

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PROAKTİF DAVRANIŞ
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema YAZICI

İstanbul
Mart -2022

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PROAKTİF DAVRANIŞ
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema YAZICI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Mart - 2022

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Örgüt Kültürü ile Proaktif Davranış İlişkisinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Sema YAZICI

ÖN SÖZ

Lisans yıllarımdan bu yana tanıdığım ve çalışmamı bitirebilmem için göstermiş olduğu anlayış ve katkılarından dolayı değerli danışmanım Doç. Dr. Özgür KÖKALAN 'a teşekkür ederim.

Tez sürecimin başından beri her konuda destek olan ve tezimin şekillenmesinde büyük katkısı bulunan saygı değer hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN 'e teşekkür ederim.

Hayatım boyunca iyi bir eğitim almam için maddi ve manevi fedâkarlık gösteren, bugünlere gelmemi sağlayan anne ve babama teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecimde bilimsel olarak bakış açımın gelişmesini sağlayan hocalarıma ve manevi anlamda her zaman bana destek olan arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Sema YAZICI

İstanbul, 2022

ÖZET
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile PROAKTİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ

Sema YAZICI

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Mart, 2022 - 101 Sayfa

Hızla gelişen ve değişen iş dünyasında örgütler rakiplerine göre avantaj sağlamayı amaçlamaktadır. Bu anlamda rekabet avantajının en önemli unsuru olan insan kaynağını en etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Değişen çevre koşulları ve artan belirsizlik karşısında davranışsal açıdan farklılaşan insanlara olan ihtiyaç oldukça artmaktadır. Bu açıdan, görev tanımlarının ötesine geçebilen proaktif davranışlar ve bu davranışların öncülleri önem kazanmaktadır.

Tez çalışmasının temel amacı örgüt kültürünün bireylerin proaktif davranış sergilemesindeki rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda örgüt kültürü ve proaktif davranış ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçevesini örgüt kültürü ve proaktif davranış kavramlarının açıklanması, bu kavramların oluşumunu etkileyen faktörlerin ve alt boyutlarının incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi ile 176 katılımcıdan toplanan veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Veriler SPSS 25 ve AMOS 25 istatistiksel paket programları ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü boyutlarının proaktif davranış düzeyi ve alt boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Proaktif Davranış

ABSTRACT
**THE INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL CULTURE AND PROACTIVE BEHAVIOR**

Sema YAZICI

MA, Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

March, 2022 – 101 Pages

Organizations aim to gain an advantage over their competitors in the rapidly developing and changing business world. In this sense, human resource, which is the most important element of competitive advantage, needs to be managed in the most effective way. In the face of changing environmental conditions and increasing uncertainty, the need for behaviorally differentiated people is increasing.

The main purpose of the thesis is to examine the role of organizational culture in individuals' proactive behavior. In this direction, it is aimed to examine the relationship between organizational culture and proactive behavior. The theoretical framework of the study consists of explaining the concepts of organizational culture and proactive behavior, examining the factors and sub-dimensions that affect the formation of these concepts.

In line with the purpose of the research, the data collected from 176 participants by the questionnaire method were evaluated with factor analysis, correlation analysis and regression analysis. Data were analyzed with SPSS 25 and AMOS 25 statistical package programs. According to the findings obtained as a result of the research, it was seen that the dimensions of organizational culture have statistically significant relations with the level of proactive behavior and its sub-dimensions.

Keywords: Organizational Culture, Proactive Behavior

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALMALAR LİSTESİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	1
1.1. Örgüt Tanımı.....	1
1.2. Kültür Tanımı.....	1
1.3. Örgüt Kültürü.....	2
1.4. Örgüt Kültürünün Önemi	3
1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	4
1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	6
1.7. Örgüt Kültürü Modelleri	7
1.7.1. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli	7
1.7.2. Ouchi'nin "Z" Örgüt Kültürü Modeli	9
1.7.3. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF DAVRANIŞ	13
-------------------------	----

2.1. Proaktif Davranış Kavramı ve Kapsamı	13
2.2. Proaktif Davranış Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	15
2.2.1. Bireysel Faktörler	17
2.2.1.1. Proaktif Kişilik	17
2.2.1.2. Olumlu Ruh Hali	18
2.2.1.3. Sorumluluk Sahibi Olma	19
2.2.1.4. Dışadönük Olma	20
2.2.1.5. Yeniliklere Açık Olma	20
2.2.1.6. Bilgi ve Yetenekler	21
2.2.1.7. Öz Yeterlilik	22
2.2.1.8. Özgüven	23
2.2.1.9. Öğrenme Odaklılık	24
2.2.1.10. Rolü Gerçekleştirebilme Yetkinliği	25
2.2.1.11. Demografik Faktörler	26
2.2.2. Durumsal Faktörler	26
2.2.2.1. Otonomi	27
2.2.2.2. İş Dizaynı	28
2.2.2.3. İş Stresinin Kaynakları	29
2.2.2.4. Personel Güçlendirme	30
2.2.2.5. Algılanan Örgütsel Destek	31
2.2.2.6. Liderlik	32
2.2.2.7. Örgüt İklimi	33
2.3. Proaktif Davranış Sınıflandırması	35
2.3.1. Crant'ın Sınıflandırması	35
2.3.1.1. Genel Proaktif Davranışlar	35
2.3.1.2. Özel Proaktif Davranışlar	36

2.3.2. Parker ve Collins'in Sınıflandırması	36
2.3.2.1. Stratejik Proaktif Davranışlar	37
2.3.2.2. Proaktif İş Davranışları	37
2.3.2.3. Birey- Örgüt Uyumlu Proaktif Davranışlar	38
2.3.3. Grant ve Ashford'un Sınıflandırması	38
2.3.3.1. Örgüte Yönelik Proaktif Davranışlar	38
2.3.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Proaktif Davranışlar	39
2.3.3.3. Bireysel Proaktif Davranışlar	40
2.4. Proaktif Davranış Türleri	40
2.4.1. Sorumluluk Üstlenmek	41
2.4.2. Geri-Bildirim Alma İsteği	41
2.4.3. İnisiyatif Alma	42
2.4.4. Düşünceleri Açıkça İfade Etme	43
2.4.5. Kariyer Yönetimi	44
2.4.6. Bilgilendirme ve Yönlendirme	45
2.4.7. Yenilikçi Davranış	45
2.4.8. Yardımseverlik Davranışı	46
2.4.9. Sosyal İlişkiler Ağı Geliştirme Davranışı	46
2.4.10. Aşkın Davranış	47
2.4.11. Sosyal Uyum Davranışı	47
2.4.12. Sorun Bildirme Davranışı	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	50
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
3.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Varsayımlar	50

3.3. Araştırmanın Metodu	51
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	52
3.5. Veri Toplama Teknikleri.....	52
3.6. Araştırmanın Bulguları	53
3.6.1. Demografik Bilgiler.....	53
3.6.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	544
3.6.3. Proaktif Davranış Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	57
3.6.4. Ölçek Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonucu.....	61
3.6.5. Örgüt Kültürü ve Proaktif Davranış Boyutları Korelasyon Analizi	61
3.6.6. Örgüt Kültürü Boyutları ve Proaktif Davranış Regresyon Analizi.....	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	53
Tablo 3.2: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Dağılım Tablosu 2.....	54
Tablo 3.3: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları.....	54
Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	55
Tablo 3.5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	56
Tablo 3.6: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 3.7: Proaktif Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları	58
Tablo 3.8: Proaktif Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	59
Tablo 3.9: Proaktif Davranış Ölçeği Değişkenlerine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	60
Tablo 3.10: Ölçek Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonucu.....	61
Tablo 3.11: Örgüt Kültürü Boyutlarının ve Proaktif Davranış Boyut ve Alt Boyutları ile Korelasyon Analizi.....	61
Tablo 3.12: Örgüt Kültürü Boyutlarının Proaktif Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti.....	63
Tablo 3.13: Örgüt Kültürü Boyutlarının Proaktif Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Rekabetçi Değerler Modeli	9
Şekil 2.1 Proaktif Davranışların Oluşumunda Etkili Olan Bireysel ve Örgütsel Faktörler	16
Şekil 3.1 Araştırma Modeli	51



KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e. : Adı geçen eser

AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index

AFA : Açımlayıcı Faktör Analizi

CFI : Comparative Fit Index

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI : Goodness of Fit Index

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Değeri

(N) : Örneklem Genişliği

NFI : Normed Fit Index

(P) : Önemlilik Seviyesi

PD : Proaktif Davranış

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

S : Sayfa

Sig. : Significance

SPSS: (Statistic Packets For Social Sciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

vd. : Ve Diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Örgüt Tanımı

Örgüt, bireylerin tek başına yapamadıkları işleri yapmak ve ortak bir amaca hizmet etmek amacı ile iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu ve davranışları biçimsel kurallar tarafından belirlenen yapıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120; Kalkan, 2013: 5; Şimşek ve Çelik, 2002: 22-23).

Başka bir ifade ile, iki veya daha fazla kişinin ortak bir amaca ulaşmak gayesiyle tutum ve davranışlarının biçimsel kurallar ile belirlendiği yapı örgüt olarak ifade edilmektedir (Karcıoğlu, 2001: 266; Köse, Tetik ve Ercan 2001: 227).

En kapsamlı anlamı ile örgüt; diğerlerinden farklı olan, kendine özel bir kültürü olan, hedeflenen amaçlara ulaşma yolunda bireylerin çabalarının eş güdümlü olduğu, insan-amaç-teknoloji unsurlarının etkileşimde olduğu, görevlerin, pozisyonların ve bireylerin arasındaki iletişim ve yetki yapısını ortaya koyan bir yapıdır (Güçlü, 2003: 147).

1.2.Kültür Tanımı

Kültür, toplumun içinde yaşadığı çevrede karşılaştığı ve mücadele ettiği sorunların çözümü sırasında öğrendiği ve aynı zamanda yeni katılan üyelere aktarılacak gelenek, görenek, alışkanlık, tecrübe, değer ve inançlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Schein, 2004: 17).

Tarihsel süreçte sosyal bilimler alanında ilk kültür tanımı 1871 yılında İngiliz antropolog Taylor tarafından yapılmıştır. F. Taylor kültürü; “bir toplum üyesi olarak yaşamakta olan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir bütün” olarak ifade etmiştir (Bozkurt, 1974: 102).

Kültür konusundaki çalışmaları ile bilinen Geert Hofstede ise kültürü “insan davranışlarını ve onların ortaya koydukları eserleri şekillendiren değer kalıpları,

fikirler ve diğ er sembolik anlam sistemlerinin yaratılması ve aktarılması” olarak tanımlamıştır (Mercan, 2016: 9).

1.3.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramının önem kazanması ve gelişmesinde, özellikle Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrasında yıkılması ile başlattığı ekonomik kalkınma planlarının payı büyüktür. Araştırmacılar bu dönemde, örgüt içinde oluşmaya başlayan kültürü anlamadan örgütleri yapılandırmanın ve değişiklik yapmanın zor olduğu kanısına varmışlardır. Aynı zamanda örgütsel kültürün örgüt için değişimi engelleyen ve değişim için önemli bir unsur olduğu fikrinde birleşmişlerdir. Savaş sonrasında ekonomisi yükselmeye başlayan Japonya tüm dünyayı etkilemiştir. Japon mucizesi olarak atfedilen ekonomik kalkınmanın arkasındaki örgüt kültürü, tüm dünyada ilgi çekici hale gelmiş olup araştırmacılar ve yöneticiler örgüt kültürü oluşturmak için gerekli unsurlara önem vermişlerdir (Çetin, 2004: 13).

1930 yıllarında örgüt kültürü üzerine çalışmalar başlamış olup insan kaynağı üzerinde durularak gruplar, grup normları, örgütsel değerler ve semboller gibi konular üzerinde durulmuştur. Ancak, örgüt kültürü kavramının doğrudan kullanılması ve kavramın çalışmaya başlanması 1980'li yılları bulmuştur. Örgüt kültürü kavramının popüler hale gelmesinin bir çok sebebi olmasıyla birlikte en önemli olarak kabul edilen sebep yönetim teorisindeki gelişmeler olmuştur (Durğun, 2006: 112-132).

Örgüt kültürü kavramı 1979 yılında ilk kez Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan 'Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışırken' makalesi ile Amerika'da akademik alan yazısına girmiş ve bu sayede örgüt kültürü 1980 yılında yapılan araştırmalar ile gelişme göstermiştir. Kültür kavramının kökeni eskiye dayandığı için bu kavram sosyal bilimciler tarihi gibi eskidir. Örgüt kültürü için sosyologlar, psikologlar, antropologlar ve ekonomistler uzun yıllar alanda çalışmış ve yöntemler geliştirmişlerdir (Bakan vd., 2004: 21-23).

Schein örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır (Schein, 2004: 17).

Hofstede (1980; 1991), örgüt kültürünü "akıl programlanması" olarak ifade etmiş ve kültür kavramını duygular, düşünceler ve potansiyel hareketlerden oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin ve bireylerin davranışlarını etkileyen farklı kültür seviyeleri bulunmakta olup en kapsamlı kültür seviyesi ülkesel, kıtasal, dini vb. farklılıklar üzerinden oluşmaktadır. Cinsiyet, meslek, yaşam alanı gibi farklılıklar davranışları etkileyen alt kültür seviyeleri olarak değerlendirilerek, bu faktörlerde oluşan farklılıklar alt grupların kültürel özelliklerini ifade etmektedir. En alt dar kapsamlı olan kültür seviyesi ise örgütün kişiliğini yansıtan yani örgütün değerlerini, sembollerini, dilini, liderlik özelliklerini, iş süreçlerini ve prosedürlerini ve başarıyı nasıl tanımladığını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde bulunan fonksiyonel bölümler, takımlar, hiyerarşik seviyeler ve üretim grupları örgüte ait özel alt kültürleri oluşturmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 17).

1.4.Örgüt Kültürünün Önemi

Günümüz iş dünyasında rekabetin giderek artması örgüt kültürünü önemli hale getirmektedir. Örgüt kültürü, örgütlerin stratejilerinin, politikalarının ve amaçlarının oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda uygulanan stratejilerin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir etken olarak da görülmektedir. Her örgütün sahip olduğu ve zamanla oluşan inançlar, değerler, simgeler, uygulamalar ve efsaneler vardır. Bu bağlamda, örgüt kültürü güçlü olan kurum ve kuruluşlarda çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve nasıl davranması gerektiğini öğreten davranışsal parametrelerden oluşmaktadır. Güçlü örgüt kültürü örgüt içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmasının yanı sıra örgütsel davranışta tutarlılığın artırılmasına da yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü en alt kademedен en üst yöneticilere kadar örgütün bir parçası olmayı sağlayarak sonuç üretmenin yanı sıra örgüte anlam kazandırmaktadır (Şahin, 2010: 21-35).

Örgüt kültürü, örgütlerin kimlik kazanmasında önemli bir role sahiptir. Örgütlerin gelişmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişmeleri için hızla değişen çevresel koşullara adapte olmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü, devamlı gelişen ve değişikliklerin mevcut olduğu bir ortamda daha da önemli hale gelmektedir. Geçmiş dönemlerde var olan örgütsel değerler ile şimdiki değerler arasında önemli

değişiklikler bulunmaktadır. Geleneksel değer olan disiplin yerine kendi kendine kontrol, hiyerarşi yerine takım anlayışı, güç yerine uzlaşma sağlama, itaat yerine katılım, etkinlik yerine yaratıcılık getirilmiştir. Değerlerde yapılan bu değişiklik beraberinde örgütsel başarıyı sağlayacak yöntemlerde de değişiklik yapılmasını gerektirmiştir (Ataman Unutkan, 1995: 23-25).

Örgütlerin amaçlarına ulaşarak başarılı olmalarında bazı unsurlar etkilidir. Örgüt yapısı, çalışanların bilgi ve yetenek düzeyleri, dış çevre ile olan ilişkiler ve yönetim biçimi gibi unsurlar örgüt başarısını etkilemektedir. Tüm bu unsurlar uyumlu bir bütün oluşturarak örgütün iç ve dış çevrede algılanabilen bir karakterini ortaya çıkarmaktadır. Bir örgüt, bir diğer örgütten farklı olarak kimliğini oluşturabilmelidir. Bu anlamda, örgüt kültürü örgütlere kimlik kazandırması bakımından önemli bir role sahiptir (Koparal, 2003: 193-194).

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması için örgütlerin neden örgüt kültürüne ihtiyaç duyduğunun açıklanması gerekmektedir. Bu gereklilik iki önemli neden ile açıklanmaktadır. İlk neden, örgüte yeni katılan bireylerin örgüte uygun tutum ve davranışları bilmesi, bu davranışları uygulaması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması içindir. Belirsizliklerin ortadan kaldırılması, örgütte yerleşik bir kültürün oluşmuş olması açısından önemlidir. İkinci neden ise, örgütte çalışan bireylerin örgütsel ve bireysel performansları ile ilgili hissettikleri duyguların anlaşılmasıdır. Bireylerin duygularının fark edilebilmesi ve örgütün performansının artırılabilmesi için örgüt kültürü önemli bir gerekliliktir. Aynı zamanda, örgütte çalışan ve dış çevredeki bireylere karşı değer verildiğinin gösterilmesi ve bu sayede örgütsel uyumun sağlanması yalnız örgüt kültürünün varlığı ile olmaktadır (Bolman ve Deal, 2017: 10; Schein, 2010: 177-178).

1.5.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bireylerin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgüt içinde uzlaşma ortamı yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan ve bireylerin davranışlarını tahmin etmeye yardımcı unsurlardır. Bu unsurlar örgüt içinde birlik duygusunun oluşturulmasında, bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerinde, olumlu davranışların ödüllendirilmesinde, bireylerin güven duygularının geliştirilmesinde, yasal düzenlemelerden daha etkili olabilmektedir. Örgüt içinde egemen olan değer, inanç ve

normların örgüt üyeleri tarafından bilinmesi örgütlere yarar sağlamakla birlikte yöneticiler açısından güçlü bir kontrol aracı olarak değerlendirilebilmektedir (Şişman, 2002: 81).

Literatürde yaygın olarak değinilen örgüt kültürü öğeleri aşağıda açıklanmaktadır:

- Değerler, örgüt içindeki tüm bireyleri ortak bir amaç için yönlendiren ve onların tutum ve davranışlarının şekillenmesini etkileyen ve genelde yazılı olmayan unsurlardır (Gizir, 2008: 188).
- Normlar; Örgüt kültürü içinde bireyin davranışını etkileyen, sosyal düzeni güçlendiren ve örgütü kurumsallaştıran öğelerdir. Normlar bireyler tarafından benimsenen davranış kuralları ve kriterlerdir. Bireylerin örgüt içinde ve örgüt dışındaki bireylere karşı davranış ve iletişim kurma biçimlerini gösterir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).
- İnançlar, örgütteki üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini açıklayan değerlerden farklı olup örgüt içerisinde gerçekleşen tüm faaliyetlerde neyin doğru neyin yanlış olduğuyula ilgili karışıklığı önleyerek açımlayıcı cevaplar sunan unsurlardır (Schein, 2004: 29).
- Hikâyeler, örgütsel değer ve inançları kalıcı hale getirmek amacıyla, kaynağı örgüt tarihinden alınmış yaşanan olayların sözlü ifadesidir. Örgütsel kültür anlamında hikâyeler, örgütün geçmişinde örgüte fayda sağlayan kişi ve olayların kuşaklar arasında övgü ve takdir duygusuyla anlatılmasıdır (Tutar, 2015: 370).
- Semboller, örgüt kültürünün en kapsamlı unsurlarıdır. Semboller kodlanmış özel anlama sahip olmakla beraber örgüte yeni gelen bireylerin sosyalleşmesinde, örgüte ait değer ve normların öğrenilmesinde kullanılırlar. Bu yönüyle semboller sosyal öğrenme aracı olarak nitelendirilmektedir (Şişman, 2007: 96).
- Dil, örgüt kültürünü aktaran temel araçlardan biridir. Duygu ve düşüncelerin paylaşılması, fikirlerin anlatılması ve birlik, beraberlik ve dayanışma ortamının oluşturulmasında dil önemli bir role sahiptir. Örgütsel dil, çalışma hayatında öğrenilen şarkılar, argo konuşmalar, özel anlamlar yüklenen sözcükleri ve iletişim şekillerini kapsamaktadır (Coşkun, 2010: 83).

1.6.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri toplum kültürünün özellikleri ile benzerlik göstermektedir (Kara, 2011: 29). Örgütün sahip olduğu değerlerin ve örgütün benimsediği davranışların açıklanmasında kritik role sahip örgüt kültürünün başlıca özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Ataman Unutkan, 1995: 40; Demir, 2007: 41-42; Eren, 2001: 122-123; Kara, 2011: 30).

- Örgüt kültürü, örgütte çalışan bireyler tarafından kabul edilmeli ve paylaşılır olmalıdır. Örgüt bireyleri tarafından kabul edilen kültür, örgüte olumlu olarak yansıtacaktır.
- Örgüt kültürü davranışsal kalıplardan oluşmaktadır. Sürekli tekrarlandığı ve öğretildiği için gelecek nesillere aktarılmaktadır.
- Örgüt kültürü bir bütün olarak değerlendirilmekte olup, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar birbirini tamamlayıp uyumlu hale geldiğinde daha anlaşılır olmaktadır.
- Örgüt kültürü sonradan kazanılan, öğrenilen bir unsurdur.
- Örgütler birbiri ile aynı değildir bu sebeple örgüt kültürü benzerlik gösteremez. En iyi olarak nitelendirilen ve bütün işletmelere uyacak bir örgüt kültürü yoktur.
- Örgüt kültürü, örgütün benimsediği inanç ve değerlerin sembolik bir görüntüsüdür. Yazılı metin şekilde değildir, örgütte çalışan bireylerin istek, düşünce ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkmakta olup ender olarak okuyarak öğrenilmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütün tamamını içeriyor olsa da, örgüt içinde yer alan alt kültürleri de etkilemektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt yönetiminin görüş ve düşüncelerinin bir yansımasıdır.
- Örgüt kültürü güçlü ve zayıf olarak ayrılmaktadır. Güçlü örgüt kültüründe çalışanların davranışlarını etkilemek daha kolaydır.

