T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PROAKTİF KİŞİLİK YAPISININ VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ

Sezai TUNCA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2018

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PROAKTİF KİŞİLİK YAPISININ VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ

Sezai TUNCA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE

2018

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ .....Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....'ın tez çalışması .....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	:Doç.Dr.Meral ELÇİ	
ÜYE	:Prof.Dr.Hakan KİTAPÇI	
ÜYE	:Doç.Dr.Melisa ERDİLEK KARABAY	

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Çağımızın rekabetçi ve zorlu iş ortamı, çalışanlara sorumluluklarını yerine getirmekten daha fazlasını yapmayı gerektirmektedir. İş tanımının ötesinde yapılması gereken işler hakkında sahip olunan yüksek çalışma performansı-öngörülen sorunları ve fırsatları kullanmak da dâhil olmak üzere- "proaktif olmak" anlamına gelmektedir. Bu sebeple, çalışanların bireysel inisiyatif alması ve proaktif davranış sergilemesi, yenilikçi davranış sergilemesi organizasyonlar için gerekli hale gelmiştir. Bu tez ile proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın, görev performansına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarma amacı güdülmektedir. Bu amaca yönelik olarak İstanbul, Aydın ve Kocaeli illerinde çeşitli sektörlerde görev yapan 329 çalışana gönüllülük esasına dayalı anket uygulanarak veri toplanmış, toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda hem proaktif kişiliğin hem de yenilikçi davranışların görev performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proaktif Kişilik, Proaktif Davranış, Yenilikçilik, Yenilikçi Davranış, Görev Performansı.

SUMMARY

Our competitive and challenging business environment requires more than fulfilling its responsibilities to employees. Beyond job definition, high work performance of jobs that need to be done-including being able to use foreseen problems and opportunities - means being proactive. For this reason, it has become necessary for organizations to take individual initiative and exhibit proactive behavior, and to exhibit innovative behavior. With this thesis, it is aimed to find out whether proactive personality structure and innovative behavior have a meaningful effect on task performance. For this purpose, 329 employees working in various sectors in Istanbul, Aydın and Kocaeli provinces were collected by applying a questionnaire based on volunteerism and the collected data were analyzed by SPSS package program. As a result of the analyzes, it was determined that both proactive personality and innovative behaviors had statistically significant and positive effect on task performance.

Keywords: Proactive Personality, Proactive Behavior, Innovation, Innovative Behavior, Task Performance.

TEŞEKKÜR

Tez süresince yardımını hiçbir zaman esirgemeyen; öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum sayın hocam Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye, Arş. Gör. Gülay MURAT'a, mutluluk kaynağım sevgili eşim Nesrin TUNCA'ya ve desteklerini esirgemeyen abim Prof. Dr. Recai TUNCA'ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	**I**
SUMMARY	**II**
TEŞEKKÜR	**III**
İÇİNDEKİLER	**IV**
KISALTMALAR DİZİNİ	**VII**
ŞEKİLLER DİZİNİ	**VIII**
TABLOLAR DİZİNİ	**IX**
1.GİRİŞ	**1**
2. KİŞİLİK, PROAKTİF KİŞİLİK VE DAVRANIŞI KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ	**3**
2.1. Kişilik	3
2.2. Proaktif Kişilik ve Davranışı	3
2.3. PROAKTİF ÇALIŞAN ÖZELLİKLERİ	4
2.3.1. Kontrol Etme İsteği	5
2.3.2. Sorumluluk Almak	5
2.3.3. Ortalama Bilişsel Beceriler	6
2.3.4. Özgüven	6
2.3.5. Hedef Belirlemek	7
2.3.6. Fırsat Aramak	7
2.3.7. Bağımsız Karar Verebilme	7
2.3.8. Erken Davranma	8
2.3.9. Başarı Olasılığı	8
2.4. PROAKTİF DAVRANIŞI DESTELEYİCİ DAVRANIŞ VE KOŞULLAR	8
2.4.1. Çevresel Durumların Proaktif Davranışa Etkileri	8
2.4.2. Durumsal Faktörler	10

2.5. PROAKTİF DAVRANIŞIN SONUÇLARI 13
2.5.1. Bireysel Sonuçlar 14
2.5.2. İş Performansı 14
2.5.3. İş Arama 15
2.5.4. Gücünü Koruma 15
2.5.5. Olumlu Algılama 15
2.6. PROAKTİF DAVRANIŞ VE KİŞİLİK İLİŞKİLERİ 16
2.6.1. Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Modeli İlişkisi 16
2.6.2. Kontrol Odağı ve Proaktiflik 19
2.7. PROAKTİF KİŞİLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ İLİŞKİLERİ 20
2.7.1. Proaktif Kişilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Boyutları 21
2.7.2. Proaktiflik ve Zorluklara Meydan Okuyan Örgütsel Vatandaşlık 24
2.7.3. Proaktiflik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye İlişkileri 24
2.7.4. Proaktiflik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Uyumu 25
2.7.5. Rol Genişliği Öz-Yeterlilik (RGÖY) ve Proaktif Kişilik 26
2.8. PROAKTİF KİŞİLİK VE HEDEF BELİRLEME 26
2.8.1.Proaktiflik ile Uygun Hedefler 26
2.8.2. Proaktif Motivasyon ve Hedef Belirleme 27
3. YENİLİK, YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ 29
3.1. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ BOYUTLARI 32
3.1.1.Başlatma aşaması 33
3.1.2.Uygulama aşaması 40
4. GÖREV PERFORMANSI 42
4.1. GÖREV PERFORMANS VE PROAKTİF DAVRANIŞ FAKTÖRLERİ 42
4.1.1. Proaktif Davranış 42
4.1.2. Durumsal Yargı Becerileri 43

4.1.3. Görev Sorumluluğu 44

4.1.4. Prososyal Motivasyon 44

4.1.5. İş Özerkliği 45

4.2. PROAKTİF DÜŞÜNME EĞİTİMİ İLE PERFORMANSI GELİŞTİRME 45

5. PROAKTİF KİŞİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI 47

5.1. Proaktif Kişilik ve Görev Performansı İlişkisi 50

5.2. Yenilikçi Davranış ve Görev Performans İlişkisi 54

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 55

6.1. Araştırmanın Amacı, Örneklem ve Araştırma Modeli 55

6.2. Veri Toplama Araçları 55

6.3. Analiz ve Bulgular 56

6.3.1. Örnekleme Ait Demografik Veriler 56

6.3.2. Geçerlilik Analizi 57

6.3.3. Faktör Analizi 58

6.3.4. Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler 59

6.3.5. Regresyon Analizi 59

7. SONUÇ VE ÖNERİLER 61

KAYNAKLAR 63

ÖZGEÇMİŞ 73

EKLER 74

EK 1. ANKET SORULARI 74

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar Açıklamalar

TESİD	: Türk Elektronik Sanayicileri Derneği
MBA	: Master of Business Administration
ÖVD	: Örgütsel vatandaşlık davranışı
RGÖY	: Rol Genişliği Öz-Yeterlilik
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development
NYPD	: New York Police Department
CEO	: Chief Executive Officer
DYE	: Durumsal Yargı Becerileri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekil No:	Sayfa
3.1. Bireysel Yenilikçi Davranış Modeli	33
6.1. Araştırma Modeli	55

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	**Sayfa**
2.1. Proaktif Kişilik ve Beş Büyük Faktör Modeli Yön İlişkileri Tablosu	18
3.1. Literatürde Yenilikçi Davranış Tanımlamaları ve Uygulamaları Tablosu	30
3.2. Kleysen ve Street Tarafından Sınıflandırılan Yenilikçi Davranışlar Tablosu	31
3.3. Literatürde Yenilikçi Davranış Boyutları ve Modelleri Tablosu	32
6.1. Demografik Veriler Tablosu	57
6.2. KMO and Bartlett's Testleri Tablosu	57
6.3. Faktör Analizi Tablosu	58
6.4. Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizi ve Korelasyon Analizi Tablosu	59
6.5. Regresyon analizi Tablosu	59

1. GİRİŞ

Çağımızın rekabetçi ve zorlu iş ortamı, çalışanlara sorumluluklarını yerine getirmekten daha fazlasını yapmayı gerektirmektedir. İş tanımının ötesinde yapılması gereken işler hakkında sahip olunan yüksek çalışma performansı-öngörülen sorunları ve fırsatları kullanmak da dâhil olmak üzere- "proaktif olmak" anlamına gelmektedir. Bu sebeple, çalışanların bireysel inisiyatif alması ve proaktif davranış sergilemesi organizasyonlar için gerekli hale gelmiştir. Böylece; sürekli yenilenerek değişen ve ağır rekabetin yaşandığı koşullarda; işletmeler faaliyetlerini sürdürmek ve uzun süreli ayakta kalabilmek için sorumluluktan kaçmayan, fırsat ve tehditleri görebilen, örgüt için faydalı katkıları olan, verilen görevlerin dışında sorumluluk ve inisiyatif alabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Yolcu & Çakmak, 2017) güçlendirilmesine büyük ölçüde bağlı olduğu gerçeğini kabul etmektedirler. Bu nedenle, bu tür davranışların işletmelerde geliştirilmesinin yolları ve imkânlarını belirlemek hem uygulayıcılar hem de bilim adamları arasında önemli bir konu haline gelmiştir (De Jong & Den Hartog, 2010; Demeško, 2017).

Kendiliğinden başlayan proaktif kişilik çalışma ortamında giderek önem kazanmaktadır. Daha karmaşıklaşan ve belirsizliklerin artmaya başladığı iş dünyasında doğru eylemler içerisinde bulunabilmek, oluşabilecek risk ve fırsatları öngörmek ve bu öngörüleri tanımlamak zorunlu hale gelmiştir. Bu sebeple; proaktif yönetici, lider ve çalışanların yapılması gerekenleri eylemler için kendi kararlarını doğru ve isabetli vermeleri gerekmektedir (DuBrin, 2014).

Birçok örgüt, sadece çalışanların iş tanımlarında yazılmış olan gerekliliklerini ne kadar iyi gerçekleştirdiği hususunu değerlendirmiştir. Ancak, günümüzde daha az hiyerarşik yapıya ve daha fazla hizmet odaklı örgütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılara göre çalışma ortamında performansı oluşturan önemli davranışlardan biri de görev performansıdır (Robbins & Judge; Akt: Erdem, 2013) ve bu kavramların önemi nedeniyle, bu çalışma ile proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışın görev performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Hızlı bir değişimin, yenilikçilik faktörü; çalışanların fikir üretmek, yeni şeyler yapma yollarını denemek ve değişiklik getirmek için sorumluluk almalarına proaktif olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, kariyer yapılarını değişmesi,

çalışanların kendi kariyerlerini üstlenmeleri nedeniyle verimli çalışmak, verilen görevleri en iyi performansla yerine getirmek ve kendini geliştirmek gibi proaktif davranışlar içine girmek zorunlu hale gelmiştir.

Yenilikçi baskı, daha fazla kendi kendine yenilenme gerektiren kariyer modelleri ve merkezi olmayan örgütsel yapıların büyümesi, çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmalarına ve kendi başlarına çalışma ihtiyacını artırmaktadır (Campbell, 2000; Parker, Williams & Turner, 2006). Sürekli daha fazla çalışma performansı, hem kişisel büyümeyi hem de organizasyondaki olumlu değişimi teşvik etmek için inisiyatif almaya dayanmaktadır (Thompson, 2005). Kısacası proaktif (Crant, 2000) olmayı gerektirmektedir.

Birçok kurum ve işletme, çalışanlarının proaktif davranışlarını, giderek karmaşıklaşan iş görevleri ile günümüzün hızlı değişen iş dünyasında hayatta kalabilmeleri için çok önemli görmektedir. Örgütsel düzeyde, kişinin ortamındaki değişikliklere uyum sağlama ve tepki verme yeterli değildir; Şirketler rakiplerin önünde kalmak ve hayatta kalmak için proaktif olmaları gerekiyor. Bu alanda önde gelen bir araştırmacı olarak Michael Frese (2009), tarihli makalesinde şöyle demektedir: “ Modern işyerleri için aktif performans konseptine ihtiyaç vardır.” Bu tür modern işyerleri, dar görev gereksinimlerinin ötesine geçen ve proaktif olarak işe yaklaşan esnek ve sorumlu çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Belschak & Hartog, 2010).

Bu çalışma ile oluşturulacak araştırma modelinden hareketle, proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışın görev performansı üzerindeki etkisi incelenecektir. Tez içerisinde, literatüründe proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışın görev performansı üzerindeki etkisi ile ilgili tanımlamalara, yapılan araştırma sonuçlarına, örnek vakalara yer verilecektir.

Çalışma sonunda, yapılan anketler sonucunda ortaya çıkan proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışın görev performansı üzerindeki etkisi ilgili veriler analiz edilecek ve hipotezler test edilecektir. Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan sonuçlar ile ilgili değerlendirme ve önerilere yer verilecektir.

2. KİŞİLİK, PROAKTİF KİŞİLİK VE DAVRANIŞI KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

2.1. Kişilik

Kişilik, Toplumbilim Terimleri Sözlüğünde, “Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü” şekindedir (Şimşek, 2001). Bu tanımla göre kişilik, bireylerin doğuştan edinimleri ile sonradan toplum içerisindeki hayatında kazandıklarıdır. Ruhbilimcilere göre ise kişilik, “Bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü” olarak ifade edilmiştir. Güney'e (2006) göre kişilik bireyi diğer kişilerden farklı kılan yetenekler, ilgi duydukları, iletişim şekli, dış görünümü ve yaşadığı ortama uyumu ile yaşamı boyunca göstermiş olduğu tutum ve davranışların kaynağıdır.

2.2. Proaktif Kişilik ve Davranışı

Proaktif terimi, “pro (önce, ileriye yönelik)” ve “activus (etkin, aktif)” sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Cambridge (2018) sözlüğündeki tanıma göre; "proactive" kelimesi sıfat olarak "zamanından önce değişiklik yapılarak önlem alınan; önceden davranılan" anlamına gelmektedir.

Proaktif kişilik için literatürde birçok tanımlama bulunmaktadır. Bateman ve Crant’a (1993) göre proaktif kişiler; çevresel değişimleri gerçekleştirene kadar sabır gösteren kişilerdir. Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler, çevresel değişimi etkileyen, fırsatları kollayan, inisiyatif alan, harekete geçebilen, bununla birlikte değişimin öncüleri olarak, diğer çalışanlardan farklı olan kişilerdir (Bateman & Crant, 1993). Bu yapıya sahip olan kişilerde, mevcut koşulları iyileştirmede veya yenilerini yaratmada inisiyatif kullanma; koşullara pasif olarak adapte olmak yerine statükoya meydan okuma şeklinde davranışlar sergilenir. Proaktif bireyler, davranışa yön veren, geleceğe odaklanan, gerektiğinde eylemlere değişiklik getiren veya kendisini değiştiren kimselerdir (Bindl & Parker, 2010). Böylece bu kişiler sınırlamaları ve zorlukları önemsemeden, bulundukları çevrede değişim yaratırlar (Seibert, Kraimer & Crant, 1999). Fakat değişimin de sınırları vardır ve bu sebeple, çalışma düzenini ve işleyişi engellemeden olumlu katkılar sağlanmalıdır. Bununla birlikte, proaktif kişilerin diğer çalışanlara nazaran mevcut olan işleyişi değiştirmek

istemeleri veya ortamın uygunsuzluğundan memnuniyetsizliklerini seslendirmeleri de olasıdır (Crant, 2000).

Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler işin kilit noktalarını iyi öğrenirler, fırsatları sezerler, sorgulayarak sorumluluk alırlar, çıkış noktası ararlar ve harekete geçerler, bunun yanı sıra öğrenmeye daha fazla açıktırlar ve geri bildirimleri takip ettikleri için daha fazla bilgi sahibi olurlar. Aynı zamanda örgüt kültürleri ile sosyal ilişkiler ağı oluşturmada, etrafındaki insanlar ile etkileşimde bulunmada ve örgüte uyum konusunda da diğer bireylere göre daha başarılıdırlar. Böylece kendi "sosyal sermayelerini" oluştururlar. Çalışma gruplarındaki etkili sosyal ilişkiler sonucunda işlerini daha çok severler ve en iyi şekilde yaparlar, bunların sonucunda da kalitede artış sağlanır (Lambert, Eby & Reeves, 2006). Ayrıca, kendi iş ortamlarını etkileyerek kendi lehlerine çevirirler. Yatay ve dikey konumlardaki bireylerle bağlantı kurarlar, kariyerleriyle yakından ilgilenirler ve engeller karşında azim gösterirler (Seibert, Kraimer & Crant, 1999). İşletmeler yenilenmeye ve girişimci çalışanlara ihtiyaç duyarlarsa proaktif çalışanları tercih etmelidirler. Fakat bu tip çalışanların işten ayrılıp kendi işyerlerini kurma ihtimallerinin yüksek olduğu da unutulmamalıdır (Becherer ve Maurer,1999).

Proaktif davranış ise proaktif kişilikten kaynaklanır ve mevcut durumu kendiliğinden değiştirecek ya da değiştirme niyetiyle başlatılmış eylemlerdir (Bindl & Parker, 2010). Diğer bir ifadeyle çalışanların kendilerini ve çevrelerini etkilemek için yaptıkları davranışlardır (Grant & Ashford, 2008). Proaktif davranışa sahip çalışanlar; geribildirim alma, iş tanımının ötesine geçme, kendisini geliştirme, inisiyatif kullanma ve müşterilerle yakından ilgilenme gibi proaktif davranışlarla meşgul olma eğilimindedirler (Yolcu & Çakmak, 2017).

2.3. PROAKTİF ÇALIŞAN ÖZELLİKLERİ

Proaktif çalışanlar önceki bölümlerde bahsedilen proaktif kişilik özelliklerine sahip belirli bir bedel karşılığında veya gönüllü olarak çalışanlardır. Bu özellikteki çalışanlar proaktif davranışları ortaya koyma yollarını sergileme yatkınlığına sahiptirler (DuBrin, 2014). Bu kapsamda, proaktif çalışanı diğer çalışanlardan ayıran dokuz ayırt edici özellik aşağıdaki gibidir.

2.3.1. Kontrol Etme İsteği

Ayırt edici özelliklerin ilk olan; kontrol etme isteği ile ilgili Susan J. Ashford ve J. Stewart Black (1996) tarafından, yöneticilerin kontrol isteği ile proaktif davranış arasındaki ilişkiyi incelemek için 69 yöneticiyi kapsayan bir araştırma ile yapılmıştır. Araştırmaya göre ilk altı ayı örgütsel giriş olarak sınıflandırdılar. Kontrol isteğinin bağımsız değişkeni olarak örgüte girişte yöneticilerin çeşitli iş kollarında ne kadar kontrol etme isteğinin ortaya konmasıydı. Ölçüm anket yöntemiyle yapıldı ve her bir madde, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 7'ye (şiddetle katılıyorum) kadar değişen puanlama şeklinde yapılmıştır. Sonuçlara göre; kontrol isteğinin, işe başlangıçtaki ilk altı ayında yeni başlayanın proaktiflik düzeyiyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Ayrıca düşük kontrol etme isteği olan yöneticilere kıyasla, kontrol isteği yüksek yöneticiler (a) daha fazla bilgiye ihtiyaç duydu, (b) daha fazla sosyalleşti, (c) bölümler arasındaki meslektaşları ile daha fazla iletişim kurdu, (d) daha fazla iş müzakeresi yaptı ve (e) sorunlara olumlu bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır. Sonuçlara göre; bir çıkarım ise yeni proje, girişimin belirsizliğini azaltmak amacıyla yeni yöneticilerin daha proaktif olmasından dolayı, iyi bir seçim olacağını önermişlerdir (Ashford & Black, 1996).

2.3.2. Sorumluluk Almak

Kontrol etme isteğine bağlı olarak iş yerinde sorumluluk almak proaktif davranış özelliğidir. Yöneticiler şirket hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların karşılaşabileceği problemlere karşı önlem almak zorundadırlar. Duruma göre pozisyon belirleme ve kısa zamanda doğru tepkiler vermek, sorumluluk almak önemli davranış özeliklerindendir (DuBrin, 2014).

Elizabeth Wolfe Morrison ve Corey C. Phelps (1999), proaktif davranışla ilişkili sorumluluk alma eğilimlerini ölçmek için bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek ile farklı örgütlerden gelen 275 beyaz yakalı çalışanın sorumluluk alma eğilimi ölçülmüştür (Morrison & Phelps, 1999). Araştırma sonucunda; proaktif çalışanlar

tarafından başlatılan değişimde, sorumluluk alma eğilimlerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

2.3.3. Ortalama Bilişsel Beceriler

Akıllı olmak veya iyi bir bilişsel becerileri sahip olmak proaktif kişilik özelliklerindendir. İyi bilişsel yeteneğe sahip olan çalışan mevcut durumu iyileştirmede daha etkindir. Söz konusu bu proaktif yetenek, bir şekilde bilişsel becerilere dayanmaktadır. En iyi uygulamaları takip etmekle yetinmeyen, yeni ve etkili çalışma yöntemleri arayan bireylerdir (Chon, et al., 2008).

