

## PROAKTİF KİŞİLİK İLE PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ETKİSİ

**Yrd. Doç. Dr. İlnur UNCUOĞLU YOLCU**

Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, (ilknuruncuoglu@gmail.com)

**Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, (cakmakahm@gmail.com)

### ÖZET

*Bu çalışmada proaktif kişiliğe sahip çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerinde psikolojik güçlendirmenin rolü araştırılmıştır. Çalışma Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında görev yapan personelin proaktif kişilik yapılarının kişilerin proaktif çalışma davranış göstermelerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin anlamlı bir rolü olup olmadığını belirlemek amacı gütmektedir. Bu amaca yönelik olarak Kalkınma Ajansları çalışanlarından veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Oluşturulan modelde yer alan değişkenlerin doğrudan ve düzenleyici etkilerini tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olumlu ilişki içerisinde olduğu; psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Kişilik, Proaktif Çalışma Davranışı, Psikolojik Güçlendirme.

## MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGIC EMPOWERMENT WORKERS IN THE RELATIONSHIP OF PROACTIVE PERSONALITY AND PROACTIVE WORK BEHAVIOR

### ABSTRACT

*In this study, the role of psychologic empowerment on workers' proactive personality affecting proactive work behavior is investigated. The study aims to examine whether proactive personality structure of employees working for Development Agencies in Turkey has any effect on proactive work behavior, psychological empowerment perception of people. In line with this aim, data from Development Agencies is collected with survey method. Hierarchical regression analysis is used to define the direct and mediating effects of the variables in the model. As result, it is reviled that proactive personality and proactive work behavior has a positive relationship, moreover, psychological empowerment has a mediating effect on this relationship.*

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

## **1. Giriş**

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

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

Literatürde güçlendirme kavramı iki farklı yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Spreitzer, 2008:2). Bu yaklaşımlardan ilki olan makro boyuttaki güçlendirme işyerinde güçlendirmeye olanak sağlayan sosyal-yapısal şartlara odaklanmaktadır. Mikro boyuttaki güçlendirmeyi ifade eden ikinci yaklaşım ise işteki güçlendirmenin psikolojik deneyimlenmesini ele almaktadır. Makro boyuttaki güçlendirme üst yönetimin arzu ettiği şekilde gücün astlara dağıtılmasını öngörmektedir. Bu kapsamda güç astlara sunulan bir olanak ya da görev niteliği taşımaktadır. Çalışanın güçlendirildiğini hissedip hissetmemesi gözardı edilmektedir. Ancak mikro boyuttaki güçlendirme çalışanların kendilerine sunulan gücü hissetmesi ile ilgilidir. Yani güçlendirme ancak çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmesi ile hedefine ulaşmış sayılmaktadır.

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

Personelin bağlı olduğu Kalkınma Ajansı'ndaki görevini yürütürken proaktif çalışma davranışı gösterme sürecinde hangi faktörlerin etkili olabileceğinin belirlenmesi Kalkınma Ajanslarının verimliliğini artıracaktır. Öte yandan çalışanların proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışa dönüştürebilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarının belirlenmesi de

personelin işlerinde memnun bir şekilde çalışarak kurum misyonu ve vizyonuna katkı sağlamalarına yardımcı olacaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Proaktif Kişilik

Kişilik, kişiyi diğer bireylerden ayıran bütün yeteneklerinin, ilgilerinin, konuşma stillerinin, tutumlarının, dış görünümü ve bulunduğu ortama uyum sağlama şeklini içeren özellikler bütünüdür. Aynı zamanda kişilik bireyin hayat boyu göstermiş olduğu davranışların kaynağıdır (Güney, 2006: 15).

Proaktif kişilik ise tüm çalışanlarda bulunmayan, proaktiviteye yönelik bir eğilim, bir kişilik özelliğidir (Bolino vd., 2010:327). Başka bir ifade ile bireyin herhangi bir emir almadan gerekli gördüğü değişimi başlatabilme özelliklerine sahip olması durumudur. Proaktif kişilik bireyin hedeflediği değişimi gerçekleştirebilmek için aktif olarak uygulayıcı rolüne bürünmesidir. Proaktif bireyler etkileşim içinde olduğu çevreyi bulunduğu örgüte fayda sağlayacak şekilde değiştirmek isterler.

