

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ İDARİ
PERSONEL ÖRNEĞİ

Rıdvan ASLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ-2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ İDARİ
PERSONEL ÖRNEĞİ

Rıdvan ASLAN
(20001140)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ-2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ İDARİ
PERSONEL ÖRNEĞİ**

Rıdvan ASLAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu yüksek lisans tezi 24/04/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Esra
PEKER

Fırat Üniversitesi
BAŞKAN

Prof. Dr. Arzu KARACA
Munzur Üniversitesi
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Eray
Ekin SEZGİN
Munzur Üniversitesi
DANIŞMAN

Bu yüksek lisans tezi, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı’da hazırlanmıştır.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Altuğ KAZAR

NOT: Bu yüksek lisans tezinde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

24.04.2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Rıdvan ASLAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında; kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan, motive edici tutumuyla bu tezin sonlanmasındaki en büyük paya sahip olan değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e, yüksek lisans eğitimim süresince değerli bilgi ve birikimlerinden istifade ettiğim kıymetli İşletme Anabilim Dalı hocalarıma, gerek anket çalışması olsun, gerekse resmi işlemler noktasında olsun bu çalışmaya en ufak katkısı dokunmuş olan değerli çalışma arkadaşlarıma, bugünlere gelmemde emekleri çok büyük olan anneme, rahmetli babama ve her zaman yanımda olan aileme, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla...

Rıdvan ASLAN

Tunceli-2024



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
SEMBOLLER LİSTESİ	VIII
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
1. GİRİŞ	1
1.1. Proaktif Kişilik Özelliği	3
1.1.1. Kişilik, proaktivite ve proaktif kişilik kavramları	3
1.1.1.1. Kişilik	3
1.1.1.2. Proaktivite	5
1.1.1.3. Proaktif kişilik	6
1.1.2. Proaktif kişilik ile ilgili teori ve yaklaşımlar	9
1.1.2.1. Seçim teorisi	9
1.1.2.2. İlgili-etki alanı	11
1.1.3. Proaktif kişilik ile reaktif kişilik arasındaki farklar	12
1.1.4. Proaktif kişilik ile beş faktör kişilik arasındaki ilişki	14
1.1.5. Proaktif kişilik özelliklerinin örgütler üzerindeki etkisi	17
1.2. İş Becerikliliği	19
1.2.1. İş becerikliliği kavramı	19
1.2.2. İş becerikliliği modelleri	22
1.2.2.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen iş becerikliliği modeli	22
1.2.2.2. Tims ve arkadaşları (2012) tarafından önerilen iş talepleri ve kaynakları	24
1.2.2.3. Petrou ve arkadaşları (2012) ve Bipp ve Demerouti (2015) tarafından önerilen iş becerikliliği modeli	26
1.2.3. İş becerikliliğinin öncülleri	27
1.2.4. İş becerikliliğinin sonuçları	30
1.3. Hipotezlerin Gelişimi	32
2. YÖNTEM	38
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	38
2.2. Araştırmanın Varsayımları	39
2.3. Araştırmanın Kısıtları	39
2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	39
2.5. Veri Toplama Yöntemleri ve Kullanılan Ölçekler	40
2.6. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri	41
2.7. Araştırmanın Etik Boyutu	43
3. BULGULAR	44
3.1. Demografik Bulgular	44
3.2. Faktör Analizleri	45
3.3. Tanımlayıcı İstatistikler	48
3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler	51
3.4.1. Mann Whitney U testi	51
3.4.1.1. Medeni duruma göre farklılıkların incelenmesi	51
3.4.2. Kruskal Wallis testi	52

3.4.2.1. Yaşı göre farklılıkların incelenmesi	52
3.4.2.2. Eğitim durumuna göre farklılıkların incelenmesi	55
3.4.2.3. Görev yapılan idari birime göre farklılıkların incelenmesi	57
3.4.2.4. Toplam hizmet süresine göre farklılıkların incelenmesi	59
3.5. Korelasyon Analizi	62
4. TARTIŞMA- SONUÇ VE ÖNERİLER	64
4.1. Tartışma	64
4.1.1. Üniversite idari personellerinin proaktif kişilik algı düzeylerine ilişkin tartışma	64
4.1.2. Üniversite idari personellerinin proaktif kişilik algı düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesine ilişkin tartışma	65
4.1.3. Üniversite idari personellerinin iş becerikliliği ve alt boyutlarının (görev becerikliliği-ilişkisel beceriklilik-bilişsel beceriklilik) algı düzeylerine ilişkin tartışma	66
4.1.4. Üniversite idari personellerinin iş becerikliliği ve alt boyutlarının (görev becerikliliği-ilişkisel beceriklilik-bilişsel beceriklilik) algı düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesine ilişkin tartışma	68
4.1.5. Üniversite idari personellerinin proaktif kişilik ve iş becerikliliği ve alt boyutları (görev becerikliliği-ilişkisel beceriklilik-bilişsel beceriklilik) arasındaki ilişkiye yönelik tartışma	70
4.2. Yazına Katkısı	71
4.3. Uygulamacılara Katkısı	71
4.4. Gelecek Araştırmalara ve Uygulamalara Yönelik Öneriler	72
4.4.1. Araştırmaya yönelik öneriler	72
4.4.2. Uygulamaya yönelik öneriler	73
5. KAYNAKLAR.....	75
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	
EK-1 : Araştırma Anketi	
EK-2 : Etik Kurul Kararı	
EK-3 : Anket Düzenleme Talebi	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İlgî-Etkî Alanı	11
Şekil 1.2. Proaktif ve Reaktif Odak	12
Şekil 1.3. Olayların proaktif reaktif kişilerle ilişkisi	13
Şekil 1.4. Araştırma Modeli.....	36



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Proaktif ve reaktif dil	14
Tablo 1.2. Beş büyük kişilik faktörü ve tanımları	15
Tablo 1.3. Proaktif kişilikle önemli derecede ilişkili beş büyük faktör ve yön tanımları..	16
Tablo 1.4. İş becerikliliği boyutları	24
Tablo 2.1. Güvenilirlik analizi bulguları	41
Tablo 2.2. Normallik testine ilişkin çözümleme sonuçları	42
Tablo 3.1. Katılımcıların demografik profillerine ilişkin bulgular	44
Tablo 3.2. İş becerikliliği ölçeğinin faktör analizi bulguları	46
Tablo 3.3. Proaktif kişilik ölçeğinin faktör analizi bulguları.....	47
Tablo 3.4. Tanımlayıcı istatistikler bulguları.....	48
Tablo 3.5. İş becerikliliği alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler	49
Tablo 3.6. Proaktif kişilik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	50
Tablo 3.7. Medeni duruma göre farklılıkların incelendiği Mann Whitney U Testi bulguları.....	51
Tablo 3.8. Yaş değişkenine göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları	53
Tablo 3.9. Eğitim durumuna göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları	55
Tablo 3.10. Görev yapılan idari birime göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları	57
Tablo 3.11. Toplam hizmet süresine göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları	60
Tablo 3.12. Korelasyon analiz bulguları.....	62

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Ort	: Aritmetik Ortalama
Sd	: Standart Değer
Sig	: Significance
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma



SEMBOLLER LİSTESİ

α	: Cronbach Alfa Katsayısı
df	: Serbestlik Derecesi
N	: Kişi Sayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
r	: Korelasyon Katsayısı
χ^2	: Ki-Kare



ÖZET

Günümüzün sürekli değişen rekabetçi ve zorlu iş ortamı çalışanların sorumluluklarını yerine getirmekten çok daha fazlasını yapmalarını zorunlu kılmıştır. İş tanımının da ötesinde yapılacak işlerde, yüksek performans, öngörülen problemlerin çözülmesi ve fırsatların yaratılması anlamına gelen "proaktif olmak" kavramı önemli hale gelmiştir. Bu sebeple örgüt çalışanlarının inisiyatif almaları ve proaktif davranış sergileyerek proaktif kişilik yapılarını ön plana çıkarmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Son yıllarda giderek önemi artan iş becerikliliği davranışı ise, hem örgütler hem de çalışanlar için önemli sonuçlara yol açan bir proaktif davranış biçimi olarak görülmektedir. İş becerikliliği aynı zamanda çalışanların görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptığı fiziksel ve bilişsel değişikliklerle ilgili bir süreçtir. Dolayısıyla araştırma konusu "proaktif kişilik" ve "iş becerikliliği" kavramları değişen koşullara ayak uydurma açısından yönetim alanında iki önemli davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların proaktif kişilik özellikleri ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi belirlemek ve proaktif kişilik ve iş becerikliliği düzeylerini yordamada demografik değişkenlerin rolünü incelemektir. Araştırma verileri kolayda örnekleme yöntemiyle Tunceli ili Munzur Üniversitesi'nde görev yapan 176 idari personelden yüz yüze anket tekniği ile elde edilmiştir. Parametrik açıdan elde edilen veriler normal dağılım göstermediğinden gruplar arası yapılan karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyleri, iki seçenekli değişkenlerde Mann Whitney U Testi ile ikiden fazla seçenekli değişkenlerde ise Kruskal Wallis H Testi ile gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler IBM SPSS 26.0 istatistik programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların proaktif kişilik algılarının ve iş becerikliliği algılarının ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, idari personellerin proaktif kişilik algılarının, iş becerikliliği ve iş becerikliliğin alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ile istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca idari personellerin proaktif kişilik algılarının görev yapılan idari birime göre, iş becerikliliği algılarının ise yaşa göre, görev yapılan idari birime göre ve toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği de bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Proaktif Kişilik, İş Becerikliliği, İdari Personel

ABSTRACT

Proactive Personality Characteristics and Business Skills Of Employees Examining the Relationship Between: Munzur University Administrative Staff Example

Today's ever-changing competitive and challenging business environment has made it imperative for employees to do more than just fulfill their responsibilities. The concept of "being proactive", which means high performance, solving anticipated problems and creating opportunities, has become important in work that goes beyond the job description. For this reason, it has become a necessity for organizational employees to take initiative and bring their proactive personality structures to the forefront by exhibiting proactive behavior. Job crafting behavior, which has become increasingly important in recent years, is seen as a form of proactive behavior that leads to important results for both organizations and employees. Job crafting is also a process related to the physical and cognitive changes that employees make in their tasks or in the relational boundaries of their work. Therefore, the concepts of "proactive personality" and "job crafting" are two important behaviors in the field of management in terms of keeping up with changing conditions.