Diğer bir bakışla da bilişsel beceriler, zihinsel beceri gerektirmektedir. Belirli bir sırayı takip ederek ve bazı şeylerin nasıl yapıldığını bilerek yapmayı gerektiren becerilerdir. Akıllı olmak veya iyi bilişsel becerilere sahip olmak, proaktifliğe açık bir katkıda bulunmaktadır. İyi bir bilişsel beceri ile çalışan mevcut durumu iyileştirmek veya sorunları önlemek için neler yapılabileceğini tanıma şansına sahiptir. Doğu Almanya'da yapılan bir araştırmada, bilişsel yeteneğin proaktifliğin önemli bir parçası olduğunu kanıtlamıştır (Fay & Frese, 2012). Çalışma yazarına göre, Bilişsel yetenek proaktif davranışın öngörme özelliğini ortaya çıkarmıştır (Ashford & Black, 1996).

2.3.4. Özgüven

Özgüven; bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri, kendilerini değerli, başarılı, önemli ve yeterli bulup bulmamaya yönelik hissiyatları ve kendilerini kabul etme veya etmemeye ait tutumlarıdır (Coopersmith, 1967). Proaktif kişilerin özgüvenleri yüksektir (Seibert et al., 1999; Yi, 2009). Bireyin proaktif olabilmesi için başarı olacağı konusunda kendine güven önemlidir. Başarısız olma durumda ise kötü duruma düşme şansı oldukça fazladır. Konu ile ilgili çeşitli araştırmalar incelendiğinde; algılanan yeteneğin proaktiflik ile pozitif ilişkili olduğunu gösteren tutarlı ve güçlü kanıtlar mevcuttur (Bindle & Parker, 2010).

2.3.5. Hedef Belirlemek

Özgüven, hedef belirleme ile yakından ilgilidir, çünkü belirli bir göreve karşı bireyin kendine olan güveni daha fazlasını başarmak için hedef belirleme olasılığını artırmaktadır. Proaktif kişi genellikle zorlu ve riskli hedefler belirleyecektir (Parker, 2007). Belirlenen hedefler riskli olabilir, fakat bu hedeflere ulaşma olasılığı yüksektir. Tipik proaktif kişi bir hayalperest değil, başkalarının peşinden gitmesi zahmetine katlanmadığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışandır.

2.3.6. Fırsat Aramak

Proaktif kişiliğin yapısında fırsat aramak önemli bir özelliktir. Proaktif çalışan günlük çalışma ortamında, üründeki nakliye masraflarını azaltmanın veya kuaför salonundaki yere düşen kesilmiş saçların geri dönüştürülmesi gibi bir fırsatları arayabilir. Daha büyük ölçekte ise proaktif kişi Mars gidecek ilk kişi olma fırsatını kovalayabilir (DuBrin, 2014).

2.3.7. Bağımsız Karar Verebilme

Donald J. Campbell göre Proaktif çalışanların bağımsız karar verebilmesi gerekmektedir (Campbell, 2000). Bağımsız karar, proaktifliğin bir parçasıdır. Çünkü proaktif çalışan, bir amirin veya yöneticinin kararını otomatik olarak kabul etmeyip, yönetimin istediği şekilde satış fikrini benimseyebilir, şirketin satış politikasındaki bazı eksiklilerin mevcut müşterilerin kaybedilmesine neden olduğu sonucuna varabilir. Bağımsız kararlar vererek kendi rolünde değişikler yapabilir. Bazen bu proaktif uygulamalar yönetim tarafından hoş karşılanmayabilir.

Karar verme sürecine bir diğer bakış açısı ise kişinin yaptıkları ve aldığı sorumluluklar ile hedeflerine ulaşma konusunda kişisel olarak yaptığı proaktif değerlendirmelerdir. Kişi, önceden bilinçli şekilde, ortaya koyduklarından kendi menfaatlerim açısından olası kazançlarını düşünerek, "inisiyatif alırsam, başarılı olur mu? Beni bir adım öteye terfi ettirir mi?" şeklinde sorulara doğru cevaplar verebilmektir (Campbell, 2000).

2.3.8. Erken Davranma

Proaktif kişilerin davranışsal bir diğer özelliği de erken davranmadır. . Christoph Randler tarafından yürütülen 367 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada, erken harekete geçme ile proaktiflik pozitif ilişkilendirmiştir. Randler, ayrıca proaktif kişilerin uykuya daha az zaman ayırdığını daha çok günlük etkinliklere katılmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir. Sonuç olarak toplumsal zaman ile kişisel zaman arasındaki bağlantıyı negatif ilişkilendirmiştir (Randler, 2009).

2.3.9. Başarı Olasılığı

Proaktif kişiler, sorumluluğu alarak, başarılı olma ihtimalini değerlendirerek hesaplanmış bir karar süreci içerisine girmektedirler. Bu şekilde de çalışan başarma olasılığını boyutlandırabilmektedir. Ayrıca, eylemlerinin sonuçlarını hesaplayarak, karışılacağı bileceği riskleri ve faydaları öngöre bilmektedir (Parker et al., 2006).

2.4. PROAKTİF DAVRANIŞI DESTELEYİCİ DAVRANIŞ VE KOŞULLAR

Proaktif davranış kim olduğunuzdan ve hangi ortamda bulunduğunuzdan etkilenir (Jones, 2010). Değişeme direnen yönetici gibi çevresel güçler proaktif davranışı bastırabilir (DuBrin, 2014). Bu bölümde; Proaktif kişiliğe sahip bireylerin, proaktif davranış sergilerken bulundukları durumdan ve çevrenin proaktif davranışa etkisinin neler olabileceği değerlendirilecektir.

2.4.1. Çevresel Durumların Proaktif Davranışa Etkileri

İş özerkliğini destekleyici bir ortam proaktif davranışı tetiklemektedir. Çalışanın daha esnek rol edinmesine veya iş tanımının ötesine geçmeye istekli olmasına neden olmaktadır.

Sharon K. Parker, Helen M. Williams ve Nick Turner (2006) iş ortamındaki proaktif davranışın çevresel etkilerini detaylı olarak incelemiştir. Araştırmaya göre iş özerkliği önemlidir, çünkü kişisel girişimi etkiler ve gelişimi teşvik eder. Bireysel olarak özgüven artırır ve böylece çalışan rahat hareket ettiğinden daha üretkendirler (Parker, et al., 2006).

Parker, Williams ve Turner (2006), ayrıca çalışanlara güveninin proaktif davranışları kolaylaştıracağını ve güvenin çalışanların proaktifliğini etkilediğini bunun sonucunda olarak da bilişsel yeteneklileri ortaya çıkmasına ortam sağladığını savunmuşlardır. Çalışma ortamında karşılıklı güven, kişisel güvenide etkileyecektir. Bu sayede kişilerin becerilerine güvenini artıracaktır. Fakat eylem esnasında ortaya çıkacak hatalar ile hatalardan ders çıkarmayı proaktif deneyim olarak değerlendirilirse, çalışanların temel görevlerinin ötesine geçme ve rollerini genişletme konusunda daha fazla yüreklendirecektir.

Proaktiflik değişime hoş geldiniz demektir. Reaktif çalışanlar proaktif meslektaşlarının yeteneklerine ve amaçlarına güveniyorsa, iş arkadaşlarının desteğini alırlar dolasıyla değişime açık olmaları muhtemeldir (DuBrin, 2014).

Parker, Williams ve Turner İngiltere'de 282 tel üreticisi örneğini kullanarak *"kişilik faktörlerinin çevresel faktörler ile proaktif davranış ortaya koymak için nasıl birleştiği"* konusunda bir dizi hipotezi test ettiler. Bu proaktif uygulamada iş ortamından alınan belirli eylemler sorularla ölçüldü. İlk olarak, işçilere son 12 ay boyunca kaç tane yeni fikir üretildiğinin belirlenmesiydi. Ölçüm aralığı olarak "fikrim yok, 1 veya 2 yeni fikir, 3 ile 10 arası yeni fikir ve 10 üzeri yeni fikir" şeklinde tasarlandı. Beş ana hedefle ilişkili olarak; (a) tasarruf sağlama veya maliyetleri düşürme, (b) kaliteyi yükseltme, (c) müşteri teslimat sürelerini iyileştirme, (d) daha iyi bir ürün elde etme ve (e) verimli çalışma ilgili ürettikleri fikirler ölçüldü. İkinci adımda ise en az bir yeni fikre sahip işçilere, fikrini ileri götürüp göndermedikleri sorusu sorularak, uygulanıp uygulanmadığına bakıldı.

Araştırma sonucunda bulgularının birçoğu, çevresel faktörlerin işçi proaktifliği için önemini desteklemiştir. Proaktif davranış göstermenin, bu tür eylemlerin başarılı olup olmayacağı konusunda rasyonel kararlar alındığı fikrine destek bulmuştur. Bir diğer önemli sonuç ise, bireyin bir dizi faaliyette bulunma

becerisine sahip olup olmadığıdır. Rollerini daha esnek bir şekilde tanımlanan çalışanların, yaptığı işin ötesinde uzun vadeli hedef belirleme de dahil olmak üzere daha proaktif olduğu görülmüştür.

Bu çalışma sonuçlarının durumsal kuvvetler açısından bir anlamı, yönetimin çalışanlarından proaktif olmalarını istiyorsa; çalışanlarına özgüven ortamı sağlamalı ve esnek çalışma rolleri oluşturmalıdır. Koçluk ve eğitim ile çalışanlara özgüven ve daha esnek rol yönelimleri oluşturulmalıdır. Diğer bir çıkarım ise çalışanlara iş özerkliği verilmesinin proaktifliği artırabileceğini öngörülmektedir. Ayrıca, proaktif meslektaşlarına güveninin işçiler üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (DuBrin, 2014).

2.4.2. Durumsal Faktörler

Durumsallık yaklaşımı, örgütü açık bir sistem olarak ele aldığı için örgütü etkileyen birçok içsel (işin çalışanların niteliği, görev, vizyon, amaçlar v.b. gibi) ve dışsal (müşteriler, yönetim yasalar, pazar ve rekabet şartları, kültürel yapı v.b. gibi) faktörlerden oluşmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre bütün içsel ve dışsal koşullar dikkate alınarak yönetim için uygun teknik ve yöntemler belirlendiğinde başarı kendiliğinden gelmektedir (Güney, 2011). Durumsal faktörlerinin proaktif davranışları nasıl teşvik ve etki edebileceği aşağıdaki alt başlıklar ile incelenecektir.

2.4.2.1.Entelektüel Sermaye

İşgörenlerin bildiği her şeyin toplamı (Stewart, 1991) olarak tanımlamıştır. Çalışanlara doğru görevi ve yeteneğine göre iş vermek proaktifliği artırmaktadır. İnsanlar yapabildikleri ve yapmaya değer buldukları işlerde yeni fikirler aramaya mehilidirler. Ortaya çıkan hizmet veya ürün sonucunda yapılan işten memnuniyet dolasıylada motive edici durumlar oluşmaktadır. Hedef teorisine göre; çok az zorluk monotonluğa yol açmaktadır. Çok fazla zorluk ise de kontrol kaybına neden olmaktadır.

Entelektüel sermaye aynı zamanda proaktif davranışları tetiklemektedir. Çünkü çalışan motivasyonun yüksek olmasıyla, kendini enerjik hisseder ve böylece proaktif olarak birşeyler yapmak istemektedir (DuBrin, 2014).

2.4.2.2. Metod Seçme Özgürlüğü ile Güçlendirme

Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki bilgi teknolojisi çalışanları ile yapılan araştırmada, güçlendirici liderlik tarzının işçinin yaratıcılığını ve dolayısıyla proaktifliği kolaylaştırdığı fikrini desteklemektedir. Özellikle, çalışanlar güçlendirildiğinde, yaratıcı problem çözme adımlarını atma olasılıkları daha yüksektir. Çalışanların kendi kaderini tayin hakkına sahip olmaları yaratıcı düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır (Zhang & Bartol, 2010).

Çalışanlara iş hedefini gerçekleştirmeleri için en iyi yöntemi seçme şansı verildiğinde daha yaratıcı olmaktadırlar. Sabit olarak belirlenmiş amaçlara ulaşmak kolaydır. Değişen amaçlara ulaşmak için yaratıcı olmak gerekir. Proaktiflik amaca ulaşmak için seçilen yöntem veya yöntemleri seçerken ortaya çıkmaktadır. Daha önceden denenmemiş yöntemler denenmektedir. Bu durum örneklendirmek istenirse; Hurda metal şirketindeki bir operasyon yöneticisine, mevcut hurda girdisini % 10 oranında artırılması istenmiştir. Yönetici proaktif olarak, genç çalışanlar ile kırsal alanlardaki ev sakinlerine, arka bahçede atılan aletler ve diğer metal eşyalardan kurtulmak isteyip istemediklerini sorarak kapıdan kapıya kampanyası başlatmıştır. Böylece yöneticiye metod seçme özgürlüğü verilmesiyle, kısa süre içerisinde hedeflenen hurda miktarına ulaşılmıştır (DuBrin, 2014).

2.4.2.3.Yeniliği Teşvik Etme

Yönetici veya liderin, problem çözme ve proaktif düşünceyi gerçekleştirmek için izleyebileceği en etkili yöntemlerden biriside, insanları özgürce düşünmeyi sağlayan rahat bir ortam yaratmaktır. Aynı zamanda yaratıcı çalışmaları ve proaktif düşünmeyi övmek gerekmektedir. Çünkü çoğu insan işine bağlılığını sürdürebilmek için içinde bulunduğu organizasyona katkısının olduğunu bilmek ister (DuBrin, 2014).

Yöneticilerin yeniliği teşvik ve yenilikçi düşüncenin iş performansınıda geliştirdiği bilmelidir. Yuan ve Woodman tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört ayrı şirkette çalışan 238 işçi ve denetçi ile yapılan bir araştırmada çalışanların beklentilerinin önemli olduğu görüşünü

desteklemiştir. Ayrıca araştırmaya göre, çalışanların yenilikçi fikirlerinin daha iyi iş performansı sağlayacağına inandığında, sorunları yaratıcı bir şekilde çözme olasılığıdaha yüksek olacaktır. Diğer ince bulgu ise yöneticiler mevcut sorunlara odaklanmak yerine, sorunlara çözüm bulma amacında olmalıdır (Yuan & Woodman, 2010).

2.4.2.4. Çalışma Gruplarının Tasarımı

Çalışma grupları, karşılıklı etkileşim, ortak geçmişe ve perspektiflere sahip olduklarında yaratıcı olma eğilimindedirler. Toplumsal farklılıklar, cinsiyet, ırk ve etnisite karışımları, farklı disiplinler içerisindeki çeşitli bakış açılarıyla sorunlara yaratıcı çözümler üretmek için bir araya gelirler. Farklı görüşlerin karışımı aynı zamanda görevleri tamamlamak için yeni yollar önermek ve takip etmek için grup üyelerini proaktif olarak düşünmeye teşvik etmektedir (DuBrin, 2014).

Homojen ekiplerde çeşitlilik az olduğundan yaratıcılık tam gerçekleşmeyecektir. Doğru ekipler oluşturmak, grup içerisinde yaklaşık özelliklere sahip çalışanları bir araya getirmek proaktifliderlik deneyimi ve sezgilerine dayanmaktadır (DuBrin, 2014).

Lider çalışma grubu ile ilgili uygulamalarıda yenilikçi düşünceyi ortaya çıkaracak ortamlar oluşturmalıdır. Çalışanları karşılıklı etkileşim için yüz yüze iletişim kurmalarını sağlamalıdır. Coğrafi olarak dağınık yapıya sahip işletmelerde etkileşimin zor olması nedeniyle yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması zorlaşmaktadır. Bu sebeple etkileşimi kolaylaştıracak çözümler bulunmalıdır. Google'ın yöneticisi Eric Schmidt, en iyi yazılım iki kişilik ekip ile yapıldığını, En iyi yenilik ise herkesin bir arada bulunduğu ortamlarda ortaya çıktığını belirterek, savunulan düşünceyi desteklemiştir (Bussiness Week, 2008).

2.4.2.5. Gruplar Arası İletişim

Liderler ile grup üyeleri arasındaki bilgi alışverişi proaktif iklim oluşturur. Araştırmacı Graentarafından 191 araştırmacı ve geliştirme uzmanıyla yapılan çalışmayla liderler ile grup üyeleri arasındaki bilgi alışverişi derecelendirmeyle ölçülmüştür. Araştırma sonucuna göre liderler ile grup üyeleri arasında etkili bilgi

alışverişi ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Tierney et al.,1999). Grup üyeleri liderleri ile olumlu ilişkilere sahip olduklarında, hayal güçlerinin dahada geliştirmişlerdir. İşletmelerde etkili iletişimin, yaratıcılığı ve proaktifliği arttırıldığından, yararlı bir strateji olarak benimsenmesi, yeni olasılıklara karşı hazırlık olma konusunda destekleyici olacaktır.

2.4.2.6. Yenilikçi Davranış Maddi İmkânlar

Proaktiflik ve Yaratıcılık bir noktaya kadar heyecan verici olacaktır. Çalışanlar belirli bir noktadan sonra ortaya koyduklarından maddi beklentiler içine girebilir. Sağlanacak maddi imkânlar yaratıcılık ve proaktif iklimin sürdürülmesine katkı bulunacaktır. Kâr için icatlar konusunda uzmanlaşmış 23.000 çalışanı bulunan, Battelle Memorial Institute başyöneticisi Jeffrey Wadsworth, yaratıcılık için maddi imkânların endüstri ve üniversitelerde önemli bir unsuru olduğunu belirtmiştir (W.S. Journal, 2010).

Geçmişten günümüze yaratıcılığa en büyük katkı maddi desteklerden gelmektedir. Her yıl düzenli olarak, Türk Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD) tarafından "TESİD Yenilikçilik Yaratıcılık Ödülleri" yaratıcılığa parasal destek sağlamaktadır.

2.5. PROAKTİF DAVRANIŞIN SONUÇLARI

Proaktiflik, organizasyon içinde değişiklik başlatmaktır. Organizasyonlar, olaylara tepki olarak aktif veya pasif davranışları benimserler. Proaktif bir duruş benimseyen işletme, hatalı ürün ya da hizmetlerde, müşteri şikâyetlerini bekleyerek çözmek yerine, kendisi önceden harekete geçmesi gerekir. Toyota Avrupa'da satılan araçlarındaki hatalı hava yastığı nedeniyle, 6 milyon Yaris ve Corolla modellerini geri çağırarak proaktif bir duruş sergilemiştir.

İşletmeler genellikle aynı eylemleri tekrar tekrar yaparlar. Ancak bazen geleneksel politikaları izlemek yerine, yeni stratejileri proaktif olarak geliştirmek gerekir. Değişime neden olan koşulların ortaya çıkmasıyla mevcut durum değerlendirilerek, bu koşullara dayalı yeni süreçler geliştirilmelidir. Organizasyonların geçmiş performansları, günlük ya da haftalık olarak sık sık analiz

edilerek, proaktif stratejileri başarı bir şekilde uygulanabilir. Bu şekilde işletmelerin yenilenmesi ve gelişimi sağlanabilir.

Proaktif kararlar için hem ön bilgi hem de yaratıcılık gereklidir. Bir örgütün hedeflerine ulaşmasında, başarıları ve başarısızlıklarında doğrudan alınan kararların etkisi büyüktür. Çalışanların işletmenin uyguladığı stratejilerden bağımsız olarak, işletme başarısına nasıl ve ne şekilde katkısının olacağı da önemli bir etkendir. Bu nedenle işletmeler değişen koşullara göre pozisyon alarak, işletmenin piyasadaki karlılığı ve pazardaki durumuna göre politikalar belirlemelidir. Böylece işletmenin değişen koşullara yanıt vermesini sağlanacaktır (DuBrin, 2014).

2.5.1.Bireysel Sonuçlar

Çalışanların günlük faaliyetlerin sürdürülmesinde, genellikle reaktif tutum içerisinde olmaları nedeniyle, uzun vadede işletmenin karlılığına ve verimliliğine etkisi önemli hale gelecektir. Örnek olarak araba yıkama işinde çalışan ücretli, her zaman yaptığı temel uygulamaların dışında karışılacağı bazı sorunlara veya ufak düzeltmelerle gerekli duyarlılığı göstermezse, işletme zamanla müşteri kaybı yaşamaya başlayacaktır. Aksine bireysel olarak göstereceği proaktif davranışlar müşterilerin memnuniyeti arttıracaktır. İşletmenin uzun vadede sürdürülebilirliğine pozitif etkileri olacaktır (DuBrin, 2014).

2.5.2. İş Performansı

Proaktif kişiliğe sahip bireyler hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollar deneyebilirler. Bu yollardan birisi de Thompson J. A. (2005) tarafından araştırma konusu yapılmış ve Proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma 126 çalışanla yapılmış ve araştırma ile proaktif kişilik ile iş performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre iki değişkenin birbirini pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Diğer bir sonuç ise çalışanların inisiyatif almaları ve sosyal ağları geliştirmeleri önerilmiştir. Bu şekilde iş performanslarının önemli şekilde artacağı savunulmuştur.

Proaktif çalışanların daha iyi iş performans göstermelerinin bir diğer yoluda, yenilikçi olmalarıdır. Proaktif olarak çevrelerini, yeni mal ve hizmetler sunma fırsatı

yanı sıra organizasyon için para tasarrufu ve iş süreçlerini iyileştirme fırsatı için taramaktadırlar (DuBrin, 2014).