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

### 2.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme kavramı ilk olarak Conger ve Kanungo (1988) tarafından ele alınmıştır. Psikolojik güçlendirmeyi “arttırılmış içsel motivasyon olarak tanımlamışlardır. Güçlendirme konusunu üst yönetimin çalışanlarla gücü paylaşmasından öteye taşıyarak çalışanların güçlendirme adına algıları üzerinde durmuşlardır. Psikolojik güçlendirme çalışanların örgüt içinde güçlendirme adına yapılan tüm uygulamaları kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş olarak algılayıp algılamama sürecidir.

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

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

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

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

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

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

Bu dört bilişsel öge birlikte pasif yerine aktif bir iş rolüne yönelimi yansıtmaktadır. Spreitzer, aktif yönelimi, bir bireyin iş rolü ve ortamını şekillendirebilmeyi istemesi ve hissetmesi olarak ifade etmiştir. Bu dört boyut genel bir psikolojik güçlendirme yapısı oluşturma iddiasında bulunmaktadır. Tek bir boyutun olmaması hissedilen güçlendirme derecesini tamamen yok etmese bile azaltacaktır (Spreitzer, 1995:1444). Sonuç olarak birey bu dört psikolojik durumun hepsini yaşadığı zaman psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedecektir (Spreitzer, 2008:56).

### 2.3. Proaktif Çalışma Davranışı

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

Parker & Collins (2010), proaktif çalışma davranışını birlikte en iyi açıklayan davranışlar; sorumluluk alma (Morrison & Phelps, 1999), dile getirme (LePine & Van Dyne, 1998), sorunlara karşı tedbir alma (Frese & Fay, 2001), ve bireysel yenilikçilik (inovasyon)tir (Scott & Bruce, 1994). Sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme ve bireysel yenilikçilik iş metodlarını geliştirme ya da iş arkadaşlarını etkileme gibi yöntemlerle örgütün içindeki değişimi başlatan ve kontrolünü elinde tutan proaktif davranışlardır (Parker & Collins, 2010). **Sorumluluk alma**, çalışanların işleri, iş birimleri ya da örgütün yürütülmesinde örgütsel-fonksiyonel değişime etki edebilmek için gönüllü ve yapıcı çabalarını gerektiren ekstra rol davranışdır. Sorumluluk alma, değişim odaklı ve gelişmeye yönelik bir davranıştır. (Morrison & Phelps, 1999:403). Aynı şekilde **dile getirme** ise bir çalışma grubunu etkileyen konular hakkında konuşmanın yanısıra aynı konular hakkında bilgi arama ile ilgilenir. Destekleyici bir davranış olarak dile getirme, sadece şikâyetlerin dile getirilmesi anlamına gelmemekte; gelişmeyi sağlamak için yapıcı meydan okumaları vurgulamaktadır. (LePine & Van Dyne, 1998:109). **Bireysel inovasyon** yenilik üzerinde durması nedeniyle hem sorumluluk alma hem de dile getirmeden ayrılır, ancak bu iki davranışta da olduğu gibi amaç bireyin çalışma ortamını etkilemektir. Bireysel inovasyon, problem tanımlama ve yeni ya da uyarlanmış fikir veya çözüm üretme ile başlar (Scott & Bruce, 1994). **Sorun önleme** ise iş çevresinde bulunan

zorluk ve engellerin tekrar oluşmasına önlemeye odaklanır. Bu dört boyutun odaklandığı konu örgütsel pozitif değişime öncülük etmeleridir (Parker & Collins, 2010).

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı**

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

#### **3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın amacına uygun olması nedeniyle araştırma evreni olarak Türkiye'deki Kalkınma Ajansları seçilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki 26 Kalkınma Ajansında çalışan Genel Sekreter, Koordinatör, Uzman, Destek Personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 151 kişiden oluşmaktadır.

#### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın anketi [www.surveey.com](http://www.surveey.com) bağlantılı anket hazırlama ve sunma programı ile kullanıma sunulmuştur. Türkiye'deki tüm kalkınma ajanslarını kapsayacak şekilde 26 Kalkınma Ajansının herbirine ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket linkleri öncelikli olarak tüm Kalkınma Ajanslarına, daha sonra Kalkınma Ajansları Genel Sekreterleri'ne mail yoluyla iletilmiştir ve ilgili personele ulaştırılması rica edilmiştir. Ayrıca tüm Kalkınma Ajansları telefon vasıtasıyla aranarak mailin ellerine ulaşıp ulaşmadığı ve Genel Sekreter, Koordinatör, Uzman ve Destek Personeli'ne iletilip iletilmediği teyit edilmiştir. İletilen anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin maddeler bulunmaktadır. Diğer bölümlerde katılımcıların proaktif kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ve proaktif çalışma davranışı boyutlarını ortaya koyan sorular yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarına ilişkin sorular da anket formunda yer almaktadır.

