerçevesinde araştırılmıştır. Cevaplanmak istenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

**Araştırma Sorusu 1:** Proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bununla birlikte bu ilişki üzerinde psikolojik güçlendirmenin dolaylı etkisi var mıdır?



**Araştırma Sorusu 2:** Proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bununla birlikte bu ilişki üzerinde psikolojik güçlendirmenin dolaylı etkisi var mıdır?

**Araştırma Sorusu 3:** Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

**Araştırma Sorusu 4:** Psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Araştırma çerçevesinde hem araştırma sorularına cevap bulabilmek hem de test edilmek istenen hipotezlerin oluşturulması amacıyla literatürdeki çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur.

Parker ve diğerleri (2006) proaktif kişilik ile iş özerkliği, destekleyici yönetim, rol derinliği özyeterliliği, değişim yönelimi, esnek rol yönelimi, duygusal bağlılık ve proaktif davranış arasında pozitif ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Parker ve Collins (2010) gerçekleştirdikleri çalışmada proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışının dört boyutu olan sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme, bireysel yenilikçiliğin ve proaktif stratejik davranışı alt boyutu olan üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliğinin öncülü olduğunu belirlemişlerdir. Yapılan çalışmalar gözönünde tutularak proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır. Bu düşünceden yola çıkılarak proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1:** Proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1a:** Proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı altboyutlarından dile getirme faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1b:** Proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı altboyutlarından problem önleme/sorumluluk alma/bireysel yenilikçilik faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan çalışmalar proaktif kişilik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Searle, 2011). Proaktif kişilik özelliği ön planda olan bireylerin daha fazla psikolojik güçlendirme deneyimledikleri görülmüştür. Bu tespitlerden yola çıkarak proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H2:** Proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2a:** Proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlam faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2b:** Proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerklik/etki faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2c:** Proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Dickers ve diğerleri (2010), çalışanların proaktif kişiliğe sahip olmaları ile işe gönülden adanmaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Proaktif bireylerin algıladıkları sosyal destekle doğru orantılı olarak yüksek adanma seviyesine ulaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bakker ve diğerleri (2012) ise proaktif kişiliğe sahip bireylerin iş çevrelerine uyum sağlayabildikleri, işlerine gönülden adandıkları ve işlerinde yüksek performans gösterdiklerini belirlemiştir. Bir diğer çalışmada ise çalışanların proaktif kişilikleri ile işe gönülden adanmaları arasındaki ilişki ve olası ilişki durumunda iş karakteristiklerinden otonomi, işten geribildirim alma, sorun çözme, sosyal destek ve başkalarından geribildirim alma durumlarının bu ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ancak iş karakteristiklerinden hiçbirinin bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Drown, 2013). Wang (2014) benzer şekilde çalışanların işe gönülden adanmalarında proaktif kişiliğin anlamlı bir yere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekleştirilen çalışmalar ışığında proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- **H3:** Proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- **H<sub>3a</sub>**: Proaktif kişiliğin işe gönülden adanma alt boyutlarından yoğunlaşma faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>3b</sub>**: Proaktif kişiliğin işe gönülden adanma alt boyutlarından dinçlik/adanma faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Öte yandan psikolojik güçlendirme ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Luth, 2012; Searle, 2011). Genel olarak çalışanların psikolojik güçlendirme algısına sahip olduklarında daha fazla proaktif çalışma davranışı gösterdikleri yargısına ulaşılmıştır. Bu bağlamda Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- **H<sub>4</sub>**: Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>4a</sub>**: Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı altboyutlarından dile getirme faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>4b</sub>**: Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı altboyutlarından problem önleme/sorumluluk alma/ bireysel yenilikçilik faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bununla birlikte literatürde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Çağlar, 2011; Quiñones, vd., 2013). Yüksek seviyede psikolojik güçlendirme algısına sahip olan çalışanların işlerine daha fazla gönülden adandıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle belirli bir işleyişe sahip, bireyin yeteneklerini sergilemesine imkan sunan ve yönetici desteği sağlayan işler bireyin psikolojik güçlendirme algısını kuvvetlendirmekte, bu durum ise çalışanı yüksek seviyede adanmaya götürmektedir (Quiñones, vd., 2013:132-133). Bu çerçevede psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- **H<sub>5</sub>**: Psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>5a</sub>**: Psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma alt boyutlarından yoğunlaşma faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- **H5b:** Psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma alt boyutlarından dinçlik/adanma faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Warshawsky (2011) kişiler arası ilişkiler ile proaktif çalışma davranışı arasında işe gönülden adanmanın pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar kapsamında, işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- **H6:** İşe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H6a:** İşe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı altboyutlarından dile getirme faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H6b:** İşe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı altboyutlarından problem önleme/sorumluluk alma/ bireysel yenilikçilik faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Psikolojik güçlendirmenin dolaylı etkilerini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

- **H7:** Psikolojik güçlendirme, proaktif kişilik ve işe gönülden adanma arasında aracı bir etkiye sahiptir.
- **H8:** Psikolojik güçlendirme, proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı arasında aracı bir etkiye sahiptir.

İşe Gönülden Adanmanın dolaylı etkilerini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

- **H9:** İşe Gönülden Adanma, proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı arasında aracı bir etkiye sahiptir.

Belirtilen hipotezler ile öncelikle çalışanların proaktif kişilikleri ele alınmış ve çalışanların proaktif kişiliklerinin psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Daha sonra psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmanın diğer bir değişkeni olan işe

gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi de araştırma konusu olmuştur. Son olarak proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin; proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin; proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisi incelenmektedir.

## 2.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma için öngörülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla literatür incelenmiş ve daha önce akademik çalışmalarda kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek onaylanmış ölçekler çalışma kapsamında kullanılmıştır.

Proaktif kişilik özelliklerinin birey tarafından taşınıp taşınmadığını ölçmek amacıyla Seibert ve diğerleri (1999) tarafından oluşturulan Proaktif Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Proaktif çalışma davranışının ölçülmesi için Parker ve Collins (2010) tarafından uyarlanan Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Psikolojik güçlendirme algısı Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile ölçülmüştür. Son olarak işe gönülden adanma ise Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından oluşturulan İşe Gönülden Adanma Ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçeklerin içerdiği ifadeler ve ölçüm aralıkları hakkında ayrıntılı bilgi bir sonraki başlıkta yer bulmaktadır.

## 2.8. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Bu bölümde Seibert ve diğerlerinin (1999) Proaktif Kişilik Ölçeği, Parker ve Collins'in (2010) Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği, Spreitzer'in (1995) Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği ve Schaufeli ve diğerlerinin (2006) İşe Gönülden Adanma ölçeklerine ait faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri örneklemin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Barlett testi ise değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Barlett testi p value değeri  $< 0,05$  ise veri seti faktör analizi için uygundur.

Ölçeklere uygulanan faktör analizinde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör yükü 0,50'nin altında olan değerler anlamlı kabul edilmemiştir.

Ayrıca ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) belirlenmiştir.

**Tablo 2.1: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları, KMO ve Barlett Değerleri**

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayıları ( $\alpha$ )	KMO	Barlett (p Değeri)
Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği	0,842	0,800	0,000
Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği	0,907	0,874	
Proaktif Kişilik Ölçeği	0,799	0,697	
İşe Gönülden Adanma Ölçeği	0,910	0,886	

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnek uygunluk testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu ölçen bir testtir. Testin değeri 0 ile 1 aralığında değişmektedir. Faktör analizinde KMO değeri 0,60'dan büyük değerler kabul edilebilir niteliktedir (Albayrak,2006:132).

Çalışmada incelenen Proaktif Kişilik Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği, Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği ve İşe Gönülden Adanma Ölçeğine ait KMO değerleri Tablo 2.1.'de sunulmuştur. Tabloda da görülebileceği üzere tüm KMO değerleri 0,60'ın üzerinde olmakla birlikte değişkenler faktör analizi için uygundur.

Barlett değeri değişkenler arasındaki korelasyonu test ederek faktör analizi için uygun olup olmadığına karar vermeye yardımcı olan bir değerdir. Barlett değerinin p değerinden küçük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin Barlett değerleri anlamlı olarak bulunmuştur. Saptanan bu değerler ışığında veri setinin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirliği Cronbach alfa istatistiği ile ölçülmüştür. Cronbach alfa istatistiği 0 ile 1 aralığında değer alan bir iç tutarlılık katsayısıdır. Cronbach alfa istatistiği ölçekte yer alan soruların bir bütün oluşturacak şekilde tutarlı ve homojen olup olmadığını test etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Cronbach Alfa istatistiğinin 0,70'den büyük olması

tercih edilir.  $\alpha$  değeri 1'e ne kadar yaklaşırsa güvenilirlik o kadar artar (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265). Çalışma kapsamında her ölçeğin Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Çalışmamızda kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları ( $\alpha$ ) 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur.

Cronbach Alfa Katsayıları Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği ( $\alpha=0,842$ ), Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği ( $\alpha=0,907$ ), Proaktif Kişilik Ölçeği ( $\alpha=0,799$ ), İşe Gönülden Adanma Ölçeği ( $\alpha=0,910$ ) olarak belirlenmiştir. Tablo 2.1.deki  $\alpha$  değerleri ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

Çalışma kapsamında hesaplanan Cronbach alfa katsayısı, KMO değerleri ve Barlett değeri Tablo 2.1.'de sunulmuştur.

### 2.8.1. Proaktif Kişilik Ölçeği

Bu bölümde Seibert vd (1999)'nin Proaktif Kişilik Ölçeği için yapılan faktör analizi aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.2: Proaktif Kişilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

İfadeler	Faktör Yüğü
10. Hayatımı geliştirmek için sürekli yeni arayışlar içerisindeyimdir.	0,915
11. Hayatımın her evresinde, yapıcı değişim için çabalamışım.	0,838
12. Hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha fazla heyecan veremez.	0,595
13. Beğenmediğim bir şey görürsem, onu düzeltirim.	0,602
14. Başarı şansı ne olursa olsun, inandığım şeyleri gerçekleştirmek için çabalarım.	0,826
15. Başkaları karşı çıksa bile fikirlerimin savunucusu olmayı severim.	0,819
16. Fırsatları tespit etme konusunda mükemmelimdir.	0,868
19. Fırsatları başkalarından çok daha önce fark ederim.	0,839

Seibert ve diğerlerinin (1999) Proaktif Kişilik Ölçeği çalışanların proaktif kişiliğe sahip olup olmadıklarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçek toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert tarzında, 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak yer almışlardır. Ancak faktör analizi sırasında ölçeğin 17. (Her zaman bir şeyleri daha iyi yapacak yollar ararım.) ve 18.(Hiçbir engel inandığım fikri gerçekleştirmekten beni alıkoyamaz.) soruları faktör yükü dağılımına uymadığı tespit edilmiş ve maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Analize 2

soru çıkarıldıktan sonra 8 soru ile devam edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere tüm faktör yükleri 0,50 değerinin üzerindedir.

### 2.8.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği'ni geliştirmiştir. Bu bölümde Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 2.3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

<b>FAKTÖR 1: Özerklik/Etki</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
48. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibimdir.(Ö)	<b>0,755</b>
49. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.(Ö)	<b>0,828</b>
50. İşimi bağımsız ve özgürce yürütebilmek için oldukça fazla fırsatım vardır.(Ö)	<b>0,776</b>
51. Çalıştığım birimdeki faaliyetlere etkim büyüktür.(E)	<b>0,709</b>
52. Çalıştığım birimdeki faaliyetler üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyimdir.(E)	<b>0,794</b>
53. Çalıştığım birimdeki faaliyetleri önemli ölçüde ben yönlendiririm.(E)	<b>0,825</b>
<b>FAKTÖR 2: Anlam</b>	
42. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	<b>0,936</b>
43. İşim gereği gerçekleştirdiğim faaliyetler benim için anlamlıdır.	<b>0,937</b>
44. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	<b>0,942</b>
<b>FAKTÖR 3: Yetkinlik</b>	
45. İşimi yapmak için yeteneğime güvenirim.	<b>0,803</b>
46. İş faaliyetlerimi yerine getirmek için kendimi yeterli görürüm.	<b>0,824</b>
47. İşim için gerekli olan beceriler konusunda ustalaştım.	<b>0,769</b>

Psikolojik güçlendirme algısı ölçeği her biri 3'er sorudan oluşan toplam 4 tane alt boyuta sahip olmakla birlikte toplam 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar özerklik, etki, anlam ve yetkinliktir. Ölçek 5li Likert ölçeği şeklinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) olarak oluşturulmuştur. Psikolojik güçlendirme algısı faktör yükleri Tablodaki gibidir. Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından özerklik ve etki tek faktör altında toplanmıştır. Anlam ve yetkinlik faktörleri ise tek başlarına bir faktör altında toplanmıştır. Ölçek maddelerinden hiçbirisinin faktör yükü 0,50den küçük değildir ve kendi içlerinde bütünlük sağlanmıştır. Bu nedenle hiçbir soru faktör analizinden çıkarılmamıştır.



### 2.8.3. İşe Gönülden Adanma Ölçeği

İşe gönülden adanma ölçeği Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından çalışanların işe gönülden adanmalarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Bu bölümde işe gönülden adanma ölçeğine ait faktör analizi sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 2.4: İşe Gönülden Adanma Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

<b>FAKTÖR 1: Dinçlik/ Adanma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
20. Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.(D)	<b>0,782</b>
21. İşimde kendimi güçlü ve zinde hissederim.(D)	<b>0,792</b>
22. İşim konusunda hevesliyim.(A)	<b>0,865</b>
23. İşim bana ilham verir.(A)	<b>0,860</b>
24. Sabah uyandığımnda çalışmaya gitmek için istekliyimdir.(D)	<b>0,832</b>
26. Yaptığım işten gurur duyarım.(A)	<b>0,687</b>
<b>FAKTÖR 2: Yoğunlaşma</b>	
25. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.	<b>0,596</b>
27. Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.	<b>0,836</b>
28. Çalıştığım zamanlarda kendimi işime kaptırırım.	<b>0,884</b>

İşe gönülden adanma ölçeği Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların işe gönülden adanmaları toplam 3 boyut halinde 9 soru ile ölçülmesi amaçlanmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dinçlik, adanma ve yoğunlaşmadır. Ölçeğin uygulaması 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Tüm ifadeler (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) olarak belirlenmiştir. Tabloda işe gönülden adanma ölçeği faktör yükleri verilmiştir. Dinçlik ve adanma tek faktör altında toplanmıştır. Yoğunlaşma ise faktör yüklerini tek faktör altında toplamıştır. Görüldüğü üzere tüm faktör yükleri 0,50 değerinin üzerindedir ve tüm ifadeler analize dâhil edilmiştir.