2.5.3. İş Arama

Douglas J. Brown ve araştırmacı ekibi (2006), 180 mezun kolej öğrencisine Proaktif Kişilik Ölçeği kullanılarak, iş arama konusundaki proaktif kişilik modelini test ettiler. Araştırma sonucunda proaktif kişiliğin, başarılı bir iş arama için önemli bir öncül olabileceği sonucuna varılmıştır. Proaktif kişilik ile iş arama kişisel yeterlilik ile anlamlı derecede ilişkilidir. Çünkü iş arama yeterliliği, iş arama çabasıyla olumlu ilişkilendirilmiştir (Brown et al.,2006).

Yüksek Proaktifliğe sahip bireyin, başarılı bir iş arama yapması daha muhtemeldir. Örneğin, endüstriyel tasarım alanında uzman çalışanın, kendi uzmanlık alanı ile ilgili hayvansal gıda üreticisine evde beslenen hayvanlara uygun paketleme modelini sunarak iş arama eğilimi gösterebilir.

2.5.4. Gücünü Koruma

Gündelik işleri ile meşgul olan yüksek kademedeki yöneticiler rakipleri veya Yönetim Kurulu tarafından devrilmek istenebilir. Söz konusu yöneticiler proaktif hareket ederek konumlarını ve gücünü koruyabilir. Pfeffer "Bir güç mücadelesi görürseniz bekleme", tavsiyesinde bulunur, aksi halde "Siz tereddüt ederken diğerleri sizi yenmek için harekete geçmiştir." (H.B.R, 2010).

2.5.5. Olumlu Algılama

Proaktif davranışı sergilemekten bir diğer avantajı, kişinin başkaları tarafından daha olumlu algılandığı ve bu sayede itibarının arttığıdır. Bateman ve Crant (1993)'da bu görüşü desteklemişlerdir. Yaptıkları bir araştırma ile proaktif davranış ölçütlerine göre yüksek puan MBA öğrencilerinin, akranları tarafından ileride yenilikçi liderler olacakları kanısında olduklarıdır. Bir banka ve pazarlama hizmetleri veren iki işletme üzerinde yapılan bir başka araştırmada; proaktif kişilik ölçütlerinde yüksek konumu olan yöneticilerin, diğer yöneticilere göre daha

karizmatik oldukları ve iyi liderlik özellikleri taşıdıkları sonucuna varılmıştır (Bateman & Crant, 1993).

Proaktif olmanın diğer bir önemligetiriside, proaktif kişilerin işleri olumlu algıladığı ve geliştirdiğidir. Buda bireyin durumsal kuvvetler veya iyi şans yerine iyi kişisel özelliklere sahip olmasının bir sonucudur (Grand & Ashford, 2008).Ayrıca proaktif çalışanların başarı sonuçlar elde etmesi nedeniyle çalışma arkadaşları tarafından olumlu değerlendirildiğidir. Ortaya çıkan başarı veya olumlu sonuçlar şans eseri elde edilmemiştir.

2.6. PROAKTİF DAVRANIŞ VE KİŞİLİK İLİŞKİLERİ

Her ne kadar proaktiflik, işletmeler için çok önemli bir kişilik özelliği ise de, diğer bireysel özellikleri içinde önemlidir. Örneğin; proaktiflik bireyin dürüstlük özelliği ile yakından ilgilidir. Hedge Fonu Bridgewater Associates'in kurucusu ve yöneticisi Ray Dalio'ya yatırım kararları hakkında düşünceleri sorulduğunda; *"İlkeleri açıklığa kavuşturmak konusunda prensiplerim var. Reaktif olduğuma inanmıyorum. Bunu pazarlarda etkili bir şekilde yapamazsın. Yapamam. Prensiplere ihtiyacım var. "* demiştir. (O'Keefe, 2009) Dalio'nun ifadesi yorumlandığında, aslında proaktif olduğunu fakat hedeflerine ulaşmak için prensiplere (bireysel özelliklere) de ihtiyacının olduğunu belirtmiştir.

Yukarıda yapılan açıklamadan yola çıkarak bu bölümde, proaktif kişilikle bağlantılı kişisel özellikler arasındaki ilişki incelenecektir.

2.6.1. Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Modeli İlişkisi

Proaktif kişiliğin, diğer kişilik özellikleri ile nasıl ilişkili olduğunu anlamada mantıklı başlangıç noktası; genel olarak kullanılan kişilik ölçüsü *Beş Faktör Modeli* ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu modele göre kişilik özellikleri genellikle beş ana başlık altında incelenir. Modele "Beş Faktör Modeli" (Five Factor Model) ya da "Büyük Beşli" (Big Five) adı verilmektedir.

Beş Faktör Modeli, bireysel kişiliği belirleyen beş önemli faktör ile bunlarda yaşanan değişikliklerin ve neyi nasıl etkilediklerinin açıklanmasıdır. Bahse konu faktör, Duygusal Tutarsızlık (Neuroticism) , Dışa Dönüklük (Extraversion), Gelişime Açıklık (Openness to Experience), Uyumluluk (Agreeableness) ve Sorumluluk (Conscientiousness) başlıkları altında sınıflandırılmıştır (Wood-Bell, 2008).

Debra A. Major, Jonathan E. Turner ve Thomas D. Fletcher (2006) tarafından çalışmayla proaktif kişilik ile Beş Faktör Modeli arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada kişisel öğrenme ve gelişim konusu içerik olarak incelenmiştir (Major et al.,2006). Çalışmaya katılanlara Proaktif Kişiliğin Ölçüsü uygulanmıştır. Anket yöntemi kullanılarak, orta ölçekli finansal hizmetler kuruluşundaki 183 katılımcı üzerinde Beş Faktör Modeli ile proaktif kişilik ilişkisi test edilmiştir.

Bu çalışmaya ait sonuçlar; Proaktif kişilik ile önemli derecede ilişkili beş ana faktörün yönleri Tablo 2.1'de sunulmuştur. Dokuz yönden yedi tanesi, iddialılık, etkinlik, eylemler, fikirler, değerler, fedakârlık ve başarı çabası, proaktif kişilikle olumlu bir ilişki göstermektedir. Dokuz yönün ikisi, güvenlik açığı ve görev yeteneği proaktif kişilik ile olumsuz bir ilişki göstermiştir. Duygusal Tutarsızlık ile proaktif kişilik arasındaki negatif ilişki, proaktif kişinin stresle başa çıktığını, bağımlı ya da umutsuz olmadığını ve zor durumlarda panik yapmadığını göstermektedir.

Görevlilik ile negatif ilişki nedeniyle proaktif kişiliğin etik ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalmadığını, ahlaki yükümlülükleri her zaman doldurmadığını ve her zaman güvenilir olmadığını ortaya koymaktadır. Başlangıçta bu olumsuz ilişkiler şaşırtıcı görünse de, düzenli yükümlülüklerine sadık kalınmaktan ziyade bazen risk alan proaktif kişi modeline uymaktadır.

Çalışma aynı zamanda, proaktif kişiliğin, dışa dönüklük, açıklık ve fedakârlık öğrenme motivasyonunun belirleyici öncüleri olduğunu bulmuştur. Çünkü Proaktif kişilik ve öğrenme istekliliği arasındaki bağlantı şaşırtıcı değildir. Yeni bilgileri edinmek için uzlaşmak proaktif olmanın bir parçasıdır (DuBrin, 2014).

Tablo 2.1. Proaktif Kişilik ve Beş Büyük Faktör Modeli Yön İlişkileri

Beş Büyük Faktör ve Yönü (Özellikleri)		Yönün Tanımı	İlişki Yönü
Duygusal Tutarsızlık (Neuroticism)		Stresle başa çıkamama; bağlıdır; Umutsuz; zor durumlarda panik	Negatif
Dışa Dönüklük (Extraversion)	İddialılık	Hakim, güçlü; Konuşma eğilimi; genellikle lider	Pozitif
	Etkinlik	Aciliyet duygusu; meşgul olmalıyız hızlı tempo tutar	Pozitif
Gelişime Açıklık (Openness)	Eylemler	Farklı faaliyetler denemek istemek; tanıdık veya yenilik için yenilik tercihi rutin	Pozitif
	Fikirler	Entelektüel merak; isteklilik alışılmamış fikirleri düşünür.	Pozitif
	Değerler	Değerleri yeniden düşünmeye hazır olma durumu (sosyal, siyasi veya dini)	Pozitif
Uyumluluk (Agreeableness)	Fedakârlık	Başkalarının refahı için endişe; cömertliği gösterme eğilimi ve dikkate almak ve yardım sağlamak	Pozitif
Sorumluluk (Conscientiousness)	Görev yeteneği	Ahlaki ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalma; ahlaki yükümlülükleri yerine getirir; güvenilir ve dürüst	Negatif
	Başarı çabası	Sıkı çalışmak; yüksek başarı isteği; çalışkan ve amaçlı; hayata yön duygusu	Pozitif
Kaynak: Debra A. Major, Jonathan E. Turner, and Thomas D. Fletcher, "Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learnand Development Activity," *Journal of AppliedPsychology*, July 2006, s. 932.			

Proaktif kişilik ile Beş Faktör Modeli arasındaki ilişki ile ilgili diğer geniş bir çalışma Kilian Werenfried Wawoe tarafından Hollanda, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri, Romanya ve Brezilya'daki yedi örnek kullanılarak yapılmıştır (Wawoe, 2010). Araştırmada; bankacılık, gayrimenkul ve iş süreçleri gibi alanlarda görevli 1487 ofis çalışanı kullanılmıştır. Model olarak hem proaktif kişilik hem de Beş Faktör Modeli seçilmiştir. Çalışma yazarları, Beş Faktör Modelinden değer alan kültürel farklılıkları dikkate almıştır. Örneğin, ortak yön, Birleşik Devletler'de

"başarı ayarı", Hollanda'da "hedef odaklı" ve Hindistan'da ise "yetki" olarak tanımlanmıştır.

Araştırma sonucuna göre, proaktif kişilik ile Beş Faktör Modeliarasındaki en net ilişki dışa dönük olarak bulunmuştur. Proaktiflik ve fedakârlık arasındaki ilişki daha karmaşık olduğu ortaya çıkmıştır. Proaktif çalışanların önemli ölçüde örgütlü olduğu görülmüştür. Fakat bazı çalışanların (yukarıda tablodaki gibi) ödün verme oranı düşüktür. Proaktif kişilik özelliği ile başarı odağı ve açıklık arasında ise pozitif ilişki bulunmuştur. Duygusal Tutarsızlık Faktörü kişilik özelliklerini sahip proaktif çalışanların daha fazla kendine güven düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır (DuBrin, 2014).

Sonuç olarak; yapılan iki kapsamlı çalışmaya göre, proaktif kişiliğe sahip bireylerin, Beş Faktör Modeliiçindeki yönlerin birkaçıyla örtüştüğü sonucuna varılmıştır.

2.6.2. Kontrol Odağı ve Proaktiflik

Kontrol odağı, Julian Rotter tarafından 1966'da bulunmuş ve kullandığı tanım ölçeği ile geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. İç ve Dış Kontrol Odağı şeklinde iki ayrılmıştır. Bu bölümde Kontrol Odağı ile Proaktif Kişilik özellikleri arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Erol Özmen'e göre; *İçsel kontrol odaklı* insanlar yaşadığı olayların gelişmesinde ve ortaya çıkmasında kendilerinin belirleyici rol oynadığını düşünürken *dışsal kontrol odaklı* kişiler hiçbir rolleri olmadığına inanırlar. Dışsal kontrol odaklı insanlar yaşadıklarının kendisi dışındaki güçler (şans, kader, başka insanlar gibi) tarafından belirlendiğinde ve kendilerinin yaşadıkları olayın gelişiminde pek rollerinin olmadığına inanırlar. İçsel kontrol odağına sahip insanlar ise yaşadıklarının büyük oranda kendi özellikleri (duygu, düşünce, davranış ve kişilik yapısı) tarafından belirlendiğini düşünürler.

İçsel kontrol odağına sahip olan bireyler olumsuz bir şey yaşadıklarında ya da mutsuz olduklarında, bu durumu kendi çabalarıyla aşabileceklerini ve yaşamlarını

değiştirebileceklerini düşünürler. Daha kolay rekabete girebilen, daha bağımsız davranabilen ve özgüveni yüksek bireylerdir.

Dışsal kontrol odağına sahip bireyler davranışlarının ve yaşadıklarının kendisi tarafından yönlendirilemeyeceğine inanırlar. İçinde bulundukları olumsuz durumu değiştiremeyeceklerini, yaşamlarını yönlendiremeyeceklerini düşünürler. Kolayca çaresizlik duygusu yaşama eğilimindedirler.

İç kontrol odağı olan insanlar yaşamda kendi fırsatlarını yaratabileceklerini düşünürken dış etkenler başarısının çoğunu etkiler ve başarısız olabilirler. İçsel kontrol odağı bulunan çalışanlar genellikle daha olgun, kendi kendine yeten ve sorumlu bireylerdir. Ayrıca daha proaktif olmaya meylederler çünkü olumlu sonuçlara yol açacak koşullar yaratırlar (Özmen, 2007).

Araştırmalara göre Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar ile iç kontrol odağına sahip çalışanlar ile aynı içsel motivasyona sahip olmaları sebebiyle daha fazla başarıya yönelme olasılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek içsel motivasyon sahip çalışanlar, ödül gibi dışsal faktörlere bağımlı değildir. Başarma ve yeteneklerinden emin oldukları için hedeflerine ulaşmada ısrarcı olacaklarıdır (Renn & Vandenberg, 1991).

2.7. PROAKTİF KİŞİLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ İLİŞKİLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımının, istenilen görev sorumluluklarının ve beklentilerinin ötesinde, çalışanların organizasyona faydalı olmak için isteyerek rol üstlenmeleridir (McDonald, 1993; Schnake & Dumler, 2003; Feather & Rauter, 2004). Bu tanımlaya göre, organizasyonun toplumsal psikolojisine ve etrafındakilere destek olmak, organizasyonun hedeflerin gerçekleştirilmesine gönüllülük esasına dayalı kişisel davranışları açıklamaktadır (Lievens & Anseel, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle, belirli bir ödül vaadinde bulunmadan örgütün menfaatleri için çalışmaya istekli olarak tanımlanır. İyi bir örgütsel vatandaş, görevi olmadığı halde yabancı dilde tercüme yapan iş arkadaşına yardım etme ve şirketin park yerindeki çöpleri toplama gibi davranışlarda bulunabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, proaktif kişilikle yakından ilişkilidir, çünkü her ikisi de rol gerekliliklerinin ötesine geçen ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan eylemlere odaklanmaktadır.

Proaktif çalışanlar iyi bir örgütsel vatandaştır. Örgütlerine yardım etme ve iş tanımlarının ötesinde etkinliklerde bulunma fırsatlarını aktif olarak bulmaya isteklidirler. Ayrıca proaktifçalışan, örgüte katkıda bulunmak için inisiyatif almaktan çekinmemektedir. Böylece örgüte sağladıkları olumlu katkılar sayesinde motivasyonları yükselmektedir (Li, Lang & Crant, 2010). Motivasyonu yüksek çalışanın görev performansı da artmaktadır.

Proaktif kişilik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki bağlantı beş altbaşlıktan oluşmaktadır. Bunlar; (a) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve proaktif kişilik (b) proaktiflik ve zora meydan okuyan örgütsel vatandaşlık, (c) proaktiflik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye ilişkileri, (d) proaktiflik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve uyumu ve (e) rol genişliği öz-yeterlik ve proaktif kişiliktir. Bahse konu bu başlıklar aşağıda açıklanmıştır.

2.7.1. Proaktif Kişilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Boyutları

Çalışanların örgütlerine katkıda bulanabilme adına resmi rolünün sınırlarını aşan çeşitli ve birebirine benzeyen, Proaktif ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar vardır (Organ, 1997). Gan Y. ve Chenung F.M. Proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yaptılar. Araştırmada proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerdeki kişiler arasındaki uyumu incelediler. Çin'deki kamu kuruluşlarında çalışan 158 kişi, Proaktif Kişilik Ölçeği (Bateman & Crant, 1993) ile Uyum Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi'ni cevapladı. Sonuçlara göre; Proaktif kişilik, işe bağlılık ile anlamlı bir korelasyon içermiştir. Kişilerarası uyum ve proaktif kişilik arasındaki korelasyon önemli fakat oldukça düşük çıkmıştır. Hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları, demografik değişkenlerin kontrol edildiğinde, uyumun proaktif davranış ilişkisi ve işe bağlılık, kişilerarası uyum üzerinde belirgin derecede ılımlı etkileri olduğunu ortaya konmuştur. Yüksek Uyum grubunda, proaktif kişilik

ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon önemlidir; Düşük Uyum grubunda bu korelasyon anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramını geliştiren Dennis W. Organ, performans bağlamının iş arkadaşlarına yardım etmeye ve bunları desteklemeye değinmiştir. Organ, ÖVD'yi ilk kez formüle etmesinden yıllar sonra "Görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan davranış" olarak yeniden tanımlamıştır (Organ, 1997).

Araştırmacı Organ dahil olmak üzere birçok araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını belirlemiştir. Bu boyutlardan birkaçı, yöneticilere yararlı fakat gerekli olmayan, çalışan davranışını belirlemeyi istemekten kaynaklanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli belirleyici boyutları aşağıdaki beş başlıkta incelenmiştir (LePine et al., 2002).

2.7.1.1. Özgecilik

Örgütteki kişilerin gerektiği kadar, gönüllü şekilde meslektaşlarına destek olmaları ve iş arkadaşlarının performanslarını yükseltmek çalışmalarıdır. Örneğin, kıdemli çalışanların, yeni işe başlamış çalışanlara yardım etmesi özgecilik olarak değerlendirilmiştir (Ölçüm & Çetin, 2004). Proaktiflikte bu boyutta devreye girer, çünkü iyi örgütsel vatandaş kimlerin yardıma ihtiyacının olabileceğini görmek için etrafına bakınmaktadır.

2.7.1.2. Toplumsal Erdem

Toplumsal Erdem diğer bir ifadeyle Sivil Erdem, örgütü etkileyen konularda, örneğin dış ortamdan firmaya yönelik tehditler veya fırsatlar oluşturan gelişmelere uymak için bireyler yetkin kılmıştır. Organizasyonel politikalara, kararlara gönüllü olarak, azimli bir tutum içinde katılma, dış çevreden firmaya yönelen tehditler ve fırsatlara karşı çevreyi denetleme gibi davranışlardır (Allison, 2001). Bu özellik Proaktiflik ile örtüşmektedir. Çünkü çalışan çevreyi tarayarak, gerektiğinde oluşabilecek sorunlar için inisiyatif almaktadır.

2.7.1.3. Vicdanlılık

Ölçüm-Çetin'e (2004) göre bu davranışın boyutu, bireylerin kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba göstermesidir. Çalışanın öğle vakti dinleme zamanını kullanmak yerine, vaktini işi için kullanması şeklinde örneklendirilebilir. Proaktif çalışanlarda gerektiğinde kişisel zamanlarının bir kısmını örgüte olumlu katkılar sağlamak için harcamaktadır.

2.7.1.4. Nezaket

Nazik bir çalışan örgütte diğer meslektaşlarının faaliyetlerini etkileyecek sıkıntılardan kurtulmalarına yardımcı olacak davranışları sergilemesidir (Podsakoff & MacKenzie, 1994). Çalışanın hafta sonu fazladan çalışmalarına neden olabilecek problemleri diğer çalışanlara yük getirmeyecek şekilde istişare ederek harekete geçmesi şeklinde örneklendirilebilir. Proaktiflik ile davranışsal ilişkisi, çalışanın verilen bir eylemin kabul edilebilir olup olmadığını öğrenmek için inisiyatif kullanmasıdır.

2.7.1.5. Sportmenlik

Çalışanın, Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi esnasında ortaya çıkan problemler karşısında şikâyet etmeden ve pozitif bir tutum sergilemesi, faaliyeti sürdürmeye istekli olmasını ifade etmemekle birlikte güçlükleri sıkıntı etmeme anlayışı vardır (Allison et al., 2001; Schnake & Dumler, 2003).

Proaktiflik ile beş boyut arasındaki ilişkiler üzerine yapılan birçok araştırmanın meta-analizine göre, birbirleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Sadece sportmenlik ile toplumsal erdem boyutları arasında düşük ilişki olduğu tespit edilmiştir. Meta-analizin sonuçlarından bir diğeride, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunun, iş yerinde pozitif işbirlikçiliğin davranışsal belirtileri olduğu görüşündedir. Bu da, örgütsel vatandaşlık davranışının, işyeri düzeninde yardımcı ve yararlı olmak için genel bir eğilimi olarak tanımlanmasına yol açmıştır (Le Pine et al.,2002). Bu sebeple çalışanın, çoğunlukla organize ve birlikte olma yollarını araştırmak zorunda olduğundan proaktiflik söz konusudur.