#### **3.4. Araştırma Modeli**

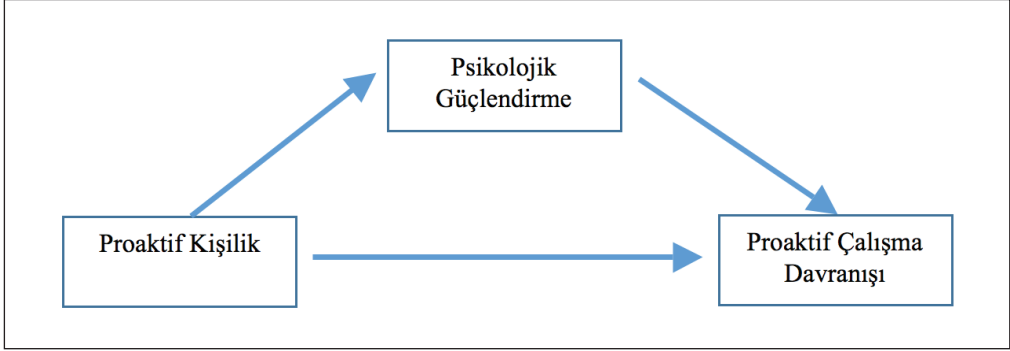
Araştırma modeli, literatür incelemesi sonucunda, proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisini gözlemlemek amacıyla oluşturulmuştur.

#### **3.5. Araştırma Hipotezleri**

Çalışma kapsamında proaktivite üzerinde durulmaktadır. Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı, psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki araştırma çerçevesinde araştırılmıştır.

Parker vd., (2006) proaktif kişilik ile iş özerkliği, destekleyici yönetim, rol derinliği özyeterliği, değişim yönelimi, esnek rol yönelimi, duygusal bağlılık ve proaktif davranış arasında pozitif ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Parker & Collins (2010) gerçekleştirdikleri

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



çalışmada proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışının dört boyutu olan sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme, bireysel yenilikçiliğin ve proaktif stratejik davranışı alt boyutu olan üst yönetimi bilgilendirme güvenilirliğinin öncülü olduğunu belirlemişlerdir. Yapılan çalışmalar gözönünde tutularak proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır. Bu düşünceden yola çıkılarak proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H1:** Proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

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

**H2:** Proaktif kişiliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

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

**H3:** Psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4:** Psikolojik güçlendirme, proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı arasında aracı bir etkiye sahiptir.

### **3.6. Yöntem**

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Kalkınma Ajanslarında çalışan genel sekreter, koordinatör, uzman ve destek personelin proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme algıları ve proaktif çalışma davranışı ve alt boyutlarının hangilerinin birbiriyle doğrudan ya da dolaylı ilişki içerisinde olduğunu açıklamak amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinde hem doğrudan hem de dolaylı ilişkiler incelenmiştir. Bir değişkenin diğerine olan etkisi doğrudan etki iken; değişkenler arasındaki aracılık etkisi dolaylı etkidir (Çelik & Yılmaz,2013:20). Baron & Kenny (1986) göre, aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için üç şartın gerçekleşmesi gerekmektedir: (1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması (2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması (3) Aracı değişkenin bir önceki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı azalırken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir (Baron & Kenny,1986:1176; Turunç & Çelik, 2010: 197).

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırma için öngörülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla literatür incelenmiş ve daha önce akademik çalışmalarda kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek onaylanmış ölçekler çalışma kapsamında kullanılmıştır. Proaktif kişilik özelliklerinin birey tarafından taşınıp taşınmadığını ölçmek amacıyla Seibert ve diğerleri (1999) tarafından oluşturulan Proaktif Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Proaktif çalışma davranışının ölçülmesi için Parker ve Collins (2010) tarafından uyarlanan Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Psikolojik güçlendirme algısı Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile ölçülmüştür.

## **4. Araştırmanın Bulguları**

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

### **4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların % 22,5'i kadın, % 77,5'i erkek personelden oluşmaktadır. Katılımcıların % 26,5'nin bekâr, %73,5'nin ise evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların gösterenlerin %29,8'i 24-30 yaş aralığında, %30,5'i 31-34 yaş aralığında, %39,7'si 35-55 yaş aralığında bulunmaktadır. 31-34 yaş aralığındaki personel sayısı diğer yaş aralıklarından daha fazladır. Katılımcıların % 41,7'i çocuk sahibi değildir. Öte yandan katılımcıların %23,8'nin 1, %24,5'nin 2, %7,3'nün 3, %2,6'nın 4 ve üzeri çocuğa sahip oldukları belirlenmiştir.