The purpose of this study is to determine the relationship between employees' proactive personality traits and job crafting and to examine the role of demographic variables in predicting proactive personality and job crafting levels. The data of this cross-sectional and descriptive study were obtained by face-to-face survey technique from 176 administrative personnel working at Munzur University in Tunceli province, using convenience sampling method. Since the data obtained from the parametric point of view did not show normal distribution, the significance levels in the comparisons between the groups were realized with Mann Whitney U Test for variables with two options and Kruskal Wallis H Test for variables with more than two options. Pearson Correlation analysis was used to determine the relationship between the variables. The data obtained within the scope of the research were subjected to analysis through IBM SPSS 26.0 statistical program. Participants' perceptions of proactive personality and job crafting were found to be above average. The findings reveal that there is a statistically significant positive relationship between the perceptions of proactive personality of administrative staff and job crafting and its sub-dimensions (task crafting, cognitive crafting and relational crafting). It has also been found that the proactive personality perceptions of administrative personnel vary significantly according to the administrative unit they work in, and their job crafting perceptions vary according to age, the administrative unit they work in, and the total length of service.

Key Words: Proactive Personality, Job Crafting, Administrative Staff

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile beraber ekonomilerde, toplumlarda ve teknolojilerde meydana gelen baş döndürücü değişimler, dünya nüfusunun hızlı artışı, sürekli değişen ve acımasız rekabet ortamı, örgütler ve çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta; bu durum örgüt ve çalışanları koşullara uyum sağlamaya itmektedir. Belirsizlik ve kaosu hakim olduğu yeni dünya düzeninde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek adına çalışanlarından bu zorlu koşullara uygun performans beklemektedir. Proaktif kişilik ve iş becerikliliği, bu noktada baskılarla başa çıkma ve beklentilerin karşılanması adına yönetim alanında önemli kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişilik türlerinden biri olan "proaktif kişilik" son yıllarda akademik çalışmalarda sıkça üzerinde çalışılan bir kavram olarak literatürde yer almıştır. Bateman ve Crant (1993) tarafından örgütsel davranışın aktif bileşeni tartışılırken ortaya atılan "proaktif kişilik" kavramı çevrelerindeki değişimi etkileyen ve durumsal güçlerden etkilenmeyen kişi olarak tanımlanmıştır. Proaktif kişiler, inisiyatif alabilen ve kendiliğinden harekete geçen kişilerdir (Çebi ve Yolcu, 2022). Bu kişiler karşılaştıkları sorunlar karşısında çözümün bir parçası olan, yol gösterici, başarı odaklı, yüksek motivasyonlu ve dış çevreden etkilenmeyen (Hıdıroğlu ve ark., 2021), öğrenmeye ve geri bildirimlere açık, sorgulayıcı yapıları ve örgüt içerisinde güçlü iletişim yönleri ile sosyal ilişkiler ağını iyi oluşturan, örgüt içi uyum konusunda da bir hayli iyi olan kişilerdir (Tunca ve ark., 2018). Örgütlerin rekabet avantajlarını korumaları adına örgüt çalışanlarının bireysel ve kişilik özelliklerinin önemi artmaktadır. Bu kişilik özelliklerinden biri olan proaktif kişilik, bireylerin değişime istekliliğini yansıtan önemli bir kişilik özelliği karşımıza çıkmaktadır.

İş becerikliliği oldukça yeni bir kavram olmakla beraber ilk kez 2001 yılında Wrzesniewski ve Dutton tarafından "bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptığı fiziksel ve bilişsel değişiklikler" olarak tanımlanmıştır. İş becerikliliği, proaktif davranışın özel bir biçimi olarak görülüp, kendiliğinden başlayan ve çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarına ve işlerini kendi tercihlerine, değerlerine ve becerilerine göre nasıl değiştirdiklerine odaklanmaktadır (Tims ve ark., 2012). Çalışanların işlerinde gerçekleştirdikleri değişiklikler örgütlerin iş bağlamında verimliliğini ve çalışanın iş ile ilgili tatmin ve refahını da ayrıca arttırmaktadır. Dolayısıyla iş becerikliliği, örgütlerin performansını, bağlılığını ve iş katılımını artırarak kuruluşlar için önemli bir kavram olarak yerini almaktadır (Küsbeci, 2021).

Proaktif kişilik ve iş becerikliliği kavramlarının önemi, salt özel kurum ve kuruluşlarda değil kamu kurumlarında da önemli hale gelmiştir. Araştırmanın bir devlet üniversitesi olan Munzur Üniversitesinde yapılacak olması araştırmayı daha da önemli hale getirmektedir. Üniversitelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve işlerinin yürütülmesinde, idari personellerin öneminin büyük olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi üniversitede çalışan idari personellerin; mesleki tecrübelerine, kişisel becerilerine, hedefe bağlılıklarına, problem çözme becerilerine, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerine, çalışma disiplini ve performanslarına, sorumluluk ve inisiyatif alma düzeylerine, proaktiflik ve iş becerikliliği davranışlarına kadar bunları ne oranda sergilediği gibi birçok parametreye bağlı olarak değişkenlik gösterecektir. Araştırmalar proaktif kişiliğe sahip ve iş becerikliliği davranışı sergileyen çalışanların kendilerini daha iyi hissetmesine, performanslarının artmasına, kurumun başarılı ve verimli bir yapıya bürünmesine, amaç ve hedeflerinin etkin ve hızlı gerçekleştirilmesine kadar birçok pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin kurumun başarısında önemli rolü olan bu gibi davranışların desteklemesi ve daha da geliştirilmesi adına çalışanlarına destekleyici, teşvik edici tutum ve davranış sergilemeleri yerinde olacaktır. Nitekim Buluç (2019) tarafından araştırma görevlilerinde iş becerikliliği çalışmasında, proaktif kişilik özelliğine sahip araştırma görevlilerinin performansının arttığının ayrıca Örnek ve ark., (2022)'nin de Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde görev yapan 330 idari ve akademik personelle yaptıkları çalışmada, çalışanların iş becerikliliği davranışı sergileyerek işlerini kendilerine göre uygun hale getirmesinin, motivasyonlarını arttırdığını, kendilerini daha iyi hissettirdiğini ve daha huzurlu çalıştıklarını ortaya koymuşlardır.

Araştırma konusu birinci değişken olan “proaktif kişiliğe” sahip çalışanların çözüm odaklı tutum ve davranışları, örgüt içi iletişimlerinin iyi olması, gelişim adına yeni yollar ve yeni fikirler üretmesi, inisiyatif alan ve sorumluluk sahibi yapıları ile kurumun etkili ve verimli yapıya dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların iş ortamında yaptığı değişikliklerle, işleri kendilerine göre şekillendirerek ve işlerini çeşitlendirerek araştırma konusu ikinci değişken olan iş becerikliliği davranışı içerisine girmesi, kurum içindeki motivasyonlarını arttırmakta; bu da iş tatmini, işe bağlılık, iş performansı, örgüte bağlılık ve işe katılımı artırma gibi birçok faktörü olumlu yönde etkileyerek kurumun gelişimi ve başarısına katkıda bulunmaktadır. Literatürde hem "proaktif kişilik" hem de "iş becerikliliği" kavramlarının farklı değişkenlerle çokça araştırma konusu olduğu

görülmüştür. Fakat iki kavramın birbirleri ile ilişkisine dair yok denecek kadar az araştırma bulunmaktadır. Ayrıca yine literatür incelendiğinde üniversitelerde daha önce bu iki kavramın beraber incelendiği herhangi bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Dolayısıyla araştırma konusu bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre önemli bir katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı Tunceli ilinde bulunan Munzur Üniversitesi'nde farklı birimlerde görev yapan idari personellerin proaktif kişilik özellikleri ve iş becerikliliği kavramlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmanın öncelikli amacına ek olarak çalışanların demografik özellikleri ile bu değişkenler (proaktif kişilik özellikleri ve iş becerikliliği) arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek ise alt amaç olarak belirlenmiştir. Üniversitede çalışan proaktif kişilik özelliğine sahip idari personellerin daha fazla iş becerikliliği davranışı sergileyeceği düşünülmektedir. Çalışma kapsamında, "proaktif kişilik" ve "iş becerikliliği" kavramları teorik çerçevesi ayrıntılı literatür taraması yapılarak incelenmiş, yöntem kısmına değinilmiş, bulgular kısmı incelenmiş, tartışma-sonuç-öneriler kısmı değerlendirilmiş ve son olarak da kaynakça kısmına yer verilmiştir.

1.1. Proaktif Kişilik Özelliği

Proaktif kişilik son yıllarda birçok araştırmanın konusu haline gelmiş ancak literatürde bu çalışma grubuyla ilgili ortak bir tanım, teori veya ölçüt ortaya konmamıştır (Crant, 2000: 435-436). Proaktif kişilik ve özelliklerini bir bütün halinde anlayabilmek açısından "kişilik", "proaktivite" ve "proaktif kişilik" kavramlarının açıklanması yerinde olacaktır.