2.7.2. Proaktiflik ve Zorluklara Meydan Okuyan Örgütsel Vatandaşlık

Araştırmacılar Scott B. Mac Kenzie, Philip M. Podsakoff ve Nathan P. Podsakoff (2011), zorluk ve katılım odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarının, görev performansı üzerindeki etkileri hakkında daha fazla bilgi edinmek için çalışma yaptılar. Araştırma sınırlı sayıda restoranlardaki çalışan, yönetici ve müşteri örnekleri seçilerek yapılmış ve veriler anket soruları yanısıra şirketlerin eğitim kadrosu değerlendirme sonuçları ile elde edilmiştir. Ölçümler, Müşteri temaslı çalışanların hizmet esnasında şirket standartlarına ne kadar iyi uyduğuna dair derecelendirmeler ile yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, proaktif olarak yapılan eylemlerin; çalışanların hem iş süreçlerine hem de iş arkadaşlarına yardım ettikleri zaman en iyi sonuç verdiği yönündedir. Çalışanları birbirlerine yardım etmeleriyle, faaliyet esnasında zorluklar karşındaki mücadele kolaylaşmış ve işletmenin karlılığına olumlu katkıları olmuştur (Mac Kenzie et al., 2011).

2.7.3. Proaktiflik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye İlişkileri

Proaktif çalışanlar genellikle yöneticileri ile olumlu ilişkilere sahiptir. Çünkü proaktif çalışan, sorulmadan yapmaya ihtiyaç duyan, iş aramak gibi davranışlarla bulunan bireylerdir. Gerektiğinde kendiliğinden inisiyatif kullanmaktan çekinmezler. Örneğin, proaktif ast, "Müdürümün önümüzdeki hafta üst yönetime sunumunda hangi bilgileri ihtiyacı var?" sorusuna kendiliğinden yanıt arayabilir. Faydalı bir fikre ulaşan ast, bilgiyi söylemeden bir araya getirerek, yöneticisi için faydalı bilgiler düzenleyebilir. Bu sayede yöneticisi tarafından takdir edilmesinden dolayı çalışan daha yüksek bir iş doyumu yaşar ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasına neden olabilir (DuBrin, 2014).

Ning Li, Jian Liang ve J. Michael Crant (2010), proaktiflik, lider-çalışan ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirine nasıl bağlı olduğunu gösteren bir çalışma yaptılar Araştırmadaki sonuçlarına göre, proaktif kişiliklerin

amirleriyle kaliteli ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Lider-üye ilişkisinin kalitesi, çalışanların daha fazla iş doyumuna sebep olduğundan iyi bir örgütsel vatandaşlık davranışı içinde olmasıdır.

Diğer bir sonuca göre ise çalışanın haksızlığa uğradığını düşündüğü durumlarda, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğidir. Performans değerlendirmesinin adil olmaması halinde proaktif çalışanın örgütsel vatandaşlık bağı zayıflamaktadır. Bu sebeple Adalet anlayışı, proaktiflik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki önemli unsurlardan birisidir (Li et al.,2010).

2.7.4. Proaktiflik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Uyumu

Uyum; kişinin iç huzuru, memnuniyeti ve başkalarıyla arasındaki pozitif ilişki olup, bir kişilik özelliğidir. Uyumlu çalışan problemlerde uzak durmak için tavizler verir, genellikle diğer meslektaşları ile mutabık kalır, huzur vericidir ve başkalarını rahatsız etmemek için dikkatli davranır. Kısacası, uyum çatışmadan kaçınmak anlamına gelmektedir (DuBrin, 2014).

Proaktiflik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki uyumu kolaylaştıran (veya denetleyen) unsurlar, Çin'de araştırma konusu yapılmıştır. Çalışma yazarları Yiqun Gan ve Fanny M. Cheung, çalışma ortamlarındaki proaktif kişilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, pozitif bir bağlantı olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaya katılan 158 çalışan Pekin'deki altı kamu şirketi tarafından işe alınmıştır. Katılımcılara Proaktif Kişilik Ölçeğinin Çin versiyonu uygulamıştır. Örnek bir çalışma sorusu "Birisi beni rahatsız ediyorsa, o kişiyi affetmeyi deneyeceğim" (Gan, et al, 2018).

Çalışmanın sonuçlarına göre, Çinli bir iş ortamında, kişilik uyum özelliğinin proaktiflik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin önemli bir denetleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan, kişilerarası ilişkilerde uyumlu değilse, kişi proaktif kişiliğe sahip olsa bile, örgütsel vatandaşlık davranışına ciddi derecede üye olamamaktadır. Sonuç olarak, kişinin iyi bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılanmasını proaktif kişilik için gerekli bir niteliktir (DuBrin, 2014).

2.7.5. Rol Genişliği Öz-Yeterlilik (RGÖY) ve Proaktif Kişilik

Sharon K. Parker'ın (1998) rol genişliği öz-yeterlik (RGÖY) kuramına göre; çalışanların resmi gereksinimlerinin ötesinde daha geniş ve daha proaktif bir rol üstlenebilecekleri konusunda kendilerinin ne derece güvendiğidir. İyi bir örgütsel vatandaş olmakiçin çalışanların iş tanımının ötesindeki görevlere kendine güvenmeleri sayesinde rol üstlenmeleri önemlidir. Bu yüzden RGÖY, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan öğelerden birisidir.

Fakat Parker tarafından yapılan araştırmalarda RGÖY ile proaktif kişilik arasında güçlü pozitif ilişki olduğu sonucuna varılamamıştır. İşletmeler tarafından işe personel alımlarında Proaktif Kişiliğe sahip bireylerin örgütsel vatandaşlığı daha çok katkısının olacağı önerilmiştir (Parker, 1998).

2.8. PROAKTİF KİŞİLİK VE HEDEF BELİRLEME

Proaktif kişiliği olan çalışan doğası gereği hedef belirleme sürecine girer, çünkü geleceğe bakma ve iyileştirme fikrinden yararlanır. Örneğin, Proaktif bir imalat mühendisi fabrikadaki üretimi yüzde beş oranında artırma hedefi belirleyerek, bu hedefe ulaşmak için elindeki imkânların neler olduğu dikkatlice analiz edip, getirilerinin neler olacağını hesaplayabilir (DuBrin, 2014).

Bu bölümde, hedef belirleme ile yakından bağlantılı olan iki hedef belirleme yönetimi incelenecektir.

2.8.1.Proaktiflik ile Uygun Hedefler

Gary J. Greguras ve James M. Diefendorff (2010), proaktif bireylerin, proaktif olmayan bireylere göre uygun hedefler koyma ihtimalinin yüksek olup olmadığı hipotezini içeren bir araştırma yaptılar. Araştırma için Singapur'da çeşitli şirketlerde yönetim ve personel olarak tam zamanlı 165 çalışandan veriler

topladılar. Katılımcıları, kendi hedeflerine uygun proaktif kişilik testinden geçtiler ve hedeflerine ulaşma derecelerini ölçtüler. Çalışmanın değerlendirme esnasında, katılımcılardan beklenen iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranış kriterleri dikkate alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, daha proaktif bireylerin kendilerine uygun hedefleri belirleme ve bunlara erişme olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Hedeflerine ulaşan bireylerin psikolojik olarak doyumuna ulaştığı görülmüştür. Memnuniyetin yüksek olmasıyla, çalışanların yaptıkları işlerden tatmin oldukları, iş performanslarının yükseldiği ve iyi bir örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Reaktif çalışanın aksine, proaktif çalışanlar (a) uygun hedefler aramakta, (b) amaçlarını gerçekleştirmekte ve (c) daha fazla doyumu ulaşmaktadır (Greguras & Diefendorff, 2010).

2.8.2. Proaktif Motivasyon ve Hedef Belirleme

Sharon K. Parker, Uta K. Bindl ve Karoline Strauss (2010) proaktifliği hem proaktif bir hedef belirlemeyi, hem de bu hedefe ulaşabilmek için hedef odaklı bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamayı uygulanabilir kılmak için Proaktif kişiler hedef belirlemesini kolaylaştıracak proaktif motivasyon modeli geliştirilmiştir (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Söz konusu bu modele göre, bireyler bir takım proaktif hedefler belirlemektedir. Bu hedefler iki türlü seçilmektedir. *İlkhedef,* bireyin çalışma ortamıyla daha iyi uyumu sağlamak, örgüt içindeki işlevini iyileştirmek veya kişinin çevreyle uyumunu arttırmaktır. (a) bireyin ikinci bir dili öğrenmek için çabalaması (b) ürünleri daha düşük maliyetle göndermenin bir yolunu bulmaya çalışması ve (c) yeni bir ürün önererek yeni müşteri kitlesi oluşturmak için uğraşması ilk hedeflere örnek olarak verilebilir.

İkinci hedef ise içselliğin değişip değişmediğidir. Proaktif olarak içsel motivasyonu artırmak için, "Yapabilir miyim?", "Nasıl mümkün" ve "Bu ne kadar riskli" gibi sorulara cevaplar aramaktır. Proaktif bireyin endişeye kapılmadan, çevresindeki kişilerden etkilenmeden, proaktif olmanın sağlayacağı getirilere odaklanmaktır.

İçsel motivasyon, bireyin yaptıklarına verilen olumlu tepkisinden kaynaklanmaktadır. Karşılaşılan ilgi, katılım ve merak pozitif etki etmektedir. Proaktif çalışanlar genellikle içsel olarak kendilerini motive edebilirler. Görev esnasında heyecan, sevinç proaktif olmak için büyük bir içsel destektir (Amabile, 1996).

Güçlü içsel güdüye sahip bir kişi, dışsal ödüllerle de ilgilenir. Yaptığı proaktif eylem sonucunda ortaya çıkardığı değişimden ne kadar heyecan duysada, elde edilecek gelirden alabileceği primleride hesaplayabilir. Sonuç olarak İç motivasyon ile proaktif kişilik arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Amabile, 1996).

3. YENİLİK, YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

West ve Farr (1990) yeniliği; bireye, gruplara veya kuruluşlara önemli derecede fayda sağlayacak şekilde tasarlanan fikirler, süreçler, ürünler ya da prosedürler olarak açıklamıştır. Jain'e (2010) göre yenilik; yenilik yapan kişiler ile yenilikten etkilenenler arasında bir toplumsal etkileşim sürecidir ve birinin eyleminin diğerlerini etkileyeceğini kabul eder. Kısacası yenilik yapmak "*yenilik getirmek, değişiklik yapmak*" demektir.

Yenilikçilik ise, yeni bir ürün yapmak veya servis geliştirmek anlamına gelen Latince "*innovare*" sözcüğünden türetilmiştir. Süreç olarak "*yenilemeyi*", sonuç olarak da "yeniliği" belirten yenilikçilik (inovasyon), OECD literatürüne göre "*pazarlanabilir bir düşünce, ürün ya da hizmeti, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmek*"tir.

İşletmelerin yenilikçi politikalar oluşturup bunu hayata geçirmeleri, rekabet üstünlüğünü elde etmede önemli hale gelmiştir. Bu şekilde işletmeler çalışanları ile birlikte yeni yöntem, yeni hizmet ya da yeni ürünler sunarak rakipleri karşısında avantaj sağlayacaktır (Çalışkan, 2013).

Yenilikçi davranış ise; bir çalışanın, yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve yöntemleri oluşturmasına ve uygulamasına yönelik eylemidir (Kheng, June ve Mahmood, 2013). Diğer bir tanımlamaya göre, grupta veya organizasyonda, rol performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlamak için yeni fikirlerin bilinçli oluşturulması, tanıtılması ve uygulanmasıdır (Jannsen, 2000). Scott ve Bruce (1994), bireysel yenilikçi davranışı; dört etkileşim sisteminin "birey, lider, çalışma grubu ve yenilik için iklimin" bir sonucu olarak görmüştür. Oukes (2010) ise yenilikçi davranışı; "*rol performansı, grup ya da organizasyondan fayda sağlamak için bir iş rolü, grup ya da organizasyonda yeni fikirlerin kasıtlı yaratılması, tanıtılması ve uygulanması*" olarak tanımlanmaktadır.

Yenilikçi Davranış ile ilgili birçok yazar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Tablo 3.1'de günümüze kadar bazı yazarlar tarafından yapılan tanımlar ve bu tanımları araştırmalarında kullanan bilim adamların listelenmiştir.

Tablo 3.1. Literatürde Yenilikçi Davranış Tanımlamaları ve Uygulamaları

Yazarlar	Tanım	Literatür Uygulaması
West ve Farr (1989)	"Kişisel, grup, organizasyon ya da topluma önemli derecede fayda sağlayacak şekilde tasarlanan yeni ürün, hizmet vb. edinme ile ilgili fikirler, süreçler, ürünler ya da prosedürlerin bilinçli tanıtımı ve uygulanmasıdır."	▪ Jannsen(2000) ▪ Reuvers, Van Engen, Vinkenburg ve Wilson–Evered(2008) ▪ Babalola (2009) ▪ Dörner (2012) ▪ Kheng, June ve Mahmood(2013) ▪ Kheng, Mahmood ve Beris(2013) ▪ De Spiegelaere, Van Gyesand Van Hootegem (2014)
Farrve Ford (1990)	"Yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve / veya uygulamaların (bir iş rolü, grubu veya organizasyonu içinde) yenilikçi ve bilinçli tanıtımı gerçekleştirmeyi amaçlayan bireysel bir davranış şeklidir."	▪ De Jong ve Den Hartog(2010) ▪ Sharifirad(2013) ▪ Kroes(2015)
Scott ve Bruce (1994)	"Bireysel yenilikçi davranışı dört etkileşim sisteminin - birey, lider, çalışma grubu ve yenilik için iklimin bir sonucu olarak görülmüştür."	▪ Reuvers, vanEngen, Vinkenburg ve Wilson–Evered(2008) ▪ Pieterse, Van Knippenberg ve Stam(2009) ▪ Khan, Aslam ve Riaz (2012) ▪ Tahsildari, Hashim ve WanNormeza (2014)
Jannsen (2000)	"Yenilikçi Davranış, grupta veya organizasyonda, rol performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlamak için yeni fikirlerin bilinçli oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanır."	▪ Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardessai(2005) ▪ Reuvers, Van Engen, Vinkenburg ve Wilson–Evered(2008) ▪ Oukes(2010) ▪ Khan, Aslam ve Riaz(2012) ▪ De Spiegelaere, Van Gyesand Van Hootegem (2014) ▪ Tahsildari, Hashim ve Normeza Wan (2014) ▪ Kaur ve Gupta(2016)
Oukes (2010)	"Yenilikçi Davranış burada rol performansı, grup ya da organizasyondan fayda sağlamak için bir iş rolü, grup ya da organizasyonda yeni fikirlerin kasıtlı yaratılması, tanıtılması ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır. "	
Khan, Aslam ve Riaz (2012)	" Yenilikçi Davranış dinamik ve karmaşık yaratıcılığı da kapsayan bir davranıştır."	
Kheng, June ve Mahmood (2013)	"Bir çalışanın, yenilik fikirleri, ürünleri, süreçleri ve yöntemlerinin oluşturulması, uygulanması ve uygulanmasına yönelik eylemidir. "	
Kaynak : N. (2017), A Thesis, "*Effects Of TransformationalAndTransactionalLeadershipStyles On InnovativeWorkBehavior: The Role Of Employee's Locus Of Control*",s.15-16		

Tablodaki tanımlara göre yazarlar genel olarak yenilikçi davranışı; yenilik fikirlerinin, ürünlerin, işlemlerin ve yöntemlerin üretimine, uygulanmasına ve uygulanmasına yönelik bir eylem olarak tanımlamıştır.

Bir başka çalışma da ile Kleysen ve Street (2001) tarafından yapılmıştır. Yenilikçilik kavramalarına yönelik yapılan bu bilimsel çalışma sonucunda, yenilikçi davranışla ilgili 289 davranış şekli tanımlamıştır. Benzer davranışların eşleştirilmesiyle bu sayı 17'ye kadar düşmüştür. Bu 17 davranış tipini Tablo 3.2'deki gibi sınıflandırmıştır (Kleysen & Street, 2001).

Tablo 3.2. Kleysen ve Street Tarafından Sınıflandırılan Yenilikçi Davranışlar

1: Fırsatların belirlenmesi **a)** Fırsat yaratan kaynaklara önem verme **b)** Yenilik için fırsatlar arama **c)** Fırsatları tanıma **d)** Fırsatlar hakkında bilgi elde etme	**2: Üretkenlik** **a)** Fırsatlara göre fikirler ve çözümler geliştirme **b)** Fırsatlara göre göre kategoriler ve sunumlar geliştirme **c)** Fikirler ile bilgileri kombine etme
3: Geliştirmeye yönelik araştırma **a)** Fikir ve çözümleri formüle etme **b)** Fikir ve çözümleri uygulama **c)** Fikir ve çözümleri değerlendir	**4: Destekleme-savunma** **a)** Kaynakları seferberetme **b)** İkna etme ve etkileme **c)** Zorlama ve müzakere etme **d)** Biçimlendirme ve risk alma
5: Uygulama **a)** Uygulama **b)** Biçimlendirme **c)** Alışkanlık haline getirme	

Kaynak: Kleysen ve Street (2001), s.284-296 Akt;,Biçer, (2017), s.82

3.1. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ BOYUTLARI

Yenilikçilik literatüründe, alan yazarları "yenilikçiliğin" çok kademeli bir süreç olduğu konusunda ortak fikirlerde buluşmuşlardır (Wheelwright & Clark, 1995). Kanter'in (1988) yenilik aşamalarının modeli, Yenilikçi Davranış çalışması için seçildiğinden, her aşamada bir bireyin çalışma davranışlarını özel olarak tanımlamıştır. Bu yenilenme modeli;

(a) Yenilikçi fikir üretmek ve etkinleştirmek,

(b) Koalisyon kurmak ve fikri gerçeğe dönüştürmek gücü elde etmek,

(c) Fikri gerçekleştirme ve yenilik üretimi, fikri bir model haline getirme - uygulanabilir bir ürün veya plan veya ilk örnek,

(d) Transfer veya yayılma, modelin yayılması - ürünün ticarileştirilmesi, fikrin benimsenmesidir.

Aşağıdaki Tablo'da Yenilikçi Davranışın Boyutları ile ilgili çalışma yapan yazarların modelleri kısa başlıklar halinde sıralanmıştır. Bu modelleri akademik araştırmalarda uygulayan akademisyenlerdenbazılarıda gösterilmiştir.

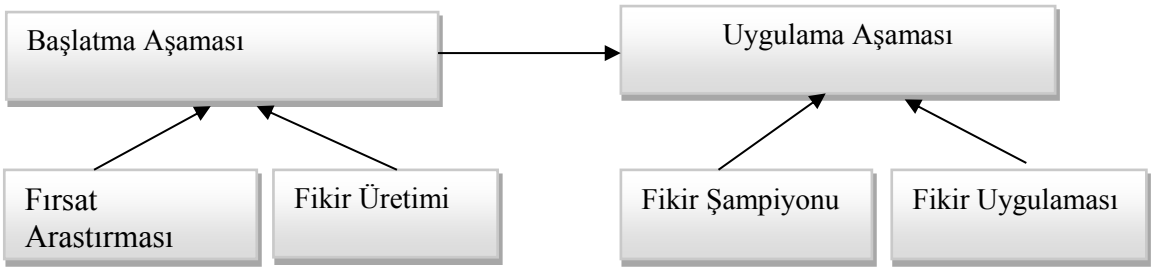
Tablo 3.3. Literatürde Yenilikçi Davranış Boyutları ve Modelleri

Yazarlar	Yenilikçi Davranışın Boyutları	Farklı akademisyenler tarafından literatürdeki uygulaması
Kanter (1988)	▪ Fikir Üretimi ▪ Koalisyon kurma ▪ Fikir gerçekleşmesi ▪ Transfer / Yayma	▪ Scott ve Bruce(1994) ▪ De Jong ve Den Hartog(2010) ▪ Kheng, June ve Mahmood(2013)
Scott ve Bruce (1994)	▪ Problem Tanımlama / Fikir Üretimi ▪ Koalisyon kurması ▪ Yeniliğin uygulanması	▪ Pieterse, Van Knippenberg ve Stam(2009) ▪ Babalola (2009) ▪ De Jong ve Den Hartog(2010) ▪ Khan, Aslam ve Riaz(2012) ▪ Tahsildari, Hashim ve NormezaWan(2014)
Jannsen (2000)	▪ Fikir Üretimi ▪ Fikir tanıtımı ▪ Fikir gerçekleşmesi	▪ Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardessai (2005) ▪ Reuvers, van Engen, Vinkenburg ve Wilson– Evered(2008)
De Jong ve Den Hartog (2010)	▪ Fırsat Araştırması ▪ Fikir Üretimi ▪ Fikir şampiyonu ▪ Fikir uygulaması	▪ Oukes(2010) ▪ Sharifirad(2013) ▪ Kroes(2015)

Kaynak : N. (2017), A Thesis, "*Effects Of Transformational And Transactional LeadershipStyles On Innovative WorkBehavior: The Role Of Employee's Locus Of Control*",s.15-16

Tablo 3.3'de görüldüğü gibi, yazarların modellemeleri bir birine çok yakındır. Bu tez de proaktif davranışlar genellikle bireysel olarak ortaya çıktığından, bireysel yenilikçi davranışa uygun De Jong ve Den Hartog (2010)'un modeli incelenecektir. Konun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, Başlatma Aşaması ve Uygulama Aşaması iki ana başlığın altında Şekil 3.1'teki modeline göre proaktif davranış uygulamaları ile birlikte sunulmuştur.