1.7.Örgüt Kültürü Modelleri

1.7.1. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron'un, daha önce yapılan çalışmalardan esinlenerek örgüt kültürünü yatay ve dikey eksen olarak iki ana boyutta incelemişlerdir. Dikey eksen, esnek-kontrollü örgüt yapısını ifade ederken, yatay eksen ise içsel-dışsal örgütsel odaklanmayı göstermektedir. Temel ve zıt değerler ile ilişkilendirilen 4 farklı boyut bulunmaktadır. Yatay ve dikey eksene konumlandırılan bu boyutlar baz alınarak rekabet eden değerler olarak adlandırılan örgüt kültürü modeli klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olarak açıklanmıştır (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

- **Klan Kültürü:** aile tipi örgütlere benzerliğinden kaynaklı olarak ismi klan olarak adlandırılmıştır. Klan kültürü yapısına sahip örgütler iç odaklı ve esnek yapılı düzen sistemine sahiptir. En belirgin özellikleri katılımcılık, takım çalışması ve çalışanları arası bağlılıktır. Örgüt, çalışanlarının her şeyi paylaştığı aile ortamını yansıtmaktadır ve bu sebeple bireysellik düzeyi düşüktür. Klan kültüründe lider, eğitici, yardım edici ve danışman rollerini üstlenmektedir. Bu kültür yapısına sahip örgütlerin amacı takım çalışmasına olanak sağlayan bir yönetim anlayışının oluşturulması, alınacak kararlara çalışanların da dahil edilmesi ve fikir birliğinin sağlanmasıdır. Bu tip kültürlerde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları karşılıklı güven ve sadakat ile sağlanmaktadır. Aynı zamanda bireyler için kişisel gelişimin önemi büyük olmakla birlikte başarı kriterleri insan kaynaklarının gelişimi ile desteklenmektedir (A.g.e.: 41-42).

- **Adhokrasi Kültürü:** dış çevre odaklı ve esnek yapılı düzen sistemi hakimdir. Belirgin özellikleri olarak uyumluluk, girişimcilik, dinamiklik ve yaratıcılıktır. Bu tip örgütlerde çalışan bireyler risk almaktan çekinmezler. Adhokrasi kültüründe lider, yenilikçi ve risk almayı seven bir yapıdadır. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler bireysel ve bağımsız çalışmaya odaklanmayı, bireylerin risk almasına olanak sağlamayı ve yeniliğin araştırılabileceği girişimci bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları araştırma-geliştirme ve yenilik oluşturma ile sağlanmaktadır. Örgütte çalışan bireyler için yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar oluşturmak her zaman çok önemlidir. Başarı kriteri, örgütün yeni ve benzersiz ürünler ile piyasada lideri olmasıdır (A.g.e.: 43-45).

- Pazar Kültürü: örgüt yapıları farklılaşma, rekabet, dış çevre ilişkileri, istikrar ve kontrol üzerine kuruludur. En belirgin özellikleri rekabet avantajı sağlamak, üretken olmak ve örgütsel amaçlara ulaşmaktır. Pazar kültüründe lider sonuç odaklı, kararlı ve rekabetçidir. İşin yapılması ve sonuca ulaştırması pazar kültürü için önemlidir. Bu tip örgütlerde çalışan bireyler için başarılı olmak, zorlu hedeflere ulaşmak önemli olduğundan dolayı çalışanlar başarı odaklı ve rekabetçidir. Pazar kültürüne sahip örgütlerde bağlılık, başarıyı elde etmek ve rekabet ortamında hedefleri gerçekleştirmeye yöneliktir. Çalışan bireyler için asıl başarı kriteri örgütün rakiplerinin önüne geçerek piyasada iyi bir konumda olmasıdır (A.g.e.: 39-40)
- Hiyerarşi Kültürü: örgüt yapıları iç odaklılık ve kontrol üzerine kurulmaktadır. İçsel kontrol kuralları, düzen ve düzenlemeler ile sağlanmaktadır. Bu tür kültürlerde lider, yönlendirici rolünü üstlenmektedir. Aynı zamanda resmi prosedürler ile çalışanların ne yapacağı konusuna yön verilmektedir. Hiyerarşi kültüründe resmi prosedür ve politikalar çalışanları bir arada tutmakta ve çalışanların sürekli ve istikrarlı olarak çalışması beklenmektedir. Çalışan bireylerin kusursuz çalışması ve bu konudaki sürekliliğin sağlanarak kontrol edilmesi önemlidir. Aynı zamanda düzenli ve verimli bir şekilde yürütülen faaliyetler örgüt için önem arz etmektedir. Çalışanlar açısından ise güvenilir hizmet, kusursuz iş planlaması ve kaynakların etkin kullanılması önem taşımaktadır (A.g.e.: 37-38).

Şekil 1.1’de Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen “Rekabetçi Değerler Modeli” gösterilmektedir.



Şekil 1. 1: Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: (Cameron ve Quinn, 2006; 35-46).

1.7.2. Ouchi'nin "Z" Örgüt Kültürü Modeli

Ouchi örgüt kültürünün etkinliğini oluşturduğu 'Z' kültür modeli ile açıklamaktadır. Katılımcı ve kendine özgü bir kültür yapısına sahip Japon yönetim teorisini açıklayarak bu yönetim tarzının Amerikan örgütlerine nasıl uyarlanabileceğini Z yönetim teorisi kitabında bahsetmiştir. Japon ve Amerikan örgütlerinin sahip olduğu değer yargılarını karşılaştırarak bu modeli oluşturmuştur (Eren, 2010: 158).

(Z) tipi kültür modeli, Amerikan kültüründe hâkim olan kısa süreli istihdam anlayışına karşın Japon kültüründe mevcut olan hayat boyu istihdam olanağı sunmaktadır. Bu durum örgütün başarısı ve çevresel prestijinin yanı sıra uyguladığı bağlılık politikasına da bağlıdır. Z tipi örgütlerde bireyler uzun dönemde becerilerine göre ve yavaş bir değerlendirme sonrasında terfi almaktadır. Z tipi örgütlerde karar verme Japon kültüründe olduğu gibi katılımcı yönetim tarzı benimsenerek en kıdemsizden en kıdemliye doğru karar sürecine dahil edilmektedir. Ancak Amerikan kültüründe karar verme bireysel sorumluluğa dayandırılmaktadır. Bu sebeple olası başarı ve başarısızlık durumlarında departman ve takım yöneticileri sorumlu tutulmaktadır. Z tipi örgütlerde kariyer gelişimi Japon kültürlerinde olduğu gibi bireylerin her bölümde çalışması ve bilgi kazanması ile desteklenir. Z tipi örgütlerde kontrol Japon kültürlerinde olduğu gibi çok önemszenmektedir ve bu kontrol gizli ve resmi olmayan kanallar ile yapılmaktadır. Japon örgüt kültürü anlayışında grup sorumluluğu hâkim olurken Z tipi örgütlerde ise Amerikan kültüründe olduğu gibi bireysel sorumluluk anlayışı mevcuttur (Ouchi, 1989: 61-67). Amerikan tipi kültürlerde çalışanlara gösterilen ilgi iş yaşamı ile sınırlıdır. Z tipi örgütlerde ise, Japon kültüründe olduğu gibi çalışan bireyler aileleri ve çevreye bağımlılıkları ile değerlendirilmektedir. Örneğin ayın veya yılın elemanı olarak seçilen bir çalışan ailesi ve çocuklarının önünde ödüllendirilmektedir. Bu sayede çalışan bireyin örgütsel bağlılığı ve katılımcılığı geliştirilerek çalışma ve üretim daha verimli hale gelmektedir (Eren, 2010: 161).

Bu anlamda Z tipi örgüt uygulamasının insan unsuruna önem verdiğini söylemek mümkündür. Çalışan bireylerin yönetime katılımının desteklenmesi, istihdamda devamlılık sağlanması, bireylerin sorumluluk alması, geniş alanda uzmanlaşma, örgütü aile gibi görme ve zamanla yükselme gibi konular örgütsel verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Tablo 1.2’de Amerikan tarzı örgüt kültürü değerleri ile Japon tarzı örgüt kültürü değerlerinin karşılaştırılması gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri ile Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerlerinin Karşılaştırılması

Kültürel Değerler	Japon Örgütlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Örgütlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Örgütlerindeki Görünüm
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam boyu İstihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar Verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1989: 503; Aktaran: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, 2001: 191.

1.7.3. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

“Geert Hofstede’in kültür konusunda düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmanın sonuçlarını dört başlık altında incelemektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve kolektivizm ve erillik-dişilik” (Bakan vd., 2004: 82- 89).

- **Güç Mesafesi:** Örgüt içindeki güç dağılımını ifade eder. Örgütte bulunan daha güçsüz bireylerin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını kabul etme ve bekleme derecesi olarak ifade edilmektedir. Güç mesafesinin dar olduğu örgütlerde çalışan bireyler daha demokratik ve eşitlikçi ilişkiler beklemektedir. Güç mesafesi geniş olan örgütlerde çalışan bireyler ise otoriteyi benimsemişlerdir (Hofstede, 2011: 9-10).

- Belirsizlikten Kaçınma: örgütte çalışan bireylerin belirsiz ve bilinmeyen durumlara karşı endişe duyup duymadıkları, bu tarz durumlardan kaçınıp kaçınmadıkları ve kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgili durumları ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi, düşük ve yüksek olan kültürler olarak ikiye ayrılmıştır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük toplumlar risk almayı tercih etmekle beraber esnek kurallara sahiptir. Ancak belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlarda ise resmî ve kesin kurallar bulunmaktadır (A.g.e.: 10-11).
- Bireycilik ve Toplumculuk: örgüt içindeki bireylerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa örgütün ihtiyaçlarına mı daha çok önem ve öncelik vermesi durumunu ifade etmektedir. Bireyler arasındaki bağların güçlü olmadığı durumlar bireycilik boyutu ile ilgilidir. Bireyciliğin ön planda olduğu örgütlerde bireyler kendilerini bağlı oldukları topluluktan daha fazla önemsemektedirler. Bireyler kendi ayakları üzerinde durmakta ve bağımsız olarak hareket etmektedir. Toplumculuk boyutu ise bireyciliğin tam aksine örgütte çalışan bireylerin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tuttuğunu ifade etmektedir (A.g.e.: 11).
- Erillik ve Dişilik: bu kültür boyutuna toplumsal cinsiyetçi rollerin çokça hissedildiği toplumlarda rastlanmaktadır. Dişilik özelliği sergileyen bir örgütte var olan değerlerin kadınsı, erillik özelliği sergileyen örgütün var olan değerlerinin erkeksi olduğu görülmektedir. Dişil toplumlar yaşam kalitesine odaklanan, duyarlı ve ılımlı özellikler taşıırken eril toplumlar ise maddi başarıya ve rekabete odaklanmaktadır (A.g.e.: 11-12).

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF DAVRANIŞ

2.1. Proaktif Davranış Kavramı ve Kapsamı

Proaktif terimi; “pro (ileriye yönelik, önce)” ve “activus (aktif, etkin)” kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Cambridge sözlüğündeki tanıma göre “proactive” kelimesi önceden davranılan, zamanından önce önlem alınan ve değişiklik yapılan anlamına gelmektedir (Tunca vd., 2018: 326). Proaktif kişilik ise bireyin herhangi bir yönlendirme olmadan gerekli olan değişimi başlatabilme niteliğine sahip olmasıdır. Proaktif kişiliğe sahip bireyler hedefledikleri değişimi oluşturabilmek için aktif uygulayıcı rolünü taşımaktadır. Aynı zamanda proaktif kişiler etkileşimde oldukları iç ve dış çevre koşullarını örgüte fayda sağlaması amacıyla değiştirmek istemektedir (Yolcu ve Çakmak, 2017).

Proaktif davranışın en önemli kriterlerinden biri proaktif kişiliğe sahip olmaktır. Proaktif kişilik bireysel bir eğilim olarak ifade edilirken, proaktif davranış ise bireyin işine yüklediği rolleri ve rol davranışlarını ifade etmektedir. Crant ve diğerleri (2001), proaktif kişiliği ve proaktif davranışı doğrudan kariyer başarısı ile ilişkilendirmiş ve inisiyatif almanın örgütsel başarı için önemine vurgu yapmışlardır (Seibert, Scott E., Kraimer, Maria L., Crant, 2001: 845-847).

Günümüz çalışma koşullarında, örgütler rakiplerine göre avantaj sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda rekabet avantajının en önemli kaynağı olan işgücüne odaklanmaktadır. Hızla değişen ve belirsizlik açısından yüksek olan çevre koşullarında işgücünün rolünün artırılması, davranışsal olarak farklılaşmış çalışanların ihtiyacını yaratmaktadır. Başka bir deyişle, farklı davranışsal özelliklere sahip çalışanlar proaktif davranışa sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır (Belschak vd., 2010: 267). Proaktif davranışlar değişim ve gelişmeye odaklanan bireysel ve örgütsel davranışlardır. Dış çevre koşullarında artan belirsizlikler, örgütsel süreçlerde değişiklik gerektiren koşulların ortaya çıkması, kurum ve çalışanların karşılıklı bağımlılığının artması proaktif davranışları önemli bir noktaya getirmiştir (Searle, 2011: 1). Bireylerin proaktif davranış sergilemeleri, çevrelerini olumlu yönde etkileyen bir durum olmasının yanı sıra örgütsel süreçlere ve bireylerin kişisel

gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Proaktif davranışlar, çalışanların kendileri ve çevreleri üzerinde olumlu etkisi olan inisiyatif odaklı davranışlardır. Bu sebeple, proaktif davranış sergileyen çalışanlar, örgütsel süreçlere ve kendi kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya çalışan, girişimci ve istediklerini elde eden kişiler olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarından işlerini yapmanın ötesinde proaktif olmalarını beklemektedir (Bolino, vd. 2010: 325).

Örgütsel ortamda proaktiflik, bireylerin kendiliğinden görevlerini yerine getirebilmesini, inisiyatif alabilmelerini ve sorumluluk üstlenerek problemleri çözebilmesini ifade etmektedir. Proaktif davranış ise bahsedilen bu proaktiflik özelliklerin sosyal çevreye yansıtılmasıdır (Bjorkelo vd., 2010: 372). Proaktif davranış, örgütlerde mevcut koşulların iyileştirilmesini ve yeni fırsatların yaratılmasında bireylerin inisiyatif alabilmesini ifade etmektedir. Bu davranış, örgütlerde mevcut koşullara uyum sağlamak yerine, bireyler tarafından örgütlere yenilik ve değişiklik getirilmesini kapsamaktadır (Adebayo, 2008: 443; Belschak ve Den Hartog, 2010: 476; Fritz vd., 2009: 95; Fuller vd., 2006: 1098). Başka bir ifade ile proaktif davranış, bireylerin kendilerini ve çevrelerini etkileyen olaylara karşı önlem almalarını içeren düşünceli ve gelecek odaklı davranışlarıdır (Foo vd., 2009:1087-1088; Grant ve Ashford, 2008: 9). Örgütsel davranan bireyler çevrelerinde gelişen olayları izlemek yerine bu olayların meydana geliş sürecini kontrol altına almak ve örgütsel koşullarda yenilik ve değişiklikler için çaba sarf etmektedirler (Parker vd., 2010: 828). Bu doğrultuda, proaktif davranışın örgütsel süreçleri kontrol etmek, değişim yaratmak ve geleceğe yönelik öngörülü davranmak gibi prensiplere dayandığı ifade edilebilir (Parker ve Collins, 2010: 3).

Proaktif davranış, örgütsel davranış alanında dikkat çeken ve son yıllarda literatürde çokça araştırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup örgütsel verimliliğe olan katkısı ve değişim süreçlerine olan etkisi üzerinde durulmaktadır (Marler, 2008: 3). Çünkü örgütsel verimliliğin artırılmasında ve değişim süreçlerinde bireylerden olası problemleri önceden tanımlamaları ve problemlere yönelik çözüm üretmeleri istenmektedir. Bu sebeple günümüz iş dünyasında örgütler girişim yapan ve inisiyatif alan bireyleri tercih etmektedir (Yi, 2009: 1). Literatürde rol tanımlı ve rol ötesi davranışlar olarak tanımlanan proaktif davranışları bireyler örgütsel rollerinin kapsamında ve örgütsel rollerinin üzerinde fazladan çaba göstererek örgütsel performansı arttırmak için sergileyebilirler (Ruder, 2003: 2). Proaktif davranış

türlerinin hangilerinin rol ötesi veya rol tanımlı davranış kapsamına girdiğine dair bir fikir birliği olmamakla birlikte bu davranışların rol tanımlı veya rol ötesi davranış olarak sınıflandırılabilmesi bireylerin örgütsel rollerini yorumlamaları ile ilgilidir (Parker ve Collins, 2010: 4).

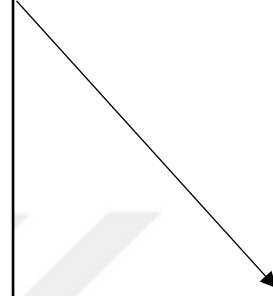
2.2. Proaktif Davranış Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Örgütsel başarı elde etmek isteyen ve sürekli değişen iş koşullarına karşı başarılı olmak isteyen örgütler proaktif davranan bireyleri istihdam etmek istemekte ve proaktif davranan bireyleri bünyelerinde tutmaya çalışmaktadır. Bu anlamda örgüt içinde bireylerin nasıl proaktif davranış sergilemeye teşvik edileceğinin ve bu davranışın bireyler arasında nasıl yaygınlaşacağı belirlenmesi zamanla daha önemli hale gelmiştir (Fuller vd., 2012: 1 ; Strauss vd., 2009: 279). Başka bir ifade ile bireylerin proaktif davranış sergilemesine yol açan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin örgüt tarafından oluşturulmaya çalışılması araştırılmış olup bireyleri proaktif davranmaya sevk eden prensipler açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde bulunan araştırmalarda proaktif davranışların oluşumunda etkili olan faktörler bireysel ve durumsal olarak iki ayrı açıdan ele alınmıştır. Bireysel faktörler, bireyleri proaktif davranış sergilemeye iten ve bu potansiyeli ortaya çıkaran nedenler olarak incelenmektedir. Durumsal faktörler ise, bireyin proaktif davranma kararına sebep olan şartlar olarak açıklanmaktadır. (Bindl ve Parker, 2011: 9; Crant, 2000 : 438; Grant ve Ashford, 2008: 13-16; Parker vd., 2010: 830; Ruder, 2003: 15).

Yapılan araştırmalarda proaktif davranışların oluşumunda etkisi olan faktörlerin belirlenmesi için hazırlanan çalışmalarda açıklanan bireysel ve durumsal faktörler aşağıdaki modelde gösterilmektedir.

Bireysel Faktörler

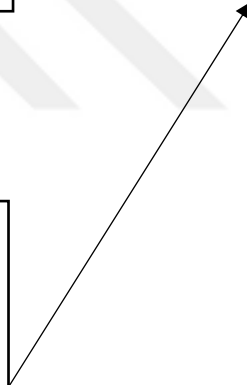
- Proaktif Kişilik
- Olumlu Ruh Hali
- Sorumluluk Sahibi Olma
- Dışadönük Olma
- Yeniliklere Açık Olma
- Bilgi ve Yetenekler
- Öz Yeterlilik
- Özgüven
- Öğrenme Odaklılık
- Rolü Gerçekleştirebilme Yetkinliği
- Demografik Özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim)



Proaktif Davranış

Durumsal Faktörler

- Otonomi
- İş Dizaynı
- İş Stresinin Kaynakları
- Personel Güçlendirme
- Algılanan Örgütsel Destek
- Liderlik
- Örgüt İklimi



Şekil 2. 1: Proaktif Davranışların Oluşumunda Etkili Olan Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Kaynak : Bindl ve Parker, 2011: 27-32; Crant, 2000: 438; Parker vd., 2010: 4; Wu ve Parker, 2011: 85.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, kişilere göre değişiklik gösteren ve bireylerin proaktif davranış sergileme potansiyelini belirleyen çeşitli prensipleridir. Literatürde proaktif davranış oluşumunda etkili olan faktörlerin belirlenmesine dair yapılan mevcut çalışmalarda bireysel faktörlerin önemi üzerinde durulmaktadır. Yapılan araştırmalarda bireysel faktörler, proaktif kişilik, olumlu ruh hali, sorumluluk sahibi olma, yeniliklere açık ve dışadönük olma, bireylerin sahip oldukları bilgi ve yetenekler, öz yeterlilik, öğrenme odaklılık, örgütsel rolü gerçekleştirebilme yetkinliği, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikler olarak ele alınmaktadır (Ashforth vd., 2007: 24; Parker vd., 2010: 840; Ruder, 2003: 15; Wu ve Parker, 2011: 87-88).

2.2.1.1.Proaktif Kişilik

Liang ve Tang (2010), “proaktif kişilik, bireyin çevresini etkilemesi amacıyla ilk girişimi yapmaya yönelik eğilimini ifade etmektedir” (s.543) diyerek proaktif kişiliğin tanımını yapmaktadır. Proaktif kişilik, farklı durumlar karşısında bireyin değişimi başlatabilme eğiliminde olmasıdır. Proaktif kişiliğe sahip bireyler değişim odaklı olmaları sebebiyle içinde buldukları örgütsel ortamda yeni çevresel koşullar oluşturarak değişimi başlatırlar (Van Vianen ve De Pater, 2012: 148). Proaktif kişiliğe sahip bireylerin temel özellikleri meraklı ve değişim odaklı olmalarıdır. Bununla beraber bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme noktasında diğer çalışanlardan daha istekli ve öğrenme odaklıdırlar. Ayrıca, örgüt içinde kalıcı ve yapıcı değişimler için çalışma arkadaşları ile bilgilerini paylaşır, onlara yardım eder ve örgütsel kaynakları en verimli şekilde kullanırlar. (Fuller vd., 2012: 5).

Bireylerin proaktif kişilik yapısına sahip olması örgütsel ve bireysel açıdan önemlidir. Proaktif davranışların sergilenebilmesi için tek şart proaktif kişilik yapısı özelliği değildir. Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler örgütlerde proaktif davranılması için diğer çalışanları etkilemektedir (Marler, 2008: 23). Başka bir ifade de ise proaktif kişilik, bireyi proaktif davranmaya teşvik eden ancak tüm bireylerde bulunmayan bir kişilik özelliğidir. Proaktif kişilik ve proaktif davranmak aynı anlama gelmemekte

olup proaktif olmayan kişiler de uygun koşullar sağlandığında proaktif davranış sergileyebilmektedir (Bolino vd., 2010: 327).