1.1.1. Kişilik, proaktivite ve proaktif kişilik kavramları

1.1.1.1. Kişilik

Kişilik kavramı, sosyal bilimler alanında 1930'lu yıllarda geçerli bir disiplin haline gelmiştir. Kişilik kavramı, sonraki yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmiş ve araştırmacılar sosyal bilimler alanına katkı sağlamak amacıyla birçok araştırma gerçekleştirme eğilimine girmişlerdir (Mc Adams, 1997: 4).

Gündelik yaşamda kişilik sözcüğü; "kişiliği zayıf", "güvenilir bir kişiliği olan", "kişilik sahibi", "kişiliksiz" gibi birçok kalıpta kullanıldığı ayrıca "karakter", "mizaç" ve "huy" anlamlarıyla da yine eş değer olarak kullanıldığı sıkça görülmektedir. Bu sebeple kişilik sözcüğü kullanılırken anlamsal karışıklıklar oluşmaktadır (Köknel, 1995: 16). Günümüze kadar yapılan tanımlamalarda kişilik, *"bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü"* olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanımla kişilik, bir bireyi sübjektif ve objektif taraflarıyla diğer bireylerden farklı olduğunu gösteren hislerin, düşüncelerin, tutum ve davranışlarının toplamıdır (Köknel, 1995: 16). Türk Dil Kurumuna göre "kişilik"; *"bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet"* olarak tanımlanmaktadır (URL-1, 2022). Oxford Learner's Dictionaries'e göre "kişilik" kavramı *"bir kişinin karakterinin onu diğer insanlardan farklı kılan çeşitli yönleri"* olarak tanımlanırken (URL-2, 2024), Cambridge Dictionary göre ise *"bir kişide bulunan ve o kişiyi diğerlerinden farklı kılan niteliklerin, davranış, duygu ve düşünce biçimiyle gösterilen özel bileşimi"* olarak ifade edilmiştir (URL-3, 2024).

Kişilik, *"bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir"* (Tınar, 1999:93'den akt., Yelboğa, 2006: 198).

Cüceloğlu (1993) kişiliğin birçok kişi tarafından ne olduğunun anlaşıldığını fakat yine de geçerli bir tanım yapmanın güçlüğü üzerinde durmuştur. Nitekim psikologlarında üzerinde tam olarak anlaşma sağladığı ortak bir tanımın olmadığı da açıktır. Kişilik, *"bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir"* (Cüceloğlu, 1993: 404). Güney'e (2006) göre ise kişilik, bir bireyin toplumdaki diğer kişilerden farklı olan yetenek, ilgi, dış görünüm, iletişimi, çevresel uyumu ve hayatı boyunca sergilemiş olduğu tüm davranışlardır (Güney 2006'dan akt., Tunca ve ark., 2018: 5). Greenberg ve Baron (1997) ise kişiliği, bireyin kendisine has, başkalarına benzemeyen, genel itibarıyla durağan bir yapıda olan, belirli durumlarda

göstermiş olduğu düşünce, tutum ve duyguların tümü olarak tanımlamaktadır (Köroğlu, 2014: 140).

Kişilik kavramının daha iyi anlaşılması açısından kavramın temelinde yatan kişiyi bir başka deyişle insanı ele almak gerekecektir. İnsan karmaşık bir varlık olup onu tanımlamaya veya anlamaya çalışmak şüphesiz güç olacaktır. Kişilik psikologları bu durumu bireyler arasında farklılıkların bulunduğunu ve esas olanın bu farklılıklar olduğunu öne sürerek özetlemişlerdir (Görmüş, 2019: 3).

Kişilik, oluşum ve içerik unsurlarının her ikisini de içinde barındıran, kararlılık odaklı ve değişime fırsat tanıyan kompleks ve hareketli bir yapıdır. Kişiliğin etkileşim içerisinde bulunduğu gerçeğini göz önünde bulundurulduğunda, etkileşimde bulunduğu alandaki yapının tümünde de değişim yaratacağı açıktır. Örnek olarak; dış çevrede meydana gelen bir değişim, toplum içerisinde etkileşime girerek toplumsal değişime, bu da toplumsal rol ve davranışlarda değişime yol açmaktadır (Onur, 1997: 106).

Bireyin çalıştığı işte, çevresini nasıl algıladığı ve olayları ne şekilde değerlendirdiği gibi bir dizi yaklaşımlarında da kişilik özellikleri önemli derecede etkilidir. Bireyin kişiliği, içerisinde bulunduğu ortam ve çevresiyle girdiği iletişim neticesinde şekillenirken, aynı zamanda bulunduğu çevreyi de etkilemektedir (Sudak ve Zehir, 2013: 142).

Sonuç olarak, yukarıdaki tanım ve özelliklerden de anlaşılacağı üzere kişilik, kişinin tüm yaşamına etki eden ve bir kişiyi diğerlerinden ayıran özelliklerin tümüdür denilebilir. Bu sebeple, kişilerin benzer olayları birbirinden farklı algılamaları ve bu olaylara farklı çözüm metotları üretmeleri bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2009: 2016).

1.1.1.2. Proaktivite

Proaktivite, sadece inisiyatif almakla kalmayıp, çok daha ileri anlamları olan, birey olarak hayatta vereceğimiz kararların sorumluluklarının bize ait olduğu ve bu sorumlulukların sonuçlarını olumlu veya olumsuz kabul eden, sonuçlar karşısında şartları ve şartlanmayı suçlamayan, eylemlerinin tamamen bilinçli bir şekilde kendi düşüncelerinin ürünü olduğunu kabul eden birey davranışlarıdır (Covey, 1998: 74).

Oxford Learner's Dictionaries'e göre "proactive" kavramı bir şeylerin gerçekleşmesini beklemek ve sonradan tepki vermek yerine, gerçekleşmeden kontrol altına almak olarak tanımlanmıştır (URL-4, 2022). Cambridge Dictionary'e göre proaktivite

kavramı "*zamanından önce değişiklik yaparak önlem alınan; önceden davranılan*" olarak tanımlanırken (URL-5, 2022), Merriam-Webster'e göre ise gelecekte çıkabilecek muhtemel problemlere karşı önlem almak olarak ifade edilmiştir (URL-6, 2022).

Proaktif olmak, kişinin bulunduğu çevreyi değiştirmek amacıyla girişimde bulunması ve o girişimi sürdürme çabasıdır (Baltaş, 2012). Dolayısıyla kişinin proaktif olması bir davranış özelliği olarak görülmektedir (Kaya, 2015).

Proaktif davranış, mevcut şartları daha iyi hale getirmek için inisiyatif almak veya yenilerini ortaya çıkarmak, var olan duruma pasif bir şekilde yaklaşmak yerine mevcut düzene meydan okumayı içerir. Çalışanlar işlerini yürütebilmek adına davranışlarının bir gereği olarak proaktif faaliyetlerde bulunabilirler. Örneğin; satış temsilcileri proaktif davranış açısından değerlendirildiğinde, iş performanslarını arttırmak amacıyla bir satışı gerçekleştirme adına geri bildirim isteyebilirler. Bir çalışanın, çalıştığı kurumdaki rolünü tanımlamak adına girdiği ekstra girişimler de proaktif olarak değerlendirilebilir. Örneğin; çalışanlar, bir işin daha çok istenen bölümlerine geçebilir veya işlerinin kapsamını değiştirebilmek adına yeni fırsatlar kovalayabilir veya kariyer yönetimi gibi birçok girişimde bulunabilirler (Crant, 2000: 436).

1.1.1.3. Proaktif kişilik

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, pazarın sürekli değiştiği ve hayatı kolaylaştırabilecek icatlar olduğu fikri şirketleri, bu geçişe ayak uydurmaya, teknolojiyi ve gelişmeleri yakından takip etmeye ve çalışanlarının süreklilik açısından en iyi iş kalitesi ve performansına ulaşmalarını sağlamaya itmektedir. Günümüzün sürekli değişen rekabetçi ve zorlu iş ortamı çalışanların sorumluluklarını yerine getirmekten çok daha fazlasını yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada iş tanımının da ötesinde yapılacak işlerde, yüksek performans, öngörülen problemlerin çözülmesi ve fırsatların yaratılması anlamına gelen "proaktif olmak" kavramı önemli hale gelmektedir. Bu sebeple organizasyonlarda çalışanların inisiyatif almaları ve proaktif davranış sergilemeleri bir gereklilik haline gelmektedir (Bozdoğan, 2021: 1069).

Bateman ve Crant (1993) tarafından örgütsel davranışın aktif bileşeni tartışılırken ortaya atılan "proaktif kişilik" kavramı çevrelerindeki değişimi etkileyen ve durumsal güçlerden etkilenmeyen kişi olarak tanımlanmıştır. Proaktif kişiler mevcut çevrelerinde bir etki yaratmayı üstlenirken, proaktif olmayan insanlar tam tersi kalıplar sergileyip, bir

şeyleri değiştirmek için fırsatları yakalayamayan, çok az inisiyatif gösteren, değişim için diğerlerine güvenen, çevrelerine uyum sağlayan, çevreleri tarafından şekillendirilen ve pasif özelliklere sahip kişilerdir (Bateman ve Crant, 1993: 105).

Proaktif insanlar, çevresel değişimi etkileyen, fırsatları kovalayan ve onlara göre hareket eden, inisiyatif alarak anlamlı bir değişikliği meydana getirene kadar direnen kişilerdir. Aynı zamanda çalıştıkları kurumların misyonunu dönüştüren, sorunları tespit ederek çözen ve bulundukları çevrede bir etki yaratmayı üstlenen kişidir. Proaktif özellikleri düşük olan insanlar ise daha az inisiyatif alan ve içinde bulundukları durumu değiştirmek yerine pasif bir şekilde koşullara uyum sağlama eğiliminde olan kişilerdir (Crant ve Bateman, 2000: 65).