Şekil 3.1 Bireysel Yenilikçi Davranış Modeli



3.1.1.Başlatma aşaması

Pek çok araştırmacı, yenilik aşamasındaki bilgi çalışanlarının davranışını farklı yenilikçi çalışma davranışı olarak etiketlemiştir (Jong, et al., 2003). Bu aşama, temelde, fikir üretme amacıyla fırsat araştırmaları ile ilgilidir. Tüm fikirler sonucu iyileştirme için umut verici ve mevcut fırsatlar olarak değerlendirilmelidir (Amabile, 1988).

Bu çalışmada ile başlatma aşaması birbiriyle iç içe geçmiş iki davranıştan oluşan Fırsat Belirlenmesi, Araştırılması ve Fikirler Üretimi alt başlıkları ile açıklanmaya çalışılacaktır. Alt başlıkların içeriğinde Fırsat ve Fikir Üretme Davranışlarının Proaktif Davranış ile ilişkileri yapılan araştırmalar ve örnekler verilecektir.

3.1.1.1. Fırsat Araştırılması ve Proaktif Uygulamalar

Fırsat keşif aşamasında yenilik süreci, bilgi çalışanlarının yeni fırsatları belirlemeye başlamasıyla ortaya çıkar (Krueger, 2000). Kuruluşlar, yerleşen rutini ve sistemleri yenileme niyetindeyse, bu aşama önemlidir.

Fırsatlar çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Varolan kalıpların saptırılmasına, varolan çalışma yöntemleri ile problemlerin geliştirilmesine, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamamasına veya hatta eğilimlerde bir değişikliğin olduğuna dair işaretlerin ortaya çıkmasına yol açan uyumsuzluklar ve kesintilerdir (Mumford, et al., 1996). Buna ek olarak, fırsat araştırması, bilgi çalışanlarının mevcut hizmetlerin veya teslimat süreçlerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda yollar bulma aşamasın olarak da düşünülebilir; ya da bu işçilerin sorunlu çözümleri nasıl aradığına bakılabilir (Farr & Ford,1990).

Fırsat araştırması genellikle doğrusal olmayan, fırsatçı olan olaylarda yeni fırsatların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Kheng, et al., 2013). Böylece, başlatma aşamasında, bilgi çalışanları tarafından oynanan rol, müşteriler ve fırsatlar hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmek sürecinde yaşamsal olabilmektedir. Bunun nedeni, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirirken yakın temas kuran bilgi çalışanlarının, fikir kaynağı olmalarına yol açmasıdır (Gima, 1996).

Proaktif kişi, yapıcı davranışlarla meşgul olma fırsatlarını aktif bir şekilde araştırmaktır. Fırsatlar aramak için bireyin kendi yetenekleri ve ihtiyaçları arasında uyumlu bir şekilde etrafını proaktif olarak taramasını gerekmektedir (DuBrin, 2014).

Bir kişinin fırsatı aramaya nedenleri akademik araştırmanın konusu olmuştur (Yuan & Woodman, 2010). Araştırmanın başlangıç noktası, bireyin elindeki göreve yönelik itinalı ilgisinin, kişinin sorunlara yaratıcı çözümler aramasına neden olabileceğidir.

F. Yuan ve R. W. Woodman (2010), 238 tam gün çalışanı ile çeşitli sektörlerdeki direkt denetçileriyle yaptığı çalışmada, fırsat araştırmasını tetikleyebilecek unsurlar hakkında başka bir bakış açısı sunmuştur. Woodman'nın araştırmasına katılan işletmeler genellikle yenilikçidir. Bu işletmeler; bilgi teknolojisi hizmeti, bilgisayar sistemi geliştirme, mobilya tasarımı ve imalatı, kimyasal araçlar geliştirme ve imalatı alanlarında faaliyet göstermektedirler. Çalışma, teknisyenler,

satış ve pazarlama uzmanları, üretim denetçileri, kalite kontrol müfettişleri, orta yöneticiler ve araştırma ve geliştirme bilim insanları ile mühendisleri de dahil olmak üzere geniş çaplı bir iş alanındaki çalışanları içermektedir. Katılımcılara yenilikçilik davranışına uygun sorular sorulmuş ve ölçümler derecelendirmeler ile yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, değişim gerektiren mevcut durumlar ile iş ortamında yarattığı hoşnutsuzluk, yenilikçi davranışın ile pozitif yönde ilişkilendirilmiştir. Bu sebeple, çalışanın çalışma sürecini iyileştirmek için yenilikçi çözümler araması gerekmektedir (DuBrin, 2014). Örneğin, bir kalite kontrol sorumlusu, nihai üründe herhangi bir kusurunun kalite problemlerine yol açmasından önce yenilik önermelidir.

Yenilikçi davranış gösterebilmek için fırsatları görmek ve kollamak gerekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde emlak şirketinde çalışan yaşlı pazarlama müdürü, kiralık menkul çeşitliliğini artırmak için yeni fırsatlar ararken, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki küçülen emek gücüne ait bir haber okuyor ve işgücündeki azalmanın ana nedenlerini dikkatle inceliyor; *babyboomer'ların* erken emekli olduklarını fark ediyor. Bu gerçeği, konut kiralama için olası bir büyüme faktörü olarak görüyor ve o bölgedeki genç emeklilerin bilgilerinin tutulduğu bir veri tabanı geliştirme fırsatı yakalıyor. Ardından erken emekli olanların ilgisini çekmeyi hedefleyen, doğrudan e-posta pazarlama kampanyası ve bir tele-pazarlama programı geliştiriyor. Pazarlama yöneticisinin proaktif düşüncesi ve yenilikçi davranış göstermesiyle mevcut emlak şirketi çok sayıda apartman ve teras evini kiralayarak iyi bir kazanç elde etmiştir (DuBrin, 2014).

"Zorunluluk yeniliklerin anasıdır." Yenilik daha üretken olmak gerektiğini istemekten kaynaklanır. Kuzey Amerika çevrimiçi kontak lens perakende pazarının önemli bir oyuncusu olan Coastal şirketi, yenilenme için planladı toplantılar düzenlemiş, fakat iyi bir fikir veya plan ortaya çıkmamıştır. Daha sonra şirket CEO Roger Hardy ve üst düzey yönetici ekibi altı ay boyunca her hafta müşterilerine potansiyel önerilerinin olup olamadığı öğrenmek için telefon ettiler. Bu basit proaktif davranış örneği ile ekibi ve kendisini şaşırtan sonuçlar ortaya çıkmıştır. Müşterilerin bir kısmı ertesi gün teslimatı istemiş ve bu talebi dikkate alan Coastal sonra bir gecede lens teslim etmeye başlamıştır. Yeni dağıtım politikasının ile ABD'de bir yıl içinde satışlar % 41 artırmıştır (Harnish, 2011).

Kurumlar tarafından benimsenen proaktif politikalara bir diğer örnek ise; New York'ta proaktif polisiye tarzının benimsenmesidir. 1990'lardan 2012'ye gelindiğinde, New York'ta suç yüzde 80 oranında azalmıştır. Suçtaki azalmanın sonucunda, gelir düzeyi düşük mahallerdeki işletmeler büyüdü; turizm New York'ta patladı ve gayrimenkul değerleri artışlar olmuştur. Home Depot gibi uyuşturucu çeteleri tarafından kontrol edilen bölgelere büyük perakendeciler taşındılar ve yerel halka iş imkânları sundular. NYPD proaktif politikaları sonucunda 10.000 siyah ve İspanyol'unerken ölümden kurtulmasına yardımcı olduğu tahmin edilmektedir.

1994 yılındaki New York polis komiseri olan William Bratton, proaktif yöntemlerinin yalnızca önceden işlenmiş suçları çözmek için değil, gelecekteki suçlarıda önleyeceğini düşünerek, suç işlenen mahallerde polis tarafından tutulan raporları inceleyerek analizler yapmıştır. Polis departmanındaki liderliği, mahallerde görev yapan en kıdemli amire vermiş ve Polise olaylara direkt müdahale ettirmiştir. Polis isterse kişiye birkaç soru sorabilme veya yasal olarak üst araması yapabilme gibi, proaktif yöntemler ile ("Dur-ve-tekrarlama" olarak isimlendirildi) çok sayıda suç önlemiştir.

Fakat Proaktif programın suç önleme yönündeki başarısına rağmen, insan hakları temelinde şiddetle eleştirilmiştir. NYPD'da özel çalışan şirketlerin politikasının ırkçı olması, durdurulan kişilerin çoğunluğu siyah, Latino veya ikisinin birleşimi olması nedeniyle; NYPD'a karşı davalar açılmıştır. Açılan davalardan birisine bakan federal hakimin, yapılan uygulamaların anayasaya aykırı olduğu kararıyla, Proaktif politikalarda aksamlar yaşanmaya başlamıştır. Bu karar sonucunda; Polise yönelik saldırıların tetiklenmesi neden olmuştur. 2012 yılının ilk yedi ayında10 polis memuru öldürülmüştür (Kemp, 2013).

Fırsatı görme; Bir fırsatı yakalamak için klasik bir örnek vermek gerekirse, çevrimiçi ayakkabı mağazası Zappos'un kurucusu Nick Swinmurn'un davranışıdır. Swinmurn bir gün ayakkabı almak için gezerken, *"Alışveriş merkezindeydim ve istediğim çöl çizmelerini bulamadım. Düşünüyorum da, neden bir çevrimiçi ayakkabı mağazası yapmıyorum?"*sözleriyle fırsatı fark etmiştir. Kısa süre içerisinde düşüncesini eyleme dönüştüreren Swinmurn, iş modelinden ayakkabı mağazalarına girme, stoklarını hazırlama ve çevrimiçi olarak ayakkabı satma fırsatı yakalamıştır. Bu tanınmış girişimi diğer yatırımcılara, ABD'de satılan ayakkabıların yüzde 5'inin

mail order sipariş katalogları aracılığıyla yapılabildiğini göstermiştir. Bunun anlamı, bazı müşterilerin denemeden ayakkabı satın almalarıydı. Zappos çok geçmeden fırsatlara dayalı yenilikçi politikalarla, çeşitli giyim ve diğer eşyalar satan başarılı bir girişim olmuştur. Şirket 2009'da 1,2 milyar dolara Amazon.com tarafından satın alınmıştır (Eng, 2012

Fırsata çevirmek; Ranjay Gulati, Nitin Hohria ve Franz Wohlgezogen'in (2010) araştırmasına göre şirketlerin yüzde 9'u ekonomik durgunluk zamanında daha güçlenmektedir. Bu şirketlerin liderleri, makul bir süre içinde güvenilir getiriler sunan fırsatları proaktif olarak tespit etmektedirler. CEO'lar bu karlı fırsatları tespit ederken maliyet disiplini ve mali ihtiyatlılık gösterirler. Araştırmacılar, Target örneğini incelemişlerdir. Şirket politika olarak, yeni fırsatları finanse edebilmek için, Hedef yönetimi, maliyetleri azaltma, üretkenliği artırmayı ve tedarik zinciri genişletmiştir. Bu sayede Target şirketi, 2000 yılındaki durgunluk döneminde pazarlama ve satış payını yüzde 20, sermaye artışını da durgunluk öncesi seviyelere kıyasla yüzde 50 artırmıştır. Ayrıca Target mağazalarının sayısını 947'den 1107'ye yükselterek ve 88 yeni Super Target mağazası açmıştır (Gulati et al.,2010).

Yeni teknolojiler şirketlerin piyasadaki durumuna genellikle zarar vermektedir. Matbaa medyasından yeni dijital ortamlara geçiş bu türden bir örnektir. Reklam endüstrisinin danışmanlarından Brian Martin, bu değişimi farketti ve yeniliğin fırsat olduğuna görmüştür. Dijital reklama geçerek reklamcılık alanında devrim yaratmıştır. Reklamcılıkta dijital ortama geçme ile yeni bilgi teknolojileri konusunda uzman olan ancak reklam konusunda tecrübeli profesyonelleri hızlı bir şekilde işe almıştır. Reklamcılıktaki bu yenilik ile birlikte, sosyal medya uzmanları, yaratıcı-reklamcılık uzmanları, medya planlamacıları, teknoloji uzmanları ve kullanıcı deneyimi uzmanları gibi yeni meslek dalları oluşturarak, birbirilerini tamamlar şekilde çalıştırmıştır. Bu proaktif davranış sonucunda, günümüzde mobil reklamcılıkta dahil olmak üzere dijital medya etkin olarak kullanılmasına öncülük etmiştir (Sacks, 2011).

Fırsatı bulma; Dawn Stokes, *Chief Accelerator of Total Driving Experience* şirketinin kurucusu ve CEO'sudur. Sahibi olduğu şirketteki otuzun üzerindeki araçlar her seferde en az 1000 galonluk yakıt ikmali yapmaktadır. Yakıt ikmal işlemleri, yerel benzin istasyonlarından yapıldığından maliyet çok yüksek olmaktadır. Stokes,

bu mevcut durumu yenilemeye karar vererek, bir yakıt distribütöründen büyük miktarlarda yakıt satın alma yoluna giderek, yerinde depolamaya karar vermiştir. Bu proaktiflikkarar ile satın almadaki yenileme sonucunda; bir galonda 45 cent ile 55 centarasında tasarruf sağlamıştır. Böylece maliyet azalmış ve karlılıkta artış sağlanmıştır (DuBrin, 2014).

Günümüzde iş adamları firmalarını geliştirme ve yenilemek için sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Fakat sosyal medyanın karmaşıklığı, bilgi ve veri bolluğu birçok iş adamını şirketi için en uygun yöntemin hangisi olacağı konusunda sorularla baş başa bırakmıştır. Danışmanlık firmasının başkanı ve CEO'su olan Michael F. Lewis, proaktif bir yaklaşım ile sosyal medyanın kullanımı konusunda çalışmalar yapmıştır. Mevcut ve potansiyel müşteriler ile iletişime geçerek, şirketlerin proaktif olarak yeniliğe açık olup olmadığı konusunda bilgiler toplamıştır. Lewis ve ekibinin yaptığı çalışmalar sonucunda, her bir şirkete uygun sosyal medya stratejisi oluşturulmuş ve danışmanlık hizmeti verilmiştir (Berfield, 2011).

Son yıllarda tüketiciler günlük alışveriş, lokantalar, çevrimiçi satın alma işlemleri gibi birçok harcama kaleminde; kredi kartları, bankamatik kartı ve nakit dışındaki diğer ödeme seçeneklerinidekullanmaya başlamışlardır. Twitter kurucusu Jack Dorsey, tüketicilerin büyük çoğunluğunun mobil elektronik cihazlara sahip olduğunu düşünerek süreci daha da basitleştirmek için bir dizi yenilik yapmıştır. Dorsey'in geliştirdiği kredi kartına bağlı Squares ayesinde kahve ve yemek gibi küçük satın alımlar yapan müşterilere, kasiyere adlarını vererek ödeme yapabilmelerine imkân sunmuştur. Dorsey, bu uygulamanın perakendecilik ve hizmet sektöründe para alışverişi yükünü değiştireceğine savunmaktadır (Mc Grirt, 2012).

İş yerinde proaktif düşünme, bazen bir megatrend (gidişatın esas yönü) içinde bir yeniliği görme biçimini alır ve bunu fırsatı çevirmek gerekir. Dünyada 6.9 milyar insanın yüzde 51'ine yakın bir kısmı şehirlerde yaşıyor, ancak eğilim 2050 yılına kadar nüfusun yaklaşık yüzde 70'inin kentsel alanlarda yaşayacağı yönündedir. Büyümenin büyük bir kısmının Asya, Afrika ve Latin Amerika gibi yükselen piyasalarda olması öngörülmektedir. Bu durumu fark eden Siemens'in CEO'su Peter Löscher, Siemens'i bu gidişata uygun proaktif hedefler belirlemiştir. Bu hedeflere

uygun olarak Siemens, ağır teçhizat ve makineler ile şehir inşa etmek için gerekli yatırımlar yapmıştır.

Löscher, bu şehirlerdeki hızlı büyümenin, Siemens'in yüzyılın geri kalan kısmındaki satış ve kazancını güçlendireceğine tahmin etmiştir. Bu tahmine uygun olarak, büyük ölçekli fırsatı yakalamak için, Altyapı ve Kentler adlı yeni bir bölüm oluşturmuştur. 81.000 çalışanı bulunan muazzam bir birim ile elektrik ekipmanları, bina teknolojisi, akıllı şebeke uygulamaları ve kentsel alanlara yönelik çeşitli endüstriyel ürünler satmaktadır (Fisher, 2011). Altyapı ve Kentler sektörünün satışları, dünya daha kentleştikçe büyümeye devam etmektedir. Löscher'in yenilenme politikası ile hedeflerine ulaşacağını görülmektedir (DuBrin, 2014).

3.1.1.2.Fikir üretimi

Yenilikte fikir sahibi olmak esastır ve yeni fikirlerin en iyi kaynağı her zaman bireyler olacaktır (Mumford, 2000). Kleysen ve Street (2001), fikirlerin çalışanların davranışlarını geliştirmek amacıyla ortaya çıktıklarını belirtmiştir. Fikir üretme ise soyut, somut veya görsel formda olabilen dinamik bir yaratma ve derleme sürecidir (Kheng et al., 2013).Çok kademeli süreç görünümü, örgütsel yenilikçiliğin bazı yönlerinin, ilk aşamada fikir üretme ile başlayarak açıkça bireysel düzeyde bir faaliyet olduğunu ortaya koymaktadır (Kheng et al., 2013).

Diğer taraftan, fikir üretme sürecinin, yeni ve yenilenen hizmetler, müşteri arayüzü veya destek teknolojileri için yaratıcı fikirler içerdiği belirtilmiştir (Kanter,1988; Ven,1988; Amabile,1988). Mumford'a göre, fikir üretimi aynı zamanda hizmet sunumunda etkinliği ve verimliliği artırdığı öne sürülmüştür. Sorunun nasıl çözüleceği ya da performansın nasıl arttırılacağı, entegrasyonun ve yeniden düzenlenmesi ne şekilde olacağı konularındaki bilgi ve mevcut kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, kavramları herhangi bir yaratıcı başarıda birleştirip, yeniden organize etmek gerekmektedir (Mumford et al., 1997). Genellikle yenilikçilik sürecinin başlatılması, istenilen ve fiili performans arasındaki ayrımın ortaya çıkması gerçekleşmektedir (Zaltman et al.,1973). Bununla birlikte, fırsatı keşfetmek ve fikir üretmeyi ifade eden yenilikçi davranışının, her iki kavramı mutlaka ardışık olması gerekir (Jong, et al., 2003).

3.1.2.Uygulama aşaması

Fırsatı keşfetmek, fikir üretmek ve bunu takiben yapılabilirliği, uygunluğa ve maliyetini ileriye dönük olarak değerlendirmek devam eden sürekli bir süreçtir (Kheng et al., 2013).Bu aşamada belirlenen fırsata ait üretilen fikrin uygulamaya konulmasıdır. Kısacası fikri pratiğe dökülmesidir. Bu bölüm Fikir Şampiyonu ve Fikrin Uygulanması şeklinde iki alt başlıkta incelenecektir.

3.1.2.1 Fikir Şampiyonu

Çoğu durumda, yenilikçi fikirler, girişimci tarafından özel olarak atanan bilgi çalışanlarından gelmez, fikirlerinin başkaları tarafından kabul edileceğine inanan insanlarda da gelecektir (Jong et al., 2003).

Bu insanlar temelde yaratıcı bir fikir geliştirmeye çabalayan birisine değinen bir *fikir şampiyonu* diğer bir ifadeyle *fikir babası* olarak anılacaktır (Kleysen & Street, 2001). Fikirler ayrıca, proaktif kişilik tanımına uygun olarak, olası bir örgütsel engeli aşarak yeni bir hizmet fikrini iletebilen, örgütte resmi bir rolü olmayan bireylerdende gelebilmektedir (Shane, 1994). Buna ilave olarak, diğer bilgi işçilerini ikna etme ve etkileme kabiliyeti, aynı zamanda itme ve müzakere unsurlarını içerdiği görülürken, fikir şampiyonluğu eylemidir (King,1993). Birçok başarılı üretim organizasyonunda fikir şampiyonu genellikle kullanılmıştır (Martin & Horne, 1993).

Fikir teşviki; “fikirlerin, çözümlerin ve fikirlerin gerçekleştirme potansiyeli için gerekli olan, kaynakları seferber etme, ikna etme ve etkileme, itme ve müzakere etme, zorlama ve risk alma davranışlarını içeren bir sosyal-politik davranış "olarak tanımlanmıştır (Kheng et al., 2013).

3.1.2.2 Fikrin Uygulanması

Uygulama aşaması, fikir teşviki ve fikir uygulaması çabalarından oluşan iki iç içe geçmiş unsurdan oluşan yakınsak yenilikçi bir iş davranışı olarak tanımlanmaktadır. Temelde bu aşama, fikrin (yeni hizmet) başlatılmasından önceki bir test ile gerçek bir sonuca dönüştürüleceği anlamına da gelmektedir (Jong et al., 2003). Bu aşamadaki yenilikçi davranışı; *yakınsak yenilikçi çalışma davranışı* olarak da bilinir (Kheng et al., 2013).Ayrıca, bilgi çalışanlarının fikir geliştirme ve uygulama sürecinde sonuçlarla daha fazla müzakereye ihtiyaç duymaları gereklidir (Mumford, 2000). Yeni hizmet alınmaya başlandığında ve bilgi çalışanları arasındaki çalışma düzeni oluştuğunda, yenilik sürecinin başladığı kabul edilir (Kanter, 1988). Böylece, yeni fikir ortaya çıkar, bu fikir bilgi çalışanları tarafından geliştirilip, test edilerek hizmete sunulur.