### 2.8.4. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği

Çalışanların proaktif çalışma davranışlarını ölçmek için Parker ve Collins'in (2010) geliştirmiş olduğu ölçeğe proaktif çalışma davranışı ölçeği adı verilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği'ne ait faktör analizi, analiz sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 2.5: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

<b>FAKTÖR 1: Problem Önleme/Bireysel Yenilikçilik/Sorumluluk Alma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
29. Başlangıçta işleri yavaşlatacak olsa bile uzun dönemde etkili olacak süreç ve sistemleri geliştirmeye çalışırım.	<b>0,603</b>
30. Yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırım.	<b>0,567</b>
31. Problemlerin tekrar etmesini önlemeye yönelik planlamaya zaman ayırırım.	<b>0,540</b>
32. Yaratıcı fikirler üretirim.	<b>0,738</b>
33. Daha yeni iş yapma biçimlerini araştırırım.	<b>0,816</b>
34. Fikirlerimi yaymak ve destek bulmak için iletişimde bulunurum.	<b>0,751</b>
39. İş yapış biçimlerinde iyileşme sağlamaya çalışırım.	<b>0,779</b>
40. Daha etkili olan yeni iş yöntemlerini inşa etmeye çalışırım.	<b>0,770</b>
41. Aciliyeti olan örgütsel problemler için çözümler uygulamaya çalışırım.	<b>0,612</b>
<b>FAKTÖR 2: Dile Getirme</b>	
35. İşyerinde, diğerlerinin görüşleri farklı olsa dahi işyeri ile ilgili görüşlerimi paylaşıyorum.	<b>0,580</b>
36. Beni ilgilendiren konular hakkında çekinmeden konuşur ve başkalarını da buna cesaretlendiririm.	<b>0,903</b>
37. İşyerim için görüşlerimin faydalı olacağı konularda bilgilerimi güncel tutarım.	<b>0,810</b>
38. İş yapış şekillerine ilişkin değişim ya da yeni fikirler ortaya atarım.	<b>0,594</b>

Proaktif çalışma davranışı ölçeği toplam 13 ifade, 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları problem önleme, bireysel yenilikçilik, sorumluluk alma ve dile getirme boyutudur. Problem önleme, bireysel yenilikçilik, sorumluluk alma 3'er ifadeden oluşurken dile getirme 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert ölçeği şeklinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) olarak oluşturulmuştur. Tabloda ölçeğe ait faktör yükleri verilmiştir. Problem önleme, bireysel yenilikçilik, sorumluluk alma bir faktör altında toplanmıştır. Dile getirme ise tek faktör altında toplanmıştır. Tüm faktör yükleri 0,50 değerinin üzerindedir. Tüm maddeler analize dâhil edilmiştir.



### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında çalışanların proaktif kişilikleri, proaktif çalışma davranışları, psikolojik güçlendirme algıları ve işe gönülden adanmaları arasındaki ilişkilerin yapılan analiz sonucuna göre elde edilen bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Kalkınma Ajansları çalışanlarının demografik özellikleri yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, kurum içi pozisyon olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.1: Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Kadın	34	22,5
Erkek	117	77,5
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tabloya göre örnekleme bulunan çalışanların %22,5 kadın %77,5 erkek personelden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere örnekleme bulunan erkek personel sayısı kadın personel sayısından daha fazladır.

**Tablo 3.2: Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

Yaş	N	%
24-30	45	29,8
31-34	46	30,5
35-55	60	39,7
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tabloya göre ankete katılım gösterenlerin %29,8i 24-30 yaş aralığında, %30,5i 31-34 yaş aralığında, %39,7si 35-55 yaş aralığında bulunmaktadır. 31-34 yaş aralığındaki personel sayısı diğer yaş aralıklarından daha fazladır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 33,97'dir.

**Tablo 3.3: Örneklemin Kurum İçi Pozisyon Durumuna Göre Dağılımı**

Pozisyon	N	%
Genel sekreter	3	1,99
Koordinatör	33	21,9
Uzman	87	57,6
Destek Personeli	28	18,5
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tabloya göre katılımcıların %2si genel sekreter, %21,9'u koordinatör, %57,6'sı uzman ve %18,5'i destek personelinden oluşmaktadır. Tablodan da anlaşıldığı üzere katılımın büyük bir çoğunluğu uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3.4: Örneklemin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi	N	%
0-3 yıl	57	37,7
4-5 yıl	64	42,4
6-10 yıl	30	19,9
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tablo 3.4.'e göre katılımcılardan %37,7'si 0-3 yıl aralığında kalkınma ajansında çalışmaktadır. Buna göre katılımcıların % 42,4'ü 4-5 yıl aralığında, % 19,9'u ise 6-10 yıl aralığında kalkınma ajansında çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 3 yıldan daha fazla süredir kalkınma ajansında çalışmaktadır.

**Tablo 3.5: Örneklemin Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

Gelir Durumu	N	%
1600-3000	26	17,2
3001-4000	18	11,9
4001-5000	63	41,7
5001-6000	23	15,2
6001-9000	21	13,9
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tabloya göre katılımcıların %17,2'si 1600-3000 TL arası gelir durumuna sahip iken, %11,9'u 3001-4000TL arası, %41,7'si 4001-5000 TL arası, %15,2'si 5001-6000 TL arası, %13,9'u ise 6001-9000 TL arası gelir durumuna sahiptir.

**Tablo 3.6: Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	N	%
Lise	1	0,7
Lisans	88	58,3
Yüksek Lisans	55	36,4
Doktora	7	4,6
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tablo 3.6'ya göre katılımcıların %0,7'si lise, %58,3'ü lisans, %36,4'ü yüksek lisans, %4,6'sı ise doktora eğitim düzeyine sahiptir. Bu çerçevede katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans eğitim düzeyine sahip kişiler oluşturmaktadır.

**Tablo 3.7: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Bekâr	40	26,5
Evli	111	73,5
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 26,5'nin bekâr, %73,5'nin ise evli olduğu görülmektedir. Tablo 3.7'ye göre katılımcıların büyük çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 3.8: Örneklemin Çocuk Sayısına Göre Dağılımı**

Çocuk Sayısı	N	%
0	63	41,7
1	36	23,8
2	37	24,5
3	11	7,3
4 ve üzeri	4	2,6

Tablo 3.8'e göre katılımcıların % 41,7'i çocuk sahibi değildir. Öte yandan katılımcıların %23,8'nin 1, %24,5'nin 2, %7,3'nün 3, %2,6'nın 4 ve üzeri çocuğa sahip oldukları belirlenmiştir. Tablo 3.8'den de anlaşılacağı üzere katılımcıların büyük çoğunluğu çocuk sahibi değildirler.

**Tablo 3.9: Örneklemin Haftalık Çalışma Saatine Göre Dağılımı**

Haftalık Çalışma Saati	N	%
30-45	135	89,4
46-80	16	10,6

Tablo 3.9. incelendiğinde katılımcıların % 89,4'ü 30-45 saat arasında, % 10,6'sı saat arasında, 46-80 saat arasında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu haftada 30-45 saat çalışmaktadır.

### 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

İstatistik testlere başlamadan önce verilerin analize başlamak için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla ortalama, medyan, mod, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmektedir.

İstatistiksel bir çalışma için birçok testin yapılabilmesi için dağılımın normal ya da normale yakın olması arzu edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı hakkında çarpıklık ve basıklık değerleri bilgi sağlamaktadır. Çarpıklık değeri, bir frekans dağılımının simetriden sapmasını belirleyen ölçüttür (Yamak ve Köseoğlu, 2008: 59). Basıklık ise dağılımın dikliği ya da düzlüğü yani verilerin tepe noktaları hakkında bilgi veren ölçüttür (Kalaycı, 2008: 58). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile +2 veya -3 ile +3 arasında değer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğu şeklinde kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu doğrultuda araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ait temel istatistikler Tablo 3.10'da yer almaktadır.

**Tablo 3.10: Değişkenlere Ait Temel İstatistikler**

	Psikolojik Güçlendirme	Proaktif Kişilik	Proaktif Çalışma Davranışı	İşe Gönülden Adanma
<b>Ortalama</b>	3,7563	3,7860	3,8217	3,6474
<b>Medyan</b>	3,8333	3,8750	3,8462	3,7770
<b>Mod</b>	3,8300	4,0000	3,9200	3,5600
<b>Standart Sapma</b>	0,5436	0,4837	0,5405	0,6888
<b>Çarpıklık</b>	-0,4150	-0,8130	-0,3220	-0,5100
<b>Basıklık</b>	0,2850	2,0080	0,7530	-0,1550

**Tablo 3.11: Proaktif Kişilik Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	$\bar{X}$	N	Std. Sapma
10. Hayatımı geliştirmek için sürekli yeni arayışlar içerisindeyimdir.	3,9735	151	0,92338
11. Hayatımın her evresinde, yapıcı değişim için çabalamışım.	4,1126	151	0,74425
12. Hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha fazla heyecan veremez.	4,0265	151	0,90882
13. Beğenmediğim bir şey görürsem, onu düzeltirim.	3,9533	151	0,67663
14. Başarı şansı ne olursa olsun, inandığım şeyleri gerçekleştirmek için çabalarım.	3,8146	151	0,86721
15. Başkaları karşı çıksa bile fikirlerimin savunucusu olmayı severim.	4,0467	151	0,68641
16. Fırsatları tespit etme konusunda mükemmelimdir.	3,2416	151	0,78868
17. Her zaman bir şeyleri daha iyi yapacak yollar ararım.	4,0464	151	0,69606
18. Hiçbir engel inandığım fikri gerçekleştirmekten beni alıkoyamaz.	3,2053	151	0,88933
19. Fırsatları başkalarından çok daha önce fark ederim.	3,1192	151	0,79101

Tabloda görüldüğü üzere bireyin proaktif kişiliğini ölçmeye yönelik Proaktif Kişilik Ölçeği ifadelerinden katılımcılar en yüksek puan ortalamasını; Katılımcılar, “*Başkaları karşı çıksa bile fikirlerimin savunucusu olmayı severim.*” (4,0467) ifadesine vermişlerdir. Öte yandan en düşük ortalama puanı ise “*Fırsatları başkalarından çok daha önce fark ederim.*”(3,1192) ifadesi almıştır.



**Tablo 3.12: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	$\bar{X}$	N	Std. Sapma
42. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	3,9272	151	0,88769
43. İşim gereği gerçekleştirdiğim faaliyetler benim için anlamlıdır.	3,9404	151	0,85815
44. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	3,9527	151	0,86668
45. İşimi yapmak için yeteneğime güvenirim.	4,2467	151	0,61032
46. İş faaliyetlerimi yerine getirmek için kendimi yeterli görürüm.	4,1342	151	0,62884
47. İşim için gerekli olan beceriler konusunda ustalaştım.	3,9735	151	0,74786
48. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibimdir.(Ö)	3,4967	151	1,01898
49. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.(Ö)	3,5235	151	0,99051
50. İşimi bağımsız ve özgürce yürütebilmek için oldukça fazla fırsatım vardır.(Ö)	3,2583	151	1,11632
51. Çalıştığım birimdeki faaliyetlere etkim büyüktür.(E)	3,9139	151	0,81601
52. Çalıştığım birimdeki faaliyetler üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyimdir.(E)	3,4899	151	0,99745
53. Çalıştığım birimdeki faaliyetleri önemli ölçüde ben yönlendiririm.(E)	3,2185	151	1,08255

Tabloda yer alan Psikolojik Güçlendirme Algısı ifadelerinden; katılımcılar en yüksek ortalamayı “*İşimi yapmak için yeteneğime güvenirim.*” (4,2467), en düşük ortalamayı ise “*Çalıştığım birimdeki faaliyetleri önemli ölçüde ben yönlendiririm.*” (3,2185) ifadesine vermişlerdir.

**Tablo 3.13: İşe Gönülden Adanma Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	$\bar{X}$	N	Std. Sapma
20. Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.(D)	3,5166	151	0,77334
21. İşimde kendimi güçlü ve zinde hissederim.(D)	3,5133	151	0,72789
22. İşim konusunda hevesliyim.(A)	3,7600	151	0,98441
23. İşim bana ilham verir.(A)	3,3800	151	1,02417
24. Sabah uyandığında çalışmaya gitmek için istekliyimdir.(D)	3,3200	151	1,04128
25. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.	3,6689	151	0,92896
26. Yaptığım işten gurur duyarım.(A)	3,7815	151	0,99260
27. Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.	3,9801	151	0,77863
28. Çalıştığım zamanlarda kendimi işime kaptırırım.	3,9067	151	0,81932

Tabloda görüldüğü üzere katılımcılar işe gönülden adanma ölçeğindeki ifadelerden en yüksek ortalamayı “*Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.*”(3,9801) ifadesine verirken; en düşük ortalamayı “*Sabah uyandığında çalışmaya gitmek için istekliyimdir.*”(3,3200) ifadesine vermişlerdir.

**Tablo 3.14: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği İfadeleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	$\bar{X}$	N	Std. Sapma
29. Başlangıçta işleri yavaşlatacak olsa bile uzun dönemde etkili olacak süreç ve sistemleri geliştirmeye çalışırım.	3,8591	151	0,84079
30. Yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırım.	4,1149	151	0,70733
31. Problemlerin tekrar etmesini önlemeye yönelik planlamaya zaman ayırırım.	4,0133	151	0,68300
32. Yaratıcı fikirler üretirim.	3,7000	151	0,78102
33. Daha yeni iş yapma biçimlerini araştırırım.	3,7551	151	0,76238
34. Fikirlerimi yaymak ve destek bulmak için iletişimde bulunurum.	3,8133	151	0,81147
35. İşyerinde, diğerlerinin görüşleri farklı olsa dahi işyeri ile ilgili görüşlerimi paylaşıyorum.	3,8322	151	0,88244
36. Beni ilgilendiren konular hakkında çekinmeden konuşur ve başkalarını da buna cesaretlendiririm.	3,7905	151	0,88884
37. İşyerim için görüşlerimin faydalı olacağı konularda bilgilerimi güncel tutarım.	3,9267	151	0,71271
38. İş yapış şekillerine ilişkin değişim ya da yeni fikirler ortaya atarım.	3,649	151	0,81812
39. İş yapış biçimlerinde iyileşme sağlamaya çalışırım.	3,8188	151	0,70289
40. Daha etkili olan yeni iş yöntemlerini inşa etmeye çalışırım.	3,6871	151	0,76422
41. Aciliyeti olan örgütsel problemler için çözümler uygulamaya çalışırım.	3,7219	151	0,84189

Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğindeki ifadelerden; katılımcılar en yüksek ortalamayı “*Yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırım.*” (4,1149) ifadesine verirken; en düşük ortalamayı “*İş yapış şekillerine ilişkin değişim ya da yeni fikirler ortaya atarım.*” (3,649) ifadesine vermişlerdir.

**Tablo 3.15: Proaktif Kişilik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Demografik Değişken		Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	Erkek	3,7612	0,36213
	Kadın	3,8713	0,51242
Yaş	24-30 Arası	3,9064	0,37172
	31-34 Arası	3,6827	0,48471
	35-55 Arası	3,7860	0,54156
Medeni Durum	Evli	3,7660	0,48522
	Bekâr	3,8414	0,48146
Çocuk Sayısı	0	3,8259	0,44101
	1	3,7267	0,44383
	2	3,8444	0,51315
	3	3,4545	0,64535
	4 ve üzeri	4,0625	0,46211
Kurum içi Pozisyon	Genel sekreter	3,8750	0,21651
	Koordinatör	3,7841	0,46275
	Uzman	3,7335	0,51414
	Destek personeli	3,9418	0,40748
Gelir Durumu	1600-3000	3,9180	0,38877
	3001-4000	3,8072	0,48049
	4001-5000	3,7321	0,52979
	5001-6000	3,7733	0,39949
	6001-9000	3,7798	0,54041
Eğitim Durumu	Lise	3,8750	-
	Lisans	3,8076	0,42417
	Yüksek Lisans	3,7635	0,52627
	Doktora	3,6786	0,85042
Haftalık Çalışma Süresi	30-45	3,7514	0,49073
	46-80	4,0781	0,29536
Kurumda Çalışma Süresi	0-3	3,7789	0,43260
	4-5	3,8170	0,56104
	6-10	3,7860	0,40034

Katılımcıların proaktif kişiliklerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin göre anlamlı bir farklılık göstermediği ANOVA ve t testi ile belirlenmiştir.