Bergeron ve ark., (2014: 73) göre proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin, sınırları zorlayarak neleri başarabileceğine dair bir vizyona sahip oldukları, bu görüş tarafından güçlü bir şekilde yönlendirildikleri ve bunu gerçeğe dönüştürmek için işine yarayan davranışlarla meşgul olduklarını ve aynı zamanda davranışlarıyla bilerek ve doğrudan mevcut olan durumlarını değiştirmeye çalışarak, çevreyi kendilerine uyarlamaya çalıştıklarını öne sürmektedir.

Proaktif kişilik özellikleri daha yüksek olan bireyler, kişisel vizyonlarını gerçeğe dönüştürme arayışları nedeniyle diğer insanlara göre hem görev davranışı olarak hem de örgütsel vatandaşlık açısından iş davranışlarına daha sık katılarak işlerine daha fazla yatırım yapma eğiliminde olmaktadır. Bu tür proaktif davranışlar hemen hemen her tür işte kendini gösterebilmektedir. Örneğin, iki fast-food servis çalışanı ele alındığında; normal bir işçi iş tanımı gereği günde iki kere iş yerini süpürüyor iken, proaktif kişiliğe sahip bir kişi iş yeri kirlendikçe veya çöpler biriktikçe süpürebilmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireyin bu davranışı olası temizlik düzeyine ilişkin bir vizyona sahip olduğunu göstermektedir (Bergeron ve ark., 2014: 73).

Yolcu ve Çakmak'a (2017: 427) göre proaktif kişilik, bireyin herhangi bir emre ihtiyaç duymadan, değişimi başlatmak adına reaksiyon gösteren, hedeflediği değişimi gerçekleştirebilmek adına aktif bir şekilde girişimde bulunan ve organizasyona fayda sağlayacak şekilde etkileşim içerisinde bulunduğu çevreyi değiştiren kişi olarak ifade edilmektedir.

Proaktif kişiler, bilgiyi paylaşarak veya bilgi alışverişine önem vererek çevrelerinde güven ortamını sağlamaktadırlar. Bu tür kişiler başkalarıyla iletişim kurarak kaynaklar toplar, meslektaşları ve amirleri ile bilgi alışverişinde bulunarak kendileri ve sırasıyla

kuruluşta yaratıcılığı teşvik eden destekleyici bir güven ilişkisi kurmaktadırlar (Rahman ve ark., 2015: 163-164). Kimi zaman kurum ve kuruluşlarda çalışan yöneticiler, çalışanlarına her zaman geri bildirim sağlayamayabilmekte, ekonomik zorluklarla mücadele ediyor olabilmekte veya başka öncelikler belirleyebilmektedirler. Böyle bir durumda çalışanların inisiyatif alarak proaktif davranış sergileyerek kendi çalışma ortamlarını optimize etmeleri ve bir etki yaratmaları özellikle önemli olabilmektedir (Bakker ve ark., 2012: 1360).

Proaktif kişilerin, öz disiplini diğer bireylere nazaran yüksek olup sorunlara karşı çözüm üretme yolunda her daim yedekte mevcut bir planları ve alternatif çözüm yolları bulunmaktadır. Bu kişiler çevrelerinde karşılaşabilecek sorunlar karşısında, sorumluluklarının bilinciyle mevcut sorunları analiz ederek iyi bir neticeye ulaşmak adına gayret göstermektedirler (elik, 2017: 1224). Proaktiflik, eleştiri yapanların değil, çözüm odaklı anlayış ortaya koyanların bir özelliğidir. Dolayısıyla proaktiflik, ortaya çıkabilecek problemlerde, çözümün bir parçası olan, çözüme giden yolda yol gösterici olan, başarabileceklerine odaklanan, yüksek motivasyonlu ve dış çevreye bağımlı olmayan kişilerin özelliği olmaktadır (Hıdıroğlu ve ark., 2021: 651).

Proaktif kişiliğe sahip olan bireyler, durumlarını iyileştirmek için yeni şeyler belirlemek ve öğrenmek için sıklıkla geri bildirim aramaktadırlar. Bu kişlerin başkalarından talimat beklemek yerine, sık sık geri bildirim aramaya ve böylece etraflarında olup bitenler hakkında bilgi toplamaya yönelik davranışsal bir eğilimleri bulunmaktadır. Bu nedenle inisiyatifleri ve değişim odaklı özellikleri sık sık soru sormalarına ve sık sık izlemelerine yol açmaktadır. Bir kişi birden fazla kaynaktan ne kadar sık geri bildirim alırsa, etkili bir değerlendirme oluşturmak için yeterli geri bildirim alma olasılığı da o kadar artmaktadır. Proaktif bireyler, farklı kaynaklardan elde edilen geri bildirimlere dayalı bir sonuca varmadan önce sorgulama ve izleme yoluyla daha fazla ipucu topladıkları ve daha fazla veri biriktirdikleri için diğer kişilere göre avantaj elde etme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, proaktif davranışsal özellikleri, onları daha geniş bir bilgi yelpazesi elde etmek için farklı kaynaklar aramaya yönlendirmektedir (Chae ve Park, 2022: 4).

Proaktif kişiler, bireyleri hedefe ulaşma yolunda etkileme taktiklerini ve stratejilerini kullanmaya ve hedefe ulaşma yolunda etkili ağ oluşturma ve konumlandırmadan türetilen sosyal sermayeden de faydalanarak, amacını kararlı, etkili ve en güçlü biçimde gerçekleştirerek amaca yönelik davranışı teşvik etmektedir (Ferris ve ark., 2007: 298). Ayrıca yeni yollar bulmak, performansı arttırmak ve faydalı yeni fikirler

retmek amacıyla prosedür veya süreç oluşturarak, yeni çalışanların çalışma anlayışına olumlu etkide bulunmaktadır (Kim ve ark., 2009: 96).

Proaktif kişiliğin aktif doğasında, herhangi belirsizlik veya zorlukla karşı karşıya kalındığında işle ilgili değerli bir motivasyon kaynağına neden olmakta, daha yüksek iş performansı ve refah sağlamaktadır. Nitekim COVID-19 pandemisinde n saf sağlık hizmetlerinde proaktif bir yönelim ile çalışanların belirsizlikle başa çıkmadaki profesyonel ve kişisel başarılarının bu aşamada önemli olduğu saptanmıştır (Yi-Feng Chen ve ark., 2021: 208).

1.1.2. Proaktif kişilik ile ilgili teori ve yaklaşımlar

Proaktif kişilik ile ilgili teori ve yaklaşımlar iki başlık altında incelenecek olup birinci başlık Psikiyatrist W.Glasser tarafından geliştirilen “gerçeklik terapisi” ve “seçim teorisi”, ikincisi başlık ise Stephen R. Covey’in “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı” kitabında yer alan “ilgi-etki alanı” kavramından oluşmaktadır.

1.1.2.1. Seçim teorisi

Psikiyatrist W.Glasser tarafından geliştirilen gerçeklik terapisi ve seçim teorisi, sorumluluğu merkeze alan, kontrol dışı gerçekleşen dürtüler veya geçmiş yaşamdan ziyade şimdiye odaklanan ve eylemlerin sorumluluğuna vurgu yapan bir teoridir (Karahan ve Sardoğan 2012'den akt., Aybatan, 2018: 15). Seçim teorisi, nadir istisnalar dışında doğumdan ölüme kadar yapılan her davranışın ve her şeyin seçilmiş olduğunu açıklamaktadır. Bütün davranışlar, ihtiyaçları karşılamak ve istenilen şeyi elde etmek için yapılan en iyi girişim olmaktadır. Tüm davranışlara, düşüncelere ve duygulara zorunlu olarak eşlik eden dört bileşen (eylem, düşünme, duygu ve fizyoloji) bulunmaktadır (Corey, 2012: 337).

Bu dört bileşenin tümü her zaman mevcuttur ve bunlardan biri değiştirildiğinde diğer üçü de buna göre değişmektedir. Glasser tüm davranışların seçildiğini açıklamaktadır. En kontrol edilen bileşenler ise, diğerlerinden daha kolay kontrol edilen bir sonraki unsur olan eylem ve düşünce bileşenleri olmaktadır. Bu nedenle, bireylerin fiziksel veya duygusal olarak hissettiklerini değiştirmenin en etkili yolu yaptıkları değiştirmektir. Kişiler yaptıklarını senaryo gereği değiştiremiyorlarsa, düşündüklerini değiştirebilecekleri

ifade edilmiştir. Örneğin; bir kişi gün boyunca hayal kırıklığına uğrarsa sinirlenebilir, vücut gergin olabilir veya "işimden nefret ediyorum" diye düşünebilir ve bir meslektaşına yakınabilir. Kişinin yakınmasına sebep olan davranışsal bileşen, fiziksel veya duygusal olarak kendisini daha iyi hissetmesine yardımcı olmayabilir. Bu nedenle, eğer seçim bölgesi değiştirilirse ve hızlı bir şekilde hareket ederse, düşünme şeklinin değişmesi muhtemeldir. Bu da hem fiziksel hem de duygusal olarak daha iyi hissetmenizi sağlayacaktır (Glasser, 1998: 31'den akt., Al-Sumaidaa, 2021: 30). Seçim teorisi, en iyi seçimleri yapmak üzerine kuruludur ve bunu yaparken de öncelikle kötü olan seçimlerin nedenlerini anlamaya odaklanmaktadır (Akpınar, 2013: 3).