Bilgi çalışanları yeni bir hizmet geliştirmeye, test etmeye ve ticarete karar verdiklerinde fikir uygulaması veya bir fikrin uygulanması gerçekleşir (Jong, et al., 2003) ve bu nedenle yenilik örgüt çalışma sürecinin bir parçası haline gelmiştir (Kleysen & Street, 2001). Uygulama aşaması ayrıca, yeni hizmetlerin geliştirilmesi sürecini ve çalışma yöntemlerini de içerecektir. Fikir değişikliği sürecini de içerdiğini belirtmişlerdir (Batı & Farr, 1989; Van der Ven, 1988).

Anlık hizmetlerin niteliği bakımından, bilgi çalışanlarının uygulama aşamasındaki rolleri önemlidir. Çünkü müşterilerin ihtiyaçlarını ve çeşitli rekabetçi teklifleri değerlendirilerek müşteri memnuniyetini artıracak uygulamalar hayatidir (Brentani, 2001). Bilgi çalışanları tarafından oynanan bu önemli rol yeni hizmet başlatma olarak adlandırılır (Kheng et al., 2013).Bunun nedeni, müşterilerin yeni hizmetlerin benimsenmesi ancak bilgi çalışanları, onları problemleri yeni bir şekilde çözmenin faydaları konusunda eğitme ve ikna edebildikleri zaman gerçekleşebilirler (Atuahene & Gima, 1996). Yukarıdaki anlatıma dayanarak, Kısaca fikir uygulaması; yenilikçi bir fikri geliştirmek, değiştirmek, ticarileştirmek ve rutinleştirmek olarak tanımlamaktadır (Kheng et al., 2013).

4. GÖREV PERFORMANSI

Görev performansı, görevsel iş tanımında yer alan temel dönüşümlerin sağlanmasına ve eylemlerin gerçekleştirilmesine ait performanstır (Befort & Hattrup, 2003). Bir mal ya da hizmetin üretimine ya da yönetim görevlerine katkıda bulunmaya dönük sorumlulukları içerir. Bu eylem, geleneksel iş tanımındaki görevlerin birçoğunu içermektedir (Robbins & Judge: Akt: Erdem, 2013). Diğer bir ifadeyle, bir faaliyet esnasında yapılması gereken temel sorumlulukları ifade eder ve faaliyetler bir işten diğerine göre değişmektedir (Jawahar & Carr, 2007). Bireylerin mesleki anlamda yeterlilikleri, iş ortamının elverişliliği, tam olarak tanımlanmış görevler ve etik özellikler görev performansının tam anlamıyla yerine getirilmesinde etkili olan unsurlardır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009). Örgütsel yaklaşım olarak performans, çalışanın katkı düzeyine göre ölçülebilen, örgüt hedef ve amaçlarına uygun olan eylem ya da davranışlardır (Suliman, 2001). Görev performansı, şekilsel iş tanımları kapsamında ana dönüşümlerin gerçekleştirilmesi ve eylemlerin yerine getirilmesine yönelik performans türüdür. Bu kapsamda, görev performansının işin ustalık ve mesleki yönüyle alakalı olduğu söylenebilir. Başka bir söylemle, görev performansı faaliyetler arasında görülen farklılıkları ortaya çıkaran işe ait değişmeyen görev ve sorumlulukları ifade etmektedir (Jawahar & Carr, 2007).

4.1. GÖREV PERFORMANS VE PROAKTİF DAVRANIŞ FAKTÖRLERİ

Örgütsel davranış ve endüstriyel psikoloji disiplinleri üzerinde araştırma yapan birçok araştırmacı proaktiflik ve görev performansını değişken olarak kullanmıştır. Aşağıda proaktif kişilik ve görev performansı arasındaki ilişkiyi araştırırken kullanılan bazı moderatör değişkenleri açıklanacaktır.

4.1.1. Proaktif Davranış

Birçok kişilik faktöründe olduğu gibi, proaktifliğin tam etkili olması için optimum seviyede olmalıdır. Bir araştırma ekibinin vicdanlılık ve duygusal istikrar üzerinde çalışmaya göre; Bağımlı (sonuç) değişkenler görev performansı, örgütsel

üyelik davranışı ve verimsiz çalışma davranışıydı. Araştırma sonucunda, kişilik özellikleri ve performans arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu, bu sebeple araştırmada genel olarak kişilik özellikleri ve görev performansı arasında eğrisel (optimum) bir ilişki bulunduğu fikrini destekler nitelikteydi (Le et al., 2011)

Proaktif kişilik özelliği az bulunan bir çalışan, beklentinin ötesinde bir performans sergilemesi beklenemez. Bununla birlikte, proaktif kişilik özelliğini beklentinin üzerinde çok yüksek kullanan çalışanda başkalarına sorun teşkil edebilir. Örneğin, proaktiflik bir kasiyerin performansında çok fazla bir öneme sahip olmayabilir. Ancak bir teknik destek uzmanının performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabilir. Bu nedenle proaktiflik özellikle karmaşık işler için daha fazla önem taşır. Fikir oluşturma, yenilenmede öncülük eden ve güçlü bir hedefi olan Google Inc. gibi şirketlerde proaktiflik oldukça önemlidir.

4.1.2. Durumsal Yargı Becerileri

Durumsal Yargı Etkililiği (DYE); bir kişinin çevresindeki durum hakkında doğru bir yargıda bulunma ve durumsal taleplere pratik şekilde olumlu cevap verme yeteneğini ifade eder. DYE ve proaktif kişilik arasındaki etkileşim, bireyin olumlu ya da olumsuz iş algılamaları ile olumlu ya da olumsuz çalışma sonuçlarına sahip olup olmayacağını belirler. David Chan'ın (2011) araştırmasına göre, (DYE)'deki bireysel farklılıklar, proaktifliğin olumlu sonuçlara ulaşıp ulaşmadığı konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Araştırma ile ölçülen görev sonuçları, görev performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Elde edilen en önemli sonuç, DYE yüksek olan çalışanın güçlü proaktif kişiliği sahip olduğu, görevi benimsemede ve görev sonuçlarını olumlu yönde etkilediği, ancak DYE düşük olan görevi benimsemede ve çalışma sonuçları düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Chan'ın araştırmasından çıkardığı bir diğer sonuç, durum değerlendirmesinde düşük seviyedeki proaktif çalışanların, işyerinin pratik taleplerini ve kısıtlamalarını doğru bir şekilde tanımlayamayacağını, anlamayacaklarını ve etkin bir şekilde cevap veremediklerini göstermiştir (Chan, 2006).

4.1.3. Görev Sorumluluğu

Görev sorumluluğu, çalışanın yapması gereken görevi en iyi şekilde yapmak için gösterdiği kişisel çabadır (Christian et al., 2011). Kısacası, çalışan tamamen göreve enjekte edilir. Dolayısıyla, angaje çalışanlar iyi veya kötü performansından dolayı kişisel olarak sorumlu hissedecek ve başarısıyla da gurur duyacaktır. Proaktif çalışanın görevi yerine getirme olasılığı daha yüksektir. Ayrıca çalışan, bir şeyleri değiştirmek isteyen ve insiyatif almak suretiyle örgüte yeterince bağlı olmalıdır. Görev sorumluluğunu benimseyerek işe başlayan, proaktif çabaların olumlu sonuçlanacağına inanması nedeniyle işe başlama, bireyin proaktif gayretlerinin aslında olumlu bir değişimle sonuçlanacağına inanmasıdır (Frese, 2012).

4.1.4. Prososyal Motivasyon

Prososyal motivasyon, işyerinde başkalarına yardım etme arzusu veya diğer yönelimli ve fedakârlıkçı olma isteğini ifade eder. "Negatif etki" ise olumsuz duyguların gösterilmesi olarak açıklanmaktadır.

Adam M. Grant, Sharon Parker ve Catherine Collins (2009) tarafından iki farklı örnekle yapılan araştırmaya göre, prososyal motivasyon ve düşük olumsuz etkinin kombinasyonu, proaktif davranışın; denetçilerin performans değerlendirmeleriyle ne kadar uyumlu olduğunu göstermiştir. Birinci örnekte 103 yönetici ve şef çalışan, diğer örnekte ise 55 itfaiyeci ve müfettişleri ile yapılmıştır. Çalışanlar prososyal davrandıklarında, proaktif davranışları yöneticilerin tarafından olumlu değerlendireceği, negatif etkilere sahip çalışanların ise sorunlara ve haksızlıklara karşı daha hassas olduklarını değerlendirilmiştir. Ayrıca, şef pozisyonundaki çalışanlar proaktif davranışları "kötü tutumlar" olarak nitelendirmeye eğilimli olduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar, araştırılan iki örnekle birlikte, prososyal değerlerin ılımlı rollerine ve olumsuz etkilere destek bulduklarına karar vermişlerdir (Grant et al., 2009).

4.1.5. İş Özerkliği

Çalışanlara verilen özerklik derecesi onun proaktif davranışının kapsamını etkileyebilir. Kısacası, çalışanlara daha fazla özerklik verildiğinde, proaktiflik ve görev performansı arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır. Çünkü çalışan işlerini daha bağımsız bir şekilde yerine getirirken, inisiyatif alır ve iyi bir performans elde etmek için fırsatlar aramaktadır (DuBlin, 2014).

Jerry Bryan Fuller, Jr., Kim Hester ve Susie S. Cox'un (2010) 120 yardımcı şirket işçileriyle yürüttüğü bir araştırmada, iş özerkliğinin proaktif kişilik ve görev performansı arasındaki ilişkiye ılımlı etkisini araştırmıştır. Performans verileri şirket kayıtlarından toplanmış, proaktif kişilik ve iş özerkliğini ölçmek için ise anketler kullanılmıştır. Bir iş özerkliği anket sorusu örneği "işimi nasıl yaptığım konusunda bağımsız ve özgür fırsatlara sahibim" dir. Çalışma hipotezi, proaktif kişiliklerin performans değerleme sonuçlarıyla proaktiflik, görev performansı ve iş özerkliği ile modüle edilmiştir. Sonuçlara göre, çalışanların yüksek iş özerkliği algılamaları durumunda, proaktiflik ve görev performansı arasındaki ilişki daha güçlüdür. Yönetim açısından araştırma sonucuna görede, performanstaki artışı, sadece proaktif kişiliklere sahip adaylarını seçmenin bir işlevi değil, aynı zamanda bu kişilere görevleri nasıl yapacaklarını belirleme özgürlüğü verme şeklindedir (Fuller et al., 2010).

4.2. PROAKTİF DÜŞÜNME EĞİTİMİ İLE PERFORMANSI GELİŞTİRME

Daha aktif davranış göstermek için eğitim fikri, 1960'larda ve 1970'lerde çok popüler olan atılganlık eğitimine benzer özelliklerini geliştirmek ve dışa dönüklükle birlikte geliştirmek için planlanmıştır. Her yönden kendine inanma ve çok iyi incelenmiş araştırmalar ile proaktifliğin iyi görev performansıyla ilişkili olduğunu kabul edersek, proaktif düşüncenin eğitiminin verilip verilemeyeceği sorusu önümüze gelebilir. Herhangi güçlü bir şirketin iş gücünün yüzde 10'u daha proaktif olabilirse, gelir üretme ve maliyetleri düşürme etkisi çok büyük olabilir. Diğer taraftan, potansiyel bir girişimci proaktif düşünmeyi öğrenebilirse, yeni bir iş konsepti için uygun fırsatları yakalamayı başarabilir (DuBlin, 2014).

A. Lewis (2011) tarafından yapılan bir çalışmada ile proaktifliğin eğitim yoluyla arttırılabileceğini test edilmiştir. Araştırma, Southwestern üniversitesinden gelen 184 lisans öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Ortaya çıkan veriler, ön test / son test alan deneyi kullanılarak toplanmıştır. Strateji Bölümündeki öğrenciler, "stratejik düşünme sanatı" alan adıyla bir dönem “eğitim deneme grubu” olarak kullanılmıştır.

Eğitimin amacı öğrencinin kritik olayları tanıma, bu olayların etkilerini ve etkilerini analiz etme, bu olaylarla mücadele stratejileri geliştirme, seçilen stratejileri uygulamaya koyma ve bu eylemler için öneriler üretme biçiminde proaktif düşünmeyi geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Öğrencilere ayrıca, fırsatları tanımak ve yararlanmak, tehditleri gözlemlemek ve savunmak, görev yetkinliklerini rekabet avantajı için kullanmak, rekabetin ederek üstesinden gelme eğitimleri de verilmiştir.

Diğer bir deney grubunun ise, öğrenme grubunun aksine, “üretim ve işletme” öğrencileri kontrol grubu olarak iş yapmış ve proaktif düşünce konusunda herhangi bir eğitim almamıştır. Üretim ve işletme öğrencileri, sadece imalat sistemlerinin tasarımı ve yönetimiyle bağlantılı sayısal ve teorik becerilerin geliştirilmesine odaklanmıştır (Thomas et al., 2010).

Çalışmanın sonuçları, genel zihinsel yetenek ve öğrenme hazırlığı gibi diğer değişkenleri kontrol ederken bile, proaktif öğrencilerin, hem sınav puanları için hem de akran değerlendirmeleri için önemli bir farklılık oluşturduğu kuvvetle ileri sürmüştür. Ayrıca, proaktiflik çalışması açısından ilgi çekici bir yanı, deneyim, genel zihinsel yetenek, dışa dönüklük ve görev performans ile de önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışmanın diğer önemli bir sonucu, proaktif bir davranışın eğitim yoluyla arttırılabilmesidir. Bireysel bakış açısından, artan proaktiflik, çalışma ile ilişkili koşullar ve ödüllerdeki iyileşmelere ve muhtemelen artan memnuniyete yol açtığıdır. Örgütsel bakış açısından ise, proaktif düşünce ve davranışta bir artış verimlilik, karlılık ve rekabet avantajında iyileşmelere neden olduğudur. Çalışma aynı zamanda, proaktifliğin eğitimle geliştirilebileceğini önermektedir; çünkü sonuçlar, proaktif kişilik testinde yaklaşık üç puanlık bir ortalama artış olduğunu göstermiştir. (Kirby et al., 2011).

5. PROAKTİF KİŞİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI

Yenilikçi davranış, proaktif davranış ile güçlü ilişki içindedir ve Proaktif düşünce tarafından tetiklenir. Amerika ve Kanada fırın-kafe sektöründeki, Panera Bread'in başkanı ve CEO'su Ronald M. Shaich, yeniliğin şirketin bir parçası olduğuna belirterek; Şirket çalışanlarından, piyasaların nereye gittiğini, şirketin bu durumdan nasıl etkileneceği ve hangi yönde ilerlemeye karar vermek konusunda proaktif olmalarını istemiştir (Bryant, 2013).

Diğer taraftan proaktif davranışın anahtar özelliklerinden biriside başkalarının göz ardı edebileceği fırsatları fark etmektir. Örnek vermek gerekirse, Bilişim Sistemleri şirketinde görevli Teknik servis elemanı proaktif davranışta bulunarak, verilerin sakladığı hard diskin onarımı konusunda yardıma ihtiyaç duyan müşterilere, teknoloji destek merkezi yöneticisi gibi bulut yedekleme hizmetlerinin firma tarafından sağlandığı bilgisini paylaşarak satışa destek olabilmesidir (DuBrin, 2014). Bu işlem sonucunda iş performansındanki artış verimliliğin ve karlılığının artışına destek olacaktır.

Chester Carlson, patent avukatı olmak için öğrenim gördüğü, kütüphanedeki hukuk kitaplarındaki bilgilerin kopyalamanın çok zor olması nedeniyle zorlu bir görevle karşı karşıya kalmıştır. Yazılı belgeleri kopyalamanın daha iyi bir yolunun bulunması gerektiğini düşünerek, yaptığı görevi daha kolay yerine getirecek bir makine yapmaya karar vermiş ve kendi tasarımı cihaz ile Xerox Corporation'ın kuruluşunun yolunu açmıştır (W.S.Journal, 2013).

Yenilik, birey, ekip ve örgüt seviyesinde olduğu gibi, aynı zamanda topluluk düzeyinde önemlidir. Ekonomistler ve iş dünyası liderleri, yenilikçiliğin bir ülkeyi geliştireceğine ve ilerlemeye yol açacağına yıllardır savunmuşlardır. Refah seviyesini yükseltmek için; yeni ürünler, hizmetler ve iş yapma biçimleri geliştirmek gerekliliğini benimsemişlerdir (Mandel, 2008).

Yenilikçi olmak için tıpkı proaktif birey gibi insanların ihtiyaç duyduğu veya istediği ürünleri ve hizmetleri anlamaya çalışmak için çevreye gözlemlemek gereklidir (DuBrin, 2014).

Önceki anlatımlarda vurgulandığı gibi, Yenilikçi davranış ile proaktif kişilik ilişkisinin güçlü bir ilişki bulunması sebebiyle iş performansında olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Bu hipotezi daha anlaşılır kılmak için sektörlerden örnekler ile aşağıda alt başlıklar ile açıklanmıştır.

a) Yenilikçi fikirler için ağ üyelerine ulaşma: Yenilikçi fikirlere sahip üyelere ulaşmak için ağ oluşturmak proaktif bir davranıştır. Internet'ten indirilen (bulut bilişim) yazılımını pazarlayan şirketlerden birisi olan salesforce.com'un kurucusu Marc Dienoff, şirketi için yenilikçi davranış politikalarını benimsemiştir. Dienoff, yeniliklerine ayak uydurabilmek için genç girişimcilerle girişken olmalarını, kendi yeniliklerine daha fazla yenilik getirmelerini istemiştir. Dienoff'a kurduğu iş için birşeyler yapıp yapmadığı sorulduğunda: "İnternette büyüdü. Ben sebep olmadım. Yeni nesil yenilikçiydi" demiştir. Salesforce.com aynı zamanda girişimci fikirlerin daha eğlenceli hale getirmek için bu fikirlerin nasıl ödünç alacağını hizmeti de sunmaktadır (Barret, 2011; DuBrin, 2014).

b) Sorular proaktif olarak sorulabilme: Yenilikçiler, ortak bilgeliğe meydan okuyan soruları düzenli şekilde proaktif olarak soran kişilerdir. Sorgulama sonucunda, belirli bir eylem planını ortaya çıkmışsa neler olacağını tahmin edebilirler. Peter Drucker yıllara önce kışkırtıcı soruların gücünün etkisini şu cümle ile özetlemiştir: "Önemli ve zorlu iş, asla doğru cevapları bulmak değil, doğru soruyu sormaktır." Bu duruma en güzel örnek DellComputer'ın kurucusu Michael Dell'in proaktif olarak o zaman ki piyasada satılan bilgisayarların maliyetini sorgulayarak işe başlamasıdır. Parça maliyetinin beş katına satılan bilgisayarları, tek tek toplayarak birleştirmesiyle yeni bir sektör yaratmıştır (DuBrin, 2014).

c) Zor anlaşılır bir fikri olan küçük gruplar: Google'ın yönetim kurulu başkanı Eric Schmidt, yeniliğin, yeni bir fikri olan küçük ekiplerle ortaya çıktığını belirtmiştir. Günümüzde Microsoft, Google ve Facebook gibi büyük şirketler zor ama anlaşılır fikri olan proaktif küçük gruplar tarafından ortaya çıkmıştır. Bu tür fikirler genellikle bazı meslektaşlar ve yöneticiler tarafından önceleri doğru anlaşılmamıştır. Bu yüzden fikri olan küçük grup proaktif olarak inandıkları ve

getirilerini analiz ettikleri eylemleri sonuçlandırana kadar ısrarcı davranmaları sayesinde başarıyı yakalamışlardır (Bussiness W. ,2008).