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



Katılımcıların %2'si genel sekreter, %21,92u koordinatör, %57,62'si uzman ve %18,5'i destek personelinden oluşmaktadır. Katılımcılardan %37,7si 0-3 yıl aralığında kalkınma ajansında çalışmaktadır. Buna göre katılımcıların % 42,4'ü 4-5 yıl aralığında, % 19,9'u ise 6-10 yıl aralığında kalkınma ajansında çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 3 yıldan daha fazla süredir kalkınma ajansında çalışmaktadır.

Katılımcıların %17,2'si 1600-3000 TL arası gelir durumuna sahip iken, %11,9'u 3001-4000TL arası, %41,7'si 4001-5000 TL arası, %15,2'si 5001-6000 TL arası, %13,9'u ise 6001-9000 TL arası gelir durumuna sahiptir. Katılımcıların % 89,4'ü 30-45 saat arasında, % 10,6'sı 46-80 saat arasında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu haftada 30-45 saat çalışmaktadır.

## 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

İstatistiksel bir çalışma için birçok testin yapılabilmesi için dağılımın normal ya da normale yakın olması arzu edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı hakkında çarpıklık ve basıklık değerleri bilgi sağlamaktadır. Çarpıklık değeri, bir frekans dağılımının simetriden sapmasını belirleyen ölçüttür (Yamak & Köseoğlu; 2008: 59). Basıklık ise dağılımın dikliği ya da düzlüğü yani verilerin tepe noktaları hakkında bilgi veren ölçüttür (Kalaycı: 2008: 58). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile +2 veya -3 ile +3 arasında değer alması normal olarak kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell:2001).

**Tablo 1. Değişkenlere Ait Temel İstatistikler**

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

## 4.3. Faktör Analizi

Proaktif kişilik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda iki ifadeye ait faktör yükleri 0.50'nin altında olduğu için ölçek ortalamasına alınmamıştır. Öte yandan psikolojik güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995)'in dört boyutlu yapısından farklı olarak 3 faktör altında toplanmışlardır. Anlam ve yetkinlik ayrı faktörler altında toplanırken; özerklik/etki tek faktör altında toplanmıştır. Bununla beraber tüm ifadelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olduğu için ölçek ortalamasına tüm ifadeler dâhil edilmiştir. Son olarak proaktif çalışma davranışı ölçeği Parker & Collins (2010)'in dört boyutlu olarak tasarladıkları ölçekten farklı olarak iki faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler Problem Önleme/Bireysel Yenilikçilik/Sorumluluk Alma faktörü ve Dile Getirme faktörü olarak ayrılmıştır. Bu ölçekteki sorularda da faktör yükü



0,50'nin altında faktör yüküne sahip ifade olmadığı için tüm ifadeler ölçek ortalamasına dahil edilmiştir.

#### 4.4 Değişkenler Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir (Kalaycı, 2016:115). Analiz proaktif kişilik, psikolojik güçlendirme ve proaktif çalışma davranışı değişkenleri üzerinde yapılmıştır.

**Tablo 2. Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu**

	Proaktif Kişilik	Psikolojik Güçlendirme	Proaktif Çalışma Davranışı
Proaktif Kişilik	1	0,234	0,386
Psikolojik Güçlendirme	0,234	1	0,307
Proaktif Çalışma Davranışı	0,386	0,307	1

Yapılan bu analiz sonucunda değişkenler arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ( $r=0,386$ ) arasındadır.

#### 4.5. Aracılık Etkisini Ölçmeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken (basit regresyon) veya birden çok bağımsız değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkiyi test etme sürecidir (Kalaycı, 2016:199). Proaktif kişiliğin ve psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerindeki doğrudan etkisini; bununla birlikte proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişki üzerinde psikolojik güçlendirmenin dolaylı (aracı) etkisini araştırmak amacıyla yapılan dört aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 4.3. de sunulmuştur.