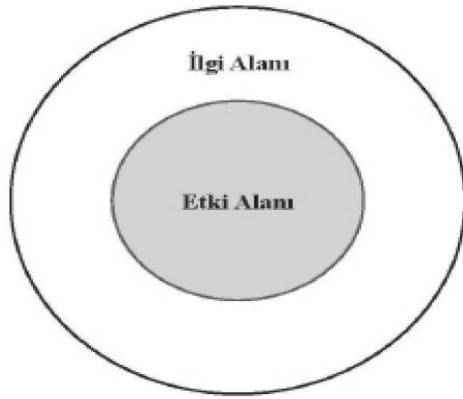
Glasser'e (1998) göre kişiler, tüm davranışlarını beş temel ihtiyacını (güç, özgürlük, yaşama, sevmeye ve ait olma) karşılamak için yapmaktadırlar. Seçim teorisinde kişi kendi özgürlüğünü eylemleriyle seçmekte ve bunu 10 adımda gerçekleştirmektedir. Bu adımlar aşağıda aktarılmaktadır (Arıcı, 2013: 91):

- * Davranışları kontrol altında tutabilecek tek kişi, kişinin kendisidir.
- * Başkalarına verilebilecek ve alınabilecek tek şey bilgidir.
- * Psikolojik olarak kalıcı olan sorunlar, ilişki sorunlarıdır.
- * Problem odaklı ilişkiler, yaşamlarımızın daimi parçalarıdır.
- * Geçmişte kalmış sorunların kalıntılarının etkilerinden ziyade asli görevimiz şimdiye odaklanmak ve her zaman daha iyiye gitmek için ne yapılabilirliğidir.
- * Eylemlerimizin temelinde 5 genetik ihtiyaç bulunmakla beraber seçimlerimiz bu ihtiyaçlara göre yapılır.
- * Bu ihtiyaçlar yalnızca nitelik dünyamızdaki resim veya resimlerin tatminiyle karşılanır.
- * Doğumdan ölüme kadar yaşamımızdaki tüm davranışlar 4 temel bileşenden (düşünce, eylem, fizyoloji ve duygu) meydana gelmektedir.
- * Bütün toplam davranışlar eylemlerle açıklanmakla beraber hüsrana ve tüm davranışlar seçimlerimizin bir sonucudur. Ancak hareket etme ve düşünme üzerinde dolaylı bir kontrol sağlayabiliriz.
- * Toplam davranışlar, eylemlerle ve tanımlamalarla açıklanır.

Glasser'in (1998) seçim teorisinde açıkladığı bu 10 adım, sorunlar ortaya çıkmadan harekete geçmeyi ve mevcut sorunlarla başa çıkmayı, uygun çözümü bulmayı ve bunu uygulamasıyla proaktif kişilik özellikleriyle örtüşmektedir (Arıcı, 2013: 92).

1.1.2.2. İlgi-etki alanı

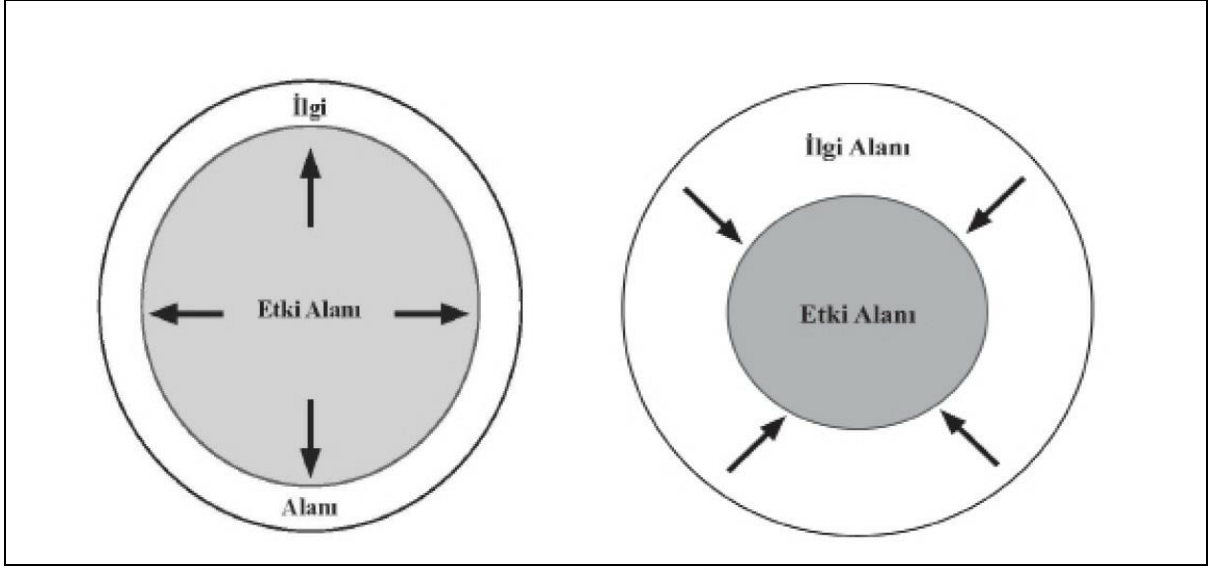
Bireylerin zaman ve enerjilerini nereye odakladıklarına bakılarak proaktif seviyeleri daha iyi anlaşılabilir. İnsanların sağlık, çocuklar, çalışma yaşamındaki sıkıntılar, borçlar, nükleer savaş ve benzeri birçok ilgi odakları bulunmaktadır. Bireyler bu ilgi odaklarından yola çıkarak zihinsel veya duygusal bakımdan önemli olmayanları bir kenara ayırarak kendileri için "ilgi alanı" oluşturabilmektedirler (Covey, 1998: 85).



Şekil 1.1. İlgi-Etki Alanı

"İlgi alanı" içerisindeki mevcut bazı durumların irade dışı gerçekleşmesi söz konusu iken, diğer durumlar için ise bireylerin bilinçli hareket edebileceği söz konusu olabilmektedir. İrادی olarak hareket edilebilen ikinci durum, biraz daha küçük olan "etki alanı" içinde saptanabilmektedir. Bireylerin proaktif seviyeleri, "ilgi alanı" ve "etki alanlarına" bakılarak, zaman ve enerjilerini daha çok nereye harcadıklarıyla keşfedilebilmektedir (Covey, 1998: 85).

Covey (1998: 86) proaktif bireylerin, genişletici ve pozitif davranış özellikleri göz önüne alındığında odak noktası olarak "etki alanını" seçtiği ve bu olumlu özelliklerin "etki alanlarını" büyüttüğünü (Şekil 1.2.); reaktif bireylerin ise daha çok suçlayıcı, edilgen ve olumsuz bakış açısı özellikleriyle odak noktası olarak "ilgi alanını" seçtiği ve yine bu özelliklerinden dolayı da "etki alanlarını" küçülttüğünü (Şekil 1.3.) ifade etmiştir.



Şekil 1.2. Proaktif ve Reaktif Odak

Bireyler "ilgi alanı" sınırları içerisinde çalıştığı sürece orada birtakım şeylerin etkisi altında kalır ve o şeylerin kendilerini kontrol etmesine müsaade edebilmektedirler. Bu alanda proaktif inisiyatifi ele almak ve ihtiyaç olan proaktif değişimi gerçekleştirmek güç olmaktadır. "etki alanı" içerisinde çalışan bireyler ise endişeleri bir kenara bırakıp, koşulların etkisinde kalmayıp koşulları etkileyen bir kişiliğe bürünür, hedeflendiklerine odaklanır, pozitif bir hava yaratarak, gerekli olan proaktif değişimi gerçekleştirmektedirler (Covey, 1998: 87).

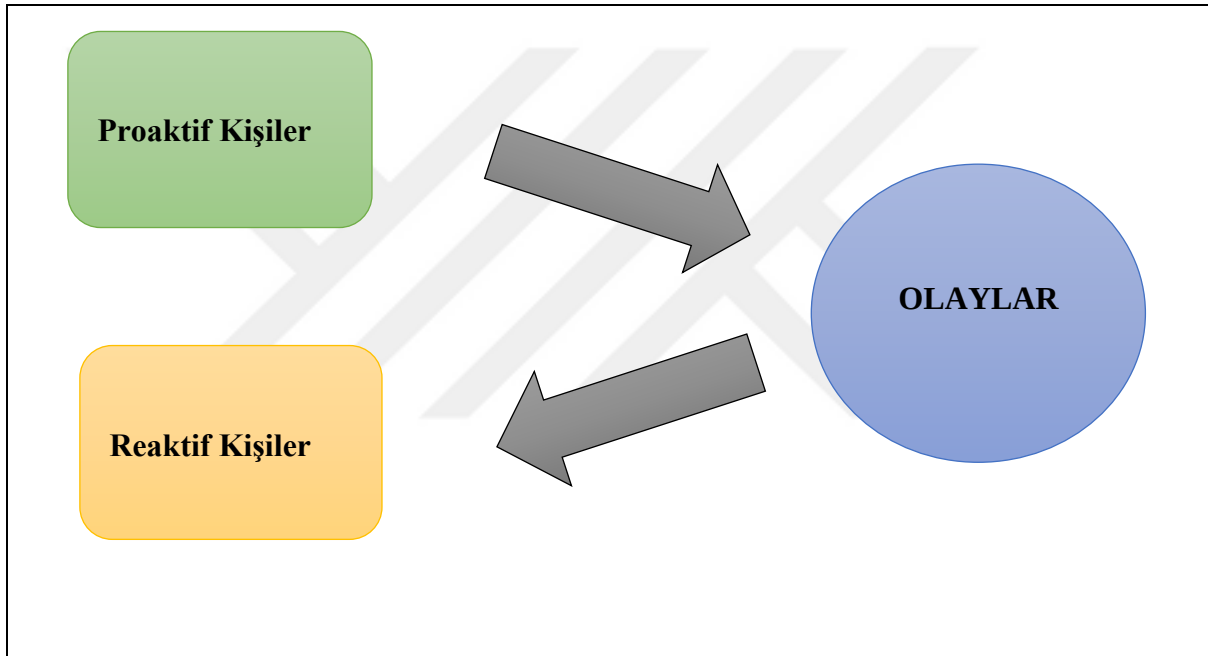
1.1.3. Proaktif kişilik ile reaktif kişilik arasındaki farklar

Genel itibarıyla dış faktörler tarafından yönlendirmeye açık ve edilgen bir yapıya sahip olan reaktif kişilik, proaktif kişiliğin karşıt durumudur (Görmüş, 2019: 19). Proaktif kişiler dünya üzerinde bir etki yaratmak ve değişimi gerçekleştirmek için harekete geçen kişiler iken, reaktif kişiler ise tam tersi tutum ve davranışlarda bulunan, bir şeyleri değiştirmek için fırsatları göremeyen ve yeterli inisiyatifi gösteremeyen, değişimi başlatmak yerine diğerlerine güvenen, çevrelerine uyum gösteren ve çevreleri tarafından yönlendirilen, pasif özelliklere sahip kişilerdir (Bateman ve Crant, 1993: 105).