Bateman ve Crant (1993)'a göre proaktif eğilim, çevrelerini etkilemek için harekete geçen bireyler arasındaki farklılıkları tanımlamaktadır. Aynı zamanda proaktif kişilik durumsal faktörler tarafından engellenememekte ve buna binaen çevresel değişimi başlatmaktadır. Crant (2000)'a göre ise, proaktif bireyler fırsatları belirler ve fırsatları değerlendirmek için harekete geçerler. İnisiyatif alırlar ve anlamlı bir değişim görünceye kadar proaktif davranmaya devam ederler. Proaktif olmayan insanlar ise bu davranışların aksine pasiftirler. Değişime neden olacak fikirler üretmek yerine var olanı kabullenir, onlara uyum sağlarlar. Bireyin proaktif kişilik yapısına sahip olup olmaması proaktif davranış gösterme eğilimi ile doğrudan ilişkilidir.

2.2.1.2.Olumlu Ruh Hali

İş hayatındaki olumlu ruh hali (positive mood), bireylerin örgütsel görevlerini yerine getirirken hissettikleri duyguyu tanımlamaktadır. Ruh hali sürekli değişken bir özelliğe sahiptir. Bu durum, örgütlerde değişik ruh haline sahip birçok çalışanın olduğu anlamına gelmektedir. İş ortamlarında çalışanların heyecanlı, istekli, endişeli, sinirli, tembel veya daha yavaş hareket eden ruh haline sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, bireylerin ruh halleri ifade edilirken bu ifadeler kullanılmakta olup ruh hali olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olumlu ruh haline sahip olan birey coşkulu, enerjik, heyecanlı ve güçlü özellikler taşımaktadır. Olumsuz ruh halinde olan bireyler ise sıkıntılı, korkulu, gergin ve endişeli özellikler taşımaktadır. Ayrıca, yöneticiler ve örgütler olumlu ruh halini teşvik etmek için çalışanlarına güvenli ofis ortamı sağlamak, yönetim desteği vermek, çalışanlara sosyal etkileşim için fırsatlar sağlamak ve işyerine eğlence ve mizahı dahil etmek gibi etkili yöntemleri kullanabilirler (George ve Jones, 2012: 78-79).

Olumlu ruh hali, bireylerin içsel motivasyonunun artmasını destekleyerek işlerinde daha verimli olmalarına katkı sağlamaktadır. Bu anlamda olumlu ruh haline sahip bireyler işleri ile daha çok meşgul olarak daha fazla sorumluluk almaktadırlar (Parker vd., 2010: 844). Aynı zamanda, olumlu ruh hali bireylerde enerji ve dikkat düzeyinin artmasını destekleyerek bireylerin daha çok proaktif davranış sergileme eğiliminde olmalarına katkı sağlamaktadır (Fritz ve Sonnentag, 2009: 98-99). Diğer bir ifade ile,

olumlu ruh hali bireylerde düşünce dağarcığını arttırarak ruhsal ve sosyal olarak bireylere farklı bakış açısı kazandırmaktadır (Grant ve Ashford, 2008: 22).

2.2.1.3.Sorumluluk Sahibi Olma

Proaktif bireyler mevcut durumu değiştirmek ve geliştirmek için kendiliğinden isteyerek harekete geçen kimselerdir. Bu özellikleri dolayısıyla bu kişiler statükoya meydan okuyan kimseler olarak nitelendirilmektedir. Örgütler de mevcut durumu değiştirmek veya geliştirmek için statükoya meydan okuyan bireylere ihtiyaç duyarlar. Morrison ve Phelps (1999) örgütlerin kalıcı değişiklikler için statükoya meydan okumaya istekli bireylere ihtiyacı olduğunu ifade etmek için “sorumluluk alma” kavramını ortaya atmıştır. Sorumluluk sahibi olmak, değişim ve gelişim odaklı bir davranış olmasının yanı sıra işlerin nasıl yürütüldüğüne yönelik olarak işlevsel değişikliği etkilemek amacıyla çalışanların gösterdikleri çaba olarak da tanımlanmaktadır. Bireylerin sorumluluk sahibi olduğu, kendi performanslarına inandıkları ve değişim çabalarını destekleyen örgütlerde sorumluluk alma duygusu teşvik edilmiş olur. Değişim çabalarını destekleyen, çalışanlarının sorumluluk sahibi olduğu ve kendi performanslarına inanan bireylerin bulunduğu örgütlerde diğer bireylerin de sorumluluk alma olasılığı daha yüksektir (Crant, 2000).

Beş faktör kişilik özelliklerinden biri olan sorumluluk sahibi olma, bireylerin düzenli, disiplinli, başarılı ve planlı olarak hareket etmelerini gerektirmektedir (Basım vd., 2009: 23). Sorumluluk sahibi olma, örgütsel davranışların önemli bir belirleyicisi olup, çalışanlara planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan organizasyon ve yönlendirme konularında kolaylık sağlamaktadır. Bu sebeple, sorumluluk sahibi olma, yöneticilerde en çok aranan beş faktör kişilik özelliklerinden biridir (King vd., 2005: 590-591).

Sorumluluk sahibi olan bireyler örgütleri için riskli veya risksiz tüm koşullarda sorumluluk almaktan kaçınmaz, fazladan çaba harcayarak örgütsel faaliyetleri etkilemek için isteyerek proaktif davranmaktadırlar (Grant ve Ashford, 2008: 15). Sorumluluk sahibi olma özelliğinin, bireylerin proaktif davranış eğilimleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Sorumluluk sahibi bireyler, dikkatli, güvenilir ve örgütsel politikalara daha hâkim olmaları sebebiyle örgütteki diğer bireylere nazaran proaktif davranış sergileme konusunda daha isteklidir (Bindl ve Parker, 2011: 25-26).

Bu bağlamda sorumluluk sahibi bireyler sorumluluk ve inisiyatif alma, yardımsever ve yenilikçi davranma, bilgilendirme ve yönlendirme ve geri bildirim alma isteği gibi proaktif davranışlarda başarılı olmaktadır.

2.2.1.4.Dışadönük Olma

Dışadönük olma, beş faktör kişilik özelliklerinden biri olup insanlarla birlikte olmaktan hoşnut olmak ve sosyal çevre ile yakın ilişki kurabilme olarak tanımlanmaktadır (Ahmed, 2011: 57). Dışadönük bireyler, meraklı, pozitif, hareketli ve sempatik olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu özelliğe sahip bireyler konuşkan ve sevecen olmaları dolayısıyla çok fazla arkadaşına ve sosyal çevreye sahiptirler. Dışadönük kişilik özelliğine sahip bireyler, çevreleri ile sosyal ilişkiler kurarak, onlarla hevesli bir şekilde ilgilenerek, yardımsever ve proaktif davranmaktadırlar (King vd., 2005: 591-594). Dışadönük bireyler örgütsel ortamda daha fazla rol üstlenerek kontrolü elde tutmayı istemekte ve karşılaşılan engellere karşı mücadeleci davranmaktadırlar. Bu özellikleri ile dışadönük bireyler proaktif davranmanın gerektirdiği risk alabilme, girişim yönlülük, örgütsel süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ve faaliyet odaklılık gibi konularda etkin bir rol üstlenmektedirler (Tornau ve Frese, 2012: 11). Dışadönüklük özelliği, bireylerin kendilerinden emin bir üslup ile çevreye hâkim davranışlar sergilemelerini ifade etmektedir. Bu özellik aynı zamanda bireylerin düşüncelerini rahatça ifade ederek proaktif davranış sergilemelerini sağlamaktadır (Grant vd., 2011: 528-532).

Örgütlerde dışadönük kişilik özelliğine sahip bireyler, yenilikçi ve yardımseverlik, sosyal uyum ve sosyal ilişkiler ağı geliştirme davranışı, geri bildirim alma, sorun bildirme, bilgilendirme ve yönlendirme, inisiyatif alma ve düşünceleri açıkça ifade etme gibi birçok proaktif davranışı sergileme eğilimindedirler.

2.2.1.5.Yeniliklere Açık Olma

Yeniliklere açık olma, bireylerin yenilikçi, yaratıcı, orijinal, hayal gücü kuvvetli ve gelişime açık olmaları gibi özelliklere sahip olmalarını ifade etmektedir (Costa vd., 1995). Yeniliklere açık olan bireyler zeki ve meraklı olmaları nedeniyle diğer bireylere nazaran daha kuvvetli öğrenme performanslarına sahiptir (Barrick ve Mount, 1991).

Dinamik iş yaşamının içinde bulunduğu belirsiz koşullarda örgütler yeniliklere açık olan bireylerden proaktif davranmalarını beklemektedirler. Çünkü bu özellikteki bireyler, meraklılık, yaratıcılık, esneklik ve analitik düşünebilme gibi özelliklere sahip olmaları nedeniyle örgütün gelişmesi için çeşitli fırsatları yakalamakta ve yeni yöntemler oluşturmak için çaba sarf etmektedir (Grant & Ashford, 2008: 16). Yeniliklere açık olan bireyler, entelektüel ve yaratıcı faaliyetlere yönelerek bu sayede örgüt ile ilgili konularda farklı bakış açıları ile mevcut faaliyetlerde değişiklik yaratmaktadırlar. Bununla birlikte yeniliklere açık olma özelliği bireylerin proaktif davranmalarına katkı sağlamaktadır (Thomas vd., 2010: 282). Yeniliklere açık olan bireylerin meraklı ve entelektüel kişilik özelliklerine dair yöneticilerinden performansa yönelik geri bildirim alma davranışı, sosyal uyum ve sosyal ilişkiler ağı geliştirme gibi bazı proaktif davranışlar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Ahmed, 2011: 88; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000: 375).

Sürekli gelişen ve değişen çalışma koşullarında hayatta kalmak ve rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler yeniliklere açık bireyler istihdam etmek istemektedir. Çünkü bu özelliğe sahip bireyler değişime, gelişime ve sürekli öğrenmeye odaklanarak mevcut şartları kabul etmeyecektir. Bu anlamda, yeniliklere açık bireylerin kariyer yönetimi, geri bildirim isteme, sosyal uyum ve sosyal ilişkiler ağı geliştirme, düşünceleri açıkça ifade etme, bilgilendirme ve yönlendirme, yenilikçi davranış ve inisiyatif alma gibi proaktif davranış sergileme eğiliminde olduğu söylenebilir.

2.2.1.6. Bilgi ve Yetenekler

Bilgi ve yeteneklerin bireylerin proaktif davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bireylerin örgüt içerisinde proaktif davranışlar sergileyebilmesi için mesleki bilgiye ve iş için gerekli olan birtakım yeteneklere ihtiyacı vardır. Proaktif davranış türleri bakımından değerlendirildiğinde işi ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneğe sahip bireylerin inisiyatif alabildiği ve düşüncelerini açıkça ifade edebildiği görülmektedir. Bu anlamda bireylerin işi ile ilgili uzmanlık seviyeleri ve bilgi birikimleri örgüt içinde proaktif davranış sergilenmesini destekleyen önemli unsurlardır (Bindl ve Parker, 2011: 23).

Bilgi ve yetenekler kavramının proaktif davranışlar üzerindeki etkisini araştıran ilk çalışma işleri ile ilgili önemli ölçüde bilgi ve yeteneğe sahip bireylerin daha fazla

inisiyatif almaya eğilimli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sonraki çalışmalar ise proaktif davranışlar üzerinde zekanın ve yeteneklerin etkili olduğuna değinmiştir. Literatürdeki çalışmalar, daha çok mesleki yetenek veya bilgiye sahip bireylerin diğer bireylere nazaran daha çok proaktif davrandıkları sonucunu içermektedir. Hızla değişen ve belirsiz çalışma hayatında bilgili ve yetenekli olmak, bu şartlarda gerekli olan proaktif davranışların sergilenmesiyle yakından ilgilidir (Grant ve Ashford, 2008: 23-24). Örneğin, örgütün iç ve dış çevre ile iletişim kurarken ihtiyaç duyduğu normatif bilgilere, örgütün amaçlarının belirlenmesinde gerekli olan stratejik bilgiye ve örgüt yöneticilerini yönlendirecek kadar kritik bilgiye sahip olmak bireylerin proaktif davranış sergilemesinde önemli role sahiptir (Parker vd., 2010: 843).

Bu nedenle, rekabetçi iş dünyasında bireylerin ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip olması örgütler açısından önemlidir. İşi ile ilgili gereken bilgi ve beceriye sahip bireyler örgütsel görevlerini başarılı ile tamamlamakla birlikte proaktif davranarak örgütsel verimliliği arttırmaya katkı sağlayacaktır.

2.2.1.7.Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, bireyin bir işi yapmak için gereken becerilere sahip olmasına dair inancını ifade etmektedir. Birey davranışlarının ve davranış değişikliklerinin temel belirleyicisi olarak da tanımlanmaktadır. Aynı zamanda öz yeterlilik, bireylerin motivasyon ve başarı düzeylerini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kurbanoglu, 2004: 138). Öz yeterlilik, bireylerde yenilikçi davranabilme, girişimci olabilme, risk alabilme ve zorluklarla mücadele edebilme azimlerini olumlu yönde etkilemektedir (Basım vd., 2009: 122-127). Örgütlerin başarılı olabilmeleri için bireylerin yeterliliklerinin farkında olabilmeleri ve yeterliliklerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri önemlidir. Dolayısıyla, örgütlerin işe alım süreçlerinde öz yeterlilik aranan bir nitelik olup mevcut çalışanlara ise örgütsel bazı uygulamalar ile öz yeterliliklerinin artmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Öz yeterlilik, bireylerin duygularının kontrolünü sağlayan ve başarı şansını arttıran bir faktör olması sebebiyle proaktif davranışların sergilenmesinde önemli role sahiptir (Hopkins, 2009: 5-6).

Mevcut çalışmalarda öz yeterliliğin proaktif davranış sergilenmesi konusunda etkili olduğu öne sürülmektedir (Frese ve Fay, 2001). Örneğin, örgütlerin iş geliştirme

süreçlerinde yer alan inisiyatif alma, geri bildirim ve sorumluluk üstlenme gibi davranışlar mevcut durumda değişiklik yapmayı amaçlamaktadır. Bu davranışların amacına ulaşabilmesi ve diğerlerinin şüpheli yaklaşımlarıyla başa çıkılabilmesinde öz yeterlilik kritik öneme sahiptir. Bu anlamda öz yeterlilik, bireylerin risk alma ve engelleri aşma arzusunu arttıran ve bireyleri proaktif davranmaya iten bir özelliktir (Parker vd., 2010: 159).

Öz yeterlilik özelliği yüksek olan bireyler sahip oldukları bilgi ve beceriler sayesinde kendilerine güvenmektedirler. Bu nedenle, sorumluluk üstlenme, geri bildirim alma, düşüncelerini açıkça ifade etme, inisiyatif alma, sorun bildirme, bilgilendirme ve yönlendirme gibi proaktif davranışları çekinmeden, risk alarak sergileyebilmektedirler.

2.2.1.8.Özgüven

Özgüven, genel bir kişilik özelliği olup bireyin kendini değerli hissetmesi olarak nitelendirilmektedir. Başka bir ifade ile bireyin kendini olduğu gibi kabullenmesi, kendiyi barışık olması ve olumlu benlik algısı olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin mutlu ve başarılı bir hayata sahip olması için özgüven duygusuna ihtiyaçları bulunmaktadır. Aynı zamanda, özgüven bireylerin hayatını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak da değerlendirilmektedir (Tokinan ve Bilen, 2011: 365).

Özgüven sahibi bireyler, çevrelerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede çalışma arkadaşlarının özgüvenini arttıran bireyler, sorumlulukları karşısında endişeli bireylere göre daha azimli davranmaktadır. Ek olarak, özgüven duygusuna sahip bireyler risk alan ve girişimci davranışlar sergileyen kimselerdir (Mackay, 2007: 298). Yöneticiler örgüt içinde özgüven sahibi, bilgi ve yeteneklerine güvenen bireylere tüm alanlarda ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda terfi verilen bireylerde özgüven duygusu aranan bir nitelik olarak değerlendirilmektedir (Tobin ve Pettingell, 2008: 52).

Özgüven, bireyin örgütsel rolünü gerçekleştirebilmesine yardımcı olurken aynı zamanda örgütsel ve bireysel başarıya da katkı sağlamaktadır. Özgüven sahibi bireyler, daha fazla inisiyatif almaları sebebiyle değişim süreçlerinde aktif rol oynamaktadır. Bu anlamda, özgüven sahibi bireylerin proaktif davranış sergileme eğilimleri daha yüksektir (Yi, 2009: 37).

Proaktif olmak, inisiyatif alabilmeyi, girişimci olabilmeyi ve değişim yaratmayı içermektedir. Bu sebeple, proaktif davranış sergileyen bireylerin özgüven sahibi olmaları da gerekmektedir. Özgüven duygusuna sahip bireyler örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerektiğinde inisiyatif alma, düşüncelerini açıkça ifade etme, yenilikçi davranma, sorumluluk üstlenme, sorun bildirme ve kariyer yönetimi gibi proaktif davranışları diğer bireylere göre daha başarılı bir şekilde sergilemesi beklenmektedir.

2.2.1.9.Öğrenme Odaklılık

Öğrenme odaklılık, bireyin yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayan bir motivasyon unsurudur. Öğrenme odaklılık, bireyin zorluklarla baş edebilmesi, kendini geliştirmesi, yeni bilgi ve beceriler elde etmesi ve yaratıcılığını arttırmasına neden olan itici bir güçtür (National Changhua University of Education, 2010: 4-5).

Öğrenme odaklılık potansiyeline sahip bireyler örgütsel koşulları anlayabilme ve bu koşullarla örgüt için değişim ve gelişim yaratma üstünlüğüne sahiptir. Bu anlamda, öğrenme odaklı bireylerin proaktif davranış sergileme eğilimleri yüksektir. Örneğin, öğrenme odaklı bir birey, örgütsel performansına dair yöneticisinden değerlendirme amacıyla geri bildirim isterken proaktif davranış sergilemektedir. Aynı zamanda öğrenme odaklı bireyler, sürekli yeni bilgiler öğrenerek, yenilikçi davranış sergileme ve sorumluluk üstlenme isteği içerisindeyler (Parker vd., 2010: 842). Proaktif davranışlar bireylerin öğrenme sürecini kolaylaştırmaya ve öğrenme odaklı olmalarına katkı sağlamaktadır. Çünkü bireyler örgütsel rolleri ile ilgili veya rollerinin dışında belirsiz olan konularda bilgi edinmek isterken proaktif davranışları sergileyerek öğrenme odaklılığını da geliştirirler (Ashforth vd., 2007: 451).

Örgütlerde öğrenme odaklılığı etkileyen faktörler işin koşulları ve işin özellikleri olarak iki farklı açıdan ele alınmıştır. Örgüt yöneticilerinin beklentileri, örgütün öğrenme ve gelişim için sağladığı fırsatlar, çalışanların gelişimine verilen önem ve örgüt felsefesi iş koşulları olarak nitelendirilmektedir. Öğrenme odaklılığı üzerinde etkili olan işin özellikleri ise işin karmaşıklık düzeyi, farklı yeteneklerin gerekliliği, otonomi, geri bildirim ve işin önemi olarak ifade edilmektedir (Maurer, 2002: 26-29).

Bu sebeple, öğrenme odaklılık kavramını önemseyen örgütler aynı zamanda işin koşullarına ve işin özelliklerine önem vermelidir. Öğrenme odaklılık, bireylerin kişisel gelişimleri için önemli bir unsur olmasının yanı sıra örgütsel verimlilik bakımından da önem arz etmektedir. Öğrenme odaklı bireyler öğrenmiş oldukları bilgi ve becerileri örgüt faydasına kullandıkları takdirde örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

2.2.1.10. Rolü Gerçekleştirebilme Yetkinliği

Rolü gerçekleştirilme yetkinliği, bireyin örgütsel rolünün dışındaki görevleri de başarılı bir şekilde yapabilme düzeyidir. Rolü gerçekleştirilme yetkinliği, bireylerin mevcut görevlerini yerine getirebilmesinin dışında, görevini başarıyla tamamlamasına yönelik algılanan yeterlilik düzeyi ile ilgilidir (Marler, 2008: 25). Başka bir ifade ile rolü gerçekleştirilme yetkinliği bireylerin örgüt içinde kapsamlı ve proaktif olarak rollerini gerçekleştirmelerine olan inancını ifade etmektedir. Bu sebeple proaktif davranışlar rolü gerçekleştirilme yetkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Rolü gerçekleştirilme yetkinliğine sahip bireyler proaktif davranış sergilemekten çekinmemekte ve proaktif davrandıklarında başarılı olacaklarına inanmaktadırlar (Ohly ve Fritz, 2007: 624).

Proaktif davranış, rolü gerçekleştirilme yetkinliğinin önemli unsurlarından biridir. Aynı zamanda rolü gerçekleştirilme yetkinliği, iletişim becerisi ve kavramsal beceri olarak iki temel bileşeni içermektedir. Bu unsurlar dahilinde rolü gerçekleştirilme yetkinliği amaçların belirlenmesi, müşteri odaklı davranma ve problem çözme gibi süreçlerde önem taşımaktadır. Ek olarak rolü gerçekleştirilme yetkinliği, bireylerin örgütsel rollerini yerine getirirken uygulayacağı çalışma tarzının seçimini, harcayacağı çabayı ve karşılaştığı problemleri çözme süresini etkileyerek bireylerin motivasyon düzeyleri üzerinde de kritik bir role sahiptir (Ruder, 2003: 3).

Proaktif davranmak, bilgi ve yeteneklerine güvenme, değişim odaklı olma ve risk alma gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler de rolü gerçekleştirilme yetkinliğine sahip bireylerde bulunmaktadır. Bu sayede, rolü gerçekleştirilme yetkinliği proaktif davranışların temel belirleyicilerinden biridir (Strauss vd., 2009: 282).