**Tablo 3.16: Proaktif Kişilik Ölçeği One-Way ANOVA ve t Testi Sonuçları**

	<b>F</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Yaş	2,506		0,085
Çocuk Sayısı	2,051		0,090
Eğitim Düzeyi	0,221		0,882
Pozisyon	1,352		0,260
Kurumda Çalışma Süresi	0,312		0,732
Gelir Durumu	0,687		0,602
Cinsiyet		1,170	0,244
Medeni Durum		0,844	0,400
Haftalık Çalışma Saati		-2,603	<b>0,010</b>

p:0,05

Örnekleme yer alan katılımcıların demografik bilgilerinin proaktif kişiliklerini anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğini ölçmek amacıyla t testi ve One-way ANOVA analizi uygulanmıştır.

Katılımcıların proaktif kişiliklerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ANOVA analizi sonucunda ortaya konulmuştur.

Medeni Durum ve Cinsiyetin katılımcıların proaktif kişiliğinde anlamlı bir farklılık göstermediği t testi sonucunda belirlenmiştir.

Katılımcıların proaktif kişiliklerinin eğitim düzeyi, kurum içi pozisyon, çocuk sayısı, kurumda çalışma süresi ve gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ANOVA testi ile belirlenmiştir.

**Tablo 3.17: Proaktif Kişiliğin Haftalık Çalışma Saatine Göre Farklılaşması**

<b>t Testi</b>								<b>Levene İstatistiği</b>
Haftalık Çalışma Saati	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	Sig.(p)	Ortalama Farkı	<b>F</b>
30-45	135	3,7514	0,49073	-2,603	149	<b>0,01</b>	-0,3268	2,253
46-80	16	4,0781	0,29536					

Haftalık çalışma saatinin katılımcıların proaktif kişiliğinde anlamlı bir farklılık gösterdiği t testi sonucunda belirlenmiştir.

**Tablo 3.18: Psikolojik Güçlendirme Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Demografik Değişken		Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	Erkek	3,8055	0,48049
	Kadın	3,5871	0,55284
Yaş	24-30 Arası	3,7033	0,55695
	31-34 Arası	3,7491	0,54675
	35-55 Arası	3,8016	0,54362
Medeni Durum	Evli	3,7668	0,57966
	Bekâr	3,7368	0,49016
Çocuk Sayısı	0	3,6820	0,51627
	1	3,7126	0,53055
	2	3,8693	0,56876
	3	3,8333	0,66978
	4 ve üzeri	4,0625	0,40469
Kurum içi Pozisyon	Genel sekreter	4,1111	0,55486
	Koordinatör	4,0505	0,46814
	Uzman	3,5780	0,53325
	Destek personeli	3,9254	0,44911
Gelir Durumu	1600-3000	3,9613	0,44599
	3001-4000	3,5811	0,36781
	4001-5000	3,5854	0,58791
	5001-6000	3,8094	0,53259
	6001-9000	4,1071	0,40324
Eğitim Durumu	Lise	4,5000	-
	Lisans	3,7471	0,52372
	Yüksek Lisans	3,8064	0,54888
	Doktora	3,3720	0,64103
Haftalık Çalışma Süresi	30-45	3,7633	0,55144
	46-80	3,6963	0,48440
Kurumda Çalışma Süresi	0-3	3,6918	0,47070
	4-5	3,7802	0,58205
	6-10	3,8278	0,59166

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ANOVA ve t testi ile belirlenmiştir.

**Tablo 3.19: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği One-Way ANOVA ve t Testi Sonuçları**

	F	t	Sig.
Yaş	0,423		0,656
Çocuk Sayısı	1,128		0,346
Eğitim Düzeyi	1,993		0,118
Pozisyon	8,878		<b>0,000</b>
Kurumda Çalışma Süresi	0,720		0,489
Gelir Durumu	5,863		<b>0,000</b>
Cinsiyet		-2,085	<b>0,039</b>
Medeni Durum		-0,264	0,792
Haftalık Çalışma Saati		0,456	0,649

Katılımcıların demografik bilgilerinin psikolojik güçlendirme algılarında anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığı t testi ve ANOVA analizi ile ortaya konulmuştur.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarında yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, haftalık çalışma saati, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin anlamlı bir fark göstermediği t testi ve ANOVA ile ortaya konulmuştur.

Cinsiyet değişkeninin katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarında anlamlı bir farklılık gösterdiği t testi ile belirlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının kurumiçi pozisyon ve gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ANOVA ile ortaya konulmuştur.

**Tablo 3.20: Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması**

t Testi								Levene İstatistiği
Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	Sig.(p)	Ortalama Farkı	F
Kadın	34	3,5871	0,48049	-2,085	149	<b>0,039</b>	-0,2184	0,303
Erkek	117	3,8055	0,55284					

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarında cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterdiği t testi ile belirlenmiştir. Erkek katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort} = 3,8055$  iken kadın katılımcıların psikolojik

güçlendirme  $X_{ort}=3,5871$ 'dir. Erkek katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları kadın katılımcılara göre daha yüksektir.

**Tablo 3.21: Pozisyona Göre Psikolojik Güçlendirme Farklılaşması**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme			Genel Sekreter	3	4,1111	0,55486
			Koordinatör	33	4,0505	0,46814
			Uzman	87	3,578	0,53325
			Destek Personeli	28	3,9254	0,44911
ANOVA		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
	Gruplar arası	6,799	3	2,266	8,878	<b>0</b>
	Grupları içi	37,529	147	0,255		
	Toplam	44,329	150			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi Sonuçları)	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)		Ort. Farkı (I-J)	Sig.	
	Genel Sekreter	Koordinatör		0,06061	0,997	
		Uzman		0,53308	0,279	
		Destek Personeli		0,18572	0,930	
	Koordinatör	Genel Sekreter		-0,06061	0,997	
		Uzman		0,47247	<b>0,000</b>	
Destek Personeli		0,12511	0,770			
Uzman	Genel Sekreter		-0,53308	0,279		
	Koordinatör		-0,47247	<b>0,000</b>		
	Destek Personeli		-0,34736	<b>0,010</b>		
Destek Personeli	Genel Sekreter		-0,18572	0,930		
	Koordinatör		-0,12511	0,770		
	Uzman		0,34736	<b>0,010</b>		
Varyansların Homojenliği	Levene İstatistiği	df1		df2	p.	
	0,975	3		147	0,406	

Kurumiçi pozisyon değişkeninin katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ANOVA testi ile belirlenmiştir. Test sonuçlarına göre koordinatör olarak görev yapan katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort} = 4,0505$ ; uzman olarak görev yapan katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=3,5780$ ; destek personeli olarak görev yapan katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=3,9254$ 'tür. Koordinatör olarak görev yapan

katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları uzman ve destek personelinden daha yüksektir. Öte yandan destek personeli olarak görev yapan katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları uzman olarak görev yapan katılımcılardan daha yüksektir.

**Tablo 3.22: Gelir Durumuna Göre Psikolojik Güçlendirme Farklılaşması**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Gelir Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme			1600-3000	26	3,9613	0,44599
			3001-4000	18	3,5811	0,36781
			4001-5000	63	3,5854	0,58791
			5001-6000	23	3,8094	0,53259
			6001-9000	21	4,1071	0,40324
ANOVA		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
	Gruplar arası	6,135	4	1,534	5,863	<b>0</b>
	Grupları içi	38,194	146	0,262		
	Toplam	44,329	150			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi Sonuçları)	<b>Gelir Durumu (I)</b>		<b>Gelir Durumu (J)</b>		<b>Ort. Farkı (I-J)</b>	<b>Sig.</b>
	<b>1600-3000</b>		3001-4000		0,3802	0,115
			4001-5000		0,37592	<b>0,017</b>
			5001-6000		0,15197	0,837
			6001-9000		-0,14582	0,867
	<b>3001-4000</b>		1600-3000		-0,3802	0,115
			4001-5000		-0,00427	1
			5001-6000		-0,22822	0,617
			6001-9000		-0,52602	<b>0,014</b>
	<b>4001-5000</b>		1600-3000		-0,37592	<b>0,017</b>
			3001-4000		0,00427	1
			5001-6000		-0,22395	0,379
			6001-9000		-0,52174	<b>0,001</b>
	<b>5001-6000</b>		1600-3000		-0,15197	0,837
			3001-4000		0,22822	0,617
			4001-5000		0,22395	0,379
6001-9000			-0,29779	0,307		
<b>6001-9000</b>		1600-3000		0,14582	0,867	
		3001-4000		0,52602	<b>0,014</b>	
		4001-5000		0,52174	<b>0,001</b>	
		5001-6000		0,29779	0,307	
Varyansların Homojenliği	Levene İstatistiği		df1	df2	p.	
	2,354		4	146	0,057	



Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ANOVA testi ile belirlenmiştir. Buna göre aylık geliri 3001-4000 olan katılımcılar psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=3,5811$  iken 6001-9000 arası olan katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=4,1071$ 'tir. Aylık geliri 6001-9000 arası olan katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı aylık geliri 3001-4000 olan katılımcılardan daha yüksektir. Katılımcılardan aylık geliri 1600-3000 olanların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=3,9613$  iken aylık geliri 4001-5000 olanların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=3,5854$ 'tür. Aylık geliri 1600-3000 arası olan katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı aylık geliri 4001-5000 olan katılımcılardan daha yüksektir. Aynı zamanda aylık geliri 4001-5000 olan katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=3,5854$  iken aylık geliri 6001-9000 arası olan katılımcıların psikolojik güçlendirme  $X_{ort}=4,1071$ 'dir. Katılımcılardan aylık geliri 6001-9000 arası olanların psikolojik güçlendirme algısı aylık geliri 4001-5000 olanlardan daha yüksektir.

**Tablo 3.23: İşe Gönülden Adanma Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Demografik Değişken		Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	Erkek	3,6390	0,72275
	Kadın	3,6765	0,56548
Yaş	24-30 Arası	3,5975	0,70324
	31-34 Arası	3,5590	0,77516
	35-55 Arası	3,6474	0,60011
Medeni Durum	Evli	3,5964	0,69356
	Bekâr	3,7417	0,70470
Çocuk Sayısı	0	3,5852	0,74210
	1	3,4280	0,58798
	2	3,9580	0,56495
	3	3,5695	0,75788
	4 ve üzeri	3,9444	0,76174
Kurum içi Pozisyon	Genel sekreter	4,1111	0,29397
	Koordinatör	3,7980	0,51927
	Uzman	3,4535	0,69630
	Destek personeli	4,0229	0,66880
Gelir Durumu	1600-3000	4,0545	0,65326
	3001-4000	3,6543	0,62610
	4001-5000	3,4094	0,72266
	5001-6000	3,6329	0,59688
	6001-9000	3,8677	0,48638
Eğitim Durumu	Lise	4,2222	-
	Lisans	3,6811	0,69751
	Yüksek Lisans	3,6312	0,68706
	Doktora	3,6474	0,56604
Haftalık Çalışma Süresi	30-45	3,6295	0,71213
	46-80	3,7986	0,43361
Kurumda Çalışma Süresi	0-3	3,6828	0,72251
	4-5	3,5646	0,71017
	6-10	3,7570	0,56650

Katılımcıların işe gönülden adanmanın cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin göre anlamlı bir farklılık göstermediği ANOVA ve t testi ile belirlenmiştir.

**Tablo 3.24: İşe Gönülden Adanma Ölçeği One-Way ANOVA ve t Testi Sonuçları**

	F	t	Sig.
Yaş	1,201		0,304
Çocuk Sayısı	3,338		<b>0,012</b>
Eğitim Düzeyi	1,014		0,388
Pozisyon	6,742		<b>0,000</b>
Kurumda Çalışma Süresi	0,916		0,403
Gelir Durumu	5,218		<b>0,001</b>
Cinsiyet		0,278	0,781
Medeni Durum		1,009	0,315
Haftalık Çalışma Saati		-0,928	0,355

Örneklemedeki katılımcıların demografik değişkenlerinin işe gönülden adanmalarında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA ve t testi sonuçları ile açıklanmıştır.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyinin katılımcıların işe gönülden adanmalarında anlamlı bir fark olmadığı t testi ve ANOVA ile tespit edilmiştir. Ancak çocuk sayısına göre katılımcıların işe gönülden adanmalarında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların işe gönülden adanmalarında kurum içi pozisyon, gelir durumu ve çocuk sayısının anlamlı bir farklılık gösterdiği ANOVA yardımı ile belirlenmiştir.

Gelir durumu ve çocuk sayısına göre katılımcıların işe gönülden adanmalarında farklılaşma varyansların homojen olması nedeniyle Tukey testi değerleri dikkate alınmıştır. Öte yandan kurum içi pozisyona göre katılımcıların işe gönülden adanmalarında farklılaşma varyansların homojen olmaması nedeniyle Tamhane testi değerleri dikkate alınmıştır.

**Tablo 3.25: Pozisyon Durumuna Göre İşe Gönülden Adanma Farklılaşması**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>İşe Gönülden Adanma</b>			Genel Sekreter	3	4,1111	0,29397
			Koordinatör	33	3,7980	0,51927
			Uzman	87	3,4535	0,6963
			Destek Personeli	28	4,0229	0,6688
<b>ANOVA</b>		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
	Gruplar arası	8,610	3	2,870	6,742	0,000
	Gruplarıçi	62,574	147	0,426		
	Toplam	71,184	150			
<b>Çoklu Karşılaştırmalar (Tamhane Testi Sonuçları)</b>	<b>Pozisyon (I)</b>		<b>Pozisyon (J)</b>		<b>Ort. Farkı (I-J)</b>	<b>Sig.</b>
	<b>Genel Sekreter</b>		Koordinatör		0,31313	0,726
			Uzman		0,65757	0,225
			Destek Personeli		0,08825	0,999
	<b>Koordinatör</b>		Genel Sekreter		-0,31313	0,726
			<b>Uzman</b>		0,34444	<b>0,026</b>
Destek Personeli				-0,22488	0,633	
<b>Uzman</b>		Genel Sekreter		-0,65757	0,225	
		<b>Koordinatör</b>		-0,34444	<b>0,026</b>	
		<b>Destek Personeli</b>		-0,56932	<b>0,002</b>	
<b>Destek Personeli</b>		Genel Sekreter		-0,08825	0,999	
		Koordinatör		0,22488	0,633	
		<b>Uzman</b>		0,56932	<b>0,002</b>	
<b>Varyansların Homojenliği</b>	Levene İstatistiği		df1	df2	<b>p.</b>	
	3,489		3	147	0,017	
	İstatistik (a) (Welch)		df1	df2	<b>p.</b>	
	7,258		3	10,830	0,006	

Katılımcıların işe gönülden adanmalarında kurumiçi pozisyon değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterdiği ANOVA testi ile belirlenmiştir. Test sonuçlarına göre koordinatör olarak görev yapan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,7980$ ; uzman olarak görev yapan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,4535$ ; destek personeli olarak görev yapan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=4,0229$ 'dur. Destek personeli ve koordinatör olarak görev yapan katılımcıların işe gönülden adanmaları uzman olarak görev yapan katılımcılardan daha yüksektir.