Proaktif kişiler sorunlara karşı soğukkanlı yaklaşarak çözüm üretmeye çalışır, reaktif kişiler ise ortada bir sorun yokmuş gibi pasif bir tutum içerisine girmeyi tercih ederler (Tekeli, 2021: 42). Ayrıca reaktif kişiler, risk almayı sevmeyen, olaylara karşı

kontrol kaygısı yaşayan, dış çevreye karşı şüpheli, başkalarının düşünce ve eylemlerinin etkisi altında kalan, hissi davranan, kırılgan ve etkisiz bir yapıya sahip olan kişilerdir (Korkmaz, 2020: 6).

Reaktif insanlar sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen olayların etkisinde kalmaktadırlar. Örneğin, reaktif insanlar havanın güzel olmasına bağlı olarak kendilerini iyi hissederler fakat havanın güzel olmadığı durumlarda ise aksine kötü hissederler bu da onların tutum ve davranışlarının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Proaktif kişiler için amaç güzel bir iş çıkarmak ise ister kar yağsın, ister güneş açsın onlar için havanın iyi veya kötü olmasının hiç bir önemi yoktur (Covey, 1998: 74).



Şekil 1.3. Olayların proaktif reaktif kişilerle ilişkisi

Proaktif kişiler, herhangi bir kimsenin talimatına ihtiyaç duymadan, değişimi gerçekleştirmek adına harekete geçen kişiler iken, reaktif kişiler kendilerine talimat verilmeden harekete geçmeyen ve ortaya çıkan sonuca uyum sağlayan kişilerdir (Grant ve Ashford 2008'den akt., Akman, 2021: 20). Günlük hayatta kullanılan dil bireylerin ne kadar proaktif ve reaktif olduklarını ortaya koymaktadır. Tablo 1.1'de de görüldüğü gibi reaktif bireylerin kullandığı dil onları sorumluluktan kurtarmaktadır (Covey, 1998).

Tablo 1.1. Proaktif ve reaktif dil

Reaktif dil	Proaktif dil
Bu konuda yapabileceğim hiçbir şey yok.	Alternatiflere bir göz atalım.
Ben böyle biriyim.	Bakış açımı değiştirebilirim.
Beni o kadar sınırlendiriyor ki.	Duygularımı kontrol edebilirim.
Bu şekilde olmasına izin vermezler.	Daha etkili bir şeyler yapabilirim.
Bunu halletmek zorundayım.	Daha uygun bir cevap arayabilirim.
Bunu yapamam.	Seçebilirim.
Bunu yapmalıyım.	Daha iyi bir çözüm üretebilirim.
Keşke yapsaydım.	Bunu yapacağım.

1.1.4. Proaktif kişilik ile beş faktör kişilik arasındaki ilişki

Beş büyük faktör, kişilik psikolojisi alanında önemli bir düzenleme ve özetleme işlevi sağlamakla beraber geniş çapta kabul gören bir faktör analizidir (Hough ve Ones, 2002: 5). Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren araştırmacılar, temel kişilik özellikleri ile ilgili yüzlerce araştırma yapmış ve bu özellikleri ortaya çıkarmak için faktör analizlerine başvurularıyla beraber beş faktör kişilik modelinin güvenilirliği üzerinde ikna edici geniş bir mutabakat sağlamışlardır (Salgado ve ark., 2002: 10).

Beş büyük faktör tipik olarak şu şekilde numaralandırılır: (I) Dışadönüklük veya Cesurluk, (II) Uyumluluk veya Yardımseverlik, (III) Sorumluluk veya Güvenilirlik, (IV) Duygusal Kararlılığa karşı Nevrotizm ve (V) Gelişime Açıklık veya Hayal Gücü. Bu beş boyut, fenotipik kişilik özelliklerinin hiyerarşik yapısının tepesine yakın konumlanmış geniş alanlar olarak görülebilir (Somer ve Goldberg, 1999: 432). Kişiliğin beş büyük faktör boyutu, kapsamlı bir kişilik modelinin en yaygın kabul gören görüşlerinden biri olup bu boyutların tanımları Tablo 1.2'de detaylı olarak gösterilmiştir (Turner, 2003: 15).

Tablo 1.2. Beş büyük kişilik faktörü ve tanımları

Nevrotizm	Dışa Dönüklük	Gelişime Açıklık	Uyumluluk	Sorumluluk
Korku	İnsanları sevmeye eğilimi	Aktif bir hayal gücü	Fedakar	Amaçlı
Üzüntü	Kalabalık gruplar halinde olmayı tercih etme	Estetik duyarlılık	İş birliği içerisinde olma	Düzenli
Mahcubiyet	İddialı	Entellektüel merak	Güvenilir olma	Güvenilir
Öfke	Aktif	Duygulara karşı dikkatli olma		Kararlı
Suçluluk	Konuşkan			Hırslı
İğrenme	Heyecanlı ve Uyarılma arzusu			

Son yirmi yılda yapılan araştırmalar, proaktif kişiliğin beş büyük kişilik faktörlerinin açıkladığı ölçütlerdeki benzersiz değişkenliği açıklayan bir özellik olduğunu göstermektedir (Bakker ve ark., 2012: 1360). Proaktif davranışa girme eğilimi kavramsal olarak yeni deneyimler ve girişimler aramayı ima etmesi özelliğiyle dışa dönüklük, amaca yönelik ve hedefe ulaşmaya yönelik ısrarı sorumluluk ile ve belirsiz olan bir şeyin keşfini gerçekleştirme arzusunun da gelişime açıklık ile ilişkili olduğu görülmektedir. Uyumluluk ve nevrozizmin ise proaktif davranış açısından önemli bir çıkarımının olmadığı ve bununla örtüşen bir yapı oluşturmadığı görülmektedir (Bateman ve Crant 1993: 106).

Fuller ve Marler (2009: 340) proaktif kişilik bir bileşik kişilik yapısı olarak adlandırılrsa da, bunun beş büyük kişilik özelliklerinin lineer bir bileşiminden daha fazlası olduğunu ve beş büyük faktör analiz sonuçlarının proaktif kişiliğin en güçlü şekilde dışa dönüklük, gelişime açıklık ve sorumluluk ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Zhang ve ark., (2019: 269)'da proaktif kişiliğin gelişime açıklık, dışa dönüklük ve sorumluluk ile güçlü ve pozitif ilişkili olduğunu fakat nevrozizm ile negatif bir ilişki olduğunu ortaya

koymuşlardır. Crant ve Bateman (2000: 69-70) tarafından yapılan çalışma neticesinde ise, proaktif kişiliğin dışa dönüklük, gelişime açıklık ve sorumluluk ile olumlu yönde ilişkili olduğu, uyumluluk ile herhangi bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur.

Major ve ark., (2006) tarafından finansal hizmet firmasında çalışan 183 kişiyle yapılan çalışmada, proaktif kişilik ile beş büyük faktör arasındaki ilişki incelemiştir. Çalışma neticesinde elde edilen veriler bir Tablo 1.3’de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.3. Proaktif kişilikle önemli derecede ilişkili beş büyük faktör ve yön tanımları

Beş Büyük Faktör Modeli ve Yönleri		Tanım	İlişki Yönü
Nevrotizm			
	<i>Savunmasızlık</i>	Stresle baş edememe, zor durumlarda bağımlı, umutsuz veya panik halinde olma.	Negatif
Dışadönüklük			
	<i>Atılganlık</i>	Baskın, güçlü, yüksek sesle konuşma eğilimi, genellikle liderler.	Pozitif
	<i>Aktivite</i>	Aciliyet duygusu, meşgul olma ihtiyacı, hızlı bir tempoyu korur.	Pozitif
Gelişime Açıklık			
	<i>Hareket</i>	Farklı aktiviteleri deneme isteği, tanıdık veya rutin yenilik için tercih.	Pozitif
	<i>Fikirler</i>	Entelektüel merak, alışılmamış fikirleri dikkate almaya istekli olma.	Pozitif
	<i>Değerler</i>	Değerleri (sosyal, politik veya dini) yeniden incelemeye hazır olma.	Pozitif
Uyumluluk			
	<i>Fedakarlık</i>	Başkalarının refahı için endişe, cömert olma, düşünme ve yardım etme eğilimi.	Pozitif
Vicdanlılık			
	<i>Görev Duygusu</i>	Kişinin etik ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalması, ahlaki yükümlülüklerini yerine getirme, güvenilir olma.	Negatif
	<i>Başarı Çabası</i>	Çalışkan, yüksek beklentiler içerisinde olma, amaçlı, hayattaki yön duygusu.	Pozitif

Major ve ark., (2006) tarafından yapılan çalışma neticesinde; atılganlık, aktivite, hareket, fikirler, değerler, fedakarlık ve başarı çabası proaktif kişilikle olumlu ilişkilendirilirken, savunmasızlık ve görev duygusu proaktif kişilikle olumsuz ilişkilendirilmiştir (Tablo 1.3). Proaktif kişilik ve nevrozizm ve arasındaki olumsuz ilişki, proaktif bireyin stresin üstesinden gelebildiğini, her durumda umutlu olduğunu ve panik içerisinde olmadığını gösterirken, görev duygusu ile arasındaki olumsuz ilişki ise proaktif bireyin ilkelerine her zaman bağlı kalmadığını veya her zaman güvenilir olmadığını göstermektedir (Tunca, 2018: 17).