ç) Geleneksel fikirleri ve düşünceyi yenilme: Yenilik ve Bilgi Teknolojileri dergisi Fast Company'in editörleri, geleceğin egemen örgütlerinin geleneksel fikirleri yenilemeye istekli olacağını öngörmüşlerdir. Tom Szaky bu duruma en güzel eylemi gerçekleştiren girişimcidir. Tom Szaky çöplerden yeni ürünler imal etmek için, daha üniversite birinci sınıfında öğrenciyken Teracycle isimli şirketini kurmuştur. Szaky, hurda araçlardan kullanışlı çelik çıkartılması gibi eskilerden kurtulmak yerine yararlı ürünler haline getirmiştir. Bu örnekle yenilikçi davranışı ile Szaky, herkese çöplerden bile yeni bir ürün çıkarılacağını göstermiştir (DuBrin, 2014).

d) Risk alma: Yenilikçi davranış için, tıpkı proaktif davranış gibi organizasyonlarda risk alma sorumluluğunu üstlenmektedir. Genellikle bir fikrin değiştirilmesi, yenilenmesi şirket çalışanlara için ön görülemez durumlar yaratabileceğinden yenilikçilik en son seçenek olmaktadır. Yenilenme sonucundaki bazı başarısız örnekler bu endişeyi daha da derinleştirmektedir. Yenilik araştırmacısı Judy Estrin, şirketlerin başarısızlık korkusu yenilikçiliğin en büyük engeli olduğuna dikkat çekmiştir. İhmallerden kaynaklanan başarısızlıklar kötüdür, ancak başarısızlıktan ders çıkarmak bireye ve organizasyona yardımcı olacaktır. Başarılı yenilikçiler en fazla başarısızlığa olma eğilimindedirler (Shellenbarger, 2011). Başarı yenilikçi şirket Apple Company; Lisa ve Newton Message Pad de dahil olmak üzere büyük başarısızlara uğramıştır. Bu başarısızlıklar Chip Dergisi (Nisan 2014) tarafından tarihi 10 başarsızlık örneği olarak haber konusu yapılmıştır. Her başarısız üründen yeni dersler çıkaran Apple bugün piyasayada başarısızlıklarını unutturacak ürünler ile satış rekorları kırmaktadır.

e)Eğitim: Unsworth ve Parker ‘a göre, Proaktif ve yenilikçi özelliğine sahip çalışanları işe almak, proaktif ve yenilikçi bir işgücü elde etmek için tek veya en iyi yol değildir. Bu tip politikalar yüzünden mevcut çalışanların eğitimi ve gelişimi ihmal edilmektedir. Eldeki mevcut iş gücünden faydalanarak, Proaktif ve yenilikçi davranış için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve isteklendirme eğitim yoluyla geliştirilebilir.

Birincisi, hem proaktiflik hem de yenilik, yüksek derecede iş bilgisi ve uzmanlığı gerektirir. Bu nedenle, en temel düzeyde, belirli teknik alanda eğitim verilmesi önemlidir.

İkincisi, daha önce de belirtildiği gibi, çalışanları proaktiflik ve yenilik için gerekli olan daha genel beceriler ve motivasyonlarda eğitmek mümkündür.

Üçüncüsü, bireyler iletişim, takım çalışması ve liderlik becerileri gibi yenilikçiliği destekleyen sosyal süreçleri destekleme yöntemler konusunda eğitilebilir. İş tasarımını özerk ve zorlu işler yaratmak için değiştirmek, proaktif ve yenilikçi davranışları teşvik edecektir. Kendi kendine çalışan ekiplerin uygulanması, çalışanların gruplarının birbirine bağlı görevleri koordine etmeleri gerektiğinde uygun bir stratejidir. İş zenginleştirme ile (örneğin, çalışanların geleneksel olarak yöneticiler tarafından verilen kararları vermesine izin vermek) ve yetkilendirme gibi iş tasarım stratejileri uygulanabilir.

Ancak, iş zenginleştirirken, bir yöneticinin ayrıca iş yükünün endişe yaratmayacak şekilde yönetildiğinden emin olması gerekir. İş tasarımının, daha uzun vadede başarılı bir şekilde uygulanması veya sürdürülmesi için daha geniş insan kaynakları ve kontrol sistemleriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Örneğin finansal kararlar veren çalışanların gereksiz tıkanıklığını azaltmak için finansal kontrol sistemleri değiştirilebilir ve bilgi sistemlerinin, yöneticilere sürekli danışma olmaksızın özerk olarak davranması gereken bilgiye yüksek kalitede erişebilmesini sağlamak için uyarlanmaları gerekebilir (Unsworth & Parker , 2003).

5.1. Proaktif Kişilik ve Görev Performansı İlişkisi

Bu çalışma ile proaktifliği araştırmanın temel bir gerekçelerinden biriside, görev performansı sonuçlara katkıda bulunmasıdır. Bir önceki bölümde anlatıldığı gibi, proaktifliğin görev performansıyla pozitif bir ilişkili olduğunu göstermektedir. Proaktifliğin performansa katkısı üzerine olumlu bir bakış ile en iyi performans gösterenlerin, işsel hedefleri gerçekleştirirken işsel ve organizasyonel gerçekleştirmeyi kolaylaştıran ortamları oluşturmaktır (Thomas et al., 2010).

Örnek olarak; IBM Genel Müdürü Ginni Rometty'in proaktif davranışı bireylerin ve kurumların hedef ve işlere ulaşmadan nasıl katkıdabulunacağı göstermiştir. Rometty IBM'i kariyerinin başında iken Price Waterhouse Coopers'ın BT danışmanlık bölümünü satın almasını sağlamıştır. Satın alımdan hemen sonra, Rometty proaktif olarak 30.000 PwC danışmanının telefonlarına iki dakikalık sesli mesaj bırakarak, her danışman IBM'e katılımda şahsen karşılanarak ve IBM'in PwC kültürünün en iyi unsurlarını elinde bulunduracağına dair güvence verilmiştir. Bu olay çalışanlar tarafından çok iyi karşılanmış ve IBM ile birlikte PwC den gelen kazanılan danışmanların iş yapmasını kolaylaştırmıştır (Hempel, 2012). Bu Proaktif Davranış sonucun da görev performansındaki artış ile verimlilik artmıştır.

J. Michael Crant (1995), Proaktif Ölçeğinin nesnel ölçütle ne kadar iyi ilişkili olduğunu araştırmak için 131 emlak acentesinden bir örnek kullanmıştır. Bu görev performansı endeksi; satılan evlerin şirket kayıtlarından dokuz aylık süre içinde satış elemanlarının aldıkları komisyonlardan hesaplanmıştır. Bu araştırma aynı zamanda, deneyim, genel zihinsel yetenek, toplumsal rağbet, samimiyet ve dışa dönük kişilik özelliklerini de içeren performansla ilgili olabilecek diğer faktörleri de içine almıştır. (Sosyalleşme, test maddelerine göre başkalarına olumlu yönde yanıt verme eğilimini ifade eder; örneğin "tüm potansiyel müşterilerim benim tam ve samimiyetimi hak ettiğini düşünüyorum" gibi ifadeye "evet" cevabı vererek proaktiflik davranışa katkıda bulunmuştur. Bu sayede sadece bu düşünce ile satış performansındaki %8 likbir artış sağlamıştır (Crant,1995).

Bu araştırmanın sonuçları şaşırtıcı değidir, çünkü gayrimenkul satışlarında başarılı olmanın inisiyatif sahibi ve ısrarcı olmak gerektiği yaygın bir bilgidir.

Daha kapsamlı bir araştırma ile Jeffrey P. Thomas, Daniel S. Whitman ve Chockalingam Viswesvaran (2010), proaktiflik ve görev performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için 5045 katılımcı ve 25 birbirinden bağımsız sonuçları birleştirip ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapmışlardır. İki değişken arasındaki ilişki güçlü olmasa da, istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Proaktif çalışanlar, bir satış temsilcisi daha fazla satış elde etmek veya bir kongre merkezinde iş toplantısı için daha iyi düzenlemeler yapmak için, idari asistan gibi kendi temel işlerinde daha iyi performans gösterme eğilimindedir. Proaktif kişilik,

objektif ölçümlerden ziyade öznel ölçümle daha güçlü bir korelasyona sahiptir (Thomas et al.,2010).

Michael Frese, kendi araştırması ve diğerlerinin sunduğu kanıtların bir incelemesinde, hem proaktif kişilik, hem de bireysel girişimler ve kurumsal performans arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair bazı kanıtlar bulmuştur. Bu kanıtların çoğu küçük şirketlerin işletme sahiplerine dayanmaktadır. Küçük işletme sahiplerinin kişilik özellikleri, örgütsel etkililiğe sahip ve büyük şirketlerde görev yapan yöneticilerin organizasyonel performans niteliklerinden daha iyidir sonucuna varmıştır (Frese, 2012).

Yukarıda belirtildiği gibi, proaktif kişilik, sübjektif performans performanslarıyla, özellikle bir araştırmacı tarafından yapılan değerlendirmelerle pozitif olarak ilişkilidir.

David Chan proaktif kişilik ve görev performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Katılımcılara Proaktif Kişilik Ölçeği uygulamıştır. Yapılan araştırma ile Rehabilitasyon kurumundaki 139 çalışanın denetçileri "Bu görevli (çalışan) performans standartlarını karşılamakta başarılı" şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Önemli bir bulguya ulaşılmış, proaktif kişiliği yüksek olan çalışanların durumu düzeltmek için iyi kararlar aldıkları gözlenmiştir. (bu durum daha sonra moderatör değişkenleri tartışmasında açıklanmıştır), sonuç olarak proaktif özelliği olan çalışanlar tarafından pozitif olarak değerlendirilmiştir (Chan, 2006).

Yaklaşık 600 banka çalışanı bulunan Hollanda ve Hindistan'da Kilian Werenfried Wawoe tarafından yürütülen bir araştırmada, proaktif kişilik ve performansla ilgili yöneticilerin tarzı arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. (Görüşme sorusu Chan çalışmasında olduğu gibi aynı seçilmiştir.) Üç diğer subjektif performans ölçütü çalışmaya dahil edilmiştir. Değerlendirme sonucunda skor, yılın başında belirlenen hedeflere ulaşılmasına dayandırılmıştır. Artı puan olarak, yöneticinin, çalışanın ne kadar prim alması gerektiğidir. Çalışanın kendine değerlendirmek için "İşimde etkili bir şekilde çalışıyorum" şeklindeki değerlendirmesidir. İlk iki performans kriteri, şirket tarafından ödülleri kime verileceğini belirlemek için kullanılmıştır. Hollandalı örneklemde, proaktif kişilik, yöneticinin değerlendirmesi (araştırmada kullanılan performans ölçütü) ile korelasyona girmese de, ikramiye, değerlendirme ve kendi değerlendirmesiyle

olumlu bir korelasyon göstermiştir. Hint örnekleminde ise proaktif kişilik tüm performans ölçüleriyle korelasyona girmiştir. Araştırmalar sonucunda, dışa dönük ve doğru önlemlerin de alınmasıyla birlikte proaktifliğin diğer iki kişilik özelliklerinin ötesinde performansla olumlu bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Wawoe, 2010).

Önceki iki araştırma, çalışanların proaktifliğinin genellikle performansın artmasına yol açtığını sonucuna varmaktadır. Lakin bu iki faktör arasındaki ilişki tersine de çalışabilir ve iyi bir performans proaktiviteyi artırabilir. Örneğin, bir saç stilisti, çok sayıda kel müşterinin saç stillerini memnun edici hale getirerek, iyi bir iş çıkardığı için patronundan iltifat alabilir.

Performans ve proaktiflik arasındaki olası bir diğer olası bağlantıda, performansın ustaca gösterilmesidir. Örneğin, Bir projede iyi performans gösteren görevli yönetici, şirket için uzun menzilli ticari potansiyele sahip olabileceğini düşündüğü projeleri araştırmak için keşif parası verilebilir. Ustaca performanslar, çalışanları yapıcı değişiklikleri öngörmeye, planlamaya ve uygulamaya yönlendiren ilk elden öğrenme şansı olarak da kullanılabilir. Örneğin, zorunlu olarak yapılan görevlerin icrası sırasında problem çıkaran görevlere karşı önlem alan çalışan, gelecekteki olası sorunların proaktif olarak öngörülmesine yönelik çalışmalarda bulunabilir.

Verimli ve etkili performans, çalışanların gelecekteki çevresel değişiklikleri proaktif olarak öngörme yeteneğini arttıran ayrıntılar konusunda da bilgi sağlayabilir. Bu karmaşık düşünceye bir örnek, bir satın alma temsilcisi, kötü hava koşulları nedeniyle teslim edilmeyen bir tedarikçiyi telafi etmede iyi performans gösterebileceğidir. Satın alma temsilcisi, daha sonra, bir ana tedarikçilerdeki sorunlarla başa çıkmak için daha fazla yedek tedarikçi edinmek için proaktif bir plan geliştirmiştir (Thomas et al.,2010).

Yukarıda bahsedilen bu çalışmalar doğrultusunda; aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H_1: Proaktif kişilik yapısı görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

5.2. Yenilikçi Davranış ve Görev Performans İlişkisi

Yenilikçi davranışın yaratıcılık bileşeni, "*verilen görevi yaparken yararlı olan yenilikleri üretmektir*" (Amabile, 1996). Deneysel kanıtlar; yaratıcılığın bireysel görev performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Gilson, 2008; Gong, Huang & Farh, 2009; Dörner, 2012).

Yenilikçi davranış, yenilik yoluyla kendini veya çalışma ortamını değiştirmeyi gerektirir (Janssen, van de Vliert & West, 2004). Bu doğrultuda; yenilikçi davranış, çalışanların işe etkili bir şekilde uyum sağlaması ve böylece beklenen görev performansının iyileştirilmesine yardımcı olması anlamına gelmektedir (Dörner, 2012).

Aryee, Walumbwa, Zhou ve Hartnell (2012) yenilikçi davranış ile görev performansı arasındaki ilişkiyi Çin'deki 30 çalışan üzerinde test etmişlerdir. Gerçekleştirilen araştırmaya göre; yenilikçi davranış ve görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan ve tez içerisindeki vaklardan yola çıkılarak; aşağıdaki hipotezi önermek mümkündür:

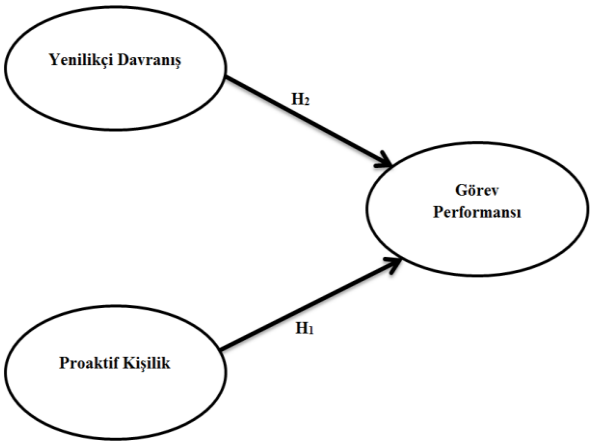
H_2: Yenilikçi davranış görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1. Araştırmanın Amacı, Örneklem ve Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin proaktif kişiliğe veya yenilikçi davranışa sahip olmalarının, görev performansına etkisini incelemektir. Bu etkiyi incelemek üzere hazırlanan anket formu, gönüllü katılım esasına dayalı olarak 329 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini, özel ve kamu sektörlerinde çalışan yönetici, öğretim elemanı, öğretmen ve idari personel kadrosunda görev yapmakta olan işgörenler oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu İstanbul, Aydın ve Kocaeli'de çalışan bireylerdir.

Proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışın görev performansına olan etkisinin incelendiği bu araştırmaya ait araştırma modeli Şekil 6.1'de gösterilmektedir:



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

6.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada uygulanan anketler için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Proaktif kişilik yapısı, yenilikçi davranış ve görev performansına ilişkin değerlendirme seçenekleri şu şekilde belirlenmiştir; "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum". Anket formunun ilk bölümüne anketin amacı, içeriği ve bilimsel yararına ilişkin bir ifade belirtilerek, anketi dolduran katılımcılardan isim bilgisi alınmamıştır. Böylece ankete olan

güvenin artması, anket geçerliliğinin kuvvetlendirilmesi ve geri dönüş oranının artırılması hedeflenmiştir.

Araştırma için öngörülen hipotezlerin test edilmesi maksadıyla literatür detaylıca incelenmiş ve daha önce akademik çalışmalarda kullanılan geçerliliği ve güvenirliği test edilerek onaylanmış ölçekler çalışma kapsamına alınmıştır. Proaktif kişilik özelliklerinin birey tarafından taşınıp taşınmadığını ölçmek amacıyla Bateman ve Crant (1993) tarafından oluşturulan Proaktif Kişilik Ölçeği (17 ifade) kullanılmıştır. Yenilikçi davranışların ölçülmesi için Scott ve Bruce (1994) tarafından uyarlanan ölçekten (6 ifade); Görev performansının ölçülmesi için de Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 7 ifadeden oluşmuş bir ölçekten faydalanılmıştır.

6.3. Analiz ve Bulgular

Gerçekleştirilen araştırmada, 329 çalışandan elde edilen veriler, SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Bu bölümde, çalışmaya ait demografik veriler, faktör analizi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ve bu analizlere ait bulgu ve yorumlar sunulmaktadır.

6.3.1. Örnekleme Ait Demografik Veriler

329 çalışandan ankete cevap veren kişilerin yaş dağılımları; 18-25 yaş %35,88; 25-29 yaş %19,47; 30-34 yaş %14,12; 35-39 yaş %11,83; 40 yaş ve üzeri %18,70'tir. Katılımcıların çalışma süresi dağılımları; 5 yıldan az %54,67; 5-9 yıl %23,11; 10-14 yıl %9,33; 15-19 yıl %4.89 ve 20 yıl ya da üzeri %8,00'dir. Katılımcıların %44,98'i kadın, %51,06'sı erkektir. Özel şirkette çalışanlar %25,00; kamu şirketinde çalışanlar %72,43; yabancı ya da karma sektörlerde çalışanlar ise %2,57'dir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımları; personel %79,23; alt düzey yönetici %7,39; orta düzey yönetici %8,45; üst düzey yönetici %3,87; iş ortağı ya da patron %1,06 şeklinde Tablo 6.1'deki gibidir.

Tablo 6.1. Demografik Veriler Tablosu

Yaş	
18-25	%35,88
25-29	%19,47
30-34	%14,12
35-39	%11,83
40 ve üstü	%18,70
Çalışma Yılı	
5 yıldan az	%54,67
5-9 yıl	%23,11
10-14 yıl	%9,33
15-19 yıl	%4,89
Cinsiyet	
Kadın	%44,98
Erkek	%51,06
Sektör	
Eğitim	%37,4
Elektronik	%2,4
Kamu	%27,1
Sağlık	%1,8
Turizm	%5,5
Gıda	%2,4
Sigorta	%1,5
Güvenlik	%1,2
Hizmet	%7,0

Sahiplik Türü	
Özel	%25,00
Kamu	%72,43
Yabancı-Karma	%2,57
Pozisyon	
Personel	%79,23
Alt yönetici	%7,39
Orta D.Yönetici	%8,45
Üst D. Yönetici	%3,87
İş Ort/Patron	%1,06
Medeni Durum	
Evli	%41,34
Bekar	%53,80
Eğitim Durumu	
İlköğretim	%11,11
Lise	%9,12
Ön lisans	%18,24
Lisans	%48,33
Yüksek Lisans	%9,42
Doktora	%9,42

6.3.2. Geçerlilik Analizi

Verilere faktör analizi uygulanmadan önce, elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve ve Barlett testleri uygulanmıştır.

Tablo 6.2. KMO ve Bartlett's Testleri Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,895
Bartlett's Testi	Approx. Chi-Square	4513,743
	df	435
	Sig.	,000

Örneklemin analizi için KMO değerinin 0 ile 1 arasında değer alması ve 0,50 den büyük olması gerektiğinden, Tablo 6.2' ye göre; KMO değeri 0,895 > 0,50 olması sonucunda; veriler faktör analizine uygundur. Ayrıca veri matrisinin birim matrisi olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları sıfırdır boş hipotezini test eden Barlett's Testine göre; Tablo 6.2' de sigma değeri 0.00 olduğu için veriler faktör analizi için yeterli düzeydedir (Nunnally, 1978).

6.3.3. Faktör Analizi

Veri setine uygulanan faktör analizinde veriler istenilen boyutlarda olmadığından 4 soru değerlendirme dışı bırakılarak faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizinde faktör dağılımları ve faktör yükleri uygun olan, 3 boyut saptanmıştır.

Tablo 6.3. Faktör Analizi Tablosu

	Bileşenler		
	Proaktif Kişilik	Görev Performansı	Yenilikçi Davranış
p16- İyi bir fırsatı diğerleri görmeden çok önce yakalayabilirim.	,666		
p15- Problemleri fırsatlara çevirmekte mükemmelimdir.	,643		
p2- Kendimi bulunduğum toplumda ya da dünyada değişiklik yapacak düzeyde hırslı hissediyorum.	,625		
p10- Fırsatları görmekte başarılıyımdır.	,618		
p12- Eğer bir fikre inanırsam hiçbir engel bunu yapmamı engelleyemez.	,616		
p13- Statükoya meydan okumayı severim.	,613		
p4- Nerede olursam olayım her zaman yapıcı değişiklikler yapma gücünü kendimde bulmuşumdur.	,547		
p8- Eğer bir şeye inanıyorsam sıradışılığına bakmaksızın onu yaparım.	,526		
p9- Diğerlerine muhalefet olacağımı bilsem de fikirlerimi savunmaktan keyif duyarım.	,486		
p5- Fikirlerime olan direnç ve engeller ile karşılaşmaktan keyif duyarım.	,466		
p6- Başka hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüşmesinden daha heyecan verici olamaz.	,454		
p1- Hayatımı iyileştirmek (geliştirmek) için sürekli yeni yollar ararım.	,453		
p11- Yapılacak şeyler için her zaman daha iyi yollar ararım.	,450		
ta3- Benden beklenen görevleri yerine getiririm.		,850	
ta2- İş tanımımda belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.		,829	
ta4- Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm.		,784	
ta7- Bana verilen temel görevleri başarılı bir şekilde yerine getiririm.		,716	
ta1- Bana verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.		,715	
ta6- İşimin yapmak zorunda olduğum kısımlarını ihmal etmem.		,702	
ta5- Performans değerlendirmemi direkt etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.		,452	
ye2- İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.			,801
ye5- İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.			,766
ye1- İşimle ilgili yenilikçiyimdir.			,763
ye4- Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.			,738
ye6- Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.			,625
ye3- Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.			,593
Açıklanan toplam varyans: 49,621			

6.3.4. Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmadaki 329 katılımcının değişkenlere verdiği puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6.4'te gösterilmiştir. Faktörlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla, güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Tüm sorular için elde edilen Cronbach's Alpha değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.70′den büyük olması gerekir. Tablo 6.4'e göre Cronbach's Alpha değerleri 0,70'den büyük olması nedeniyle faktörlerin güvenilir olduğu ifade edilebilir (Nunnally, 1978).