**Tablo 3.26: Gelir Durumuna Göre İşe Gönülden Adanma Farklılaşması**

İşe Gönülden Adanma			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Gelir Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
			1600-3000	26	4,0545	0,65326
			3001-4000	18	3,6543	0,62610
			4001-5000	63	3,4094	0,72266
			5001-6000	23	3,6329	0,59688
			6001-9000	21	3,8677	0,48638
ANOVA		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
	Gruplar arası	8,904	4	2,226	5,218	<b>0,001</b>
	Gruplarıçi	62,28	146	0,427		
	Toplam	71,184	150			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi Sonuçları)	Gelir Durumu (I)		Gelir Durumu (J)		Ort. Farkı (I-J)	Sig.
	<b>1600-3000</b>		3001-4000		,40021	0,272
			4001-5000		,64515	<b>0,000</b>
			5001-6000		,42168	0,166
			6001-9000		,18681	0,866
	<b>3001-4000</b>		1600-3000		-,40021	0,272
			4001-5000		,24494	0,627
			5001-6000		,02147	1,000
			6001-9000		-,21340	0,847
	<b>4001-5000</b>		1600-3000		-,64515	<b>0,000</b>
			3001-4000		-,24494	0,627
			5001-6000		-,22347	0,626
			6001-9000		-,45834	<b>0,047</b>
	<b>5001-6000</b>		1600-3000		-,42168	0,166
			3001-4000		-,02147	1,000
			4001-5000		,22347	0,626
		6001-9000		-,23487	0,756	
<b>6001-9000</b>		1600-3000		-,18681	0,866	
		3001-4000		,21340	0,847	
		4001-5000		,45834	<b>0,047</b>	
		5001-6000		,23487	0,756	
Varyansların Homojenliği	Levene İstatistiği		df1	df2	p.	
	1,892		4	146	0,115	

Katılımcıların işe gönülden adanmalarında gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ANOVA testi ile belirlenmiştir. Katılımcılardan aylık geliri 1600-3000 olanların işe gönülden adanma  $X_{ort}=4,0545$  iken aylık geliri 4001-5000 olanların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,4094$ 'tür. Aylık geliri 1600-3000 olan katılımcıların işe gönülden adanma seviyeleri aylık geliri 4001-5000 olan katılımcıların işe gönülden adanma seviyelerinden yüksektir. Öte yandan aylık geliri 4001-5000 olan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,4094$  iken aylık geliri 6001-9000 olan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,8677$ 'dir. Aylık

geliri 6001-9000 olan katılımcıların işe gönülden adanma seviyeleri aylık geliri 4001-5000 olan katılımcıların işe gönülden adanma seviyelerinden yüksektir.

**Tablo 3.27: Çocuk Sayısına Göre İşe Gönülden Adanma Farklılaşması**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma
İşe Gönülden Adanma			0	63	3,5852	0,7421
			1	36	3,428	0,58798
			2	37	3,958	0,56495
			3	11	3,5695	0,75788
			4 veya daha fazla	4	3,9444	0,76174
ANOVA		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
	Gruplar arası	5,965	4	1,491	3,338	<b>0,012</b>
	Grupları içi	65,219	146	0,447		
	Toplam	71,184	150			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi Sonuçları)	Çocuk Sayısı (I)		Çocuk Sayısı (J)		Ort. Farkı (I-J)	Sig.
	Çocuğum yok		1		0,15726	0,792
			2		-0,37271	0,06
			3		0,01575	1
			4 veya daha fazla		-0,3592	0,835
	1		Çocuğum yok		-0,15726	0,792
			2		-0,52997	<b>0,008</b>
			3		-0,14151	0,973
			4 veya daha fazla		-0,51646	0,586
	2		Çocuğum yok		0,37271	0,06
			1		0,52997	<b>0,008</b>
			3		0,38846	0,442
			4 veya daha fazla		0,01351	1
	3		Çocuğum yok		-0,01575	1
			1		0,14151	0,973
			2		-0,38846	0,442
4 veya daha fazla			-0,37495	0,872		
4 veya daha fazla		Çocuğum yok		0,3592	0,835	
		1		0,51646	0,586	
		2		-0,01351	1	
		3		0,37495	0,872	
Varyansların Homojenliği	Levene İstatistiği		df1	df2	p.	
	1,372		4	146	0,246	

Katılımcıların işe gönülden adanmalarında çocuk sayısına göre anlamlı bir değişme olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre çocuk sayısı 1 olan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,4280$ ; çocuk sayısı 2 olan katılımcıların işe gönülden adanma  $X_{ort}=3,9580$ 'dur. Çocuk sayısı 2 olan katılımcıların işe gönülden adanmaları çocuk sayısı 1 olan katılımcılardan daha yüksektir.

**Tablo 3.28: Proaktif Çalışma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Demografik Değişken		Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	Erkek	3,8371	0,54666
	Kadın	3,7685	0,54003
Yaş	24-30 Arası	3,9786	0,48891
	31-34 Arası	3,7601	0,68376
	35-55 Arası	3,7512	0,42544
Medeni Durum	Evli	3,8536	0,52279
	Bekâr	3,7731	0,59985
Çocuk Sayısı	0	3,8194	0,60976
	1	3,8477	0,55732
	2	3,8183	0,47592
	3	3,7959	0,24718
	4 ve üzeri	3,7248	0,59350
Kurum içi Pozisyon	Genel sekreter	4,0513	0,73916
	Koordinatör	3,9592	0,41079
	Uzman	3,7648	0,57841
	Destek personeli	3,8119	0,52649
Gelir Durumu	1600-3000	3,8566	0,51577
	3001-4000	3,5499	0,69989
	4001-5000	3,8029	0,54666
	5001-6000	4,0046	0,42967
	6001-9000	3,8674	0,45007
Eğitim Durumu	Lise	3,6154	-
	Lisans	3,7832	0,56343
	Yüksek Lisans	3,8954	0,53094
	Doktora	3,7548	0,28018
Haftalık Çalışma Süresi	30-45	3,7994	0,53748
	46-80	4,0096	0,54601
Kurumda Çalışma Süresi	0-3	3,9786	0,48891
	4-5	3,7601	0,68376
	6-10	3,7512	0,42544

Katılımcıların proaktif çalışma davranışı değişkeninin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği One-Way ANOVA ve t testi belirlenmiştir.

**Tablo 3.29: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği One-Way ANOVA t Testi Sonuçları**

	F	t	Sig.
Yaş	2,768		0,066
Çocuk Sayısı	0,058		0,994
Eğitim Düzeyi	0,569		0,636
Pozisyon	1,222		0,304
Kurumda Çalışma Süresi	0,706		0,495
Gelir Durumu	1,926		0,109
Cinsiyet		-0,650	0,517
Medeni Durum		-0,662	0,509
Haftalık Çalışma Saati		-1,477	0,142

Örneklemede yer alan katılımcıların demografik bilgilerinin proaktif çalışma davranışları üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA ve t testi sonuçları bu bölümde sunulmuştur.

Katılımcıların proaktif çalışma davranışlarında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, çocuk sayısı, kurumda çalışma süresi, haftalık çalışma saati ve gelir durumlarına göre anlamlı bir değişme bulunmamaktadır.

### 3.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir (Kalaycı, 2016:115).Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.



**Tablo 3.30: Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1 Pro. Kiş.</b>	1										
<b>2 Din./Ada.</b>	0,267**	1									
<b>3 Öze./Etki</b>	0,123	0,432**	1								
<b>4 P.Ö./S.A./B.Y.</b>	0,394**	0,292**	0,217**	1							
<b>5 Dil. Get.</b>	0,291**	0,194*	0,245**	0,702**	1						
<b>6 Pro. Çal. Dav.</b>	0,386**	0,278**	0,243**	0,965**	0,865**	1					
<b>7 İşe Gön. Ada.</b>	0,317**	0,964**	0,446**	0,341**	0,241**	0,330**	1				
<b>8 Yoğunlaşma</b>	0,339**	0,595**	0,346**	0,354**	0,277**	0,352**	0,788**	1			
<b>9 Psi. Güç.</b>	0,234**	0,581**	0,902**	0,292**	0,273**	0,307**	0,599**	0,464**	1		
<b>10 Anlam</b>	0,217**	0,665**	0,361**	0,107	0,018	0,082	0,657**	0,445**	0,657**	1	
<b>11 Yetkinlik</b>	0,245**	0,026	0,107	0,371**	0,349**	0,391**	0,071	0,155	0,336**	0,03	1

\*\*p < 0,01, \* p < 0,05

Pro. Kiş. = Proaktif Kişilik, Din./Ada. = Dinçlik/Adanma, Öze./Etki = Özerklik/Etki, P.Ö./S.A./B.Y. = Problem Önleme/Sorumluluk Alma/Bireysel Yenilikçilik, Dil. Get. = Dile Getirme, Pro. Çal. Dav. = Proaktif Çalışma Davranışı, İşe Gön. Ada. = İşe Gönülden Adanma, Psi. Güç. = Psikolojik Güçlendirme

Çalışma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı değişkenleri üzerinde yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda değişkenler arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Bağımsız değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon Psikolojik güçlendirmenin Anlam boyutu ile İşe Gönülden Adanmanın Dinçlik/Adanma boyutları ( $r=0,665$ ) arasındadır. Proaktif kişilik değişkeni en yüksek korelasyonu ( $r=0,386$  proaktif çalışma davranışı ile göstermiştir. İşe gönülden adanma değişkeni alt boyutları olan dinçlik/adanma ( $r=0,964$ ) ve yoğunlaşma ( $r=0,788$ ) ile yüksek korelasyona sahiptir. Psikolojik güçlendirme değişkeni alt boyutlarından özerklik/etki boyutu ( $r=0,902$ ) arasında yüksek korelasyon vardır. Proaktif çalışma davranışı değişkeni alt boyutlarından Problem önleme/sorumluluk alma/ bireysel yenilikçilik ( $r=0,965$ ) ve dile getirme ( $r=0,865$ ) arasında yüksek korelasyon bulunmuştur.

### 3.4. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya koymak için yapılan korelasyon analizinden sonra çalışmanın hipotezleri test

edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu bölümde çalışmanın hipotezlerini test etmek için uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Ayrıca modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları hesaba katarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel testi uygulanmıştır (Baron ve Kenny, 1986; Meydan ve Şeşen, 2011:133).

Sobel (1982) bağımsız değişkenin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için aşağıdaki formülün kullanılabileceğini belirtmiştir.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Şekil 2.1.'de olduğu gibi, bağımsız değişkenden aracı değişkene giden yol a olarak gösterilir ve standart hatası  $SE_a$ 'dır; aracı değişkenden bağımlı değişkene giden yol b olarak ve standart hatası  $SE_b$ 'dir. Z değeri ise  $p < 0,05$  düzeyinde aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir istatistiktir.

**Tablo 3.31: Psikolojik Güçlendirmenin Proaktif Kişilik ve Proaktif Davranış Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>1. Aşama</b>					
Model 1		0,055	8,646		
Sabit Değer	2,760				0,000
Proaktif Kişilik				0,234	0,004
Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>2. Aşama</b>					
Model 2		0,094	15,521		
Sabit Değer	2,675				0,000
Psikolojik Güçlendirme				0,307	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>3. Aşama</b>					
Model 3		0,149	26,014		
Sabit Değer	2,191				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,386</b>	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>4. Aşama</b>					
Model 4		0,198	18,315		
Sabit Değer	1,561				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,332</b>	0,000
Psikolojik Güçlendirme				0,229	0,003
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

Bu bölümde çalışmanın H1,H2,H4 ve H8 hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları sunulmuştur.

İlk yapılan regresyon analizine göre proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı( $\beta = 0,234$ ;  $p < 0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece **H2** hipotezi kabul edilmiştir. Bu anlamda proaktif kişiliğe sahip çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

İkinci regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışını olumlu ve anlamlı( $\beta = 0,307$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla **H4** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik

olarak güçlendirilmeleri proaktif çalışma davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Yapılan üçüncü regresyon analizine göre proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışını olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,386$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Dördüncü ve sonuncu olan regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde anlamlı ( $\beta = 0,332$ ;  $p < 0,05$ ) bir aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Aracılık etkisinin tespit edilmesi için 3. ve 4. regresyon analizlerinde yer alan Beta( $\beta$ ) katsayılarına bakılmıştır. Üçüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,386$  iken dördüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,332$  ile karşılaştırıldığında  $\beta$  değerinin dördüncü regresyon analizinde daha küçük olduğu görülmüştür.  $\beta$  değerinin düşmesi psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi gösterdiği anlamına gelmektedir. Böylece **H8** hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracılık etkisine sahip olduğu ayrıca Sobel testi ile ortaya konulmuştur. Sobel testi sonucuna göre  $z=2.186$  olarak bulunmuştur.  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı olup H8 hipotezinin kabul edilmesinin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.32: İşe Gönülden Adanmanın Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışma Davranışı Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>1. Aşama</b>					
Model 1		0,100	16,639		
Sabit Değer	1,939				0,000
Proaktif Kişilik				0,317	0,000
Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>2. Aşama</b>					
Model 2		0,109	18,158		
Sabit Değer	2,879				0,000
İşe Gönülden Adanma				0,330	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>3. Aşama</b>					
Model 3		0,149	26,014		
Sabit Değer	2,191				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,386</b>	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>4. Aşama</b>					
Model 4		0,196	18,092		
Sabit Değer	1,840				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,312</b>	0,000
İşe Gönülden Adanma				0,231	0,004
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

Bu bölümde çalışmanın H1, H3, H6 ve H9 hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları sunulmuştur.

İlk yapılan regresyon analizine göre proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,317$ ;  $p < 0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu anlamda proaktif kişiliğe sahip çalışanların işe gönülden adanmalarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

İkinci regresyon analizine göre işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışını olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,330$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği

görülmüştür. Böylece H6 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmeleri proaktif çalışma davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Yapılan üçüncü regresyon analizine göre proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışını olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,386$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir. Proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Dördüncü ve sonuncu olan regresyon analizine göre işe gönülden adanma proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde anlamlı ( $\beta = 0,312$ ;  $p < 0,05$ ) bir aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Aracılık etkisinin tespit edilmesi için 3. ve 4. regresyon analizlerinde yer alan Beta( $\beta$ ) katsayılarına bakılmıştır. Üçüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,386$  iken dördüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,312$  ile karşılaştırıldığında  $\beta$  değerinin dördüncü regresyon analizinde daha küçük olduğu görülmüştür.  $\beta$  değerinin düşmesi işe gönülden adanmanın proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi gösterdiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla H9 hipotezi kabul edilmiştir.

İşe gönülden adanmanın proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracılık etkisine sahip olduğu ayrıca Sobel testi ile ortaya konulmuştur. Sobel testi sonucuna göre  $z=2,525$  olarak bulunmuştur.  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı olup H9 hipotezinin kabul edilmesinin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.33: Psikolojik Güçlendirmenin Proaktif Kişilik ve İşe Gönülden Adanma Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>1. Aşama</b>					
Model 1		0,055	8,646		0,004
Sabit Değer	2,760				0,000
Proaktif Kişilik				0,234	0,000
Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>2. Aşama</b>					
Model 2		0,359	83,338		0,000
Sabit Değer	0,797				0,013
Psikolojik Güçlendirme				0,599	0,000
Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>3. Aşama</b>					
Model 3		0,100	16,639		0,000
Sabit Değer	1,939				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,317</b>	0,000
Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma					

Değişkenler	B	R <sup>2</sup>	F	β	P
<b>4. Aşama</b>					
Model 4		0,392	47,655		
Sabit Değer	-0,003				0,995
Proaktif Kişilik				<b>0,187</b>	0,005
Psikolojik Güçlendirme				0,555	0,000
Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma					

Bu bölümde çalışmanın H2, H5, H3 ve H7 hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları sunulmuştur.