1.1.5. Proaktif kişilik özelliklerinin örgütler üzerindeki etkisi

Küreselleşme ile beraber artan rekabet, sürekli değişen ve belirsiz olan iş koşulları, örgütleri mevcut şartlara uyum sağlamaya ve proaktif özellikleri yüksek çalışanları tercih etmeye itmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 91). Proaktif davranışlar, hem çalışanlar hem de örgütler için önemli bir kaynak olmakla beraber çalışan etkinliğini kolaylaştırmada ve kurumsal performansı arttırmada oldukça önemli olmaktadır (Bolino ve ark., 2010: 328). Kendilerini yapıcı değişiklikler için itici bir güç olarak gören proaktif çalışanlar, çalışmalarını aracılığıyla başkalarına fayda sağlamak için motive olmakta ve bu da bulunduğu örgütteki sorumluluklarını arttırabilmektedir (Xu ve ark., 2022: 119).

Proaktiflik örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, kişilerin sorumluluk sahibi, girişimci özellikleri, örgüt içi inisiyatif alma ve yapılması gereken işleri herhangi bir talimat beklemeden yapmaları ve ortaya çıkabilecek sorunlara karşı çözüm odaklı yaklaşımları olarak ifade edilebilir (Kanten, 2012: 48). Proaktif özelliklere sahip çalışan bireyler, örgüt içerisindeki sosyal çevresini kendi başarılarını gerçekleştirmek adına şekillendirip, örgütteki güçlü ve etkili olan çalışanları kendisine çekmeye çalışarak bir ağ kurmaya çalışırlar (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 794) ve içinde bulunduğu çevreyi, örgüte yarar sağlayacak biçimde değiştirecek girişimlerde bulunmak isterler (Yolcu ve Çakmak, 2017: 427). Aynı zamanda inisiyatif alma konusunda ve görevlerini yerine getirirken kendilerini geliştirmek için yeni yollar önerme ve yeni fikirler üretme eğiliminde olmaktadır (Jafri ve ark., 2016: 57).

Proaktif kişiler, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan değişikliklere, gelişim fırsatlarına pasif bir şekilde tepki vermek yerine, değişim ve gelişme süreçlerini şekillendirmede çalışanların benimsediği aktif rolü vurgulamaktadır (Grant ve

Ashford, 2008: 7). Proaktif kişiler, örgüt içi faaliyetlerde de aktif bir kimliğe bürünerek, örgütün etkili ve verimli bir yapıya dönüşmesine zemin hazırlamakta, örgütsel gelişime ciddi katkılar sağlamakta (Bozbayındır ve Alev, 2018: 298) ve aynı zamanda çoğunlukla pro-organizasyonel davranışlarla hem kendilerinin hem de takım arkadaşlarının proaktif davranış ve kariyerlerini daha da ileriye taşıyacak proaktif faaliyetlerde bulunmaya kendilerini adanmışlardır (Belschak ve Hartog, 2010: 478). Proaktif bireylerin örgütlerde; sesini duyurma, sorumluluk alma, rasyonel hareket etme ve ileriye yönelik proaktif davranışlarının her biri kurumsal etkinliğe katkıda bulunulduğu düşünüldüğünde, bu şekilde davranan çalışanların yüksek performans göstereceği de beklenmektedir (Grant ve ark., 2009: 33-34).

Proaktif davranan bireyler, gerekli durumlarda bilgilendirici ve yönlendirici tutumuyla, inisiyatif alarak ve sorumluluk üstlenerek, yenilikçi ve yaratıcı düşünce yapısı ile beraber özgürce düşüncelerini ifade etme gibi proaktif özelliklerini devreye sokarak örgüt içi birçok olumlu netice sağlayıp işgörenler için de anlamlı ve çeşitli yararlar sağlamaktadırlar (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 91). Proaktif özelliklere sahip kişiler, gönüllü olarak örgüt içerisindeki diğer çalışanlara yardımcı olarak yarar sağlamak, onlarla işbirliği içerisine girerek bilgi paylaşımında bulunmak gibi prososyal faaliyetlerde bulunarak, takım bağlılığıyla en güçlü şekilde ilişki içerisine girmektedirler (Belschak ve Hartog, 2010: 492). Proaktif kişilik, çalışan yaratıcılığını da pozitif yönde etkilemekte, bu da çalışanın işleri ve kuruluşları hakkında olumlu tutumlara sahip olmasını ve yüksek iş sonuçları elde etmesini sağlamaktadır (Kim ve ark, 2009: 94).

Joo ve Lim (2009: 52-57) tarafından yapılan çalışmada, yüksek düzeyde çalışan proaktif kişilerin, daha yüksek düzeyde bir örgütsel öğrenme kültürü algıladıklarında, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve içsel motivasyonuna sahip olacakları sonucunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda proaktif insanların, çevreyi örgütsel destekle veya onsuz değiştirebildiklerini, düşük proaktif kişilerin ise, örgütsel destekten veya öğrenme kültüründen daha olumlu etkilenme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.

Pasif veya proaktif denetçilerin örgüt içi çalışanlara karşı tutumu da çalışanlar üzerinde etkili olmakta; proaktif denetçilerin, proaktif davranışlarda bulunan çalışanlara daha yüksek performans değerlendirmeleri yapmaları ve proaktif davranışlarda bulunmayan çalışanlara da daha düşük performans değerlendirmeleri vermeleri beklenmekte iken, pasif denetmenlerin ise proaktif çalışanlara daha yüksek performans değerlendirmeleri yapma olasılığı daha düşük olabilmektedir. Pasif denetmenlerin

statükoyu tercih etmeleri ve bir çalışanın proaktif davranışlarda bulunacağına dair beklentilerinin olmaması göz önüne alındığında, proaktivite onların rol beklentilerinden uzak olmaktadır (Fuller ve ark., 2012: 1058).

Örgütlerin, proaktivite ve yenilikçilin gelişmesi adına çalışanların bu doğrultuda alacağı kararları desteklemesi ve bununla ilgili eğitimler düzenlemesi, örgüt başarısı için önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgüt içi başarıyı sağlamak adına ekipler arası işbirliğini teşvik eden, sosyal etkinlikler düzenleyen, gerekli ekipmanları ve ekipler arası iletişimi kolaylaştıracak ortamı sağlayan, açık ve güvenilir bir anlayışı benimseyen, açıksözlü ve risklerin yönetilmesine izin veren ve örgüt içerisinde kültürün geliştirilmesi adına her türlü girişimin desteklenmesi gereken bir yapının oluşturulması, hem proaktivitenin hem de yenilikçi anlayışın gelişmesinde önemli bir hal almaktadır (Unsworth ve Parker, 2003: 26). Günümüz koşullarındaki örgütlerin daha fazla kâr elde edebilmesi için, para ve zaman dışında nitelikli personel barındırmaları da büyük önem arz etmektedir. İlave olarak, örgütlerin çıkarları doğrultusunda başarıya ulaşabilmeleri adına, kişisel ve örgütsel amaçların uyumlu hale getirme ihtiyacıyla çalışanlarına destek olması da diğer bir elzem konu olmaktadır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 787). Proaktif kişiliğe sahip çalışanların örgüt içi başarı odaklı davranışları ve çevreye karşı hızlı uyum göstermeleri neticesinde örgütler, proaktif çalışanları istihdam etme ve bu çalışma prensibine sahip kişileri elde tutma anlayışını gütmektedirler (Kanten, 2012: 70).

1.2. İş Becerikliliği

Ekonomide yaşanan değişimler ve dünya nüfusunun hızlı artışı, örgütler ve çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve bu durum örgüt ve çalışanları uyum sağlamaya itmektedir. İş becerikliliği bu noktada baskılarla başa çıkma ve beklentilerin karşılanması adına yönetim alanında önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Çatal, 2021: 34). Bu bölümde iş becerikliliği kavramı, iş becerikliliği modelleri, iş becerikliliğinin öncülleri ve iş becerikliliğinin sonuçları başlıklarına yer verilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. İş becerikliliği kavramı

Günümüz şartlarında kurumların rekabet avantajı elde etmek ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri açısından organizasyonlarda çalışan bireyler kurumlar için kritik bir

öneme sahip olmaktadır. İş becerikliliği davranışı, çalışanların yaptığı işlerin sınırlarını proaktif bir şekilde kendilerine göre şekillendirme ve sorumlu oldukları işlerdeki değişimi gerçekleştirmesiyle söz konusu olmaktadır. Çalışanların işlerinde gerçekleştirdikleri değişimler organizasyonun iş bağlamında verimliliğini ve aynı zamanda kişinin iş ile ilgili tatmin ve refahını da arttırmaktadır. Dolayısıyla iş becerikliliği, organizasyonların performansını, bağlılığını ve işe katılımını artırarak kuruluşlar için önemli bir kavram olarak yerini almaktadır (Küsbeci, 2021: 95-96).