Rolü gerçekleştirme yetkinliğine sahip bireyler kişisel özelliklerine güvenmektedirler ve bu yüzden proaktif davranış sergilemeye daha eğilimlidirler. Çünkü kapasitelerinin ve yeteneklerinin farkında olan bireyler davranışlarının yönünü ve tarzını daha doğru belirleyebilmektedir. Hızla gelişen ve değişen günümüz iş yaşamında rolü gerçekleştirme yetkinliğine sahip bireyler örgütlerin ihtiyaç duyduğu sorumluluk ve inisiyatif alma, kariyer yönetimi, yenilikçi davranma, bilgilendirme ve yönlendirme gibi bazı proaktif davranışların sergilenmesi noktasında başarılı olabileceklerdir.

2.2.1.11. Demografik Faktörler

Literatürde proaktif davranışlar ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, proaktif davranışların yaş, eğitim düzeyi ve cinsiyet gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin içinde yaş değişkeninin yaşı küçük ve kariyer hayatının başında olan kişilerin proaktif davranış sergilemeye eğilimli olduğu ancak yaşı büyük ve kıdemli bireylerin proaktif davranış sergileme noktasında kaçındıkları ifade edilmektedir. Bununla birlikte, cinsiyet değişkeni incelendiğinde cinsiyetin proaktif davranış üzerinde küçük bir etkisi bulunmakta olup erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha çok proaktif davranış sergilemeye eğilimli oldukları öne sürülmüştür (Bindl ve Parker, 2011: 22-23; Thomas vd., 2010: 282).

Eğitim düzeyinin ise proaktif davranış üzerinde diğer değişkenlere göre daha etkili olduğu görülmüştür. Bireyin sahip olduğu eğitim düzeyi, proaktif davranışın düzeyi ve türü üzerinde etkilidir. Örneğin, düşünceleri açıkça ifade etme proaktif davranışı eğitim düzeyi ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahiptir (Marler, 2008: 18).

2.2.2. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, bireylerin proaktif davranış sergilemelerini destekleyen veya engelleyen faktörleri içermektedir. Örgüt tarafından sağlanan durumsal faktörler, proaktif davranma eğiliminde olan bireysel faktörlere sahip bireylerin proaktif davranış sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Ancak sağlanan durumsal faktörler bireyleri proaktif davranışa teşvik etmediği takdirde bireylerin proaktif davranış sergilemekten kaçınması beklenmektedir. Literatürdeki çalışmalarda durumsal faktörler; otonomi, iş dizaynı, iş stresinin kaynakları, personel güçlendirme, algılanan

örgütsel destek, liderlik ve örgüt iklimi olarak incelenmiştir (Bindl ve Parker, 2011: 27; Crant, 2000: 438; Fritz ve Sonnentag, 2009: 96-97; Hashemi vd., 2012: 84-85; Spsychala, 2010: 23).

2.2.2.1.Otonomi

Otonomi, işin bireylere sağladığı özgürlük veya serbestlik miktarı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda otonomi, bireylerin yaptıkları işler ile ilgili karar alma özgürlüğünü ifade etmektedir. Otonomi, bireyin örgütsel görevini yerine getirirken kimseye danışmadan, prosedürlere uymadan kendi başına karar verebilmesine olanak sağlamak ve bireyin sorumluluğunu arttırmaktadır (Özkalp, 2003: 15-16). Bireye işini nasıl yapacağı ile ilgili yöntem belirlemesi ve kendi planını oluşturması için sağlanan serbestlik ile bireyin işlerin tüm kontrolünü kendi sorumluluğuna alabilmesi sahip olduğu otonomi düzeyini ifade etmektedir (George ve Jones, 2012: 167-217).

Otonomi, bireylerin hareket alanlarının genişlemesine olanak sağlarken bu sayede bireylerin sorumluluk alma isteklerini arttırmaktadır. Bireylere sağlanan otonomi, bireyleri motive ederek proaktif davranış sergilemelerine katkı sağlamaktadır (Tornau ve Frese, 2012: 12).

Otonomi, bireylerin motivasyonları, davranış ve tutumları üzerinde etkilidir. Ayrıca otonomi bireylere esneklik, hareketlilik, stratejik düşünme ve proaktif davranma gibi özellikler sağlarken aynı zamanda bireylerin örgütsel rolleri için daha fazla inisiyatif ve sorumluluk almalarına katkı sağlamaktadır (Hornung ve Rousseau, 2007: 403).

Örgüt politika ve uygulamalarının bireylerin proaktif davranış sergileyebilmesine uygun olmasının yanı sıra bireylerin otonomi ve karar verme özgürlüğüne sahip olmaları da örgütler tarafından desteklenmelidir (Yi, 2009: 35). Örgütlerin, bireylere iş ile ilgili ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve ne zaman yapılacağı gibi konularda serbestlik vermesi bireylere geniş bir kontrol alanı ve takdir yetkisi sağlamaktadır. Bu şartlarda çalışan bireylerden yeni yöntemler keşfetmeleri, proaktif davranmaları, kendilerini ve çevrelerini olumlu yönde etkilemeleri beklenmektedir (Grant ve Ashford, 2008: 9). Otonomi özelliğine bireyler yenilikçi davranma, inisiyatif alma ve düşünceleri ifade etme gibi bazı proaktif davranışları sergilemeye isteklidirler (Bindl

& Parker, 2011: 28). Örneğin, otonomi yetkisine sahip bireyler yöneticilerinden geri bildirim alarak, aldıkları geri bildirim istinaden iş süreçlerinde değişiklik yapmaktadır. Örgüt içinde karar verme serbestliğine sahip bireyler örgütü doğrudan etkileyecek faaliyetlerde üst düzey sorumluluk üstlenmektedirler (Kim vd., 2009: 987).

2.2.2.2.İş Dizaynı

İş dizaynı, bireyleri proaktif davranmaya teşvik eden durumsal faktörlerden biridir. Bireylerin proaktif davranmaları işin içeriğine, bireylerin görev ve sorumluluklarına göre değişkenlik göstermektedir (Bindl ve Parker, 2011: 28-29). Bireylerin proaktif davranış sergilemesine önem veren örgütlerin iş tasarımlarını proaktif davranış sergilemeye uygun şekilde oluşturması gerekmektedir. Bazı işlerin içeriği proaktif davranmaya uygun olabiliyorken bazı işlerin içeriği proaktif davranmaya uygun olmamaktadır (Bolino vd., 2010: 333).

Günümüz örgütlerinde iş dizaynı dikkat çeken bir konu olması sebebiyle iş dizaynlarının bireylerin proaktif davranış sergilemelerini mümkün kılacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca oluşturulan iş dizaynı modelleri bireylerin yenilikçi olma proaktif özelliklerini kullanabilecekleri nitelikte olmalıdır. Örgütlerde bireylerin öğrenim ve gelişimlerini destekleyen, yeni bilgiler öğrenmelerini kolaylaştıran iş dizaynları proaktif davranışlar açısından önemlidir. Kendini geliştiren bireylerin yenilikçi davranmaları, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almaları ve farklı proaktif davranışlar sergilemeleri beklenmektedir (Fuller vd., 2006: 1090-1098; Parker vd., 2001: 427).

İş dizaynı, bireylerin proaktif davranmasına katkı sağlayan faktörlerden biri olması sebebiyle örgütler için önem taşımaktadır. Proaktif davranışları etkileyen proaktif kişilik ve öz yeterlilik gibi bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel şartlarında proaktif davranışları etkilediği görülmektedir. Proaktif davranmak için bireysel faktörleri taşıyan bireyler daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alarak örgütsel verimliliğe katkı sağlamaktadır. Ancak örgütlerin yeterli destek sağlamadığı bireyler, bireysel faktörlere sahip olsa dahi proaktif davranış sergilemeyebilirler (Marler, 2008: 23).

Bu bağlamda, çalışanlarının proaktif davranış sergilemesini bekleyen örgütler iş dizaynına önem vermelidir. Görev ve sorumlulukların açıkça belirtildiği örgütlerde bireylerin proaktif davranışları muhtemeldir. Dolayısıyla örgütler bireylerin bilgi ve becerilerini göz önüne alarak örgüt stratejilerine uyan görev ve sorumlulukları belirlemelidir.

2.2.2.3.İş Stresinin Kaynakları

İş stresi, bireyi olağan fonksiyonlarından saptıran, davranışlarının değişmesine neden olan işle ilgili psikolojik bir durumdur. İş stresi, bireyin iş yerindeki stres kaynaklarına karşı verdiği tepkiyi ifade etmektedir (Gül, 2007: 319).

Yapılan araştırmaların çoğunda iş stresinin kaynakları olarak incelenen zaman baskısı ve rol belirsizliğinin proaktif davranışlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş yerinde stres oluşturan faktörler bireylerin proaktif davranmasına neden olarak iş süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, üretim fabrikasında çalışan bir birey vardiya süresinde makinasının arızalanması yüzünden planlanan üretimi gerçekleştiremeyecektir. Birey vardiya süresince kendisinden istenen ürün miktarını yetiştirememesi sebebiyle zaman baskısını oldukça hissetmektedir. Yaşadığı bu baskı sebebiyle olayın tekrarını önlemek için inisiyatif alması, makinanın onarımını öğrenerek sorumluluk üstlenmesi proaktif davranışlarda bulunduğunu göstermektedir. Başka bir örnekte ise, görev tanımı ile ilgili bilgisi olmayan bir bireyin belirsizlik nedeniyle oluşan stresini azaltmak için yöneticisinden geri bildirim istemesi proaktif davranıştır (Fay ve Sonnentag, 2002: 224, 2010: 8; Parker vd., 2010: 19; Williams, 2010: 29-30).

Örgütler için bireylerin proaktif kişilikte olması ve proaktif davranabilmesi önemlidir. Proaktif kişiler, iş stresi kaynaklarının neden olduğu yüksek stresten en az etkilenen ve gerekli önlemleri alarak proaktif davranan kişilerdir (Gudermann, 2010: 23). Ek olarak, proaktif davranan bireyler motivasyonlarının yüksek olması sebebiyle iş stresi kaynaklarından etkilenmemek için farklı proaktif davranışlar sergilemektedir (Ng ve Feldman, 2012: 8).

İş stresi kaynakları çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olup günlük yaşamda bireylerin sıkça karşılaştıkları bir durumdur. Örgütler çeşitli yöntemlerle iş stresinin

kaynakları ile başa çıkma sürecini yönetmelidir. Ayrıca örgütler iş stresinin kaynakları ile mücadele edebilen ve bu stresten en az etkilenen bireyleri istihdam etmek istemektedir.

2.2.2.4. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, örgüt içerisinde bireylerin olumlu davranış sergilemelerini destekleyen yönetim aracıdır. Güçlendirilen bireyler otonomi sahibi olarak örgütsel süreçlerde etkili görevleri üstlenmektedir. Aynı zamanda güçlendirilen bireyler örgüte ve çalışma arkadaşlarına destek olarak örgütsel rollerini proaktif olarak yerine getirmektedir. Dolayısıyla, inisiyatif alabilen, sorumluluk sahibi ve güçlendirilmiş bireyler örgütler için önem arz etmektedir (Onyışlı vd., 2012: 302-306). Başka bir ifade ile personel güçlendirme, bireylerin işe, örgüte ve çalışma arkadaşlarına destek olmasına yönelik bir uygulamadır. Hizmet sektöründe çalışan bireylere yapılan personel güçlendirme, bireylerin yenilikçi ve proaktif davranmasına katkı sağlamaktadır (Jong ve Ruyter, 2004: 460). Örneğin, bir otel işletmesinde resepsiyonist olarak çalışan birey, internet üzerinden oda satın alan müşteri ile karşılaşmaktadır. İnternette oluşan hata sebebiyle elinde müşterisinin istediği şartlarda oda kalmadığını fark ettiğinde ivedilikle çözüm üretmektedir. Bu çalışan müşterinin duruma karşı ani tepkisini ve şikayet etmesini önlemek amacıyla inisiyatif alarak, yöneticisine sormadan müşterinin istediği oda standartlarının üzerinde bir oda tahsis ederek sorunu çözer (Kim, 2011: 12). Örnekte geçen bireyin, müşterinin şikayetini ve memnuniyetsizliğini önlemek amacıyla inisiyatif aldığı ve proaktif davrandığı görülmektedir. Bireyin yöneticisine sormadan kendi başına inisiyatif alarak proaktif davranış sergilemesi çalışanların güçlendirildiği anlamına gelmektedir.

Örgütler, iş dünyasının rekabetine ayak uydurabilmek amacıyla engelleri aşabilen, proaktif kişiliğe sahip ve proaktif davranan bireyleri istihdam etmek istemektedir. Bununla beraber örgüt çalışanlarını güçlendirmek için bazı uygulamalar geliştirmektedirler. Çünkü proaktif davranabilen ve güçlenen bireyler örgütsel rollerinde ve bu rollerin dışında sorumluluk ve inisiyatif alarak, fırsatları değerlendirerek örgüt için harekete geçmektedirler (Ford, 2011: 8-37).

Dolayısıyla güçlendirilen personellerin karar verme ve otonomi yetkisine sahip olması nedeniyle proaktif davranış sergilemesi beklenmektedir. Güçlendirilen bireyler risk

alma, sorumluluk ve inisiyatif alma, düşüncelerini açıkça ifade etme, bilgilendirme ve yönlendirme yapma, yenilikçi davranma gibi proaktif davranışları diğer personellere göre daha rahat ve kolay sergilemektedir.

2.2.2.5. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, insan kaynakları politikaları ve yöneticilerin bireylere karşı tutum ve davranışları ile sağlanmaktadır. Örgütlerde destekleyici bir kültür ve algılanan yönetim desteğinin olması bireylerin proaktif davranış sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Algılanan örgütsel destek bireylerin düşüncelerini açıkça ifade etme, kariyer yönetimi, bilgilendirme ve yönlendirme, yenilikçi davranış ve performanslarına yönelik geri bildirim alma gibi çeşitli proaktif davranış sergilemeleri ile ilişkilidir. Örneğin kariyer planlamasına destek olunan, yöneticisi tarafından performansı değerlendirilen birey kariyer yönetimini gerçekleştirerek proaktif davranmaktadır (Maurer, 2002: 28-29). Örgütsel destek algısı, bireylerin çekinmeden yöneticilerinden performanslarına dair geri bildirim almasını sağlamaktadır (Ashford vd., 2003: 784).

Örgütleri tarafından desteklenen bireyler görevlerini başarı ile tamamlayacaklarına inanırlar ve kendilerine güvenirlere. Bu sayede kendine güvenen birey daha fazla sorumluluk üstlenmektedir. Ayrıca örgütsel destek alan bireyler yöneticilerine karşı bilgilendirme ve yönlendirme yaparak proaktif davranış sergilemektedirler (Crant, 2000: 443-449). Bilgilendirme ve yönlendirme davranışı, personelini dinlemeye istekli yöneticilerin olduğu örgütlerde fayda sağlamaktadır. Bu sebeple bireylerin proaktif davranış sergilemelerinde örgütsel destek önem taşımaktadır (Bindl ve Parker, 2011: 31-32).

Bireylere sağlanan örgütsel destek, sorumluluk ve inisiyatif alma gibi proaktif davranışların sergilenmesinde önemli role sahiptir. Üst yönetimin tutumu örgütsel desteğinin alt boyutlarından biri olup bu davranışların sergilenmesi için önemlidir. Çünkü üst yönetim tarafından desteklenen bireyler sorumluluk ve inisiyatif alma konularında çekinmeden ve risk alarak proaktif davranış sergileyecektir (Marler, 2008: 20). Bireylere sağlanan örgütsel destek, bireylere kendi kendilerini yönetme becerisi kazandırmakla birlikte inisiyatif almalarına da katkı sağlamaktadır. Algılanan örgütsel

destek, yaratıcı ve proaktif davranmanın örgütlerde istenilen bir durum olduğunu kanıtlar nitelikte olan unsurlardan biridir (Ohly vd., 2006: 261).

Algılanan örgüt desteğinin boyutları olan yönetim ve yönetici desteği proaktif davranışların sergilenmesinde etkili olan unsurlardır. Yönetici desteği geri bildirim alma, kariyer yönetimi, yenilikçi davranış gibi proaktif davranışlar üzerinde etkili olurken yönetim desteği ise sorun bildirme, inisiyatif ve sorumluluk alma, sosyal uyum, düşünceleri açıkça ifade etme ve yardımseverlik proaktif davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

2.2.2.6.Liderlik

Modern liderlik yaklaşımlarının bazı proaktif davranışlar üzerinde etkili olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür. Yapılan çalışmalar, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının bireylerin bilgilendirme ve yönlendirme yapması, geri bildirim alması, düşüncelerini açıkça ifade etmesi ve yenilikçi davranması gibi proaktif davranışlarını etkilediğini belirtmiştir (Belschak ve Hartog, 2010: 479-480; Parker vd.,2010: 845-846; Wang, 2011: 26-27). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları proaktif davranışları olumlu yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderler karizmatik tutumları ile bireyleri etkileyerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcamaktadırlar. Dönüşümcü liderler bireylerin motivasyonlarını artırarak proaktif davranışların sergilenmesine katkı sağlamaktadırlar. Etkileşimci liderler, örgütün beklentileri ve hedefleri için bireylerin daha çok çaba sarf etmelerini ve proaktif davranmalarını beklemektedir (Spsychala, 2010: 47-48).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderler, bireyleri örgütle özdeşleşme ve kendilerini örgütün bir parçası hissetme konularında desteklemektedir. Bireylerin örgüte aidiyet ve bağlılık duymaları proaktif davranış sergilemelerini etkileyen bir özelliktir. Değişimi ve gelişimi destekleyen dönüşümcü liderler bireylere örgütsel rollerini gerçekleştirmelerinde güven sağlamaktadırlar. Bu sayede kendine güvenen bireylerin öz yeterlilik ve rolü gerçekleştirebilme yetkinlikleri artacağı için sorumluluk ve inisiyatif alarak yeni görevler üstlenmeleri ve proaktif davranmaları daha muhtemeldir (Strauss vd., 2009: 283-288). Bu bağlamda, dönüşümcü liderler etkileşimci liderlere oranla proaktif davranışlara daha çok önem verdiği ve bu sayede örgütsel gelişime katkıda bulunan bireyleri ödüllendirdiği belirtilmektedir (Alexander, 2009: 5-6).

Belirsizliğin yoğun olduğu iş dünyasında hızla gelişen ve değişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için örgütlerin liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Liderler, izleyicilerini motive ederek, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirerek proaktif davranış sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Liderler, örgütün misyonu çerçevesinde ve belirsiz şartlar karşısında değişimlere öncülük ederek iş davranışları geliştirmektedirler. Bu bağlamda liderler, örgütlerin karşılaştığı zor koşullarla dahi başa çıkarak proaktif davranabilmektedir (Wu vd., 2012: 58).

Liderlik, rekabet avantajının elde edilmesi ve örgütsel başarının sağlanması açısından örgütler için önemli ve taklidi olmayan bir unsurdur. Liderlik sürecine önem veren örgütler bireylerden liderlik rollerini benimsemelerini ve proaktif davranmalarını beklemektedirler. Dolayısıyla, liderlik durumsal faktörler arasında proaktif davranışların sergilenmesine en çok katkı sağlayan unsurlardan biri olarak görülmektedir (Bolino vd., 2010: 336).

Örgütlerin liderlik özelliği taşıyan bireyleri istihdam etmeleri ve liderlik uygulamaları için örgüt politikalarının uygun hale getirilmesi örgütsel verimlilik açısından önemlidir. Aynı zamanda örgüt yapısına uygun liderlik yaklaşımının belirlenmesi ve uygulanmasının bireylerin proaktif davranış sergilemeleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

2.2.2.7.Örgüt İklimi

Örgütlerde bireylerin davranışlarında somutlaşan; örgütün yönetim biçimi, yönetim tarzı, normlar ve kültürü paylaşılan atmosferi oluşturmaktadır. Bu atmosfer örgüt iklimi olarak adlandırılmakta olup bireylerin duygularını, davranışlarını, tutumlarını, performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Bu anlamda, örgüt iklimi; bireylerin davranışları, tutumları, örgütün kişilik özelliklerini ortaya koyan ve ortak beklentilerin olduğu çalışma ortamının oluşturduğu atmosfer olarak ifade edilebilir (Gök, 2009: 589-590). Örgüt iklimi, bireylerin algılama düzeylerini dolaylı veya doğrudan etkileyerek davranışların yönüne etki etmektedir (Holloway, 2012: 13).

Örgüt iklimi, örgütlerin rekabetin çokça olduğu iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmelerinde, hızla değişen ve gelişen çalışma koşullarına uyum

sağlayabilmelerinde, uzun dönem varlıklarını sürdürebilmelerinde ve donanımlı bireyler tarafından tercih edilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca örgüt iklimi, örgütte çalışanlar için olumlu bir atmosfer oluşturarak moral ve motivasyonlarının artmasını ve bu doğrultuda çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlayarak bir kültür oluşturmaktadır. Örgüt amaçlarının birey amaçları ile uyumlaştırılmasında, örgüt kültürünün benimsenmesinde, birey davranışlarının düzenlenmesinde, bireylerin örgüte katkı sağlamasında ve örgütün geliştirilmesinde örgüt iklimi rolü büyüktür (Yüceler, 2009: 446).

Fay vd., (2004) çalışmasında, bireylerin proaktif davranmalarını sağlayacak proaktif örgüt iklimi modeli oluşturulmasını önermektedir. Proaktif örgüt iklimi, bireylerin inisiyatif almalarını, hataları önleme odaklı ve risk almaya yönelik tutumları ile yenilikçi davranmalarını ifade etmektedir. Proaktif örgüt iklimi, bireylerin girişimci olmalarına, inisiyatif alarak sorunları çözmelerine ve yeni iş uygulamaları geliştirmelerine destek olarak örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Fay vd., 2004: 242-244).

Örgüt iklimi, bazı politikalar ve prosedürler ile bireylerin proaktif davranmalarını desteklemektedir. Proaktif davranışları destekleyen örgüt iklimi, bireylerin inisiyatif almasına, örgütte sorunlar oluşmadan gerekli önlemlerin alınmasına ve örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla başarılı örgütler, bireylerin kendilerini rahat hissederek, proaktif davranış sergileyebilecekleri bir örgüt iklimine ihtiyaç duymaktadırlar (Baer & Frese, 2003: 47-49).