İlk yapılan regresyon analizine göre proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,234$ ;  $p < 0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu anlamda proaktif kişiliğe sahip çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

İkinci regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanmalarını olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,599$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik

olarak güçlendirilmeleri işe gönülden adanma göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Yapılan üçüncü regresyon analizine göre proaktif kişiliğin işe gönülden adanmayı olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,317$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Böylece H3 hipotezi kabul edilmiştir Proaktif kişiliğe sahip çalışanların işe gönülden adanma göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

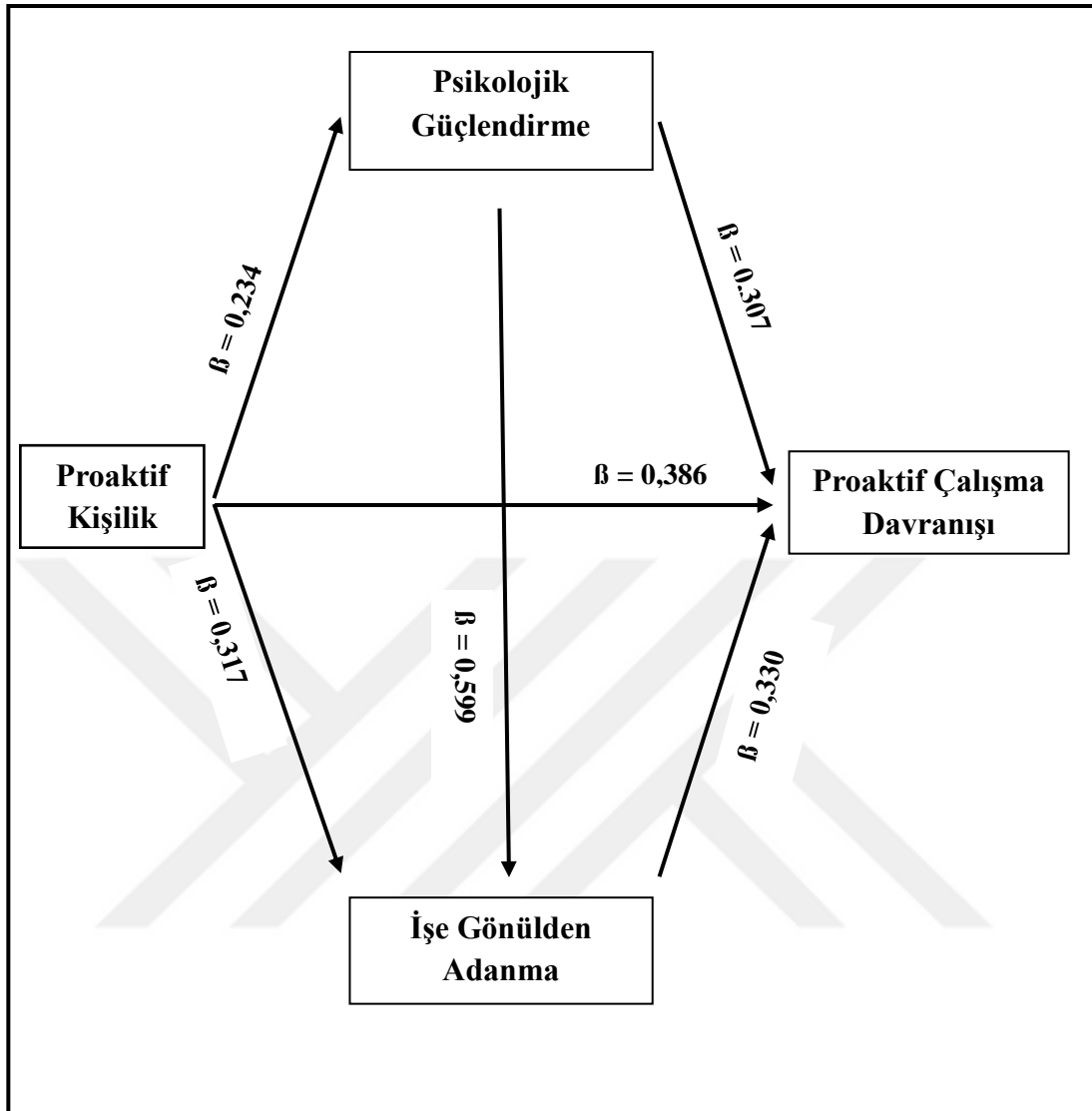
Dördüncü ve sonuncu olan regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve işe gönülden adanma ilişkisi üzerinde anlamlı ( $\beta = 0,332$ ;  $p < 0,05$ ) bir aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Aracılık etkisinin tespit edilmesi için 3. ve 4. regresyon analizlerinde yer alan Beta( $\beta$ ) katsayılarına bakılmıştır. Üçüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,386$  iken dördüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,332$  ile karşılaştırıldığında  $\beta$  değerinin dördüncü regresyon analizinde daha küçük olduğu görülmüştür.  $\beta$  değerinin düşmesi psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve işe gönülden adanma ilişkisi üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi gösterdiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasında aracılık etkisine sahip olduğu ayrıca Sobel testi ile ortaya konulmuştur. Sobel testi sonucuna göre  $z = 2,470$  olarak bulunmuştur.  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı olup **H7** hipotezinin kabul edilmesinin uygun olduğu belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular ışığında oluşturulan araştırma modeli ayrıntıları ile Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Regresyon Analizleri Sonucu Elde Edilen Model



**Tablo 3.34: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi**Katsayılar<sup>a</sup>

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Modelin Anlamlılığı
	B	Std. Hata	Beta					
1 (Sabit)	1,818	0,368		4,947	0,000	0,177	11,768	<b>0,000</b>
Anlam	-0,001	0,051	-0,002	-,021	0,983			
Yetkinlik	0,371	0,075	0,369	4,951	<b>0,000</b>			
Özerklik/Etki	0,138	0,054	0,204	2,557	<b>0,012</b>			

a. Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı

Tablo 3.34’de görüleceği üzere proaktif çalışma davranışının 2 bağımsız değişken tarafından etkilendiği ortaya konulmuştur. Modelin varyansı açıklama kabiliyeti olan R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değeri çalışanların proaktif çalışma davranışlarında yaratılan değişkenliğin %17,7’si psikolojik güçlendirmenin iki boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=11,768, p<0,05) psikolojik güçlendirmenin iki boyutu; “Yetkinlik” ile “Özerklik/Etki” değişkenleri proaktif çalışma davranışını etkilemektedir. Pozitif beta değerleri bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. Proaktif çalışma davranışı en fazla “yetkinlik” değişkeninden etkilenmektedir. Çalışanların yetkinlik düzeylerindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla proaktif çalışma davranışında 0,369 birimlik bir artışa; ya da tersi biçimde, yetkinlik düzeylerindeki bir birimlik azalış, çalışma davranışında 0,369 birimlik bir azalış sağlamaktadır. Çalışanların, işlerinde özerklik/etki hissetme düzeylerindeki bir birimlik artış, proaktif çalışma davranışında birimlik 0,204 bir artış; ya da tersi biçimde, işlerinde özerklik/etki hissetme düzeylerindeki bir birimlik azalış, proaktif çalışma davranışında 0,204 birimlik azalışa neden olmaktadır.

**Tablo 3.35: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi**

**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig. (p Değeri)	R <sup>2</sup>	F	Modelin Anlamlılığı
	B	Std. Hata	Beta					
1 (Sabit)	0,923	0,375		2,462	0,015			
Anlam	0,470	0,052	0,571	8,977	<b>0,000</b>	0,472	45,776	<b>0,000</b>
Yetkinlik	0,039	0,076	0,031	0,513	0,609			
Özerklik/Etki	0,204	0,055	0,237	3,702	<b>0,000</b>			

a. Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma

Tablo 3.35’den de görüleceği üzere işe gönülden adanmanın 2 bağımsız değişken tarafından etkilendiği ortaya konulmuştur. Modelin varyansı açıklama kabiliyeti olan R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değeri çalışanların işe gönülden adanmalarındaki değişkenliğin %47,2’si psikolojik güçlendirmenin iki boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=45,776, p<0,05) psikolojik güçlendirmenin iki boyutu; “Anlam” ile “Özerklik/Etki” değişkenleri işe gönülden adanmayı etkilemektedir. Pozitif beta değerleri bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. İşe gönülden adanma en fazla “anlam” değişkeninden etkilenmektedir. Çalışanların anlam düzeylerindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla işe gönülden adanmada 0,571 birimlik bir artışa; ya da tersi biçimde, yetkinlik düzeylerindeki bir birimlik azalış, çalışma davranışında 0,571 birimlik bir azalış sağlamaktadır. Çalışanların, işlerinde özerklik/etki hissetme düzeylerindeki bir birimlik artış, işe gönülden adanmada birimlik 0,237 bir artış; ya da tersi biçimde, işlerinde özerklik/etki hissetme düzeylerindeki bir birimlik azalış, işe gönülden adanmada 0,237 birimlik azalışa neden olmaktadır.

**Tablo 3.36: İşe Gönülden Adanma Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi****Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Modelin Anlamlılığı
	B	Std. Hata	Beta					
1 (Sabit)	2,690	0,243		11,066	0,000			
Yoğunlaşma	0,227	0,075	0,289	3,032	<b>0,003</b>	0,119	11,158	<b>0,000</b>
Dinçlik/Adanma	0,072	0,065	0,106	1,110	0,269			

a. Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı

Tablo 3.35'ten de görüleceği üzere proaktif çalışma davranışının bir bağımsız değişken tarafından etkilendiği ortaya konulmuştur. Modelin varyansı açıklama kabiliyeti olan R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değeri çalışanların proaktif çalışma davranışlarında yaratılan değişkenliğin %11,9'unun işe gönülden adanmanın bir boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=11,158, p<0,05) işe gönülden adanmanın bir boyutu; "Yoğunlaşma" değişkeni proaktif çalışma davranışını etkilemektedir. Pozitif beta değeri bağımsız ve bağımlı değişkendeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. Çalışanların yoğunlaşma düzeylerindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla proaktif çalışma davranışında 0,289 birimlik bir artışa; ya da tersi biçimde, yoğunlaşma düzeylerindeki bir birimlik azalış, çalışma davranışında 0,289 birimlik bir azalış sağlamaktadır.

**Tablo 3.37: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi**

Hipotez	İfade	Açıklama
H1	Proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H2	Proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H3	Proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H4	Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>4a</sub>	Psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Anlam” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
H <sub>4b</sub>	Psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Özerklik/Etki” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>4c</sub>	Psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Yetkinlik” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H5	Psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>5a</sub>	Psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Anlam” değişkeninin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>5b</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “Özerklik/Etki” değişkenleri işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>5c</sub>	Psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Yetkinlik” değişkeninin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
H6	İşe Gönülden Adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>6a</sub>	İşe Gönülden Adanmanın altboyutlarından “yoğunlaşma” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>6b</sub>	İşe Gönülden Adanmanın altboyutlarından “dinçlik/adanma” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
H7	Psikolojik güçlendirme, proaktif kişilik ve işe gönülden adanma arasında aracı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>
H8	Psikolojik güçlendirme, proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı arasında aracı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>
H9	İşe Gönülden Adanma, proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı arasında aracı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>

Çalışmanın **H1** hipotezinde proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Dolayısıyla **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların proaktif kişiliğinin proaktif çalışma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H2** hipotezinde proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla **H2** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan

analiz sonuçları çalışanların proaktif kişiliğinin psikolojik güçlendirmelerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H3** hipotezinde proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla **H3** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların proaktif kişiliğinin işe gönülden adanmalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H4** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Dolayısıyla **H4** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların psikolojik güçlendirmelerinin proaktif çalışma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H4a** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Anlam” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Anlam” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Bu nedenle **H4a** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın **H4b** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Özerklik/Etki” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Özerklik/Etki” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple **H4b** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların işlerini yaparken “özerk” olmalarının ve işleri üzerinde “etki” bırakmalarının proaktif çalışma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H4c** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Yetkinlik” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir

etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Yetkinlik” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Bundan dolayı **H4c** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların işlerini yaparken “yetkin” olmalarının proaktif çalışma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H5** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla **H5** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların psikolojik güçlendirmelerinin işe gönülden adanmalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H5a** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Anlam” değişkeninin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Anlam” değişkeninin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Dolayısıyla **H5a** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların işlerini “anlamlı” bulmalarının işe gönülden adanmalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H5b** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Özerklik/Etki” değişkenlerinin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Özerklik/Etki” değişkenlerinin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Dolayısıyla **H5b** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların işlerini yaparken “özerk” olmalarının ve işleri üzerinde “etki” bırakmalarının işe gönülden adanmalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H5c** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Yetkinlik” değişkeninin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Ancak gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları

psikolojik güçlendirmenin altboyutlarından “Yetkinlik” değişkeninin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı bir etki bulunmadığını göstermiştir. Bu nedenle **H5c** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın **H6** hipotezinde işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Dolayısıyla **H6** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları çalışanların işe gönülden adanmalarının proaktif çalışma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H6a** hipotezinde işe gönülden adanmanın altboyutlarından “yoğunlaşma” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçları işe gönülden adanmanın altboyutlarından “yoğunlaşma” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Dolayısıyla **H6a** hipotezi kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları çalışanların işlerine “yoğunlaşmalarının” proaktif çalışma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın **H6b** hipotezinde işe gönülden adanmanın altboyutlarından “dinçlik/adanma” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu öngörülmüştür. Ancak gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları işe gönülden adanmanın altboyutlarından “dinçlik/adanma” değişkeninin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etki bulunmadığını göstermiştir. Bu nedenle **H6b** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın **H7** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasında aracı etkiye sahip olduğu öngörülmüştür. Uygulanan regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasında aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla **H7** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analizden elde edilen sonuçlar proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerine gönülden adanmalarında psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık etkisi vardır.



Araştırmanın **H8** hipotezinde psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracı etkiye sahip olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla **H8** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analizden elde edilen sonuçlar proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık etkisi vardır.

Çalışmanın **H9** hipotezinde işe gönülden adanmanın proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracı etkiye sahip olduğu öngörülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları işe gönülden adanmanın proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla **H9** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analizden elde edilen sonuçlar proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerinde işe gönülden adanmanın kısmi aracılık etkisi vardır.

## SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel davranış literatürüne katkıda bulunmaktır. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar ile uygulayıcılara yol göstermek de hedefler arasına alınmıştır. Bu amaçla günümüzde giderek ilgi odağı haline gelen temel üretim faktörlerinden işgücü ile ilgili konular araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çalışmanın özel amacı ise Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında çalışan genel sekreter, koordinatör, uzman ve destek personelinin proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışına dönüşüp dönüşmediğini tespit etmek ve proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışına dönüşmesinde psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın etkisini belirlemektir. Öte yandan proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerindeki etkiye psikolojik güçlendirmenin aracılık edip etmediğini ortaya koymak da çalışmanın amaçlarındandır.

Çalışmanın verileri proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı ölçmeye yönelik bir anket formuyla toplanmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan veriler Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında çalışan toplam 151 kişiden elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizi, ANOVA, t testi ile sınıanmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak proaktif kişilik konusu incelenmiştir. Proaktif kişiliğin kavramsal çerçevesi ve literatürdeki yeri araştırılmıştır. Tez kapsamında ise proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma ile olası ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin ise proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde işe gönülden adanmanın da proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir.