Tablo 6.4. Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizi ve Korelasyon Analizi Tablosu

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach's Alpha Değerleri	Proaktif Kişilik	Görev Performansı
Proaktif Kişilik	3,6248	,58985	,845	1	
Görev Performansı	4,2366	,61375	,887	,433	1
Yenilikçi Davranış	3,9422	,72756	,876	,571	,562

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

Elde edilen korelasyon bulgularına göre; gerek görev performansı ile proaktif kişilik arasında, gerek yenilikçi davranış ve proaktif kişilik arasında ve gerekse proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında, anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

6.3.5. Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.5'te sunulmuştur.

Tablo 6.5. Regresyon analizi Tablosu

Model	Standardize Katsayılar		
	Beta	t	Sig.
(Sabit)		11,158	,000
Proaktif Kişilik	,166	3,011	**,003****
Yenilikçi Davranış	,468	8,505	**,000***
R^2= 0,331 F= 82,049 Sig. 0,000			

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

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

Regresyon analizi neticesinde Model (R^2= 0,331, F= 82,049, Sig. 0,000) anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre; proaktif kişiliğin, görev performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (sig<0.05). Aynı şekilde; yenilikçi davranışın da görev performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen bu bulgulardan hareketle;

- H_1: Proaktif kişilik yapısı görev performansını pozitif yönde etkilemektedir;
- H_2: Yenilikçi davranış görev performansını pozitif yönde etkilemektedir;

Şeklinde oluşturulan her 2 (iki) hipotez de kabul edilmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin hızla artarak küresel boyuta ulaştığı günümüz koşullarında organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmek, değişen koşullara uyum sağlayabilmek, hatta değişimlerin öncüsü olabilmek için; sorumluluk bilinci yüksek, inisiyatif alabilen, kendilerine verilen görevleri maksimum çaba ile gerçekleştirebilen ve tanımlı görevlerinin dışında dahi aktif roller üstlenen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gibi ifade edilen özelliklere sahip işgörenler, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışarak, bağlı oldukları organizasyonlara önemli katkılar sunmaktadırlar. Proaktif bireyler, sahip oldukları iş ve sorumluluk bilinciyle yüksek görev performansı elde ederek hem kendilerinin hem de örgütlerinin gelişmesi konusunda belirleyici rol oynamaktadırlar.

İşgörenlerin yüksek görev performansı elde etmeleri için sahip olması gereken iki önemli özelliğin yenilikçi davranış ve proaktif kişilik olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın amacı; proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışın görev performansı üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemektir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde, hem proaktif kişiliğin hem de yenilikçi davranışın görev performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla görev performansını arttırmada proaktif kişiliğin ve yenilikçiliğin önemli unsurlar olduğunu ifade edebiliriz. Jeffrey P. Thomas ve arkadaşlarının (2010) proaktiflik ve görev performansı arasındaki ilişki araştırma sonuçları ile Aryee ve arkadaşlarının (2012) yenilikçi davranış ile görev performansı arasındaki ilişki araştırma sonuçları tez sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmamızın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma, Marmara Bölgesinde farklı sektörlerde çalışan bireylerle gerçekleştirilmiştir. Spesifik bir sektörde veya diğer coğrafi bölgelerde gerçekleştirilecek çalışmalarda sonuçlar farklılık gösterebilir. Bunun yanısıra daha geniş bir örneklem grubu ile genelleyici sonuçların elde edilme olasılığı artacaktır.

Gerçekleştirilen araştırmanın hem uygulamalı hem de teorik katkıları vardır. Çalışma bulguları göz önüne alındığında yöneticilere bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle; görev performansını arttırmak için yenilikçiliğin ve proaktifliğin desteklenmesi önemlidir. Çalışanlara daha fazla özerklik verildiğinde, proaktiflik ve görev performansı arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır sonucuna varılabilir.

Ayrıca yöneticiler işe alım süreçlerinde proaktif çalışanları tercih edebilirler. Bunun yanısıra, yenilikçi davranışları ve yenilikçi örgüt kültürünü destekleyen uygulamalar ve politikalar benimseyebilirler. İşgörenlerin; gereken şartlarda risk alabilmesi, kendini doğru ve açık bir şekilde ifade edebilmesi, değişen iş ve sektör koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilmesi, sorgulayarak sorumluluk alabilmesi ve yetkinliklerini geliştirebilmesi için eğitim fırsatları sağlanabilir. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulabilir. İncelenen değişkenler arasındaki ilişkide liderlik, örgüt kültür ve iklimi gibi kavramların etkisi araştırılabilir. Daha büyük bir örneklem ile veya spesifik bir sektör üzerine çalışmalar yapılabilir. Sektörel, bölgesel ve hatta ülkeler arası karşılaştırmalı incelemeler yapılabilir.

KAYNAKLAR

Allison, B. J.; Voss, R. S. & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Education for Business, 282-288, May/June.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Hachette UK.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. Human Performance, 25(1), 1-25.

Ashford, Susan.; Black, J. S., (1996), "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", Journal of Applied Psychology, April, 199–214.

Barret, V., (2011), "Mister Disrupter," Forbes, August 8, 84.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of organizational behavior, 14(2), 103-118.

Bateman, T.; Crant, J. M.; (1999), "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations," Business Horizons, May/June, 63–81.

Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. Journal of small business management, 37(1), 28-36.

Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. Applied HRM Research, 8(1), 17-32.

Belschak, F., Hartog, Den D. (2010), "Being proactive at work – blessing or bane?" The Psychologist. Bps. Org. Uk., Volume-23, November, 886-889

Berfield, S., (2013), "A Startup's New Prescription for Eyewear," Bloomberg Businesswseek, July 4–July 10, 2011, 49–50; www.warbyparker.com. Retriedved May 2, 2013; "What Eyewear Startup Warby Parker Sees That Others Don't," Knowledge@Wharton (http://knowledge.wharton.upenn. edu). Retrieved May 8 1–4.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. APA handbook of industrial and organizational psychology, 2, 567-598.

Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. Human performance, 6(1), 1-21.

Brentani, D. U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. Journal of Product Innovation Management, 18(3), 169-187.

Brown, D. J.; Cober, R. T.; Kane, K.; Levy, E., ; Shalhoop, J., (2006), "Proactive; Personality and the Successful Job Search: A Field In; stigation with College Students," Journal of Applied Psychology, May, 717–726.

Bryant, A.(2013), "Your Company Can Deliver, but Can It Discover?" TheNewYorkTimes(www.nytimes.com), July21,2012, 2.Retrieved May 31.

Businessweek, (2008) "How Google Fuels the Idea Factory," May 11, 054.

Cambridge D.,(2018), https://dictionary.cambridge.org/dictionary/turkish/proactive adresinden elde edildi.

Campbell, D. J.,(2000), "The Proactive; Employee: Managing Workplace Initiative " Academy of Management Executive; , August 56.

Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 91(2), 475.

Christian, M. S. W., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.(2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance," Personnel Psychology, Number 1, 89.

Clark, K. B. ,Wheelwright, S. C., (1995). Leading product development: The senior manager's guide to creating and shaping the enterprise. New York: Free Press.

Cooper, A.,(2008), "Think Fast," Entrepreneur, September , 19–20.

Coopersmith, S. (1967). The antecedent of self-esteem. San Francisco, CA: W. H. Freeman & Co.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. Journal of management, 26(3), 436.

Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 15(1).

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

Demeško, N. (2017). Effects of transformational and transactional leadership styles on innovative work behavior: the role of employee's locus of control(Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).

Douglas, A., Ready, Jay A., Conger, ; Linda A. Hill,(2010), "Are You a High Potential?" Harvard Business Reviewed, June, 82.

Dörner, N. (2012). Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance. University of St. Gallen, Doctor of Philosophy, Germany.

DuBrin ,A. J., (2014) "Proactive Personality and Behaviour for Individual and Organizational Productivity", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 28 Issue: 4.

Farr, J., & Ford, C.,(1990).Individual innovation. In West, M. & Farr, J. (Ed.), Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies (63-80). Wiley: Chichester.

Fast Company, (2011),"The Word's Most Innovative Companies" Fast Company, March 2011, 65. Https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011

Fay, D. ; Frese, M. "The Concept of Personal Initiative; An Preview of Validity Studies," Human Performance, Volume 14, Number 1, 97–124.

Fay, M. F.D.,(2001),"Personal Initiative ; Performance Conceptfor Work in the 21st Century, "Researching Organizational Behavior, Volume 23, 133–187.

Frese,(2009) "The Word Is Out," . 6.

Fisher,A.,(2013),"The Executive; Matchmaker: Spindel J.,"Fortune, June 23 ,Opportunity recognition, innovation and proactive, 69.

Fisher, D., Karmalli, N.; Epstein, G.(2011),“Urban Outfitter,”Forbes, May 11, 90–92.

Frese,(2009) “The Word Is Out,” . 6.

Fuller, J. B., Hester, Jr., K., & Cox S. S.(2010), “Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator,” Journal of Managerial Issues, Spring 1–4.

Gan, Y. , Zheng, L. , He, X. , Cheung, F. M., (2018) “School of Psychological and Cognitive Sciences and Beijing Key Laboratory of Behavior and Mental Health”, Peking University, China.

Gilson, L. L. (2008). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. Handbook of organizational creativity, 303-322.

Gima, A. K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services organizations in Australia. Journal of Product Innovation Management, 13, 35-52.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of management Journal, 52(4), 765-778.

Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M., (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, Autumn 539–560.

Grant, A. M., Ashford S. J., (2008), “The Dynamics of Productivity at Work, Researching Organizational Behavior”, Volume 28, 18.

Gulati, R., Nohria, N., and Wohlgezogen, F.(2010), “Roaring Out of Recession,” Harvard Business Review, March, 68.

Güney, S. (2006), “Davranış Bilimleri.” Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Harnish, V.(2011). “Fi; Ways to Get Your Strategy Right,” Fortune, April 11. 42.

Hempel, J., (2012). “IBM’s New CEO Looks Ahead,” Fortune, October 8, ,116–123.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort- reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3), 287-302.

Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. Journal of Organizational Behavior, 25(2), 129-145.

Jain, R. (2010). Innovation in organizations: A comprehensive conceptual framework for future research. South Asian Journal of Management, 17(2), 81-111.

Jones, J. , (2010), "How to Think Ahead of the Game," Psychology Today (www.psychologytoday.com), Novemember 19, 1.

Jong D., J, Hartog ,D. D., & Zoetermeer. (2003). Leadership as determinant of innovative behavior: A conceptual framework. Research Report H. 1-95.

Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. Journal of Managerial Psychology, 22(4), 330-349.

Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 10, 169-211.

Katleen E. M., Stobbeleir D., Ashford S. J., ; Buyens D.(2011), "Self- Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative; Performance," Academy of Management Journal, August , 811–831.

Kemp, J.(2013), "A Year of Danger for NYPD Officers as 12 Unlucky Cops were Shoting 2012," Daily News (www.nydailynews.com), December 9, 2012, 1.

Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. Asian Social Science, 9 (15), 47-59.

Kirby, E. G., Kirby, S. L., & Lewis M. A. (2011), "A Study of the Effectiveness of Training Proactive Thinking," Journal of Applied Social Psychology, Volume 32, Number 7, 1538–1549.

King, N. & Anderson, N.R, (1993). Innovation in organizations. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8, 1-34

Kim, T.Y., Hon, A. H. Y., ; Lee, D.R., (2010), "Proactive; Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity," Creativity Research Journal, Issue 1, 37–45.

Kleysen,R.F., & Street, C.T.(2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative work behavior. Journal of Intellectual Capital, 2(3), 284-296.

Krueger, N.F.,(2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, 5-23.

Laporte, N.(2013), "In the School of Innovation, Less is Often More," The New York Times (www.nytimes.com), November 5, 2011, 1–3.

Lambert, T. A., Eby, L. T., & Reeves, M. P. (2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. Journal of career development, 32(4), 351-365.

LePine, J. A., Amir Erez, and Diane E. Johnson, (2002),"The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology, February. 52–65.

Li., N., Liang, J., & Crant, J. M.(2010), "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective," Journal of Applied Psychology, March , 395–404.

Lievens, F. & Anseel, F. (2004). Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizatinol Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a DutchSpeaking Context. Journal of Occupational and Organizational Psychology, (77), 299-306.

Mac Donald, H.(2012),"How to Return NewYork City to the Street Gangs", The Wall Street Journal, August 11–12, A.15.

MacKenzie, S. B., Philip M. Podsakoff, & Nathan P. Podsakoff, (2011) "Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors Really Have an Impact on the Organization's Bottom Line?" Personnel Psychology, Number 3, 559–592.

Mandel, M.,(2008), “Can America In; nt Its Way Back?” Businessweek, September 22, 052.

Martin, C.R., & Horne, D.A. (1993). Services innovation: successful versus unsuccessful organizations. International Journal of Service Industry Management, 4, 48-64.

Morrison, E. W. ; Phelps, C. C., (1999), “Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change,” Academy of Management Journal, August, 403.

Mumford, M.D., Baughman , W.A., Suppinski, E.P., & Maher, M.A. (1996). Process based measures of creative problem-solving skills: Information encoding. Creativity Research Journal, 9, 77-88.

Nunnally, J.C. (1978),Psychometric Theory 2nd Ed., New York, McGraw-Hill

Osim vd., (2012), Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS) 3(5), 661-664

Organ, D. W. (1997),“Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time,” Human Performance, Volume 10, 91.

Oukes, T. (2010). “Innovative work behavior”, University of Twente, Bachelor thesis, Holland.

Ölçüm-Çetin, M. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009(1), 53-82.

Özmen, E. (2007), "Kendini Tanıma Rehberi", Sistem Yayıncılık

Parker,S. K., Williams, H. M., ; Turner, N.,(2006), “Modeling the Antecedents of Proactive Behaviorat Work,”Journal of Applied Psychology, May, 638-652.

Parker, S. K.,(2007), “How Positive Affect Can Facilitated Proactive Behavioring the Work Place.” Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, PA, Ascitedin Bindle and Parker, “Proactive Work Behavior,” 15.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. Journal of organizational behavior, 31(4), 609-623.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Human Performance, 10(2), 133-151.

Randler, C., (2009)“ Proactive People are Morning People,” Journal of Applied Social Psychology, Volume 39, 2787–2797.

Renn, R. W. & Vandenberg, R. J.(1996) , “Differences in Employee Attitudes and Behaviors Based on Rotter’s

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). “Örgütsel davranış.” (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sacks, D.(2011), “EBay’s Shop Boy,” Fast Company, July/August, 100; Rao, L.(2013), “Confirmed: Ebay Acquires Milo for $75 Million. Investors Make a Killing,” http://techcrunch.com, December 2, 1.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of management journal, 37(3), 580-607.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. Journal of applied psychology, 84(3), 416-427.

Shellenbarger, S.(2011), “Better Ideas through Failure,” The Wall Street Journal, September 27, D4.

Shane, S.A. (1994). Are champions different from non-champions? Journal of Business Venturing, 9(5), 397-421

Suliman, A. M. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. International Journal of Human Resource Management, 12(6), 1049-1061.

Stewart, T.A. (1991),“Brainpower”,Fortune,June 3, 44

Szaky, T.(2012), “What’s In Your Waste Can?” Executive Leadership, March 3,116.

Şimşek M. Şerif, T. Akgemci & A. Çelik, (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

The Wall Street Journal ,"How to Come Up with a Great Idea,", April 29, 2013, R1. http://www.thewsjblogger.com/2013/04/

The W.S. J.,(2010), www.wsj.com/articles/SB10001424052748704347604575458704066216926

Thompson, J., A.,(2005), "Proactivity and Job Performance: A Social Capital Perspective," Journal of Applied Psychology, September, 1011–1017.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta- analysis of emergent proactive constructs. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(2), 275-300.

Tierney, Farmer S. M., ; Graen G. B.(1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", Personnel Psychology, Autumn, 591–620.

Uncuoğlu Yolcu, İ., & Çakmak, A. F. (2017). Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13(2), 425-438.

Unsworth, Kerrie L. & Parker, Sharon, (2003), Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace. In: Holman, David and Wall, Toby D. and Clegg, Chris W. and Sparrow, Paul and Howard, Ann, (eds.) The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices. John Wiley & Sons, Chichester, 175-196.

West, M.A., & Farr, J.L. (1990) Innovation at work. In M.A. West and J.L. Farr (Eds), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies (pp. 3-13). Chichester, England: Wiley.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1995), Leading product development: the senior manager's guide to creating and shaping the enterprise. New York: Free Press.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management, 17(3), 601-617.

Wood, V.F. & Bell P.A. (2008) “Predecting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics”, Personality And Individual Differences, 45, 126-131.

Wawoe, K. W. (2010), “Proactive Personality: The Advantages and Disadvantages of an Entrepreneurial Disposition in the Financial Industry,” Doctoral dissertation, Vrue University, 35–43.

Yuan, F., ; Woodman R. W.(2010), “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations,” Academy of Management Journal, April 323–342.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek , J. (1973). Innovations and Organizations, New York: Wiley.

Zhang, X.,;Bartol K.M., “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological The nature of the Proactive personality, 19

ÖZGEÇMİŞ

Sezai TUNCA 1975 Seyitgazi/Eskişehir doğumludur. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2016 yılında Gebze Teknik Üniversitesinde Yüksek Lisans Tezine başlamış ve 2018 yılında mezun olmuştur. Halen kamu kurumunda görev yapmaktadır.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, akademik bir araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye'deki firmaların iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ve kendinizle ilgili ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

Sezai Tunca (sezaitunca@gmail.com) *Doç.Dr.Meral ELÇİ*

KENDİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

PROP1. Hayatımı iyileştirmek (geliştirmek) için sürekli yeni yollar ararım.
PROP2. Kendimi bulunduğum toplumda ya da dünyada değişiklik yapacak düzeyde hırslı hissediyorum.
PROP3. Yeni projelere başlarken başkalarına söyleme gereği duymam.
PROP4. Nerede olursam olayım her zaman yapıcı değişiklikler yapma gücünü kendimde bulmuşumdur.
PROP5. Fikirlerime olan direnç ve engeller ile karşılaşmaktan keyif duyarım.
PROP6. Başka hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüşmesinden daha heyecan verici olamaz.
PROP7. Hoşlanmadığım herhangi bir şey görürsem bunu düzeltirim.
PROP8. Eğer bir şeye inanıyorsam sıradışılığına bakmaksızın onu yaparım.
PROP9. Diğerlerine muhalefet olacağımı bilsem de fikirlerimi savunmaktan keyif duyarım.
PROP10. Fırsatları görmekte başarılıyımdır.
PROP11. Yapılacak şeyler için her zaman daha iyi yollar ararım.
PROP12. Eğer bir fikre inanırsam hiçbir engel bunu yapmamı engelleyemez.
PROP13. Statükoya meydan okumayı severim.
PROP14. Bir problemim olduğunda doğrudan o konuyu ele alırım.

PROP15. Problemleri fırsatlara çevirmekte mükemmelimdir.	
PROP16. İyi bir fırsatı diğerleri görmeden çok önce yakalayabilirim.	
PROP17. Eğer birini sıkıntı içinde görürsem, bir şekilde ona yardım etmeye çalışırım.	
KENDİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ	
TASP1. Bana verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.	
TASP2. İş tanımımda belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.	
TASP3. Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	
TASP4. Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm.	
TASP5. Performans değerlendirmemi direkt etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.	
TASP6. İşimin yapmak zorunda olduğum kısımlarını ihmal etmem.	
TASP7. Bana verilen temel görevleri başarılı bir şekilde yerine getiririm.	
KENDİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ	
INBEH1.İşimle ilgili yenilikçiyimdir.	
INBEH2. İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.	
INBEH3. Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.	
INBEH4.Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.	
INBEH5. İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.	
INBEH6. Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.	
İŞLETMENİN GENEL BİLGİLERİ	
İşletmenizin Faaliyet alanı (sektör) :	
Çalışan sayısı:	
Sahiplik Türü:	1) Özel 2) Kamu 3)Yabancı 4)Karma
SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ	
Yaşınız:	
Cinsiyetiniz:	1) Kadın 2) Erkek
Medeni Durumunuz:	1) Bekar 2) Evli
Eğitim Durumunuz:	1) İlköğretim 2) Lise 3)Ön lisans 4) Lisans 5) Yüksek lisans 6) Doktora
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	
İşletmedeki Pozisyonunuz:	1) Personel 2) Alt D. Yönetici 3)Orta D.Yönetici 4) Üst D. Yönetici 5)İşortağı/Patron

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.