Örgüt tarafından oluşturulan atmosferin, bireylerin proaktif davranış sergilemesi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bireyler örgüt iklimini kendilerine uygun buldukları takdirde isteğe bağlı olarak örgütsel görevlerinin dışında da rol üstlenerek proaktif davranış sergilemektedir. Örgüt iklimini kendi algılarıyla uyumlu bulan bireyin proaktif davranış sergilemesi olumlu yönde etkilenecektir. Bu sayede bireyler yenilikçi davranma, sorumluluk ve inisiyatif alma, yenilikçi davranma, kariyerini yönetme, performansa yönelik geri bildirim alma, sosyal uyum ve sosyal ilişkiler ağı geliştirme gibi davranışları istekli olarak sergileyebilecektir.

2.3.Proaktif Davranış Sınıflandırması

Proaktif davranışlar, örgütsel çevrenin oluşmasında ve örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli bir role sahiptir. Literatürde proaktif davranışların türlerine ve bu davranışların sınıflandırılmasına yönelik bazı yaklaşımlar mevcuttur.

Crant proaktif davranışları, genel proaktif davranışlar ve özel proaktif davranışlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Parker ve Collins proaktif davranış boyutlarını stratejik proaktif davranışlar, proaktif iş davranışları ve birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlar olarak sınıflandırmıştır. Grant ve Ashford ise proaktif davranışları örgüte yönelik, çalışma arkadaşlarına yönelik ve bireysel proaktif davranışlar olarak üç ayrı başlıkta incelemiştir.

2.3.1. Crant'ın Sınıflandırması

Proaktif davranış konusu ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda, örgütler için proaktif davranışın önemi vurgulanmıştır. Örgütler, çalışanlarından pasif davranışlar yerine aktif davranışlarda bulunmalarını beklemektedir. Ancak, literatürde proaktif davranış ile ilgili yapılan çalışmalarda bu davranışların sınıflandırılması ve ölçülmesi noktasında birlik sağlanamamıştır. Proaktif davranış ile ilgili çalışmalarda araştırmacıların bir kısmı proaktif davranışın kişinin bu davranışa olan yatkınlığı ile ilişkilendirirken bir kısmı ise örgütsel şartlara göre ilişkilendirmiştir. Crant ise (2000) çalışmasında proaktif davranışları bütüncü açıdan değerlendirerek genel ve özel proaktif davranışlar olmak üzere açıklamıştır.

2.3.1.1. Genel Proaktif Davranışlar

Genel proaktif davranışlar, örgütlerde karşılaşılan farklı durumlara karşı çalışanların sergilemiş olduğu geniş kapsamlı davranışlardır. Bu davranışlara örgütsel faaliyetler ile ilgili birçok durumda rastlanmaktadır. Genel proaktif davranışlar, daha çok çalışanlar tarafından örgütün karşılaştığı olası zor durumlarla mücadele edilmesi ve uygun örgütsel şartların oluşması açısından önemlidir (Crant, 2000: 438). Çalışanların örgütsel faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla yeni bilgiler öğrenme istekleri ve bireysel gelişimleri için fırsatları takip etmeleri genel proaktif davranışlara örnektir. Aynı zamanda çalışanların şirketlerini olumlu yönde etkileyecek yeni fikirler

sunmaları, gerektiğinde inisiyatif alabilmeleri, düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri, örgütteki sorunları ilgili kişilere bildirmeleri ve sorumluluk üstlenmeleri de genel proaktif davranışlar kapsamında değerlendirilebilir.

2.3.1.2.Özel Proaktif Davranışlar

Özel proaktif davranışlar, belirli yerlerde ve kısıtlı olarak, çalışanlar tarafından sergilenen davranışlardır. Başka bir ifade ile özel proaktif davranışlar genel proaktif davranışlara oranla daha dar kapsamlı ve kişilerin kendilerine yönelik olarak sergilediği davranışlardır. Örneğin, çalışanların örgütteki kariyer fırsatlarını değerlendirmek istemeleri ve performanslarına yönelik olarak yöneticilerinden kendileri için geri bildirim almak istemeleri özel proaktif davranış kapsamına girmektedir. Ayrıca çalışanların yenilikçi davranışları, örgüte sosyal açıdan uyum sağlamaları, gerekli yerlerde yöneticilere bilgilendirme ve yönlendirme sağlamaları da özel proaktif davranışlar olarak değerlendirilebilir (Fuller vd., 2006: 1098; Marler, 2008: 16-17; Ruder, 2003: 19; Seibert vd., 2001: 848).

2.3.2. Parker ve Collins'in Sınıflandırması

Parker ve Collins'in sınıflandırdığı proaktif davranışlarda bireyin örgüt içindeki motivasyon durumu ve örgütteki rol kimliğinin etkili olduğu belirtilmektedir. Motivasyon, bireyin örgüt içinde sergilediği davranışların biçimini, sürekliliğini, yoğunluğunu ve davranışın yönünü etkilemektedir. Örgütsel amaçlara bağlı olarak çalışan bireyin iş yerinin iyileştirilmesi için proaktif davranması beklenmektedir. Aynı zamanda örgütsel ortamda kişilerin sahip oldukları rol kimlikleri de proaktif davranışların sınıflandırılmasında etkilidir. Örgüt içinde bireylere adanan rol kimlikleri, bireylerin davranışlarına rehberlik etmektedir. Başka bir ifade ile örgüt içinde üstlenilen roller ve bu rollerin kişiler için önemi davranışsal iradeyi etkilemektedir. Sonuç olarak Parker ve Collins proaktif davranışları kategorilere ayırarak proaktif iş davranışları, birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlar ve stratejik proaktif davranışlar olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmıştır (Parker vd., 2010: 831-832; Parker ve Collins, 2010: 6-9; Wu ve Parker, 2011: 91; Yi, 2009: 11-12).

2.3.2.1.Stratejik Proaktif Davranışlar

Proaktif iş davranışı ve birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlara karşı kıyaslandığında daha geniş kapsamlı olan stratejik proaktif davranışlar, örgütün etkinliğinin artırılması ve örgütün dış çevresinin incelenmesi konuları üzerinde durmaktadır. Stratejik proaktif davranışlar, örgütsel stratejileri dış çevre ile uyumlu hale getirmeye odaklanmaktadır. Başka bir ifade ile bu davranış örgütün karşılaşılabileceği fırsatları ve tehditleri öngörerek örgütün çevresel faktörlere göre gelişimini ve değişimini amaçlamaktadır. Örgüt içinde üst kademelerde görev alan ve stratejik kararlar veren kişilerin stratejik proaktif davranışlar sergilemesi örgütün verimliliği açısından önemlidir. Aynı zamanda, orta kademedeki yöneticiler tarafından da stratejik proaktif davranışlar sergilenmesi örgütün etkinliği açısından önem taşımaktadır. Bu anlamda, örgütte bulunan üst ve orta kademe yöneticilerden sektörel gelişmeleri takip etmeleri, bilgilendirme ve yönlendirme yapabilmeleri, rakipler hakkında bilgi edinme, yeni iş ortakları arama ve çevreden gelebilecek olası tehditlere karşı örgütü yapılandırma gibi stratejik proaktif davranış sergilemeleri beklenmektedir (A.g.e.: 7-8).

2.3.2.2. Proaktif İş Davranışları

Proaktif iş davranışları, iş süreçlerinin geliştirilerek örgütün iç çevresini değiştirmeyi ve bu değişimi kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır. Proaktif iş davranışlarında bireylerden çalışma arkadaşlarını örgütsel değişim için harekete geçirerek örgütsel etkinliğin arttırılmasına katkı sağlamaları beklenilmektedir. Aynı zamanda bu davranışlar, örgütün tüm süreçlerinde ihtiyaç duyulan ve iş hayatında önemli role sahip davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Örneğin iş yaşamının değişen koşullarına uyum sağlamak amacıyla bireylerin yenilikçi davranışları proaktif iş davranışı olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak, bireylerin iş performanslarını arttırmak ve kendilerini geliştirmek amacıyla yöneticilerinden geri bildirim alma isteğinde olmaları da proaktif iş davranışıdır. Bireylerin yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler ağı geliştirmeleri, düşüncelerini açıkça ifade etmeleri, sorumluluk üstlenmeleri ve problemler karşısında önleyici yaklaşımda bulunmaları diğer proaktif iş davranışları arasında sayılmaktadır (Parker vd., 2010: 831; Parker ve Collins, 2010: 7; Yi, 2009: 12).

2.3.2.3. Birey- Örgüt Uyumlu Proaktif Davranışlar

Birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlar bireylerin örgütsel çevreye karşı uyum sağlama çabalarını içermektedir. Bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerileri işin gerektirdiklerine uygun hale getirmeye çalışmaları ve kişisel değerlerini örgütsel değerlere uydurmaya çalışmaları birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlardır. Değişen ve gelişen çevre koşullarında bireylerin bilgi, beceri ve tercihlerini, örgütü doğrudan etkileyen iç ve dış çevre koşullarına göre uyarlamaları gerekmektedir. Bu sayede, çalışanlar bireysel rol tanımları ile örgütün beklentilerini karşılayarak gerekli görülen iş ve görev değişikliklerini yapabilmektedir. Böylece birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlar örgütün verimliliğine katkı sağlarken bireyler için de üstlenecekleri rol tanımları üzerinde etki oluşturabilecektir. Çalışanların performanslarına dair geri bildirim alma isteği, iş değişikliklerine uyum sağlamaları ve kariyer girişim çabalarında bulunmaları birey-örgüt uyumlu proaktif davranışlar olarak değerlendirilebilir (A.g.e.: 8-9).

2.3.3. Grant ve Ashford'un Sınıflandırması

Grant ve Ashford (2008) çalışmasında farklı örgütsel düzeylerdeki amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak sınıflandırdığı proaktif davranışları üç farklı şekilde incelemiştir. Bu sınıflandırmada proaktif davranışlar örgüte yönelik, çalışma arkadaşlarına yönelik ve bireysel proaktif davranışlar olarak ele alınmıştır (Belschak ve Hartog, 2010: 477). Literatüre sonradan eklenen çalışmalarda ise bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde proaktif davranışlar olarak üç farklı biçimde açıklanmıştır (Bindl ve Parker, 2011: 6; Hashemi vd., 2012: 84).

Bu çalışmanın araştırma bölümünde incelenen proaktif davranışlar Grant ve Ashford tarafından yapılan sınıflandırmaya göre açıklanacaktır.

2.3.3.1. Örgüte Yönelik Proaktif Davranışlar

Örgüte yönelik proaktif davranışlar, örgütsel verimliliğin artması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin gösterdiği çaba olarak açıklanmaktadır. Çalışma hayatının dinamik ve değişken koşullarında örgütler çalışanlarından örgüte yönelik proaktif davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Yeni yönetim teorileri ile

birlikte örgüte yönelik proaktif davranışların gerekliliğinin önemi vurgulanmaktadır. Örneğin, denetim mekanizması en asgari düzeyde olan örgütler çalışanlarından inisiyatif ve sorumluluk alarak problemlerin oluşmadan çözülmesi için proaktif davranış sergilemelerini beklemektedir (Crant, 2000: 435). Başka bir ifade ile, örgütlerin başarısında örgüte yönelik proaktif davranışların önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu davranış türü proaktif iş davranışları ve stratejik proaktif davranış türlerini içermektedir. Bu sebeple, çalışanların sorumluluk üstlenmeleri, bilgilendirme ve yönlendirme yapmaları, inisiyatif almaları ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri örgüte yönelik proaktif davranışlardır. Aynı zamanda, çalışanların rol kimliklerinin dışında aşkın davranış sergilemeleri, karşılaşılan problemleri üst yönetime ileterek sorunları çözmek istemeleri ve örgütün çalışma koşullarına uyum sağlamak amacıyla yenilikçi davranışlarda bulunmaları da örgüte yönelik proaktif davranış olarak değerlendirilmektedir.

2.3.3.2.Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Proaktif Davranışlar

Çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar, bireylerin çalıştığı birimde ve örgütün diğer birimlerinde bulunan çalışma arkadaşlarına sergiledikleri davranışlardır. Çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen proaktif davranışlar görev tanımları içerisinde yer almayan ve rol ötesi olarak tanımlanan davranışlardır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar bazen örgütsel vatandaşlık davranışları ile beraber değerlendirilmektedir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışları her durumda proaktif olarak sergilenmemekle birlikte bazen reaktif olarak karşımıza çıkmaktadır (Belschak ve Hartog, 2010: 476). Örneğin, bir kişinin çalışma arkadaşına karşılık beklemeden ve o kişi talep etmeden yardım etmesi çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranıştır. Ancak kişinin karşılaştığı herhangi bir durumda çalışma arkadaşından yardım istemesi ve çalışma arkadaşının bu yardımı herhangi bir karşılık beklemeden gerçekleştirmesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda örgütlerde sergilenen bilgilendirme ve yönlendirme davranışları ile yardımseverlik davranışı çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlardır.

2.3.3.3.Bireysel Proaktif Davranışlar

Bireysel proaktif davranışlar, bireylerin kişisel amaçlarını ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışlar, bireylerin kişisel gelişimlerine doğrudan katkı sağlamaktadır. Örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen proaktif davranışlar kısa vadede ve doğrudan örgütsel verimliliğe etki ederken, bireysel proaktif davranışların örgütsel verimliliğe etkisi uzun vadede oluşmaktadır. Bireysel proaktif davranışları genel olarak proaktif kişilik özelliklerine ve öz yeterliliğe sahip kendine güvenen bireyler sergilemektedir (A.g.e.: 477). Bireysel proaktif davranış sergileyen çalışanlar kendi amaçlarına öncelik vermektedir. Ayrıca örgüt içinde kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak her fırsattan yararlanarak kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar. Yöneticilerinden örgütsel performansına yönelik geri bildirim almak isteyen birey proaktif davranış sergilemekte ve alacağı bildirimlere istinaden kendini değerlendirerek içinde bulunduğu şartları geleceğe dair fırsatlara dönüştürecektir. Ayrıca bireylerin kariyer yönetimi yapmaları, kendilerine fayda sağlayacak kişilerle iletişim kurarak sosyal ilişkiler ağı geliştirmeleri ve sosyal açıdan örgüte uyum sağlamaları bireysel proaktif davranışlar kapsamına girmektedir.

2.4.Proaktif Davranış Türleri

Örgütlerin dinamik bir hal alması ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleriyle proaktif davranış örgütsel başarıda kilit bir rol oynamaya başlamıştır. Bu durumda örgütler, çalışanlarından proaktif davranmasını beklemektedir. Proaktif davranışlar, çalışanların iş gerekleri kapsamında veya rol tanımlarının kapsamı dışında gerçekleştirilen rol ötesi davranışlar olarak kabul edilmektedir (Crant, 2000: 436). Proaktif davranış üzerine yapılan çoğu çalışmada; Çalışanların inisiyatif alabilmeleri, yöneticilerinin performansları hakkında geri bildirimde bulunmaları, yeni bilgiler elde etmeye istekli olmaları, çalışma arkadaşlarına yardım etmeleri, sorumluluk almaları, sorunları yönetmeleri, yaratıcı ve yenilikçi hareket etmeleri, sosyal ilişkilerini geliştirmeleri ve kariyerlerini geliştirme odaklı olmaları ve fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri proaktif davranış üzerinde olumlu sonuçlar yaratan davranışlar olarak kabul edilmektedir (Grant & Ashford, 2008: 4-5; Marler, 2008: 16; Yi, 2009: 11; Bolino vd., 2010: 326; De Stobbeleir vd., 2010: 347; Bolino vd., 2010: 326; Searle, 2011: 3; Saks vd., 2011: 2).

Genel kabul gören ve literatürde detaylıca incelenen proaktif davranış türleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Sorumluluk Üstlenmek

Gelişimi amaçlayan ve değişim odaklı proaktif davranış türüdür. Çalışanların örgütsel değişim ve gelişimi hedeflemeleri, bunun için sorumluluk üstlenmeleri ve bu konuda öz yeterliliğe sahip olmaları ve aynı zamanda yönetim tarafından desteklenmeleri bu davranışın örgüt içerisindeki başarısında etkilidir (Yi, 2009: 14). Sorumluluk üstlenmek (taking charge), çalışanların kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri ve örgütleri olumlu etkileyen çabalarıdır (Hendron, 2008: 23). Sorumluluk üstlenmek çalışanın isteğine bağlıdır. Ancak sorumluluk üstlenme davranışı var olan durumu güçlendirmenin ötesinde var olan durumu değiştirmeyi amaçlaması sebebiyle diğer davranışlardan farklıdır. Sorumluluk üstlenen çalışanların yeni uygulamalar ile birlikte değişim ortamı oluşturmayı amaçlamaları yenilikçi davranışlarının göstergesidir (Onyishi, vd., 2012: 302). Zorunlu olmayan ve örgüt tarafından onaylanan sorumluluk üstlenme davranışı olumlu örgütsel sonuçları amaçlamaktadır (Ruder, 2003: 17). Sorumluluk üstlenme davranışının başarısında önemli rol oynayan bir diğer faktör ise çalışanların örgüte duydukları güvenidir. Sorumluluk üstlenen çalışanlar örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi, örgüt içinde yenilikler yapılması ve süreçlerdeki eksikliklerin giderilmesi gibi konularda proaktif davranış sergileme eğiliminde olmaktadır (Chiaburu ve Baker, 2006: 623-625).

2.4.2. Geri-Bildirim Alma İsteği

Geri bildirim, çalışanların örgütsel farkındalığa ulaşmasının ve bunu muhafaza edebilmelerinin gerektirdiği bir davranıştır. Çalışanların proaktif olarak geri bildirim alma davranışını sergileyebilmeleri için örgüt kültürünün buna uygun olması gerekmektedir. Geri bildirim alma davranışı sıklığı, metodu, süresi ve amacı gibi konulara dikkat edildiğinde çalışanlara ve örgütlere bazı faydalar sağlamaktadır (Ashford vd., 2003: 774-784). Proaktif olarak geri bildirim almak isteyen çalışanların iş performansı, iş tatmini ve sosyal uyumları artarken işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Yi, 2009 : 18). Geri bildirim alma isteği (feedback seeking behavior)

çalışanların kurumun değişen hedeflerine ve kendilerinden beklenen sorumluluklara uyum sağlayarak, hedeflere ve beklentilere karşılık vererek iş performanslarını iyileştirme isteği olarak tanımlanmaktadır (De Stobbeleir vd., 2010: 348). Geri bildirim alma sürecinde çalışanlar iki farklı proaktif davranış sergilemektedirler. Bu proaktif davranışlar çevreyi araştırmak, merak etmek ve soru sormaktır. Bu davranışlar ışığında çalışanlar örgütsel çevreyi araştırarak ve bu araştırma sonuçlarına göre bazı sonuçlara ulaşarak proaktif davranabilmektedir (Yi, 2009: 17). Ayrıca geri bildirim alma proaktif davranışını etkileyen kişisel, kavramsal ve sosyal değişkenler bulunmaktadır. Kişisel değişken çalışanların geri bildirim alma konusundaki istekleri ve algıladıkları değer olarak nitelendirilirken kavramsal değişken çalışanın örgüt içindeki hiyerarşik düzeni ve geri bildirim almaya uygun bir durumda olması olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki diğer çalışanların geri bildirim alma proaktif davranışı hakkında ne düşündükleri ise bu davranışı etkileyen sosyal değişken olarak nitelendirilmektedir (Crant, 2000: 448). Geri bildirim alma davranışı örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin artmasını sağlayan yararlı bir davranıştır (De Stobbeleir vd., 2010: 351).

2.4.3. İnisiyatif Alma

İnisiyatif alma (take initiative) çalışanın mevcut işindeki iş gerekliliklerinin dışında işi ile ilgili faaliyete geçmesini ifade etmektedir. Özellikle denetim ve kontrolün en az olduğu örgütlerde işlerin organize edilmesinde ve üretim kalitesi ve süreçlerin geliştirilmesi konularında önem arz etmektedir. İnisiyatif alma davranışı uzun vadede karşılaşılabilecek fırsatları ve olası problemlerin öngörülmesi ve bu durumlara karşı önlemler alınmasını kolaylaştırması açısından örgütler için gereklidir (Parker vd., 2006: 637; Ruder, 2003: 16-17). Böylelikle bu davranış, örgütün amaçlarına ve misyonuna uygun ve çalışanların kendi iradeleri ile gerçekleştirmiş olduğu bir proaktif davranış türüdür (Marler, 2008: 15). İnisiyatif alma, çalışanların fazladan sorumluluk üstlenmesi ve problemlere çözüm üretilmesi gibi diğer proaktif davranışları da kapsadığı için geniş kapsamlı bir proaktif davranıştır. Çalışanların inisiyatif alma davranışında bulunabilmelerinde üst yönetim desteği, örgütsel bağlılık, öz yeterlilik ve iş özerkliği gibi konular önem taşımaktadır. Örgütler, örgütsel amaçlara ulaşılması ve çalışanlara da fayda sağlaması nedeniyle inisiyatif alma davranışına önem

göstermektedirler (Hartog ve Belschak, 2007: 603-605). İnisiyatif alma davranışının yeni girişimlerde bulunma, problemleri çözme ve takım arkadaşlarına destek olma gibi yönleri bulunmaktadır. Ayrıca bu davranış çalışanların örgütsel ortamda performanslarını, girişimci olmalarını ve motivasyonlarını arttırmakla beraber örgütsel vatandaşlık ve yenilikçi davranış göstermelerinde etkili olmaktadır. Örneğin yönetici asistanı olarak çalışan birinin yöneticisi için seyahat biletini anlaşmalı oldukları firmadan memnun kalmadıkları için farklı yerler ile görüşerek yöneticiye sormadan rezervasyon yaptırması asistanın proaktif davranıp inisiyatif aldığını göstermektedir (Frese ve Fay, 2001: 133-141). Yüksek düzeyde inisiyatif alarak proaktif davranan çalışanların istihdam edilmesi tercih edilen bir durumdur. Aynı zamanda örgütler çalışanlarının inisiyatif alma yetkinliklerini geliştirmelerini desteklemektedirler (Bledow ve Frese, 2009: 230).