Çalışmada ikinci olarak psikolojik güçlendirme kavramına yer verilmiştir. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları olan anlam, yetkinlik, etki ve özerklik kavramlarına ait kavramsal çerçeve ve literatür taraması sunulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda proaktif kişilik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan psikolojik güçlendirmenin aracılık etkileri de gözlemlenmiştir. Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ve proaktif kişilik ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerinde psikolojik güçlendirme algısına sahip oldukları; bu algı ile birlikte proaktif çalışma davranışı sergiledikleri ortaya konulmuştur. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilme algıları kendilerini özgür hissetmelerine neden olmaktadır. Proaktif çalışma davranışı sergileyebilmek için çalışanların emir veya istek beklemeksizin kendi kararlarını alabilmeleri önemlidir. Bu nedenle psikolojik güçlendirmenin sunmuş olduğu bu özerklik olanağı proaktif çalışma davranışı için göz ardı edilemeyecek kadar önem taşımaktadır. Ayrıca proaktif kişilerin psikolojik güçlendirme algılarının da katkısı ile işlerine gönülden adandıkları belirlenmiştir. İşlerinde psikolojik güçlendirme hissetmeleri bireyleri işlerine bağlamakta kendilerini işlerine adayan çalışanlara dönüştürmektedir. Psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların işlerini anlamlı ve önemli bulması; yaptıkları ile bir etki bir fark oluşturması ve iş sürecinde belirli özerkliğe sahip olması bireyin işi benimsemesine katkı sağlamakta; bu katkının sonucunda da işlerine gönülden adanmaktadırlar.

İşe gönülden adanma kavramı tez kapsamında incelenen diğer bir değişkendir. Tezde işe gönülden adanma ve alt boyutlarına dair kavramsal çerçeve ve literatür taramasına yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında yapılan analiz sonuçları işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Proaktif kişiliğin işe gönülden adanma üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisi de elde edilen diğer bir bulgudur. Benzer biçimde psikolojik güçlendirmenin de işe gönülden adanma ile pozitif ve anlamlı

bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan işe gönülden adanma proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında aracılık etkisine sahiptir.

Proaktif kişilerin işe gönülden adanmaları bireylerin işleri ile arzularının uyuşmasından kaynaklanmaktadır. Proaktif kişilerin işlerini önplanda olarak yürütmek istemeleri, işleri daha iyi hale getirmek için fırsat kollamaları, işleri daha iyi yürütme çabaları onları işlerine adanmaya götüren çok değerli yollardan birisidir. Diğer taraftan işlerine gönülden adanmış bireylerin proaktif çalışma davranışı göstermeleri son derece doğal bir durumdur. İşlerine olan bağlılıkları çalışanların çalışırken proaktif davranmalarının en temel nedenlerinden birisidir. Bireyler adanmış oldukları işin daha iyi yapılması, sorunlarının giderilmesi, fırsatların yakalanmasını istemeleri doğaldır. Çalışanların işlerinde güçlendirilmiş hissetmeleri de onların işlerine gönülden adanmalarına neden olmaktadır. Bireyler psikolojik güçlendirme ile sahiplendikleri işleri ile yoğun olarak ilgilenirler; bu durum ise işe gönülden adanma ile sonuçlanmaktadır.

Son olarak proaktif çalışma davranışı incelenmiştir. Çalışma kapsamında proaktif çalışma davranışı ve alt boyutları olan dile getirme, sorumluluk alma, problem önleme ve bireysel yenilikçilik konusuna ait kavramsal çerçeve ve literatür taraması sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda proaktif çalışma davranışı ve proaktif kişilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olan ilişkisine aracılık ettiği saptanmıştır. Aynı şekilde işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olan ilişkisine aracılık ettiği bulunmuştur.

Bu bilgilerden hareketle çalışanların proaktif kişiliğe sahip olması proaktif çalışma davranışı göstermeleri açısından önemli bir unsurdur. Ancak çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermeleri için psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma etmenlerinin de gözardı edilemeyecek etkileri bulunmaktadır. Çalışanların örgüt içinde kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeleri proaktif çalışma davranışı göstermeleri açısından bir teşvik rolü üstlenmektedir. Farklı bir ifade ile çalışanların işlerinde kendilerini güçlendirilmiş olarak algılamaları çalışma davranışlarında inisiyatif almaya, öngörülü olmaya kısaca proaktif davranmaya

sevk etmektedir. Bununla birlikte çalışanların işe gönülden adanmış olmaları da proaktif çalışma davranışı sergilemeleri için önemli bir başlangıçtır. Çalışanlar işlerine kendilerini adadıklarında gerektiğinde sorumluluk, inisiyatif alarak, fırsat ve tehditler için öngörülü olarak yani proaktif davranarak çalışmaktadırlar.

Psikolojik güçlendirme alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik/etki de tez kapsamında ayrıca incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre anlam boyutu işe gönülden adanma ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir. Yetkinlik boyutu ise proaktif çalışma davranışı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir. Özerklik/etki faktörü proaktif çalışma davranışı ve işe gönülden adanma ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir.

İşe gönülden adanma alt boyutları olan yoğunlaşma ve dinçlik/adanma ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkiler de tez kapsamında incelenmiştir. Yoğunlaşma boyutu proaktif çalışma davranışı ile olumlu ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Ancak dinçlik/adanma faktörü ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Araştırma için geliştirilen model çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin büyük bir çoğunluğu kabul edilmiştir. Proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın proaktif çalışma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve önemli etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte proaktif kişilik ve psikolojik güçlendirmenin işe gönülden adanma üzerindeki anlamlı ve önemli etkisi ortaya konulmuştur. Araştırmada kullanılan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşimlere de yer verilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada Türkiye'deki Kalkınma Ajansları'nda çalışan personelin proaktif çalışma davranışı göstermelerinde proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanmanın etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Ajans çalışanlarının işe gönülden adanmalarında proaktif kişilik ve psikolojik güçlendirmenin de etkisi olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın bulguları çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin proaktif çalışma davranışı göstermelerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde de benzer çalışmalarda proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir (Parker ve diğerleri, 2006; Parker ve Collins, 2010). Bu

nedenle işyerinde inisiyatif alabilen çalışanlar isteyen işletmeler işe alım süreçlerinde proaktif kişiliğe sahip bireyleri tercih etmesi işletme açısından faydalı olacaktır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin psikolojik güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilemesidir. Bu bulgular literatür ile aynı doğrultudadır. Literatürde proaktif kişiliğe sahip çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir (Searle, 2011). Bu bulgulardan yola çıkarak örgüt içinde güçlendirmenin daha fazla algılanmasını arzu eden işletmelerin proaktif kişilere istihdam olanaklarını sunması daha anlamlı olacaktır.

Çalışanların proaktif kişiliklerinin işe gönülden adanmaları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu araştırma bulgularında yer almaktadır. Bulgular literatürde yer alan birçok çalışma (Dikkers ve diğerleri, 2010; Bakker ve diğerleri, 2012; Drown, 2013; Wang, 2014) ile örtüşmektedir. Proaktif kişilerin işlerine gönülden adanması, işletmelerin proaktif kişiler ile çalışmayı tercih etmeleri işletme politikalarına uygun olduğu takdirde işletme açısından faydalı olacaktır.

Örgüt içinde çalışanların proaktif çalışma davranışı sergilemelerinin psikolojik güçlendirme algılarına bağlı olduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Araştırma Searle (2011) ve Luth (2012)'un çalışmalarında da belirtildiği gibi çalışanların psikolojik güçlendirme algıları proaktif çalışma davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlarından işyerinde proaktif davranmasını arzu eden işletmeler çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını artıracak koşullar oluşturmalı, işleri çalışan algısını yükseltecek şekilde revize etmelidir.

Araştırma bulguları arasında çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının işe gönülden adanmalarını olumlu yönde etkilemesi de bulunmaktadır. Literatürde araştırmanın bulguları olan psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma arasında olumlu ilişkileri tespit eden çalışmalar (Çağlar, 2011 ve Quiñones, vd., 2013) ile aynı sonuçları vermiştir. İşletmeler çalışanlarının işlerine gönülden adanmaları için psikolojik güçlendirme algılayabilmeleri için işe dair iyileştirmeler, düzenlemeler yapmalı; çalışanların daha fazla psikolojik güçlendirme algılamalarına yardımcı olmalıdır.

Araştırma bulguları çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermeleri üzerinde işe gönülden adanmalarının olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde yer alan çalışmalar (Warshawsky, 2011) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin çalışanlarını proaktif davranmaya sevk etmeleri için onların işe gönülden adanmalarını sağlayacak örgüt ortamını düzenlemeleri gerekmektedir.

Araştırma kamu sektörü ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanlarının proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme, işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışları arasındaki olası farklılıklar gözlemlenememiştir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda benzer uygulamanın özel sektör çalışanlarına da uygulanması literatüre katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alarcon, Gene M. ve Jean M. Edwards (2011); "The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions," *Stress and Health*, Cilt 27, Sayı 3, s. 294-298.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Engin Yıldırım ve Serkan Bayraktaroğlu (2010); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Aragón-Correa, Juan A. (1998); "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment," *Academy of Management Journal*, Cilt 41, Sayı 5, s. 556-567.
- Arıkan, Rauf (2004); *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Asil Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, Cüneyt C. (2007); "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 227-240.
- Arslantaş, Cüneyt, C. ve Meral Dursun (2008); "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Yolu," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s.111-128.
- Asarkaya, Çiğdem (2015); "*Psychological Empowerment: Antecedents, Correlates and Consequences*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ashford, Susan J. ve Anne S. Tsui (1991); "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking," *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 2, s. 251-280.
- Ashford, Susan J. ve J. Stewart Black (1996); "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control," *Journal of Applied psychology*, Cilt 81, Sayı 2, s.199-214.
- Ashford, Susan J., Larry L. Cummings (1983); "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information," *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 32, Sayı 3: s. 370-398.
- Ashford, Susan J. ve Larry L. Cummings, (1985); "Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment," *Journal of Occupational Psychology*, Sayı 58, s. 67-79.
- Ashforth, Blake E. (1989); "The Experience of Powerlessness in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Sayı 43, s. 207-242.
- Ashforth, Blake E., David M. Sluss ve Alan Saks (2007); "Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models," *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 70, s. 447-462.



- Attridge, Mark (2009); "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature," *Journal of Workplace Behavioral Health*, Cilt 24, Sayı 4, s. 383-398.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh ve Puja Bhatia (2004); "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25, Sayı 8, s. 951-968.
- Aybas, Meryem, (2014); "*İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Baba, Vishwanath V., Louise Tourigny, Xiaoyun Wang ve Weimin Liu (2009); "Proactive Personality and Work performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Perceived Safety Climate," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Cilt 26, Sayı 1, s. 23-37.
- Babcock-Roberson, Meredith E. ve Oriel J. Strickland (2010); "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors," *The Journal of Psychology*, Cilt 144, Sayı 3, s. 313-326.
- Bakker, Arnold B. ve Evangelia Demerouti (2008); "Towards a Model of Work Engagement," *Career Development International*, Cilt 13, Sayı 3, s. 209-223.
- Bakker, Arnold B. ve Evangelia Demerouti (2009); "The Crossover of Work Engagement Between Working Couples: A Closer Look at the Role of Empathy," *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 24, Sayı 3, s. 220-236.
- Bakker, Arnold B. ve Matthijs P. Bal (2010); "Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 83, Sayı 1, s.189-206.
- Bakker, Arnold B. ve Wilmar B. Schaufeli (2008); "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 29, Sayı 2, s. 147-154.
- Bakker, Arnold B., Maria Tims ve Daantje Derks (2012); "Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement," *Human relations*, Cilt 65, Sayı 10, s. 1359-1378.
- Bal, Atilla Esra (2008); "*Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement*," Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bandura, Albert (1977); *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, Albert (1986); *Social Foundations Of Thought And Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Bandura, Albert (2001); "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective," *Annual Review of Psychology*, Cilt 52, Sayı 1, s.1-26.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986); "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 51, Sayı 6, s. 1173-1182.
- Barroso Castro, C., M. M. Villegas Perinan ve J. C. Casillas Bueno (2008); "Transformational Leadership and Followers' Attitudes: The Mediating Role of Psychological Empowerment," *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 19, Sayı 10, s. 1842-1863.
- Bateman, Thomas ve J. Michael Crant (1993); "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates," *Journal of Organizational Behavior*.
- Bateman, Thomas ve J. Michael Crant (1999); "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations," *Business Horizons*, Cilt 42, Sayı 3, s. 63-70.
- Becherer, Richard C. ve John G. Maurer (1999); "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents," *Journal of Small Business Management*.
- Berber, Metin ve Ebru Çelepçi (2005); "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği," *Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu*, s. 13-14.
- Bergeron, Diane M., Tiffany D. Schroeder ve Hector A. Martinez (2014); "Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More?," *Journal of Business and Psychology*, Cilt 29, Sayı 1, s. 71-86.
- Björkelo, Brita, Ståle Einarsen ve Stig Berge Matthiesen (2010); "Predicting Proactive Behaviour at Work: Exploring the Role of Personality as an Antecedent of Whistleblowing Behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 83, s. 371-394.
- Bolat, Tamer (2003); "Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması" *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3-4, s. 199-219.
- Bolino, Mark, Sorin Valcea ve Jaron Harvey (2010); "Employee, Manage Thyself: The Potentially-Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 83, s. 325-345.
- Bordin, Carina, Timothy Bartram ve Gian Casimir (2006); "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment Among Singaporean IT Employees," *Management Research News*, Cilt 30, Sayı 1, s. 34-46.

- Bostancı, Hüseyin ve Aykut Ekiyor (2015); “Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi,” *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.
- Bowen, David E. ve Edward E. Lawler (1992); “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When,” *Sloan Management Review*, Cilt 33, Sayı 3, s. 31-39.
- Brown, Douglas J., Richard T. Cober, Kevin Kane, Paul E. Levy ve Jarrett Shalhoop (2006); “Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation With College Graduates,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 91 s. 717-726.
- Burke, Warner (1986); “Leadership as Empowering Others,” *Executive Power*, s. 51-77.
- Can, Halil, Öznur Aşan ve Eren M. Aydın (2006); *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ceylan, Adnan (2002); “Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma,” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 17, s. 113-120.
- Ceylan, Adnan, Güner Çöl ve Hasan Gül (2005); “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
- Chan, David (2006); “Interactive Effects of Situational Judgment Effectiveness and Proactive Personality on Work Perceptions and Work Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 91, Sayı 2, s. 475-481.
- Chiaburu, Dan S., Sophia V. Marinova ve Audrey S. Lim. (2007); “Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives, Goal Orientation, and Social Context,” *Personality and Individual Differences*, Cilt 43, Sayı 8, s.2282-2293.
- Cho, Julia, HK Spence Laschinger ve Carol Wong (2006); “Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses,” *Nursing Leadership-Academy Of Canadian Executive Nurses*, Cilt 19, Sayı 3, s. 43-60.
- Christensen Hughes, Julia ve Evelina Rog (2008); “Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 20, Sayı 7, s. 743-757.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza ve Jerel E. Slaughter (2011); “Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance,” *Personnel Psychology*, Cilt 64, Sayı 1, s. 89-136.
- Conger, Jay A. (1989); “Leadership: The Art of Empowering Others,” *The Academy of Management Executive*, Cilt 3, Sayı 1, s. 17-24.