**Tablo 3. Psikolojik Güçlendirmenin Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışma Davranışı Arasında Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

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

**Tablo 3 devam**

<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>β</b>	<b>P</b>
<b>2. Aşama</b>					
Model 2		0,094	15,521		
Sabit Değer	2,675				0,000
Psikolojik Güçlendirme				0,307	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					
<b>3. Aşama</b>					
Model 3		0,149	26,014		
Sabit Değer	2,191				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,386</b>	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					
<b>4. Aşama</b>					
Model 4		0,198	18,315		
Sabit Değer	1,561				0,000
Proaktif Kişilik				<b>0,332</b>	0,000
Psikolojik Güçlendirme				0,229	0,003
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					

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

İkinci regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışını olumlu ve anlamlı ( $\beta = 0,307$ ;  $p < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmeleri proaktif çalışma davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

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

Dördüncü ve sonuncu olan regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde anlamlı ( $\beta = 0,332$ ;  $p < 0,05$ ) bir aracı etkisi

olduğu belirlenmiştir. Aracılık etkisinin tespit edilmesi için 3. ve 4. regresyon analizlerinde yer alan Beta( $\beta$ ) katsayılarına bakılmıştır. Üçüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,386$  iken dördüncü regresyon analizindeki  $\beta = 0,332$  ile karşılaştırıldığında  $\beta$  değerinin dördüncü regresyon analizinde daha küçük olduğu görülmüştür.  $\beta$  değerinin düşmesi psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi gösterdiği anlamına gelmektedir. Böylece H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon sonuçları psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir.

## **5. Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel davranış literatürüne katkıda bulunmaktır. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar ile uygulayıcılara yol göstermek de hedefler arasına alınmıştır. Bu amaçla günümüzde giderek ilgi odağı haline gelen temel üretim faktörlerinden işgücü ile ilgili konular araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çalışmanın özel amacı ise Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarında çalışan genel sekreter, koordinatör, uzman ve destek personelinin proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışına dönüşüp dönüşmediğini tespit etmek ve proaktif kişiliklerinin proaktif çalışma davranışına dönüşmesinde psikolojik güçlendirmenin etkisini belirlemektir.

Bu çalışmada ilk olarak proaktif kişilik konusu incelenmiştir. Proaktif kişiliğin kavramsal çerçevesi ve literatürdeki yeri araştırılmıştır. Tez kapsamında ise proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ve psikolojik güçlendirme ile olası ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin ise proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmada ikinci olarak psikolojik güçlendirme kavramına yer verilmiştir. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları olan anlam, yetkinlik, etki ve özerklik kavramlarına ait kavramsal çerçeve sunulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda proaktif kişilik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerinde psikolojik güçlendirme algısına sahip oldukları; bu algı ile birlikte proaktif çalışma davranışı sergiledikleri ortaya konulmuştur. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilme algıları kendilerini özgür hissetmelerine neden olmaktadır. Proaktif çalışma davranışı sergileyebilmek için çalışanların emir veya istek beklemezsizin kendi kararlarını alabilmeleri önemlidir. Bu nedenle psikolojik güçlendirmenin sunmuş olduğu bu özerklik olanağı proaktif çalışma davranışı için göz ardı edilemeyecek kadar önem taşımaktadır.

Son olarak proaktif çalışma davranışı incelenmiştir. Çalışma kapsamında proaktif çalışma davranışı ve alt boyutları olan dile getirme, sorumluluk alma, problem önleme ve bireysel yenilikçilik konusuna ait kavramsal çerçeve sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda

proaktif çalışma davranışı ve proaktif kişilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı ile olan ilişkisine aracılık ettiği saptanmıştır.

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

Araştırma için geliştirilen model çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Proaktif kişilik, psikolojik güçlendirmenin proaktif çalışma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve önemli etkileri olduğu ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmada Türkiye'deki Kalkınma Ajansları'nda çalışan personelin proaktif çalışma davranışı göstermelerinde proaktif kişilik, psikolojik güçlendirmenin etkili olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırma Türkiye'deki Kalkınma Ajansları personeli ile sınırlı tutulmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda Türkiye'de bulunan farklı kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamalar yapılması daha fazla kamu görevlisine ulaşılarak literatüre daha fazla katkı sağlanmış olacaktır.

### **Kaynakça**

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bateman, T., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bolino, M. C., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 325-345.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63- 75.

- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi, temel kavramlar-uygulamalar-programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M., & Fay, D. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 7). Asil Yayın Dağıtım.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Luth, M. T. (2012). *The bright and dark sides of empowerment: Linking psychological empowerment and job stressors to proactive and counterproductive work behaviors*, (Doctoral dissertation), University of Kansas.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (Fourth Edition). Boston: Allyn And Bacon.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 137, 580-607.
- Searle, T., P. (2011). *A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents*. In partial fulfillment of requirements for the degree of doctor of philosophy.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology* 2001, 54.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 54-72.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.