2.4.4. Düşünceleri Açıkça İfade Etme

Düşünceleri açıkça ifade etme (voice behavior), örgütlerin başarısında kritik rol oynayan, örgütün içinde bulunduğu zor durumlardan ortaya atılan yeni fikirler ile örgütsel süreçlerin iyileştirilmesine destek olan, değişim ve yenilik gibi süreçleri kolaylaştıran bir davranıştır (Crant vd., 2011: 285) Karar alma süreçlerini etkilemek amacıyla kişilerin fikirlerini belirtmeleri, düşünceleri açıkça ifade etme davranışdır. Aynı zamanda bu davranış örgütlerde, çalışanların fikirlerini yöneticilerine açıkça ifade etmelerinin ve yöneticilerinin kararlarını etkileyebilmelerinin yollarındandır. Çalışanların düşüncelerini açıkça ifade edebilmesi için örgüt tarafından çalışanlara güven, bağımsızlık, motivasyon, otonomi ve üst yönetimin açık olması gibi destekleyici unsurları sağlaması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgütsel ortamda düşüncelerini açıkça ifade edebilmesi için proaktif kişiliğe, öz yeterliliğe, denetim mekanizmasına ve içsel kontrol odağına sahip olmaları bireysel ayrıştırcılardandır (Yi, 2009: 15-16; Morrison, 2011: 382).

Düşünceleri açıkça ifade etme, örgütsel süreçleri destekleyen aynı zamanda iletişimde değişimi odaklayan bir proaktif davranıştır. Bu davranış örgütsel problemlerin değerlendirilmesi ve örgütün mevcut durumunun iyileştirilmesi amaçlandığı süreçte olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir. Ancak düşünceleri ifade etme, kişileri eleştirme veya şikayet etme gibi konularda ise olumsuz bir davranış olarak kabul

edilmektedir (Fuller vd., 2006: 1098). Düşünceleri açıkça ifade etme proaktif davranışı literatürde destekleyici ve koruyucu ifade etme olarak iki farklı başlık altında incelenmiştir. Destekleyici ifade etme davranışı örgütün iyileştirilmesini amaçlayan fikirlerin belirtilmesidir. Yapıcı önerilerden bahsetmek ve yaratıcı fikirleri performansa dönüştürmek destekleyici ifade etme davranışıdır. Koruyucu ifade etme, iş akışlarının fonksiyonel olmaması, örgütsel politikaların ve prosedürlerin günün koşullarına uygun olmamasına dair dile getirilen konuşmaları kapsamaktadır. Proaktif çalışanların organizasyon içerisinde yapıcı değişiklikler yapmak için önerilerini ve endişelerini açıkça ifade etmeleri örgüte yarar sağlayan bir davranış biçimidir (Liang ve Tang, 2010: 543).

2.4.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanın kendi kariyerini yönetme bilinci içinde olmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, kariyer yönetimi kişinin kariyer fırsatlarının karşısına çıkmasını beklemeden kendi kariyerine yön vermesini ifade eden proaktif bir davranıştır (Parker ve Collins, 2010: 9). Sürekli gelişen ve değişen çalışma koşulları iş hayatında yeni düzenlemeleri beraberinde getirmektedir. Bu düzenlemeler içerisinde büyük ölçüde önem arz eden konulardan birisi kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi, çalışanların kendilerine ve çalıştıkları örgüte değer katma amacını taşımaktadır (Seibert vd., 2001: 851-852). Bu sebeple, çalışanların kariyer yönetimlerini yapabilmeleri ve yaşamları boyunca öğrenmeye yönelik davranışlarda bulunabilmeleri için sürekli olarak kariyer fırsatlarını takip ederek proaktif davranmaları gerekmektedir. Çalışanların kariyer gelişiminde kendileri için faydalı olacak kişiler ile iletişimde olmaları, zorlukların üstesinden gelmelerinde ve başarılı olmalarında kritik öneme sahiptir. Bu sebeple çalışanlar kariyer planlama, kariyer rehberliği, yetenekleri geliştirme ve kariyer gelişimi için önemli kişilerle ilişkilerini sürdürme gibi proaktif olarak kariyer yönetimine yönelik davranışlarda bulunurlar (Crant, 2000: 452).

2.4.6. Bilgilendirme ve Yönlendirme

Bilgilendirme ve yönlendirme (issue-selling), üst yönetimin algısını belirli konulara çekmek ve onların bu konuları anlamasına yardımcı olmaktır (Ling vd., 2005: 637). Bilgilendirme davranışı, yönetim tarafında güvenilir olarak nitelendirilen çalışanlar tarafından sergilenmektedir (Ruder, 2003: 21). Bilgilendirme ve yönlendirme, örgüt stratejisinin düzenlenmesini ve örgüt performansını doğrudan etkileyen ayrıca örgütün tüm çalışanlarının çevresel faktörlerin farkında olmalarını sağlayan bir davranıştır. Bu davranış, örgütlerin tüm faaliyetlerini etkileyen ve oluşabilecek fırsatların ve tehditlerin örgütün başarısında önemli rolü olan stratejik bir süreçtir (Parker ve Collins, 2010: 7-18).

2.4.7. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış (innovative behavior), tüm iş süreçlerini geliştirmek, benimsemek ve yürütmek için gereken yeni fikirleri ifade eder (Yuan ve Woodman, 2010: 323). Yenilikçi davranış, bireyin isteyerek ve olumlu duygular içinde ortaya koyduğu proaktif bir davranış olmasının yanı sıra örgüt içerisindeki performansı da arttırmaktadır (Seibert vd., 2001: 850). Yenilikçi davranış, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini ve yeni yöntemlerin veya fikirlerin uygulanmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Searle, 2011: 3). Bununla beraber yenilikçi davranış üzerinde önem arz eden konulardan biri ise işe adanmadır. İşe adanma, çalışanın işi ile ilgili olumlu fikirlere sahip olmasıdır. Olumlu fikirlere sahip olan çalışanlar, oluşabilecek fırsatları örgüt için değerlendirebilme, daha çok çaba harcama ve yenilikçi davranış sergileme eğiliminde olmaktadır. Bu bağlamda, işe adanma ve yenilikçi davranış arasında ilişki olduğu bilinmektedir (Slatten ve Mehmetoglu, 2011: 95). Çalışanın isteğine bağlı olarak gerçekleştirdiği yenilikçi davranış örgüt içerisindeki ücret ve ödül sistemlerini etkilememektedir. Bu sebeple örgütün kültürü, işin özelliği, çalışanların bireysel farklılıkları ve algılanan örgütsel destek gibi konular çalışanların yenilikçi davranış sergilemesinde rol oynayan önemli faktörlerdir (Ramamoorthy vd., 2005: 143).

2.4.8. Yardımseverlik Davranışı

Yardımseverlik davranışı (helping behavior), isteğe bağlı olarak gerçekleşen örgüt çalışanlarının işleri ile ilgili konuları başarabilmeleri için onlara destek olmayı veya yardım etmeyi içeren bir davranıştır. Yardımseverlik davranışları iş tanımlarında yer almayan, öngörülemeyen ve önceden planlanamayan davranışlardır. Kendiliğinden oluşmakla birlikte örgütsel faaliyetleri olumlu yönde etkilemektedir (King vd., 2005: 588). Proaktif yardımseverlik davranışı ise bireylerin gönüllü olarak, kendilerinden yardım istenilmesine gerek duyulmadan yardım etmesi, destek olması ve isteyerek fazladan iş yükü sorumluluğu inisiyatifine dayanan bir davranıştır (Ramos, 2010: 19). Bu tür davranışlar örgütteki diğer çalışanlara yönelik olmakla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da bilinmektedir. Yardımseverlik davranışı reaktif ve proaktif olarak iki türde açıklanmaktadır (Mossholder, 2011: 33). Örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarından birinin yardım istemesi üzerine sergilenen davranış reaktif yardımseverlik davranışdır (Bolino, 2010: 327).

2.4.9. Sosyal İlişkiler Ağı Geliştirme Davranışı

Sosyal ilişkiler ağı geliştirme (building social network behavior) davranışı, karşılıklı fikir alışverişini, bilgi edinmeyi ve yardımlaşmayı hedefleyen kişilerarası bir davranıştır (Yi, 2009: 20). Sosyal ilişkiler ağı geliştirme davranışı, çalışanların iş ve kariyer hayatlarında kendilerine destek olacak kişiler ile iletişim kurma girişimlerini ifade etmektedir. Sosyal ilişkiler ağı geliştirme çalışanların örgüt içinde veya örgüt dışında kariyerleri için kendilerine katkı sağlayacak, onları geliştirecek kişiler ile ilişki kurmalarını sağlayan proaktif davranış türüdür (Forret ve Dougherty, 2004: 420). Aynı zamanda bu davranış, örgüt içerisindeki bireysel ilişkilerin şekillenmesinde çalışanlara destek olan ve örgüt içinde ilişkilerin kolaylaşmasını sağlayan ileriye dönük bir özelliğe sahiptir. Genel olarak bireysel kariyerlerini geliştirmek isteyen ve örgüt içinde diğer çalışanlara duygusal olarak destek sağlayan çalışanlar sosyal ilişkiler ağı geliştirme davranışını sergilemektedir (Grant ve Ashford, 2008: 11-12). Sosyal ilişkiler ağı geliştirme davranışının işe yeni giren çalışanların örgütle bütünleşmeleri, işlerinde mutlu olmaları ve örgüt hakkında bilgi edinmeleri üzerinde etkileri bulunduğu dair literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Bolino vd., 2010: 326).

2.4.10. Aşkın Davranış

Aşkın davranış (transcendant behavior), çalışanların örgütün içinde bulunduğu zor durumlara karşı kendilerinin karar vererek gösterdiği ve değişim etkisi yaratan bir davranıştır (Moore-Davis, 2007: 6). Örgütlerde çalışanların bazıları sadece kendilerinden beklenen görevleri yerine getirerek problemlerin çözümü ve fırsatların değerlendirilmesi için çaba sarf etmeyebilir. Diğer yandan bazı çalışanlar ise beklenen performansın üzerine çıkarak, proaktif davranarak, problemlerin çözümünde ve fırsatların değerlendirilmesinde aktif olarak rol alarak aşkın davranış sergilemektedir (Bateman, 2010: 238-239). Aynı zamanda çalışanların öz yeterlilik, öz yönetim, oto kontrol, güçlü motivasyon, dürüstlük, empati, rasyonellik, cesaret gibi erdemlere sahip olmaları aşkın davranış sergilemelerinde önemli etkenlerdir. Aşkın davranış kültürel ve politik normların dışına çıkmadığı sürece örgüt ve çalışan için yararlı olan bir proaktif davranıştır. Ancak, örgüt politikasına ve kültürel değerlere aykırı olan aşkın davranışlar örgüte zarar veren ve etik olmayan davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Bateman ve Porath, 2003: 129-134).

2.4.11. Sosyal Uyum Davranışı

Sosyal uyum davranışı (socialization behavior), çalışanların örgüt içerisindeki rollerini yerine getirebilmek için gerekli olan becerileri, davranış kalıplarını ve değerleri öğrenme süreçlerini ifade etmektedir. Örgüte yeni katılan çalışanlar için sosyal uyum davranışı oldukça önemlidir (Ruder, 2003: 20). Birçok örgüt işe yeni alınan bireylere oryantasyon sağlayarak sosyal uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Fakat örgütler sağlanan bu oryantasyon ile birlikte gerekli olan tüm bilgileri çalışanlara aktaramayabilirler. Bu sebeple çalışanlar proaktif davranış göstererek örgütsel süreçler hakkında bilgi edinmeli ve örgütte bulunan diğer çalışanlarla uyum sağlamaları gerekmektedir (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000: 373). Proaktif sosyal uyum davranışları, örgüte yeni alınan kişilerin örgüt ile ilgili tüm bilgilere ulaşabilmeleri ve kaynakları kullanabilmeleri için fırsat sağlamaktadır. Ayrıca sosyal uyum davranışı, alınacak çalışanın örgütteki bilgi kaynakları doğrultusunda ilgili bir pozisyona yönlendirilmesinde de etkilidir. Çalışanların sergiledikleri olumlu sosyal uyum davranışları, örgütte belirsizliğin azalmasını, bilgi ve öğrenmenin ise artmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda proaktif sosyal uyum davranışlarının iş tatmini ve

performansının artmasıyla, işten ayrılma niyeti ve rol belirsizliğini azaltılmasıyla pozitif ilişkili olduğu söylenebilir (Rodopman, 2009: 13-15).

Çalışanlar örgüte katıldıkları ilk günden itibaren örgüt içindeki görev tanımlarını gerçekleştirmeye, aynı zamanda performans değerlendirme süreçlerine katılmaya ve örgüt içerisinde kendilerine yarar sağlayacak bireysel ilişkilere ve sosyal davranış biçimlerine karşı proaktif davranarak bu konular ile ilgili bilgi edinmek isteyebilirler. Örgüte yeni alınan çalışanlar tarafından gösterilen proaktif davranışlar, aynı zamanda sosyal uyum davranışı olarak tanımlanmaktadır. Aktif bir şekilde gösterilen sosyal uyum davranışı, çalışanlar açısından belirsizliklerin ortadan kaldırılması için gereklidir. Bununla beraber sosyal uyum davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içerisinde verimli ilişkiler geliştirerek bireysel ve örgütsel olarak faydalı ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır (Ahmed, 2011: 25-28).

2.4.12. Sorun Bildirme Davranışı

Türkçe literatürde sorun bildirme davranışı (whistleblowing) genel olarak ihbar, muhbirlik, çalışanların bilgiyi uçurması, ispiyonculuk ve sorun bildirme olarak yer almaktadır. Proaktif davranış türlerinden biri olarak incelenmesi sebebi ile sorun bildirme davranışı olarak açıklanacaktır. Örgüt içindeki veya örgüt dışındaki kişilere örgüt içerisinde gerçekleşen yanlış davranışların rapor edilmesi sorun bildirme davranışı olarak nitelendirilmektedir (Eaton ve Akers, 2007: 67). Başka bir ifade ile sorun bildirme davranışı, örgüt içinde ahlaka aykırı gerçekleşen ve yasal olmayan uygulamaların örgüt üyeleri tarafından örgüt faaliyetlerini etkileyebilecek kişi veya organizasyonlara ifşa edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hwang vd, 2008: 505). Örgüt içerisinde etiğe uymayan ve kanunlara aykırı olan uygulamaların örgüt içindeki veya dışındaki ilgili kurum ve kişilere iletilmesi olarak tanımlanan sorun bildirme davranışının olumlu ve olumsuz bazı sonuçları ortaya çıkabilmektedir (Özler vd., 2010 : 195).

Sorun bildirme davranışı, örgüt için olumlu sonuçlara neden olan yararlı bir davranış olarak incelendiğinde proaktif davranış türü olarak ele alınabileceği söylenebilir. Çalışanın örgüt içerisinde karşılaştığı etik olmayan davranışları ifade etmesi, örgütün kanunlara aykırı uygulamalarını ortadan kaldırması için önlem almaya çalışması bu

bireyin sorun bildirme davranışı sergileyerek proaktif davrandığını göstermektedir (Bjorkelo vd., 2010 : 372-373).

Sorun bildirme anlam olarak negatif algılansa da örgütler açısından olumlu bir proaktif davranıştır. Bu davranış örgüt kültürüne ait bir parça olarak kurumsallaştırıldığında örgütte önemli bir kontrol ve geribildirim aracı olarak değerlendirilebilir (Özgener vd, 2018: 280-281). Bu davranış, örgütsel süreçlerin kontrol edilebilmesi ve değişimin yaratılmasında, yöneticilerin örgütte farkında olmadıkları konularda uyarılmasında, bunlara karşılık gerekli tedbirlerin alınmasında, örgütsel süreçlerin kontrol edilebilmesi ve değişimin yaratılmasında aynı zamanda örgütsel refahın kontrol altında tutulması amacıyla kullanıldığında örgüt için faydalı bir proaktif davranıştır (Street, 1995: 105).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Artan rekabet ve hızla değişen çalışma koşullarında örgütlerin başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde çalışanlarının tutum ve davranışları önemli bir role sahiptir. Örgütler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini en etkili şekilde kullanmaları ve olumlu tutum ve davranışlarda bulunmaları için gerekli koşulları oluşturmaya gayret etmektedirler. Bu anlamda proaktif davranışlar çalışanların bireysel ve örgütsel performanslarının artmasını destekleyen, örgüte ve yapmış oldukları işe karşı olumlu duygular hissetmelerine katkı sağlayan bir unsur olarak belirtilmektedir.

Literatürde, bireylerin tutum ve davranışlarında etkili olan proaktif davranışların son zamanlarda araştırmalara dahil edildiği görülmektedir. Proaktif davranış kavramının olumlu örgütsel çıktılar alınmasında önemli olduğu kabul edilmekte ve söz konusu kavram araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ve proaktif davranış kavramını ayrı ayrı inceleyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Ancak örgüt kültürü ve proaktif davranış ilişkisini test etmeyi amaçlayan bir araştırma literatürde yer almamaktadır.

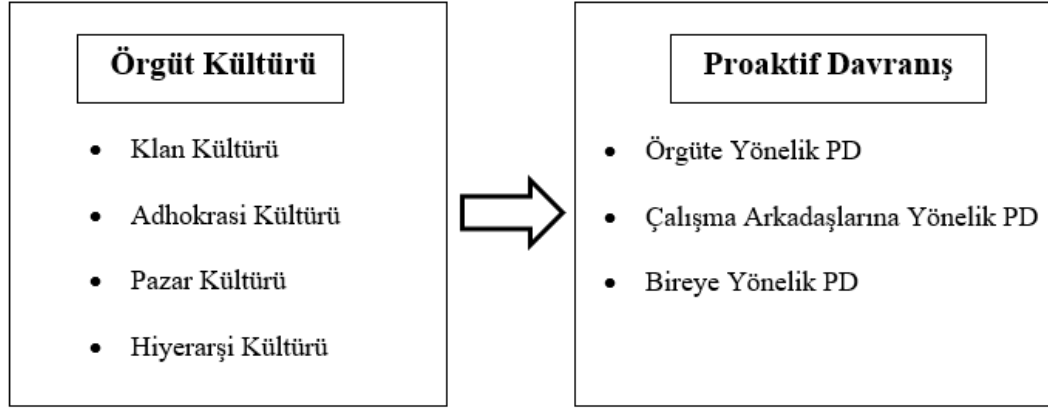
Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanması ile ilgili yabancı ve yerel literatürde eksikliğin giderilmesi çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; örgüt kültürü ile proaktif davranış ilişkisini belirlemek ve istatistiksel olarak açıklamaktır. Araştırmanın, önem taşıdığı düşünülmekte ve bu sebeple literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırmada Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipolojisinin alt boyutları ile Grant ve Ashford'un sınıflandırdığı proaktif davranış boyutları ilişkisi incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Varsayımlar

Araştırmada örgüt kültürü ve proaktif davranış ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak, araştırma ilişkiyel tarama modeline göre yürütülmüştür. Genel tarama modellerinden biri olan ilişkiyel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma modelidir

(Fraenkel ve Wallen, 2009). İlişkisel tarama modeli değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak için uygulanmaktadır. Şekil 3.1’de araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 3.1 : Araştırma Modeli

Araştırmaya katılan çalışanların anket formlarındaki ifadeleri gerçek durumu yansıtır ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Klan kültürü düzeyiyle proaktif davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Adhokrasi kültürü düzeyiyle proaktif davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Pazar kültürü düzeyiyle proaktif davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Hiyerarşi kültürü düzeyiyle proaktif davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Metodu

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 25 paket programı ile analiz edilmiştir.

Değişkenlere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ancak faktör yapısı ölçeklerin orijinalinde olduğu hali ile doğrulanamamıştır. Uyum indekslerinin düşük olması ve faktör yapısının doğrulanmaması sebebiyle açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan gelmediği belirtilmiştir.

Değişkenler arası korelasyon incelenirken normal dağılımdan gelmemeleri nedeniyle Spearman Korelasyon testi uygulanmıştır.

Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

3.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma örneklemini vakıf, kamu ve özel sektörde; hizmet üretim ve ticaret gibi farklı kollarında çalışan; 116 kadın, 60 erkek toplamda 176 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.5.Veriler Toplama Teknikleri

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde araştırma katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemek için 8 ifade yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, örgüt kültürü tipinin belirlenmesinde, Cameron ve Quinn (1999)'in "Örgüt Kültürü Analizi" (rekabetçi değerler modeli) modelinden yararlanarak Ağca ve Öcal (Ağca ve Öcal, 2010) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 4 boyut ve 24 Likert tipi ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmanın son bölümünde ise proaktif davranış ölçeği kullanılmıştır. Literatürdeki dört ayrı çalışmadan derlenen proaktif davranışlar ölçeğinde (Marler, 2008; Yi, 2009; Bolino, 2009; Belschak ve Hartog, 2010) bireysel proaktif davranışlar, çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ve örgüte yönelik proaktif davranışlar boyutlarına ait 25 adet Likert tipi ifade bulunmaktadır.

3.6.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin analizler yapılmıştır.

3.6.1. Demografik Bilgiler

Tablo 3.1: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

		N	%
Cinsiyetiniz	Kadın	116	65,9
	Erkek	60	34,1
Eğitim Durumunuz	Lise	14	8
	Ön lisans	41	23,3
	Lisans	95	54
	Lisansüstü	26	14,8
Çalıştığınız sektörün türü	Kamu	55	31,3
	Özel	108	61,4
	Vakıf	13	7,4
Faaliyette bulunduğunuz sektör	Hizmet	123	69,89
	Üretim	16	9,09
	Ticaret	13	7,39
	Diğer	24	13,64
İşletmedeki konumunuz	Müdür	15	8,5
	Şef	12	6,8
	Personel	111	63,1
	Diğer	38	21,6

Çalışmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde, %65,9'unun kadın, %34,1'inin erkek, % 8'inin lise ve altı, %23,30' unun ön lisans, %54'ünün lisans, %14,8'inin lisansüstü mezunu olduğu, %31,3'ünün kamuda, %61,4'ünün özel sektörde ve %7,4' ünün vakıf sektöründe çalıştığı, %69,89' unun hizmet, %9,09' unun üretim, %7,39' unun ticaret ve %13,64' ünün faaliyet sektörü diğer olduğu, işletmedeki konumlar incelendiğinde ise, %8,5'sinin müdür, %6,8'inin şef, %63,1'inin personel ve %21,6'sının diğer konumlarda çalıştığı görülmüştür.