- Conger, Jay A. ve Rabindra N. Kanungo, (1988); "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Cilt 13, s. 471-482.
- Corsun, David L. ve Cathy A. Enz (1999); "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships," *Human Relations*, Cilt 52 Sayı 2, s. 205-224.
- Crant, J. Michael (1995); "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents," *Journal of Applied Psychology*.
- Crant, J. Michael (1996); "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Small Business Management*, Cilt 34, Sayı 3, s. 42-49.
- Crant, J. Michael (2000); "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, Cilt 26, s. 435-462.
- Crant, J. Michael ve Thomas S. Bateman (2000); "Charismatic Leadership Viewed from above: The Impact Of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21, s. 63- 75.
- Çağlar, Emine S. (2011); "*The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çalışkan, Abdullah ve Köksal Hazır (2012); "Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü," *Çağ University Journal Of Social Sciences*, Cilt 9, Sayı 2.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. ve Erol Eren (2007); "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi," *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18.
- Çelik, H. Eray ve Veysel Yılmaz (2013); *Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çöl, Güner (2008); "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 31-46.
- Deci, Edward L., James P. Connell ve Richard M. Ryan (1989); "Self-Determination in a Work Organization," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 74, s. 580-590.
- Deluga, Ronald J. (1998); "American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, and Rated Performance," *The Leadership Quarterly*, Cilt 9, Sayı 3, s. 265-291.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Jan De Jonge, Peter Janssen Ve Wilmar B. Schaufeli, (2001); "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control," *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, s. 279-286.

- Dijkers, J. S., P. G. Jansen, A. H. de Lange, C. J. Vinckenburg ve Dorien Kooij (2010); "Proactivity, Job Characteristics, and Engagement: A Longitudinal Study," *Career Development International*, Cilt 15, Sayı 1, s. 59-77.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral (2007); "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması," *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Cilt 12, Sayı 9, s. 282-303.
- Drown, Damon Thomas (2013); "*Work Design Characteristics as Moderators of the Relationship between Proactive Personality and Engagement*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DuBrin, Andrew J. (2013); *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity*, Edward Elgar Publishing.
- Durmaz, Irmak (2011); *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dyne, Van Linn ve Jeffrey A. LePine (1998); "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," *The Academy of Management Journal*.
- Erdem, Senem F. (2009); "*Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Erdoğan, Berrin ve Talya N. Bauer (2005); "*Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit Jobs and Organization*," *Personnel Psychology*.
- Eren Gümüştekin, Gülten ve Canan Emet (2007); "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17.
- Ergeneli, Azize, Güler Sağlam Arı ve Metin Selin (2007); "Psychological Empowerment And Its Relationship to Trust in Immediate Managers," *Journal of Business Research*, Cilt 60, Sayı 1, s. 41-56.
- Erim, Fatma N. A. (2009); "*Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedents and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Erkutlu, Hakan (2012); "The Impact of Organizational Culture on the Relationship Between Shared Leadership and Team Proactivity," *Team Performance Management*, Cilt 18 Sayı (1/2), s.102-119.

- Erkutlu, Hakan ve Jamel Chafra (2012); "The Impact of Team Empowerment on Proactivity: The Moderating Roles of Leader's Emotional Intelligence and Proactive Personality," *Journal of Health Organization and Management*, Cilt 26, Sayı 5, s. 560-577.
- Farrell, Dan (1983); "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, Cilt 26, Sayı 4, s. 596-607.
- Ford, Robert C. ve Myron D. Fottler (1995); "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive*, Cilt 9 Sayı3, s. 21- 28.
- Frese, Michael ve Doris Fay (1997); "The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in two German Samples," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Frese, Michael ve Doris Fay (2001); "Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century," *Research In Organizational Behavior*, Cilt 23, s. 133-187.
- Frese, Michael, Wolfgang Kring, Andrea Soose ve Jeannette Zempel (1996); "Personal Initiative At Work: Differences Between East and West Germany," *Academy of Management Journal*, Cilt 39, s. 37-63.
- Fried, Yitzhak, Linda H. Slowik, Zipi Shperling, Cheryl Franz, Haim A. Ben-David, Naftali Avital ve Uri Yeverechyahu (2003); "The Moderating Effect of Job Security on the Relation Between Role Clarity and Job Performance: A Longitudinal Field Study," *Human Relations*, Cilt 56, Sayı 7, s. 787-805.
- Fritz, Charlotte ve Sabine Sonnentag (2009); "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday?," *Journal of Management*, Cilt 35, s. 94-111.
- Fuller Jerry, B. ve Laura E. Marler (2009); "Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 75, s. 329-345.
- Fuller, Jerry B., Laura E. Marler ve Kim Hester (2006); "Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 27, Sayı 8, s. 1089-1120.
- Gibbons, John M. (2006); *Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications*, Conference Board.
- Gist, Marilyn E. (1987); "Self-Efficacy: Implications For Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 3, s. 472-485.
- Gonzalez-Roma, Vincente, Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker ve Susana Lloret. (2006); "Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 68, s. 165-74.

- Grant, Adam M. ve Susan J. Ashford (2008); "The Dynamics of Proactivity at Work," *Research in Organizational Behavior*, Cilt 28, s. 3-34.
- Grant, Adam M., Yitzhak Fried, Sharon K. Parker ve Michael Frese (2009); "Putting Job Design in Context: Introduction to the Special Issue," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 30, s. 1-13.
- Greco, Paula, Heather K. Spence Laschinger ve Carol Wong (2006); "Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout," *Nursing Leadership*, Cilt 19, Sayı 4, s. 41-56.
- Green, Samuel B. (1991); "How Many Subjects Does It Take to Do a Regression Analysis," *Multivariate Behavioral Research*, Cilt 26, Sayı 3, s. 499-510.
- Greguras, Gary J. ve James M. Diefendorff (2010); "Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of the Mediating Role of the Self-Concordance Model," *Personnel Psychology*, Cilt 63, s. 539-560.
- Griffin, Mark A., Andrew Neal ve Sharon K. Parker (2007); "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," *Academy of Management Journal*, Cilt 50, s. 327-347.
- Griffin, Mark A., Sharon K. Parker ve Claire M. Mason (2010); "Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology*.
- Güney, Salih (2006); *Davranış Bilimleri*, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hackman, J. Richard ve Greg R. Oldham (1976); "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 16, Sayı 2, S. 250-279.
- Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker ve Wilmar B. Schaufeli (2006); "Burnout and Work Engagement among Teachers," *Journal of School Psychology*, Cilt 43, Sayı 6, s. 495-513.
- Hakanen, Jari J., Riku Perhoniemi ve Salla Toppinen-Tanner (2008); "Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 73, s. 78-91.
- Hallberg, Ulrika E. ve Wilmar B. Schaufeli (2006); "'Same Same' But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?," *European Psychologist*, Cilt 11, s. 119-127.
- Hançer, Murat ve Thomas R. George (2003); Psychological Empowerment of Non-supervisory Employees Working in Full-service Restaurants. *Hospitality Management*, Cilt 22, Sayı 1, s. 3-16.

- Harter, James K., Frank L. Schmidt ve Theodore L. Hayes (2002); "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 2, s. 268-279.
- Hartog, Deanne N. Den ve Frank D. Belschak (2007); "Personal Initiative, Commitment and Affect at Work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Hechanova, M., Alampay M. Regina, Ramon A. Benedicto ve Edna P. Franco (2006); "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers," *Asian Journal of Social Psychology*, Cilt 9, Sayı 1, s. 72-78.
- Herrenkohl, Roy C., Thomas G. Judson ve Judith A. Heffner (1999); "Defining and Measuring Employee Empowerment," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt 35, Sayı 3, s. 373-389.
- Hewitt Associates (2004); *Employee Engagement at Double-Digit Growth Companies*, Araştırma Yazısı.
- Hill, Charles WL. ve Robert E. Hoskisson (1987); "Strategy and Structure In The Multiproduct Firm," *Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 2, s. 331-341.
- Honold, Linda (1997); "A Review of the Literature on Employee Empowerment," *Journal of Empowerment in Organizations*, Cilt 5, Sayı 4, s. 202-212.
- Huang, Jie-Tsuen (2012); "Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance," *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt 42, s. 103-127.
- Hui, Chun, Kenneth S. Law ve Zhen Xiong Chen (1999); "A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility On In-Role and Extra-Role Performance: A Chinese Case," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 77, s. 3-21.
- Joo, Baek-Kyoo ve Lim, Taejo (2009); "The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 16 Number 1 August 2009 s. 48-60.
- Kahn, William A. (1990); "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, s. 692-724.
- Kahn, William A. (1992); "To Be Fully There: Psychological Presence at Work," *Human Relations*, Cilt 45, s. 321-45.



- Kalaycı, Şeref (2016); *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 7. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2015); *Kalkınma Ajansları 2015 Yılı Genel Faaliyet Raporu*, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/732/Kalk%C4%B1nma%20Ajanslar%C4%B1%202015%20Y%C4%B1%20Gene1%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.02.2017).
- Kara, Derya (2012); “Differences in Psychological Empowerment Perception of Female Employees Working in Hospitality Industry,” *Middle-East Journal of Scientific Research*, Cilt 12, Sayı 4, s. 436-443.
- Karagonlar, Gökhan, Engin Bağış Öztürk ve Ömür N. T. Özmen (2015); “Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve öz Yeterliliğin Rolü,” *METU Studies in Development*, Cilt 42, Sayı 3, s. 411-433.
- Karakoç, Nihat ve Özge N. Bıyıklılar, (2003); “İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının ‘İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini’ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 5, Sayı 19.
- Karasar, Niyazi (2005); *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaufman, Jennifer D., Alan D. Mead, Tom Rauzi ve John DeVille (2007); “An Empirical Investigation of the Stability of Employee Engagement,” In *22nd Annual Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) Conference*, New York.
- Kıraç, Mustafa Cahit (2013); “Kalkınma Ajanslarının Özerk, Dinamik ve Esnek Yapıları Geliştirilmeli,” *Karacadağ Bölgesel Kalkınma Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4.
- Kickul, Jill ve Lisa K. Gundry (2002); “Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation,” *Journal of Small Business Management*, Cilt 40, Sayı 2, s. 85-97.
- Kim, Tae-Yeol, Alice HY Hon ve Deog-Ro Lee (2010); “Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity,” *Creativity Research Journal*, Cilt 22, Sayı 1, s. 37-45.
- Kim, Tae-Yeol, Alice HY Hon ve Michael J. Crant (2009); “Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study,” *Journal of Business and Psychology*, Cilt 24, Sayı 1 s. 93-103.
- Kirkman, Bradley L. ve Benson Rosen (1999); “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment,” *Academy of Management Journal*, Cilt 42, s. 58- 74.

- Klerk, Sonja D. ve Marius W. Stander (2014); "Leadership Empowerment Behaviour, Work Engagement and Turnover Intention: the Role of Psychological Empowerment," *Journal of Positive Management*, Cilt 5, Sayı 3, s. 28-45.
- Koberg, Christine S., Wayne R. Boss, Jason C. Senjem ve Eric A. Goodman (1999); "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry," *Group & Organization Management*, Cilt 24, Sayı 1, s. 71-91.
- Koçel, Tamer (2011); *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Konczak, Lee J., Damian J. Stelly ve Michael L. Trusty (2000); "Defining and Measuring Empowering Leaders Behaviors: Development of Upward Feedback Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, Cilt 60, s. 301-313.
- Koyuncu, Mustafa, Ronald J. Burke ve Lisa Fiksenbaum (2006); "Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences," *Equal Opportunities International*, Cilt 25, s. 299-310.
- Laschinger, Heather. K.S., Piotr Wilk, Julia Cho ve Paula Greco (2009); "Empowerment, Engagement and Perceived Effectiveness in Nursing Work Environments: Does Experience Matter?," *Journal of Nursing Management*, Cilt 17, Sayı 5, s. 636-646.
- Leach, Desmond J., Toby D. Wall ve Paul R. Jackson (2003); "The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 76, s. 27-52.
- Lee, Mushin ve Joon Koh (2001); "Is Empowerment Really a New Concept?," *International Journal of Human Resource Management*, Cilt 12, Sayı 4, s. 684-695.
- LePine, Jeffrey A. ve Linn Van Dyne (1998); "Predicting Voice Behavior in Work Groups," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 83, s. 853-868.
- Li, Li, Jian An Zhong, Yuping Chen, Yuantuo Xie ve Sida Mao (2014); "Moderating Effects of Proactive Personality on Factors Influencing Work Engagement Based on the Job Demands-Resources Model," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Cilt 42, Sayı 1, s. 7-15.
- Li, Ning, Jian Liang ve J. Michael Crant (2010); "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 95, Sayı 2, s. 395.
- Liang, Jian, Crystal IC Farh ve Jiing-Lih Farh (2012); "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination" *Academy of Management Journal*.

- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne ve Raymond T. Sparrowe (2000); "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 85, Sayı 3, s. 407-16.
- Liguori, Eric W., Benjamin D. McLarty ve Jeffrey Muldoon (2013); "The Moderating Effect of Perceived Job Characteristics on the Proactive Personality-Organizational Citizenship Behavior Relationship," *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 34, Sayı 8, s.724-740.
- Llorens, Susana, Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker ve Marisa Salanova (2007) "Does A Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?," *Computers in Human Behavior*, Cilt 23, Sayı 1, s. 825-841.
- Luth, Matthew Travis (2012); "*The Bright and Dark Sides of Empowerment: Linking Psychological Empowerment and Job Stressors to Proactive and Counterproductive Work Behaviors*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Luthans, Fred (2002); "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 23, s.695-706.
- Macey, William H. ve Benjamin Schneider (2008); "The Meaning of Employee Engagement". *Industrial and Organizational Psychology*," *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Cilt 1, s. 3-30.
- Major, Debra A., Jonathan E. Turner ve Thomas D. Fletcher (2006); "Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn And Development Activity," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 91, s. 927-935.
- Maslach, Christina ve Michael P. Leiter (1997); *The Truth about Burnout*, Jossey Bass, San Francisco.
- Maslach, Christina; Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter (2001); "Job Burnout," *Annual Review of Psychoogy*, Cilt 52, s. 397-422.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson ve Lynn M. Harter (2004); "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 77, Sayı 1, s. 11-37.
- Menon, Sanjay T. (2001); "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach," *Applied Psychology*, Cilt 50, Sayı 1, s. 153-180.
- Michael S. Christian, Adela S. Garza ve Jerel E. Slaughter (2011); "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance," *Personnel Psychology*, Cilt 64, s. 89-136.
- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Corey C. Phelps (1999); "Taking Charge at work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change," *Academy of Management Journal*, Cilt 42, s. 403-419.

- Nemeth, Charlan Jeanne ve Barry M. Staw (1989); "The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations," *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Nunnally, Jum C. ve Ira H. Bernstein (1994); *Psychometric Theory*, 3. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York.
- Ohly, Sandra, Sabine Sonnentag ve Franziska Pluntke (2006); "Routinization, Work Characteristics and Their Relationships with Creative and Proactive Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 27, s. 257-279.
- Ohly, Sandra ve Charlotte Fritz (2007); "Challenging the Status Quo: What Motivates Proactive Behavior?," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 24, Sayı 1, s. 71-92.
- Ohly, Sandra ve Charlotte Fritz (2010); "Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity and Proactive Behavior: A Multi-Level Study," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 31, s. 543-565.
- Olivier, AL. ve Sebastiaan Rothmann (2007); "Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 33, Sayı 3, s. 49-56.
- Öner, Zeynep Hale (2008); "The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on The Relationship between Servant Leadership, and Work Engagement," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Özer, Özlem, Meltem Saygılı ve Özgür Uğurluoğlu (2015); "Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma," *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt 3, Sayı 3.
- Özgen, Hüseyin ve Murat Türk (1997); "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, s. 74-85.
- Parker, Sharon K. (1998); "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 83, Sayı 6, s. 835-852.
- Parker, Sharon K. ve Christine A. Sprigg (1999); "Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality," *Journal of Applied Psychology*.
- Parker, Sharon K., Helen M. Williams ve Nick Turner (2006); "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*.
- Parker, Sharon K. ve Catherine G. Collins (2010); "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors," *Journal of Management*, Cilt 36, Sayı 3, s. 633-662.

- Patah, Mohd Onn Rashdi Abd, Salleh Mohd Radzi, Rahman Abdullah, Azahar Adzmy Razlan Adli Zain ve Nazarudin Derani (2009); "The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionist," *International Journal of Business and Management*, Cilt 4, Sayı 11.
- Pfeffer, Jeffrey (2010); "Building Sustainable Organizations: The Human Factor," *The Academy of Management Perspectives*, Cilt 24, Sayı 1, s.34-45.
- Pieterse, Anne Nederveen, Daan Van Knippenberg, Michaéla Schippers ve Daan Stam (2010); "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 31, Sayı 4, s.609-623.
- Polat, Mustafa; Cem Harun Meydan, İsmail Tokmak (2010); "Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," *KHO Bilim Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, s. 1-22.
- Quinn, Robert E. ve Gretchen M. Spreitzer (1997); "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider," *Organizational Dynamics*, Cilt 26, Sayı 2, s. 37-51.
- Quiñones, Marcela, Anja Van den Broeck ve Hans De Witte (2013); "Do Job Resources Affect Work Engagement via Psychological Empowerment? Amediation Analysis," *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Cilt 29, Sayı 3, s. 127-134.
- Randolph, W. Alan. (1995); "Navigating the Journey to Empowerment," *Organizational Dynamics*, Cilt 23, Sayı4) s.19-32.
- Raub, Steffen ve Christopher Robert (2007); "Empowerment and Organizational Citizenship: Moderation by Culture in a Multinational Sample," *Academy of Management Proceedings*, s.1-6.
- Resmi Gazete (2006); *Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun*, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060208-1.htm>, (Erişim Tarihi 09.05.2016).
- Robinson, Dilys, Sarah Perryman ve Sue Hayday. (2004) "The Drivers of Employee Engagement," *Report-Institute for Employment Studies*.
- Rothbard, Nancy P. ve Shefali V. Patil (2011); "Being there: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship," *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, s. 56-69.
- Sağlam Arı, Güler ve Azize Ergeneli (2003); "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi," *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1.

- Saks, Alan. M. (2006); "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 21, Sayı 7, s. 600-619.
- Salanova, Marisa ve Wilmar B. Schaufeli. (2008); "A Cross-National Study of Work Engagement as A Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour," *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 19, Sayı 1, s.116-131.
- Salanova, Marisa, Sonia Agut ve Jose' Mari'a Peiro (2005); "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate," *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 90, No. 6, s. 1217-1227.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Marisa Salanova (2007); "Work Engagement," *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Cilt s.135-177.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker ve Marisa Salanova (2006); "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*, s. 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Kees Hoogduin , Cas Schaap ve Atilla Kladler (2001); "On the Clinical Validity of the Maslach Burnout Inventory and The Burnout Measure," *Psychology & Health*, Cilt 16, s.565-582.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Rom ve Arnold B. Bakker (2002); "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Cilt 3, Sayı 1, s.71-92.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Arnold B. Bakker (2004); "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25, Sayı 3, s.293-315.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Arnold B. Bakker. (2003); *Utrecht Work Engagement Scale*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Marisa Salanova (2008); *Enhancing Work Engagement Through the Management of Human Resources*, The Individual in the Changing Working Life, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schaufeli, Wilmar B.; Toon W. Taris, Willem Van Rhenen (2008); "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or three Different Kinds of Employee Wellbeing?," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 57, Sayı 2, s.173-203.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn. (2005); *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Scott, Susanne G. ve Reginald A. Bruce (1994); "Determinates of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Cilt 137, s. 580-607.

- Searle, Travis P. (2011); "*A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents*," Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Seibert, Scott E., Gang Wang ve Stephen H. Courtright (2011); "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review," *The Journal of Applied Psychology*, Cilt 96, Sayı 5, s. 981-1003.
- Seibert, Scott E., J. Michael Crant ve Maria L. Kraimer (1999); "Proactive Personality and Career Success," *Journal of Applied Psychology*.
- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer ve J. Michael Crant (2001); "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," *Personnel Psychology*, Cilt 54, Sayı 4, s. 845-874.
- Seibert, Scott E., Seth R. Silver ve W. Alan Randolph (2004); "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, Cilt 47, Sayı 3, s.332-349.
- Siegall, Marc ve Susan Gardner (2000); "Contextual Factors of Psychological Empowerment," *Personnel Review*, Cilt 29, Sayı 6, s.703-722.
- Sobel, Michael E. (1982); "Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models," *Sociological Methodology*, Cilt 13, s.290-312.
- Sonnentag Sabine, Eva J. Mojza, Carmen Binnewies ve Annika Scholl (2008); "Being Engaged at Work and Detached at Home: A Week-Level Study on Work Engagement, Psychological Detachment, and Affect," *Work and Stress*, Cilt 22, Sayı 3.
- Sonnentag, Sabine (2003); "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Nonwork and Work," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 88, Sayı 3, s. 518-528.
- Sonnentag, Sabine ve Doris Fay (2002); "Rethinking the Effects of Stressors: A Longitudinal Study on Personal Initiative," *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Soysal, Abdullah (2008); "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren Dergisi*," s. 4-19.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995); "Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, Cilt 38, s.1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996); "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 2, s.483-504.

- Spreitzer, Gretchen M. (2008); "Taking Stock: A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment At Work," *Handbook of Organizational Behavior*, s. 54-72.
- Spreitzer, Gretchen M., Mark A. Kızılos, Stephen W. A. Nason (1997); "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain," *Journal of Management*, Cilt 23 Sayı 5, s. 679-704.
- Spreitzer, Gretchen M., Suzanne C. De Janasz ve Robert E. Quinn (1999); "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 20, s.511-526.
- Stander, Marius W. ve Sebastiaan Rothmann (2010); "Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 36, Sayı 1, s. 1-8.
- Strauss, Karoline, Mark A. Griffin ve Alannah E. Rafferty (2009); "Proactivity Directed toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment, and Confidence," *British Journal of Management*, Cilt 20, s. 279-291.
- Taştan, Bal Seçil (2014); "Örgüt İklimi ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
- Taştan, Seçil (2012); "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1.
- Thomas, Jeffrey P., Daniel S. Whitman ve Chockalingam Viswesvaran (2010); "Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Thomas, Kenneth W. ve Betty A. Velthouse (1990); "Cognitive Elements Of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, s. 666-681.
- Thompson, Jeffrey A. (2005); "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 90, Sayı 5, s. 1011-1017.
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker ve Despoina Xanthopoulou (2011); "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?," *The Leadership Quarterly*, Cilt 22, Sayı 1, s.121-131.



- Tolay, Ebru, Olca Sürgevil ve Mert Topoyan (2012); “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 4, s. 449-465.
- Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik, (2010); “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi,” *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s.183-206.
- Unsworth, Kerrie ve Sharon K. Parker (2003); “Promoting a Proactive and Innovative Workforce for the New Workplace,” *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*.
- Van Dyne, Linn ve Jeffrey A. LePine (1998); “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity,” *Academy of Management Journal*, Cilt 41, s. 108-119.
- Van Veldhoven, Marc ve Luc Dorenbosch (2008); “Age, Proactivity and Career Development,” *Career Development International*, Cilt 13, Sayı 2, s.112-131.
- Vogt, Judith F. ve Kenneth L. Murrell (1990); *Empowerment in Organizations*, CA: University Associates, San Diego.
- Wall, Toby D., John L. Cordery ve Chris W. Clegg (2002); “Empowerment, Performance and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 51.
- Wat, Dennis ve Margaret A. Shaffer (2005); “Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors,” *Personnel Review*, Cilt 34, Sayı 4, s.406-422.
- Woods, Stephen A. ve Juilitta A. Sofat (2013); “Personality and Engagement at Work: The Mediating Role of Psychological Meaningfulness,” *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt 43, Sayı 11, S.2203-2210.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, E. Demerouti ve W. B. Schaufeli (2009); “Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement,” *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 74, s. 235-244.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, A. Kantas ve E. Demerouti (2012); “Measuring Burnout And Work Engagement: Factor Structure, Invariance, and Latent Mean Differences Across Greece and the Netherlands,” *International Journal of Business Science and Applied Management*, Cilt 7, Sayı 2, s.40-52.
- Zhang, Xiaomeng ve Kathryn M. Bartol (2010); “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement,” *Academy of Management Journal*, Cilt 53, Sayı 1, s.107-128.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

# **PROAKTİF KİŞİLİK İLE PROAKTİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN ETKİSİ**

Sayın Katılımcı,

Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'nda Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak danışmanlığında sürdürmekte olduğum "Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve İşe Gönülden Adanmanın Etkisi" başlıklı doktora tezim kapsamında uygulayacağım anket formu aşağıdadır. Anketimiz 53 sorudan oluşmaktadır ve yaklaşık 10-12 dakikada cevaplanabilmektedir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. İlknur UNCUGLU YOLCU

1 - Yaşınız

2 - Cinsiyetiniz

- Kadın  
 Erkek

3 - Medeni Durumunuz

- Bekar  
 Evli

4 - Kaç Çocuğunuz Var?

- Çocuğum yok  
 1  
 2  
 3  
 4 veya daha fazla

5 - En Son Tamamladığınız Eğitim Düzeyi

- Lise  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

6 - Aylık Ortalama Bireysel Geliriniz

<p><b>7 - Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (Yıl Olarak)</b></p> <input type="text"/>
<p><b>8 - Kurumunuz için Haftada Kaç Saat Çalışıyorsunuz?</b></p> <input type="text"/>
<p><b>9 - Kurum İçindeki Pozisyonunuz Nedir?</b></p> <p><input type="radio"/> Genel Sekreter</p> <p><input type="radio"/> Koordinatör</p> <p><input type="radio"/> Uzman</p> <p><input type="radio"/> Destek Personeli</p>
<p><b>10 - Hayatımı geliştirmek için sürekli yeni arayışlar içerisindeyimdir.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>11 - Hayatımın her evresinde, yapıcı değişim için çabalamışım.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>12 - Hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha fazla heyecan veremez.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>13 - Beğenmediğim bir şey görürsem, onu düzeltirim.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>14 - Başarı şansı ne olursa olsun, inandığım şeyleri gerçekleştirmek için çabalarım.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>15 - Başkaları karşı çıksa bile fikirlerimin savunucusu olmayı severim.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>16 - Fırsatları tespit etme konusunda mükemmelimdir.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>17 - Her zaman birşeyleri daha iyi yapacak yollar ararım.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>18 - Hiçbir engel inandığım fikri gerçekleştirmekten beni alıkoyamaz.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>19 - Fırsatları başkalarından çok daha önce fark ederim.</b></p> <p><input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kararsızım <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Kesinlikle Katılıyorum</p>
<p><b>20 - Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.</b></p> <p><input type="radio"/> Hiçbir Zaman <input type="radio"/> Nadiren <input type="radio"/> Bazen <input type="radio"/> Sıklıkla <input type="radio"/> Her Zaman</p>
<p><b>21 - İşimde kendimi güçlü ve zinde hissederim.</b></p> <p><input type="radio"/> Hiçbir Zaman <input type="radio"/> Nadiren <input type="radio"/> Bazen <input type="radio"/> Sıklıkla <input type="radio"/> Her Zaman</p>
<p><b>22 - İşim konusunda hevesliyim.</b></p> <p><input type="radio"/> Hiçbir Zaman <input type="radio"/> Nadiren <input type="radio"/> Bazen <input type="radio"/> Sıklıkla <input type="radio"/> Her Zaman</p>

<b>23 - İşim bana ilham verir.</b>									
<input type="radio"/>	Hiçbir Zaman	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Her Zaman
<b>24 - Sabah uyandığımda çalışmaya gitmek için istekliyimdir.</b>									
<input type="radio"/>	Hiçbir Zaman	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Her Zaman
<b>25 - Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.</b>									
<input type="radio"/>	Hiçbir Zaman	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Her Zaman
<b>26 - Yaptığım işten gurur duyarım.</b>									
<input type="radio"/>	Hiçbir Zaman	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Her Zaman
<b>27 - Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.</b>									
<input type="radio"/>	Hiçbir Zaman	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Her Zaman
<b>28 - Çalıştığım zamanlarda kendimi işime kaptırırım.</b>									
<input type="radio"/>	Hiçbir Zaman	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Her Zaman
<b>29 - Başlangıçta işleri yavaşlatacak olsa bile uzun dönemde etkili olacak süreç ve sistemleri geliştirmeye çalışırım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>30 - Yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>31 - Problemlerin tekrar etmesini önlemeye yönelik planlamaya zaman ayırırım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>32 - Yaratıcı fikirler üretirim.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>33 - Daha yeni iş yapma biçimlerini araştırırım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>34 - Fikirlerimi yaymak ve destek bulmak için iletişimde bulunurum.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>35 - İşyerinde, diğerlerinin görüşleri farklı olsa dahi işyeri ile ilgili görüşlerimi paylaşıyorum.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>36 - Beni ilgilendiren konular hakkında çekinmeden konuşur ve başkalarını da buna cesaretlendiririm.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>37 - İşyerim için görüşlerimin faydalı olacağı konularda bilgilerimi güncel tutarım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>38 - İş yapış şekillerine ilişkin değişim ya da yeni fikirler ortaya atarım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık
<b>39 - İş yapış biçimlerinde iyileşme sağlamaya çalışırım.</b>									
<input type="radio"/>	Çok Nadir	<input type="radio"/>	Nadiren	<input type="radio"/>	Bazen	<input type="radio"/>	Sıklıkla	<input type="radio"/>	Çok Sık

40 - Daha etkili olan yeni iş yöntemlerini inşa etmeye çalışırım.

- Çok Nadir  Nadiren  Bazen  Sıklıkla  Çok Sık

41 - Aciliyeti olan örgütsel problemler için çözümler uygulamaya çalışırım.

- Çok Nadir  Nadiren  Bazen  Sıklıkla  Çok Sık

42 - Yaptığım iş benim için çok önemlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

43 - İşim gereği gerçekleştirdiğim faaliyetler benim için anlamlıdır.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

44 - Yaptığım iş benim için anlamlıdır.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

45 - İşimi yapmak için yeteneğime güvenirim.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

46 - İş faaliyetlerimi yerine getirmek için kendimi yeterli görürüm.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

47 - İşim için gerekli olan beceriler konusunda ustalaştım.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

48 - İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli bir özerkliğe sahibimdir.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

49 - İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

50 - İşimi bağımsız ve özgürce yürütebilmek için oldukça fazla fırsatım vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

51 - Çalıştığım birimdeki faaliyetlere etkim büyüktür.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

52 - Çalıştığım birimdeki faaliyetler üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyimdir.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

53 - Çalıştığım birimdeki faaliyetleri önemli ölçüde ben yönlendiririm.

- Kesinlikle Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Kesinlikle Katılıyorum

**Anketimiz sona ermiştir. Teşekkür ederiz.**