Tablo 3.2: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Dağılım Tablosu 2

	n	Ort.	Min.	Max.	Ss
Yaşınız	176	29,80	20,00	57,00	7,53
Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?	176	4,91	0,00	26,00	5,11

Çalışmaya katılanların yaş değerlerinin 20-57 değerleri arasında ortalama 29,80 ve 7,53 ss, iş yerindeki tecrübe (yıl) değerlerinin 0-26 değerleri arasında ortalama 4,91 ve 5,11 ss dağıldığı görülmüştür.

3.6.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmadan kullanılan 24 ifadelik örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. AMOS 25 programı ile hesaplanan uyum indeksleri incelenerek analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonucu Tablo 3.3'te verilen uyum ölçüleri ve kesim noktalarına göre değerlendirilmiştir. Modelde sırası ile χ^2/df , RMSEA, CFI, GFI, AGFI değerleri ile dikkate alınmıştır.

Tablo 3.3: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$	
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$	
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$	

Kaynak : Meydan ve Şeşen, 2015: 37

Buna göre örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uyum indeksleri sonuçları χ^2/df : 3,042 RMSEA: 0,108; CFI: 0,84; GFI: 0,72; ve AGFI: 0,659 olarak elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tabloda belirtilen uyum indeksleri ile yeterli uyuma işaret etmemiş ve faktörler doğrulanamamıştır.

Bu nedenle Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. AFA yapabilmek için öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmelidir. Bunun için KMO ölçümü sonucunun 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2013: 375).

Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Değeri		0,923
Bartlett's Testi	Chi-Square	2209,053
	Df	153
	Sig.	0,000

Örgüt kültürü ölçeğinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.5'in üzerinde 0,92 olarak yüksek bir değer tespit edilmiş ve örnek hacmi yeterli bulunmuştur. Barlett küresellik testi analize dahil edilen değişkenlerin arasındaki ilişkinin varlığını test etmekte olup 0,000 bulunmuştur. Barlett testi anlamlı olduğundan ($p < 0,05$) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Klan	m1	0,763	27,88
	m5	0,747	
	m6	0,742	
	m2	0,713	
	m9	0,686	
	m17	0,620	
	m13	0,590	
	m18	0,570	
Adhokrasi	m23	0,780	17,71
	m22	0,706	
	m14	0,584	
Pazar	m11	0,703	14,19
	m19	0,686	
	m3	0,653	
	m7	0,523	
Hiyerarşi	m4	0,727	12,40
	m8	0,657	
	m16	0,629	
Toplam			72,18

AFA sonuçlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeğindeki faktör yükü düşük olan ifadeler çıkartılarak yine dört faktörlü bir yapıya ancak daha az ifade ile ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğerleri 1 ve üzeri olan 4 faktör elde edilmiştir. Faktör döndürmesi sonucunda kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde m1, m5, m6, m2, m9, m17, m13, m18 olarak tanımlanmış maddeler birinci faktörde, m23, m22, m14 olarak tanımlanmış maddeler ikinci faktörde, m11, m19, m3 ve m7 üçüncü faktörde yer alırken; m4, m8 ve m16 ise dördüncü faktörde toplanmıştır. Birinci faktörde toplanan maddelerin yük değerleri 0,570-0,763 arasında, ikinci faktörde toplanan maddelerin yük değerleri 0,584-0,780 değerleri arasında, üçüncü faktörde toplanan maddelerin yük değerleri 0,523-0,703 değerleri arasında ve dördüncü faktörde toplanan maddelerin yük değerleri 0,629-0,727 değerleri arasında değişmektedir. Birinci faktördeki maddeler toplam varyansın %27,88'ini, ikinci faktördeki maddeler %17,71'ini, üçüncü faktördeki maddeler %14,17'sini ve dördüncü faktördeki

maddeler %12,40'ını açıklamaktadır. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans ise %72,18 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Klan”, “Adhokrasi”, “Pazar” ve “Hiyerarşi” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.6: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha Güvenirlik Düzeyi
Klan	0,923
Adhokrasi	0,845
Pazar	0,802
Hiyerarşi	0,769

Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

$0 \leq \alpha < 0.40$ ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0.60$ ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1.00$ ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Tavşancıl, 2005: 19).

Örgüt Kültürüne ait boyutların güvenirlik analizleri Tablo 3.6’da verilmiştir. Bulunan değerlere göre değişkenlerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

3.6.3. Proaktif Davranış Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmadan kullanılan 25 ifadelik Proaktif Davranış (PD) Ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. AMOS 25 programı ile hesaplanan uyum indeksleri incelenerek analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonucu Tablo 3.3’te verilen uyum ölçüleri ve kesim noktalarına göre değerlendirilmiştir.

Buna göre proaktif davranış ölçeğine ilişkin uyum indeksleri sonuçları χ^2/df : 2,297 RMSEA: 0,086; CFI: 0,915; GFI: 0,788; ve AGFI: 0,747 olarak elde edilmiştir. Elde

edilen sonuçlar tabloda belirtilen uyum indeksleri ile yeterli uyuma işaret etmemiş ve faktörler doğrulanamamıştır.

Proaktif Davranış Ölçeği için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. AFA ile verilerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.7: Proaktif Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Değeri		0,954
Bartlett's Testi	Chi-Square	4200,709
	Df	276
	Sig.	0,000

Proaktif davranış ölçeğinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,95 olarak yüksek bir değer tespit edilmiş ve örnek hacmi yeterli bulunmuştur. Barlett küresellik testi analize dahil edilen değişkenlerin arasındaki ilişkinin varlığını test etmekte olup 0,000 bulunmuştur. Barlett testi anlamlı olduğundan ($p < 0,05$) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8: Proaktif Davranış Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Örgüte Yönelik	m7	0,825	46,77
	m6	0,782	
	m2	0,772	
	m5	0,707	
	m1	0,695	
	m3	0,656	
Çalışan Arkadaşlarına ve Bireye Yönelik	m18	0,828	22,46
	m19	0,824	
	m22	0,822	
	m20	0,815	
	m16	0,81	
	m23	0,805	
	m15	0,793	
	m10	0,771	
	m25	0,769	
	m8	0,759	
	m12	0,753	
	m14	0,753	
	m21	0,751	
	m24	0,726	
	m9	0,718	
	m17	0,717	
m11	0,715		
m13	0,703		
		Toplam	69,23

Proaktif davranışlar ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda, özdeğeri 1 ve üzeri 2 faktör çözümü elde edilmiştir. Örgüte yönelik proaktif davranış faktörüne ilişkin yapılan faktör analizinde örgüte yönelik proaktif davranış faktörünü oluşturan maddelerden m4 olarak tanımlı madde 0,944 yük değerine sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Faktör döndürmesi sonucunda kullanılan proaktif davranış ölçeğinde m7, m6, m2, m5, m1, m3 olarak tanımlanmış maddeler birinci faktörde, m18, m19, m22, m20, m16, m23, m15, m10, m25, m8, m12, m14, m21, m24, m9, m17, m11, m13 olarak tanımlanmış maddeler ikinci faktörde toplanmıştır. Birinci faktörde toplanan maddelerin yük değerleri 0,656-0,825 arasında, ikinci faktörde toplanan maddelerin yük değerleri 0,703-0,828 değerleri arasında değişmektedir.

Oluşan faktörler, toplam varyansın %69,23'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör olan örgüte yönelik proaktif davranışların açıkladığı varyans oranı 46,77; çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışların birleşiminden oluşan ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı ise 22,46'dır.

Tablo 3.9: Proaktif Davranış Ölçeği Değişkenlerine İlişkin Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alpha Güvenirlik Düzeyi
Örgüte Yönelik PD	0,886
Çalışma Arkadaşlarına ve Bireye Yönelik PD	0,974

Örgüte yönelik proaktif davranış faktörü için elde edilen Cronbach α değeri 0,886; çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranış faktörü için elde edilen Cronbach α değeri 0,974'tür. Bu değerler Tavşancıl'ın (2005) açıklamış olduğu güvenilirlik aralığına göre yüksek derecede güvenilirlerdir.

3.6.4. Ölçek Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonucu

Tablo 3.10: Ölçek Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonucu

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Hiyerarşi Kültürü	0,114	176	0,000
Pazar Kültürü	0,123	176	0,000
Adhokrasi Kültürü	0,133	176	0,000
Klan Kültürü	0,091	176	0,001
Örgüte Yönelik P.D.	0,114	176	0,000
Çalışma Arkadaşlarına ve Bireye Yönelik P.D.	0,189	176	0,000
Proaktif Davranış	0,161	176	0,000

Kolmogorov-Smirnov test istatistiği yapılarak, Örgüt kültürü alt boyut düzeyleri ile Proaktif davranış ölçek düzey ve alt boyut düzeylerinin normal dağılmadığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu sebeple non-parametrik istatistiksel teknikler kullanılacaktır.

3.6.5. Örgüt Kültürü ve Proaktif Davranış Boyutları Korelasyon Analizi

Tablo 3.11: Örgüt Kültürü Boyutlarının ve Proaktif Davranış Boyut ve Alt Boyutları ile Korelasyon Analizi

		Proaktif Davranış	Örgüte Yönelik PD	Çalışma Arkadaşlarına ve Bireye Yönelik PD
Klan Kültürü	r	,191*	0,123	,180*
	p	0,011	0,105	0,017
	N	176	176	176
Adhokrasi Kültürü	r	,289**	,179*	,336**
	p	0,000	0,018	0,000
	N	176	176	176
Pazar Kültürü	r	,156*	0,103	0,118
	p	0,038	0,175	0,118
	N	176	176	176
Hiyerarşi Kültürü	r	,226**	,187*	,176*
	p	0,003	0,013	0,02
	N	176	176	176

**Korelasyonlar 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

-1 ile +1 arasında değer alan korelasyon katsayısı 1'e yaklaşırsa ilişkinin g¼çlü olduğu, 0'a yaklaşırsa ise ilişkinin zayıf olduğu yorumu yapılabilir (Lorcu, 2015: 229-231). Buna göre ;

- Klan k¼lt¼r d¼zeyi ile proaktif davranış d¼zeyi arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır ($r=0,191$). Klan k¼lt¼r d¼zeyleri arttıkça proaktif davranış d¼zeyleri de artmaktadır.
- Klan k¼lt¼r d¼zeyi ile çalışma arkadaşlarına ve bireye y¼nelik proaktif davranışlar arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır ($r=0,180$). Klan k¼lt¼r d¼zeyi arttıkça, çalışma arkadaşlarına ve bireye y¼nelik proaktif davranışlarda artmaktadır.

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

- Adhokrasi k¼lt¼r d¼zeyi ile proaktif davranış d¼zeyi arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır ($r=0,289$). Adhokrasi k¼lt¼r d¼zeyleri arttıkça proaktif davranış d¼zeyleri de artmaktadır.
- Adhokrasi k¼lt¼r d¼zeyi ile örg¼te y¼nelik proaktif davranış d¼zeyi arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır ($r=0,179$). Adhokrasi k¼lt¼r d¼zeyleri arttıkça örg¼te y¼nelik proaktif davranış d¼zeyleri de artmaktadır.
- Adhokrasi k¼lt¼r d¼zeyi ile çalışma arkadaşlarına ve bireye y¼nelik proaktif davranışlar arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır ($r=0,336$). Adhokrasi k¼lt¼r d¼zeyi arttıkça, çalışma arkadaşlarına ve bireye y¼nelik proaktif davranışlarda artmaktadır.

Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

- Pazar k¼lt¼r d¼zeyi ile proaktif davranış d¼zeyi arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır ($r=0,156$). Pazar k¼lt¼r d¼zeyleri arttıkça proaktif davranış d¼zeyleri de artmaktadır.

Bu durumda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

- Hiyerarşı k¼lt¼r d¼zeyi ile proaktif davranış d¼zeyi arasında istatiksels anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif y¼nl¼ olup g¼c¼ zayıftır

($r=0,226$). Hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça proaktif davranış düzeyleri de artmaktadır.

- Hiyerarşi kültür düzeyi ile örgüte yönelik proaktif davranış düzeyi arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif yönlü olup gücü zayıftır ($r=0,187$). Hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüte yönelik proaktif davranış düzeyleri de artmaktadır.

- Hiyerarşi kültür düzeyi ile çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışlar arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki pozitif yönlü olup gücü zayıftır ($r=0,176$). Hiyerarşi kültür düzeyi arttıkça, çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışlarda artmaktadır.

Bu durumda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizinde elde edilen bulgular çalışmamızda yapılacak regresyon analizini destekler niteliktedir.

3.6.6. Örgüt Kültürü Boyutları ve Proaktif Davranış Regresyon Analizi

Tablo 3.12: Örgüt Kültürü Boyutlarının Proaktif Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmin Hatası
1	,246 ^a	0,061	0,039	0,79359

Sabitler : Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi

Proaktif davranışın etkili olduğu örgüt kültür tiplerinin etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre belirlilik kat sayısı 0,061 olarak bulunmuştur. Bu ifade, örgüt kültürünün proaktif davranışların %6'sını açıkladığı anlamına gelmektedir.

Tablo 3.13: Örgüt Kültürü Boyutları ve Proaktif Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Katsayılar						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t Değeri	P değeri
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,249	0,308		10,556	0
	Klan	-0,173	0,122	-0,192	-1,413	0,16
	Pazar	-0,192	0,107	-0,2	-1,804	0,073
	Adhokrasi	0,3	0,11	0,344	2,731	0,007
	Hiyerarşi	0,141	0,105	0,142	1,346	0,18

a. Bağımlı Değişken : Proaktif Davranış

Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda sadece adhokrasi kültür boyutuna ait p değerinin 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sebeple proaktif davranışı örgüt kültürü alt boyutu olan adhokrasi kültürünün etkilediğini söylemek mümkündür. Adhokrasi kültürünün proaktif davranışı etkilediği ve arttırdığı; diğer kültürlerin ise etkilemediği görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen global dünyada teknolojik gelişmelerin neden olduğu değişimlerden çalışanlar ve örgütler oldukça etkilenmektedir. İş dünyasında yaşanan değişim ve gelişmeler örgütlerin ve bireylerin farklı özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu sayede değişim ve gelişime ayak uydurmak isteyen örgütler, örgüt yapılarını ve yönetim şekillerini değiştirerek rekabet etmektedirler. Yaşanan bu değişiklikler ile örgütler nitelikli insan kaynağını elde etmek, sürekliliğini sağlamak gibi konulara özen göstermektedir. Aynı zamanda çalışanları memnun ederek, örgütsel süreçlerde olumlu tutum ve davranış sergilemelerini sağlamayı hedeflemektedirler. Değişen çevre koşullarından etkilenen bireyler ise, örgütsel rollerinin dışında rol ötesi davranış sergileme, iş gereklerinin dışında bilgi ve beceriler edinme gibi davranışlar ile kendilerini geliştirme konusunda çaba harcamaktadırlar.

Günümüz dünyasının çalışma şartları, üstün niteliklere sahip çalışanları gerektirmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve farklılık oluşturmak isteyen örgütler, farklı davranışsal niteliklere sahip çalışanları tercih etmeye önem vermektedirler. Diğer bir ifade ile örgütler, çalışanlardan örgütün verimliliğini arttıran ve örgütün amaçlarına olumlu yönde katkı sağlayan proaktif davranış sergilemelerini beklemektedirler. Rekabetin ve değişimin çokça olduğu çevresel koşullarda ancak proaktif davranan, yenilikçi, ileri görüşlü ve işlerini istekle yapan çalışanlar ile uyum sağlanmaktadır. Bu sebeple örgütlerin proaktif davranan bireyleri istihdam etmesi ve bu durumun sürekliliğinin sağlanması oldukça önemlidir. Ayrıca örgütlerin, çalışanların proaktif davranış sergilemeleri için gerekli olan örgüt kültürü yapısına önem vermeleri gerekmektedir.

Bu doğrultuda tez çalışmasında, örgüt kültürü ve literatürde son zamanlarda çalışılan proaktif davranış kavramları ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu kavramlar ile literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda dört adet hipotez oluşturulmuştur. Araştırma farklı sektörlerde çalışan 176 kişinin katılımı sonucu elde edilen veriler ışığında test edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında faktör analizi, korelasyon ve regresyon incelenerek birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda özetlenmiştir.

Öncelikle araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve proaktif davranış ölçęęi için doğrulamayı faktör analizi yapılmış, ancak uyum indekslerinin düşük olması ve faktör yapısı doğrulanamadığı için faktörler orijinalindeki hali ile doğrulanamamıştır. Bu sebeple açımlayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Örgüt kültürü ölçęęi için yapılan açımlayıcı faktör analizinde faktör yükleri düşük olan ifadeler çıkarılarak orijinal ölçekte olduğu gibi dört faktörlü bir yapıya ancak daha az ifade ile ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler güvenirlilik analizi yapılarak güvenirlilikleri kontrol edilmiştir.

Proaktif davranış için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,944 olan ifade çıkartılmış; çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışlar boyutu birleştirilerek “örgüte yönelik proaktif davranış” ve “alışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranış” olarak iki boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır. Elde edilen boyutların güvenirlilik analizleri yapılarak güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Spearman Korelasyon Testi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının proaktif davranış düzeyi ile arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Klan kültür düzeyi ile proaktif davranış düzeyi arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Klan kültür düzeyi ile çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışlar arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Bu durumda klan kültür düzeyinin artması proaktif davranış düzeylerini de arttırmaktadır.

Adhokrasi kültür düzeyi ile proaktif davranış düzeyi arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Adhokrasi kültür düzeyi ile örgüte yönelik proaktif davranış düzeyi arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Adhokrasi kültür düzeyi ile çalışma arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışlar arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Buna göre adhokrasi kültür düzeyinin artmasının proaktif davranış düzeylerini arttırdığını söylemek mümkündür.

Pazar kültür düzeyi ile proaktif davranış düzeyi arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Bu anlamda pazar kültür düzeyinin artması proaktif davranış düzeylerini de arttırmaktadır.

Hiyerarşi kültür düzeyi ile proaktif davranış düzeyi arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Hiyerarşi kültür düzeyi ile örgüte yönelik proaktif davranış düzeyi arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Hiyerarşi kültür düzeyi ile çalışma

arkadaşlarına ve bireye yönelik proaktif davranışlar arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Bu durumda pazar kültür düzeyinin artması proaktif davranış düzeylerini arttırdığını söylemek mümkündür.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının proaktif davranışa etkisi adhokrasi kültürü ile açıklanmıştır. Adhokrasi kültürünün proaktif davranışları etkilediği ve arttırdığı; diğer kültürlerin ise etkilemediği görülmüştür. Adhokrasi kültüründe uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eden faaliyetler hakimdir. Pazar ve hiyerarşi kültüründen farklı olarak adhokrasi kültüründe yetki ve merkezi iktidar ilişkiler yoktur. Adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışan bireyler risk almaktan çekinmezler. Adhokrasi kültüründe lider, yenilikçi ve risk almayı seven bir yapıdadır. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler bireysel ve bağımsız çalışmaya odaklanmayı, bireylerin risk almasına olanak sağlamayı ve yeniliğin araştırılabileceği girişimci bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları araştırma-geliştirme ve yenilik oluşturma ile sağlanmaktadır. Örgütte çalışan bireyler için yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar oluşturmak her zaman çok önemlidir. Başarı kriteri, örgütün yeni ve benzersiz ürünler ile piyasada lider olmasıdır. Adhokrasi kültür ortamında çalışan bireylerin diğer kültürlerde çalışan bireylere göre daha çok proaktif davranma eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, oluşturulan araştırma hipotezlerinde olduğu gibi klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ile proaktif davranış arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu kabul edilmiştir. Örgüt kültürü ve proaktif davranış arasında olumlu pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın sonuçları araştırmaya katılan bireyler için geçerli olup farklı örneklerde farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Örgüt kültürü ile proaktif davranış arasındaki ilişkinin incelendiği sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan literatür araştırması sonucunda yerel literatürde örgüt kültürü ile proaktif davranış arasındaki ilişkinin incelendiği bir tane araştırma bulunmuş olup sonuçlarının bu araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği fark edilmiştir.

Aynur (2015), eğitim kurumları yöneticilerinin proaktif davranış yapıları ile örgüt kültürünü benimseme yapılarını incelemiş olup yöneticilerin proaktif davranış yapıları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Açıklamak gerekirse bireylerin çalıştıkları örgütün kültürü proaktif davranışlarda bulunmalarını etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Murat ve Açıkgöz (2007), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlı akademik ve idari birimlerindeki 131 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada rekabetçi değerler modelinde bulunan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özelliklerinin görüldüğünü ve söz konusu boyutlardan herhangi birinin örgütün bütününde tek başına hâkim olmadığını saptamışlardır. Buna göre klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinden her birinin özelliklerinin örgüt içinde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle bu araştırmada, çalışanların kurumlarını sadece tek bir örgüt tipi ile ilişkilendirmedikleri görülmüştür.

İşcan ve Timuroğlu (2007), 236 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına göre; klan ve adhokrasi kültürlerinin, iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin ise iş tatmini ile ters yönlü ilişkisi olduğunu, çalışanların kıdem ve eğitimlerindeki artışın iş tatminini artırdığını ortaya koymuşlardır. Açıklamak gerekirse klan ve adhokrasi kültürü özelliklerinin baskın olduğu örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması nedeniyle örgüt verimliliğinin de yüksek olacağı çıkarımı yapılabilir. Öte yandan hiyerarşi ve pazar kültürlerinin baskın olduğu örgütlerde çalışanların ise daha formal bir yapı nedeniyle kendilerini baskı altında hissetmelerinin iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Gülençer (2017), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda örgüt kültürünün alt boyutları olan rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü ve birey kültürü ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin örgüt içinde verimliliğin sağlanmasında da etkili olduğu tespit edilmiştir. Tüm bunlardan hareketle yapılan çalışma örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Örgütlerin sahip olduğu örgüt kültürüne önem vermeleri ve buna bağlı olarak örgütsel kültürün de gelişmesine katkı sağlamaları gerekmektedir.

Kanten (2012), hastane çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin proaktif davranışlara etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin proaktif davranışları etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerinin de yüksek olacağı ve bunların sonucunda da proaktif davranışlarda bulunma olasılığının artacağını söylemek mümkündür.

Uluslararası literatürde ise McCormick (2019), Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan bir üniversitenin mevcut ve yeni mezun yüksek lisans öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliğin yenilikçilik ve esneklik ikliminin, çalışanların proaktif davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Açıklamak gerekirse yenilik ile yaratıcılığın desteklendiği, esnekliğin yüksek olduğu ve dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışanların proaktif davranışlar sergilemesinin daha kolay olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Nhu (2021), Vietnamda bulunan 35 yaşının altında ve 5 yıldan az çalışma deneyimi olan 675 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda farklı örgütsel sosyalleşme taktiklerinin proaktif davranışlar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sosyalleşme taktikleri ile proaktif davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel sosyalleşme taktikleri ile proaktif davranış arasındaki ilişkide çalışanların işe katılımının aracılık etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Buna göre örgütler bir çalışanın proaktifliğini artırmak için yalnızca sosyalleşme programlarının geliştirilmesine değil aynı zamanda sosyalleşme stratejilerinin güçlendirilmesine de dikkat etmelidir. Özetlemek gerekirse, örgütteki sosyal taktiklerin çalışanların proaktif davranış sergileme eğilimlerini önemli ölçüde etkilediği saptanmıştır.

Literatürde proaktif davranış kavramının incelendiği araştırmalar sınırlıdır. Bu nedenle, bu araştırmada örgüt kültürü ile proaktif davranış arasında ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ile proaktif davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İleride yapılacak olan çalışmalarda ise, örgüt kültürü ve proaktif davranış ilişkisine etki eden diğer faktörler incelenebilir. Örgütlerin uyguladığı ücretlendirme yönetimi ve performans yönetimi gibi politikaların çalışanların proaktif davranış sergilemelerinde etkisinin incelenmesi de önerilmektedir.

Ayrıca araştırma örnekleminin genişletilmesi, daha spesifik sonuçlara ulaşılması amacıyla araştırmanın belirli sektörlere uygulanabilir.

Aynı zamanda örgütsel davranış alanındaki farklı değişkenler ile proaktif davranış arasındaki ilişkinin incelenmesinin de farklı sonuçlara ulaştırabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Adebayo, D. O., Sunmola, A. M. & Udegbe, I. B. (2008). Subjective Wellbeing, Work School Conflict and Proactive Coping Among Nigerian Non-Traditional Students. *Career Development International*, 13(5): 440-455.
- Ağca, V. ve Öcal, H. (2010). *Teknoloji Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Ege Akademik Baki (Ege Academic Review), 10(1): 157–157.
- Ahmed, A.A.H.S. (2011). *The Role of the Big Five Personality Traits, Proactive Behaviour, and Socialisation Influences in Newcomer Adjustment*,. Doktora Tezi, Aston University.
- Alexander, K. N. (2009). *Praise for Proactivity: The Role of Leadership and Supervisor Personality in Rewarding Employee Proactivity*. Yüksek Lisans Tezi, Graduate College of Bowling Green State University.
- Ashford, S. J., Blatt, R. ve VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773–799.
- Ashforth, B. E., Harrison, S.D. & Sluss, D.M. (2007). Socialization In Organizational Contexts, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22 : 1-70.
- Ataman Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi.
- Aynur, E. (2015). *Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Örgüt Kültürünü Benimsemelerinde Proaktif Davranışlarının Etkileri Manisa Örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1–15.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1): 45–68.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, Ç. (2004). *Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

- Barrick, M.R. ve Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimension and Job Performance : A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, Spring,44.
- Basım, H.N., Çetin, F. & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63): 20–34.
- Bateman, T.S. & Porath, C. (2003). *Transcendent Behavior*, Cameron, K.S., Dutton J.E. & Quinn R.E. (Editors), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, California.
- Bateman, T.S. (2010). *Personal Goals For Self-Directed Leaders: Traditional and New Perspectives*, Rothstem, M.G. & Burke R.J. (Editors), *Self Management and Leadership Development içinde*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Belschak, D. ve Hartog, D.N.D. (2010). Pro-Self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): 475-498.
- Belschak, F. D., Hartog, D.N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): 267-273.
- Bindl, U. K. ve Parker, S. K. (2011). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. *Uta K. Bindl and Sharon K. Parker*. Institute of Work Psychology, University of Sheffield, United Kingdom.
- Bjorkelo, B., Einarsen, S. & Matthiesen, S.B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): 371–394.
- Bledow, R. ve Frese, M. (2009). A Situational Judgment Test Of Personal Initiative and Its Relationship to Performance. *Personnel Psychology*, 229–258.
- Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2): 25–345.
- Bolino, M., Valcea, S. ve Harvey J. Employee, Manage Thyself: The Potentially

- Negative Implications of Expecting Employees To Behave Proactively, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): 325-345.
- Bolman, L. G., ve Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. Hoboken, New Jersey : Jossey-Bass, a John Wiley and Sons.
- Bozkurt, G. (1974). *İnsan ve Kültür* (2. Baskı). Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Chiaburu, D.S. ve Baker V.L. (2006). Extra-Role Behaviors Challenging The Status Quo: Validity and Antecedents of Taking Charge Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 620-637.
- Costa, P.T., Johnson, J. & Boyle, G. (1995). Domains and Facets : Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory Related papers. *Journal of Personality Assesment*, 64(1), 21-50
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M., Kim, T. & Wang, J. (2011). *Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior*. *J Bus Psychol*, 26, s. 285-297.
- De Jong, A., ve De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457-491.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & de Luque, M. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 347-369.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul. Türkmen Yayınları.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Eaton, T., & Akers, M. (2007). Whistleblowing and Good Governance. *The CPA Journal*, 77(6), 66-71.

- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta.
- (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, 642s.
- Fay, D., Lührmann, H., & Kohl, C. (2004). Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 241–267.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 221–234.
- (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours: Special issue on multi-dimensional work performance: Festschrift for michael frese. *Applied Psychology*, 59(1), 1–20.
- Foo, M., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How Do Feelings Influence Effort? An Empirical Study of Entrepreneurs Affect and Venture Effort. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), s. 1086-1094.
- Ford, D. K. (2011). *An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill*, Doktora Tezi, Portland State University.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes : differences for men and women. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 419-437.
- Fraenkel, Jack R., & Wallen, Norman E. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education* (Seventh ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). Personal Initiative An Active Performance Concept For Work In The 21st Century, *Research In Organizational Behavior içinde, Elsevier Science, Amsterdam, 2001*.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009a). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday, *Journal of Management*, 35(1): 94-111.

- (2009b). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday, *Journal of Management*, 35 (1): 94-111.
- Fuller, J.B., L.E. Marler ve Hester, K. (2006). Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design, *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1089-1120.
- Fuller, J.B., Marler, L. E. & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1-18.
- George, J.M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Edition Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Gizir, S. (2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 4(2): 182–196.
- Gök, S. (2009). *Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2): 587–605.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3–34.
- Grant, A. M., Hofmann, D.A., & Carolina, N. (2011). Reserving The Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3): 528–550.
- Gudermann, M. (2010). *The relationship between proactive personality, affective commitment and the role of job stressors*. Bachelor's thesis, University of Twente.
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2): 61–85.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(2): 318-332.
- Gülençer, S. (2017). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma*. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 100-103.

- Hashemi, S.M.K., vd. (2012). Agricultural Personnel ' s Proactive Behavior : Effects of Self ef fi cacy Perceptions and Perceived Organizational Support. *International Business and Management*, 4(1): 83–91.
- Hendron M.G. (2008). *Structural & Social Integration: Help or Hindrance to Bottom up Innovation*. Doktora Tezi, The University of Texas at Austin.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1): 919–2307.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1): 9–35.
- Hopkins, J. (2009). *Outdoor Adventures, Self-Efficacy, and Proactive Work Behaviors*, Yüksek Lisans Tezi, The University of Tennessee at Chattanooga.
- Hornung, S., ve Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4): 401–426.
- Hwang, D., vd. (2008). Confucian culture and whistle-blowing by professional accountants: An exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, 23(5): 504–526.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
- İslamoğlu, A. H., & Almaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Konya.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*.
- Kara, H. (2011). *Yönetmel ve Örgütsel Değerler*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. (2001). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi

- İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2): 266-283.
- Kim, J. (2011). *Exploring how Employee Empowerment Impacts on Hotel Front Desk Operations*. University of Nevada Las Vegas, s. 1-32.
- Kim, T. Y., vd. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 983-1000.
- King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. (2005). Linking Personality to Helping Behaviors at Work : An Interactional Perspective. *Journal of Personality*, 73(3): 585- 608.
- Koparal, C. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir TC Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 219-242.
- Kurbanoglu, S. S. (2004). Öz-Yeterlik inancı ve Bilgi Profesyonelleri için Önemi. *Bilgi Dünyası*, 5(2): 137-152.
- Liang, J., & Tang, J. (2010). A Multi-Level Study on Employee Voice : Evidence from a Chain of Retail Stores. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4): 541-561.
- Ling, Y., vd. (2005). Toward A Model of Issue-Selling By Subsidiary Managers In Multinational Organizations, *Journal of International Business Studies*, 36(6): 637-654.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mackay, A. (2007). *Motivation, ability, and confidence building in people*. Jordan Hill. Oxford: Linacre.
- Marler, L. E. (2008). *Proactive Behavior: A Selection Perspective*, Doktora Tezi, College of Business Louisiana Tech University, 146.
- Maurer, T. J. (2002). Employee Learning and Development Orientation : Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning. *Human resource development review*, 1(1): 9-44.

- McCormick, B. W., vd. (2019). Proactive personality and proactive behaviour : Perspectives on person – situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 30–51.
- Mercan, N. (2016). *İşletmelerde Kültürler Arası Yönetim ve Kültürel Zeka (Kültürler Arası Farklılık Eğitim Modeli)* (1. Baskı). Detay Yayıncılık, İstanbul.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, (2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara).
- Moore-Davis, F. (2007). *Spirituality and Leadership: Can They Coexist?*, The Chair Academy. 1–13.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior : Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 373-412.
- Mossholder, K.W., Richardson, H. A. ve Settoon R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1): 33-52.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B., (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 1–20. 1–20.
- Nagarajan Ramamoorthy, vd. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and innovation Management*, 14(2): 142-150.
- National Changhua University of Education. (2010). *When Transformational Leadership and Learning Orientation Impact Innovation Behavior : The Importance Of Ambidextrous Organization*.
- Ng, Thomas., ve Feldman, D. (2012). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1): 5–22.
- Nhu, T., vd. (2021). Improving employees ’ proactive behaviors at workplace : The role of organizational socialization tactics and work engagement. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 673–688.

- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo : What motivates proactive behaviour ? *The British Psychological Society*. 623–629.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3): 257–279.
- Onyışhı, I.E., Ugwu, F. O., ve Ogbonne, I. P. (2012). Empowering Employees for Change Oriented Behaviours The Contribution of Psychological Empowerment to Taking Charge at Work, *European Journal of Social Sciences*.
- Ouchi, W., & Teori, Z. (1989). *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*. Çev: Yakut, Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Özgener, Ş., Tanç, A. ve Ulu, S. (2018). *Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing System)*, Keser, A., Yılmaz, G., ve Yürür, S. (Editörler), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde*, Umuttepe Yayınları Yayınları.
- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar için Anlamı ve İş Dizaynı. *Kamu-İş Dergisi*, 7(2): 2-26.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 47-57.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4): 827–856.
- 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., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 413–440.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3): 636.
- Ramos, K. (2010). Development of a New Measure of Helping at Work, *Yüksek Lisans Tezi, Rice University*.
- Rodopman, O. B. (2009). *The role of proactivity during organizational entry : Proactive socialization tactics , citizenship and counterproductive work*

- behaviors*. University of South Florida.
- Ruder, G. J. (2003). The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy. *Doctoral dissertation, Virginia Tech, 53(9): 1689–1699.*
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi, 159: 21–35.*
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior, 79(1): 36–46.*
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 31, 856–860.*
- (2010). *Organizational culture and leadership* (2. bs). John Wiley & Sons.
- Searle. (2011). *Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents*. The University of Nebraska-Lincoln. 105–112.
- Seibert, Scott E., Kraimer, Maria L., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology, 54(4): 845-874.*
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayınları, Ankara.
- (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Pegem A Yayıncılık.
- Slatten, Terje. ve Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees A Study From The Hospitality Industry. *Managing Service Quality: An International Journal.*
- Spychala, A. (2010). *Proactive Work Behaviour*, Doktora Tezi, Universität Konstanz.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British journal of management, 20(3): 279-291.*
- Street, M. D. (1995). Cognitive Moral Development and Prganizational Commitment:

- Two Potential Predictors of Whistle-blowing, *Journal of Applied Business Research*, 11(4): 104-111.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (2. bs). Ankara: Nobel Yayınları.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations : A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs, *The British Psychological Society*. 83(2): 275–300.
- Tobin, D. R., & Pettingell, M. (2008). *The AMA guide to management development*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Tokinan, B.Ö ve Bilen, S. (2011). Yaratıcı Dans Etkinliklerin Motivasyon, Özgüven, Özyeterlilik ve Dans Performansı Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40): 363–374.
- Tornau, K., ve Frese, M. (2012). Construct Clean-Up in Proactivity Research : A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. *Journal of applied psychology*, 62(1): 44-96.
- Tunca, S., Elçi, M., & Murat, G. (2018). *Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 325–335.
- Tutar, H. (2015). *Davranış bilimleri: Kavramlar ve Kuramlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2012). Content and Development of Newcomer Person-Organization Fit: An Agenda For Future Research, Wanberg, C. (Editor), *The Oxford Handbook of Socialization*, Oxford University Press, New York, 2012. (Issue July 2018).
- Wanberg, C. R., ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of applied psychology*, 85(3): 373.
- Wang, L. (2011). *An alternative explanation for transformational leadership effectiveness: The role of leader proactive feedback-seeking behavior in the relationship between transformational leadership and subordinate performance*. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*,

State University of New York at Buffalo.

Williams, L. A. (2010). *The Role and Effectiveness of Proactive Behaviors As coping Strategies In The Stress Process a Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree in Business Administration*, The University of Mississippi
Laura A . Williams.

Wu, C. ve Parker, S. K. (2011). Proactivity In The Workplace, Cameron, K.S. ve Spreitzer, G.M. (Editörler), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde*, Oxford University Press, New York, 2011.

----- (2012). Proactivity In The Workplace, Cameron, K.S. ve Spreitzer G.M. (Editörler), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde*, Oxford University Press, New York, 2011.

Yi, Z. (2009). *The Relationship between Organizational Authority-Control and Employees' Proactive Behavior: The Moderating Role of Individual Proactive Personality*. Doctoral dissertation, City University of Hong Kong, 269.

Yolcu, İlknur Uncuoğlu ve Çakmak, A. F. (2017). Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışan Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi. *International Journal of Management Economics and Business*, 13(2): 425-438.

Yuan, F., & Woodman, R. (2010). *Innovative Behavior In The Workplace : The Role of Performance and Image Outcome Expectations*. The University of Kansas. 53(2): 323–342.

Yüceler, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22: 446–458.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Konuya yönelik objektif değerlendirmelerinizi rica eder, çalışmama sağlayacağınız katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız (Lütfen belirtiniz.)

3. Eğitim Durumunuz

İlkokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız? (Lütfen yıl olarak belirtiniz.)

5. Çalıştığınız sektörün türü

Kamu () Özel () Vakıf ()

6. Faaliyette bulunduğunuz sektör

Hizmet () Üretim () Ticaret ()

7. İşletmenizin yaşı (Lütfen yıl olarak belirtiniz.)

8. İşletmedeki konumunuz

Müdür () Şef () Personel () Diğer ()

Örgüt Kültürü Ölçeği

Lütfen, aşağıda çalıştığınız kuruma ilişkin ifadeleri okuduktan sonra ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu işletmede çalışanlar büyük bir aile gibidir ve birbirleriyle birçok şey paylaşırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumum, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumum, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumum, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumumda liderlik, genellikle, yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kurumumda liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumumda liderlik, genellikle, mücadeleci ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kurumumda liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Kurumumda yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurumumda yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kurumumda yönetim tarzı, zorlu (sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kurumumda yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bağlılık ve karşılıklı güven, kurumuma bağlılığı artıran ve kurumumu bir arada tutan birleştiricidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Resmi kural ve politikalar, kurumumu bir arada tutan birleştiricilerdir. Kurumun düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kurumum, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kurumum, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar yaratmaya odaklıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Kurumumun başarısı, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve kazanmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Kurumum, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesi önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Kurumumun başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, iş gören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Kurumumun başarısı, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin somut projelere dönüştürülmesine dayanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Kurumumun başarısı, zorluklar ile mücadele etmeye ve kazanmaya odaklıdır. Lider bir kurum olmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Kurumumun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Sorunsuz programlar ve etkililik başarı kriterleridir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Proaktif Davranış Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelerin kendiniz ve işiniz ile ilgili mevcut durumu ne ölçüde yansıttığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemizde, yaşanan problemlerin çözümüne yönelik öneriler sunuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmemizdeki süreçlerin başarısı için yeni uygulamalar geliştiriyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmemizdeki iş yapma usullerinin geliştirilmesine katkı sağlamayı zorunluluk olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşletmemizde yaşanan problemleri düzeltmek benim sorumluluğum değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmemizde amaçlarımıza katkı sağlamayan politika ve kuralların değiştirilmesi için çaba sarf ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşletmemizde amaçlara ve faaliyetlere zarar veren prosedürleri düzeltmeye çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşletmemizdeki gereksiz uygulamaların kaldırılması için uğraşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşimle ilgili sahip olduğum bilgileri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İhtiyaç olduğunda iş arkadaşlarımla görevlerini üstleniyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İşletmemize yeni katılan çalışma arkadaşlarımla işe uyum sağlamalarına yardımcı oluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşletmemizin farklı birimlerindeki kişilerle ilişki kurmak için girişim yapıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yöneticilerimin ve çalışma arkadaşlarımla benimle ilgili beklentilerini anlamaya çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalışma arkadaşlarımla, birimimizle ilgili konulardaki düşüncelerimi açıkça ifade etmeleri için destekliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşle ilgili konularda çalışma arkadaşlarımdan farklı düşünsem bile fikirlerimi onlara açıklıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Çalışma arkadaşlarımla kurumumuzda yaşanan değişiklikler hakkındaki düşüncelerimi açıkça paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışma arkadaşlarımla, kişisel gelişimlerine katkı sağlayıcı öneriler sunuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşimde daha başarılı olabilmek için yeni yöntem ve gelişmeleri araştırıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kariyerim için fayda sağlayacak yeni bilgiler öğrenmeye çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşimde kişisel hedeflerimi gerçekleştirmeye çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Geleceğim ve kariyerim için faydalı olacak görevler üstleniyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşime, değişiklik getirme konusunda kendimi kişisel olarak sorumlu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Çalıştığım birimdeki önemli iş yapma usullerini öğrenmeye çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Bana verilen görevleri tamamladıktan sonra yöneticilerimden geri-bildirim almak istiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Bu işletmede yaşadığım tüm olaylara iyi tarafından bakmaya çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Kariyer hedeflerimi ve beklentilerimi işletmemizin deneyimli çalışanlarıyla paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 2. Ölçek İzin Talebi

From: HÜLYA ÖCAL [mailto:hulyaocal@afyon.edu.tr]
Sent: Friday, October 4, 2019 11:23 AM
To: Sema YAZICI [mailto:seyazici@afyon.edu.tr]
Subject: Re: İzin isteği hk.

Sayın Sema Yazıcı

"Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli makaledeki "örgüt kültürü ölçeğini" tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi günler ve başarılar dilerim.
Hülya Öcal
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ İİBF

Kimden: "Sema YAZICI" [mailto:seyazici@afyon.edu.tr]
Kime: [mailto:hulyaocal@afyon.edu.tr]
Gönderilenler: 3 Ekim Perşembe 2019 16:33:17
Konu: İzin isteği hk.

Sayın Hülya Hocam,

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde "Örgüt Kültürü ile Pro-aktif Davranış İlişkisinin İncelenmesi" konusunu çalışacağım.

Sizin Doç.Dr. VeySEL AĞCA ile yapmış olduğunuz "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli makalenizdeki "örgüt kültürü ölçeğini" kendi tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

Bu vesileyle etik değerler gereği sizin de izninizi almak isterim.

Bana mail olarak yanıt verebilirseniz, çok sevinirim.

Şimdiden teşekkür eder,

İyi çalışmalar dilerim.

Sema YAZICI

Ek 3. Etik Kurul Belgesi



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-20292139-050.01.04-20565
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Sema YAZICI
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Örgüt Kültürü ile Proaktif Davranış İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı araştırmamız kurumumuzun 31.12.2021 tarihli ve 2021/12 sayılı toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunduğuna katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU
Kurul Başkanı

Ek:23-Sema YAZICI Etik Onay Belgesi (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *İSA2LJ7J7* Pin Kodu : 15532
Adres:Halikali Caddesi No: 281 Kilyeköyü/İstanbul
Telefon:444 97 98 Faks: +90 (212) 693 82 29
e-Posta: bilgi@izu.edu.tr Web: www.izu.edu.tr
Kep Adresi: izu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://ebys.izu.edu.tr/en/Vision/Doğrulama0N3>

İmza İçin: Zeynep Funda TEZ
Unvanı: Yürümlü Katip
Tel No: +9021269229606



ETİK ONAY BELGESİ

Tarih	31.12.2021
Sayı	2021/12
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	<i>Örgüt Kültürü ile Proaktif Davranış İlişkisinin İncelenmesi</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Sema YAZICI
Diğer Araştırmacılar/Danışman Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

Prof. Dr. Nasuh USLU
Başkan

Prof. Dr. Metin TOPRAK
Üye

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Üye

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU
Üye

Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yeminli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad : Sema YAZICI

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri
Fakültesi, İşletme (İngilizce).

C. ÇALIŞMA DENEYİMİ

2017- Devam Ediyor : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Mali İşler Daire
Başkanlığı, Mali İşler Uzmanı.