İş becerikliliği kavramının iş tasarımı teorisinden ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Geleneksel iş tasarımında, çalışanlar için işleri yukarıdan aşağıya bir biçimde tasarlayanlar yöneticiler olurken, çağdaş iş tasarımında ise işçiler pasif kalmak yerine işlerinde proaktif değişiklikleri başlatma eğiliminde olan kişiler olmaktadır (Gently, 2021: 260). Dolayısıyla yeni bir kavram olan iş becerikliliği, daha aktif bir katılımı, motivasyonu, yetkilendirmeyi ve çalışanların bağlılığını teşvik etmek amacıyla görevlerin, ilişkilerin ve işin anlamını yeniden tasarlamaya yönelik bireysel bir aşağıdan yukarıya yaklaşımdır. Çalışanların ihtiyaçlarını, becerilerini ve yeteneklerini işin talep ve kaynaklarıyla eşleştirerek işi gerçekten yeniden tasarladıkları proaktif bir olgu olarak da ifade edilebilir (Siddiqui ve ark., 2017: 52). İş becerikliliği, proaktif davranışın özel bir biçimi olarak görülüp, kendi kendine başlayan ve çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarına ve kendi tercihlerine, değerlerine ve becerilerine göre nasıl değiştirdiklerine odaklanmaktadır (Tims ve ark., 2012: 174).

İş becerikliliği, bir işi tasarlamak amacıyla işin görev sınırlarını (fiziksel veya bilişsel olarak), işin ilişkisel sınırlarını veya her ikisini de şekillendirmeyi içermektedir. Fiziksel görev sınırlarının değiştirilmesi, kişinin bir işi yaparken meşgul olduğu faaliyetlerin biçimini veya sayısını değiştirmesi anlamına gelirken, bilişsel görev sınırlarının değiştirilmesi, kişinin işi nasıl gördüğünü (örneğin, bir işi parça parça veya bir bütün olarak görme) değiştirmesi anlamına gelmektedir. İlişkisel sınırların değiştirilmesi ise, kişinin işi yaparken kiminle etkileşime gireceği konusunda takdir yetkisi kullanmak anlamına gelmektedir. Bu unsurlardan herhangi birini değiştirerek birey, işin tasarımını ve çalıştığı sosyal çevreyi de değiştirmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179-180).

Slemp ve Vella-Brodrick (2013: 126) ise iş becerikliliğini, çalışanların işlerinin fiziksel, bilişsel veya sosyal özelliklerinde değişiklikleri başlatmada aktif rol alma yolları olarak tanımlamaktadır. Bu, çalışanların iş uygulamalarını kendi çıkarlarına uygun hale

getirme ve değerleri ile uyumlu olacak şekilde şekillendirmek için kullandıkları resmi olmayan bir süreç olarak görülmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 126).

Buluç ve Ersoy Kart'a (2020: 595) göre iş becerikliliği, bireylerin davranışlarını kendi inisiyatifleri doğrultusunda şekillendirerek, sorumluluğu altında bulunan işten duyduğu mutluluğu maksimize etmek amacıyla işi ile ilgili ilişkisel, görevsel ve bilişsel sınırlarda yaptığı değişikliklerdir. Birey bu değişiklikleri yaparken kaynak bulmaya çalışan, meydan okuyan ve talepleri azaltmaya yönelik davranışlar sergilemektedir. Bakker ve ark. (2012: 1361-1363) 'na göre ise iş becerikliliği, çalışanların görevlerinde veya ilişkisel sınırlarda yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel değişiklikler, iş görevlerinin veya ilişkilerin biçiminde, kapsamında veya sayısında değişiklikler anlamına gelirken, bilişsel değişiklikler ise kişinin işi nasıl algıladığını değiştirmeyi ifade eder. Çalışanlar yüksek iş talepleri (zorluklar) ile karşı karşıya kaldıklarında ve yeterli iş kaynaklarına sahip olduklarında, işlerinde gelişebilir ve başarılı olabilirler.

İş becerikliliği kavramı değerlendirildiğinde, çalışanlar belirli işlerin özelliklerini değiştirme niyetiyle hareket ederek, işle ilgili deneyimlerini daha iyi hale getireceğine inandıkları için o işi değiştirme girişiminde bulunurlar ve bunu yaparken işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları görülmektedir (Tims ve ark., 2015: 916). İş becerikliliğinin temel amacı, anlamlılığı arttırmak, işi önemli hissettirecek şekilde kalıplamak ve bir amaca hizmet etmektir. Aynı zamanda önemli olan amaçların ve bireyin kişisel kimliğinin değerli kısımlarını da bütünleştirerek şekillendirmektedir (Dvorak, 2014: 11).

İş becerikliliği, işlerinde anlamlılığı geliştirmede çalışanları "sürücü koltuğuna" oturtan iş tasarımı hakkında düşünmenin bir yoludur. İş ustaları, görev, ilişkisel ve bilişsel işçilik olan iş yaratma tekniklerinin üç kategorisini kullanarak yaptıkları işlerin sınırlarını proaktif olarak yeniden şekillendirebilmektedirler. Görev oluşturma, çalışanların çalıştıkları kuruluş tarafından belirlenen iş tanımı çerçevesinde sorumluluklar dizinine yeni görevler ekleyerek veya çıkararak, görevlerin yapısını değiştirerek veya mevcut görevlere ne kadar zaman, enerji harcadıkları ve bunlara ne kadar dikkat edildiğini göz önünde bulundurarak değişimi gerçekleştirmektedir. İlişkisel işçilik çalışanların işlerini yaparken nasıl, ne zaman veya kimlerle etkileşimde bulunduklarını değiştirmeyi ifade ederken son olarak bilişsel işçilik ise, çalışanların işleri oluşturan görevleri ve ilişkileri algılama biçimlerini değiştirmesini ifade etmektedir (Berg ve ark., 2013: 2-3).

İş becerikliliği anlayışının etkinliğini arttırmak amacıyla, son zamanlarda kuruluşlar birtakım teşviklerle, çalışanlarının çalışma şartlarını kendilerinin iyileştirmesine olanak sağlayan bir ortam yaratmaya dönük bir anlayış sergilemektedirler. Dolayısıyla iş becerikliliği çalışan davranışlarını temsil etmektedir. Özetle iş becerikliliği çalışanların kendi işini daha anlamlı, çekici ve tatmin edici hale getirmek ve kendi isteklerini gerçekleştirmek adına iş talepleri ve iş kaynakları seviyesindeki değişiklikleri başlattığı proaktif davranışın belirli bir biçimi olarak görülmektedir (Demerouti, 2014: 237).

1.2.2. İş becerikliliği modelleri

İş becerikliliği modelleri literatürde birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlardan incelenmiştir. Bu boyutlardan önemli olanları Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen İş Becerikliliği Modeli, Tims ve ark., (2012) tarafından önerilen İş Talepleri ve Kaynakları, Petrou ve ark., (2012) ve Bipp ve Demerouti (2015) tarafından önerilen İş Becerikliliği Modelleri 3 başlık altında ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.2.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen iş becerikliliği modeli

Wrzesniewski ve Dutton iş becerikliliğini, çalışanların işlerini tanımlayan sınırları “iş becerikliliği uygulamaları” adı altında üç davranış kümesi ile gerçekleştirdiğini öne sürmektedir. Bu davranışlar, görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel becerikliliktir (Wrzesniewski ve Dutton 2001: 179). Sayılan temel yöntemler, çalışanların işlerini geliştirebilecekleri yolları göstermektedir. Ayrıca çalışanların çalışma şekillerini nasıl değiştirdiklerini, başkalarıyla iletişim kurma biçimlerini değiştirerek bir işi nasıl tamamladıkları ve yine işe karşı olan bakış açılarını değiştirerek de işlerini nasıl yaratıcı bir şekilde tamamladıklarına odaklanmaktadır (Aldrin ve Merdiaty, 2019: 2).

İş ustaları, işlerini tanımlayan sınırları üç temel biçimde şekillendirmektedir. Bu temel biçimlerden birincisi olan "görev becerikliliğinde" çalışanlar kendi işleri olarak gördükleri görevlerin fiziksel veya zamansal sınırlarını değiştirebilmektedir. Bu görevlere yeni görevler eklenmesi veya çıkarılması, çeşitli görevler için harcanan zaman veya çabanın ayarlanması ve görevlerin yönlerinin yeniden düzenlenmesinden oluşmaktadır. İkinci olarak, "ilişkisel beceriklilik" olarak adlandırılan yöntemde çalışanlar işlerini yerine

getirirken dahil oldukları kişiler arası etkileşimleri tanımlayan ilişkisel sınırları yeniden tanımlayabilmektedir. Çalışanlar iş yerindeki diğer kişilerle ilişkiler kurarak ve bu ilişkileri sürdürerek, tercih edilen kişilerle daha fazla zaman geçirerek veya başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınarak bunu gerçekleştirmektedir. Son olarak üçüncü yöntem olan "bilişsel beceriklilikte" çalışanlar, işlerini oluşturan görevlere ve ilişkilere anlam veya amaç yükleyen bilişsel sınırları yeniden çerçevelendirebilmektedir. Bu çalışanların görevlerini, ilişkilerini veya bir bütün olarak işin önemini değiştirecek şekilde algılama ve yorumlama çabalarından oluşmaktadır (Wrzesniewski ve ark., 2013: 283).

İş becerikliliği boyutları çalışanların süreç içinde kimliklerini ve işin anlamını değiştirmektedir. Bireylerin işyerinde yaptığı görevler ve kimlerle etkileşime girdikleri, çalışanların iş kimliklerini değiştirmede kullandıkları iki önemli araç olmaktadır. Örneğin, bir hastane temizlikçisi mevcut işini yarıda keserek veya başkalarıyla etkileşimden kaçınarak işini değiştirdiğinde, işin anlamı ve çalışanın kimliği de ona göre değişmektedir. Çalışanın işin amacında değişiklikler gerçekleştirmesi, işin anlamını değiştirmekte ve bu da çalışanın kendisini nasıl tanımladığını etkilemektedir. İşin anlamı ve çalışanın işi tanımlaması zaman içinde iş becerikliliğinin temel bileşenleri olmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton 2001: 180).

Tablo 1.4’de iş becerikliliği boyutları yer almakla beraber örneklerle işin anlamına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 1.4. İş becerikliliği boyutları

Boyutlar		Örnekler	İşin Anlamına Etkisi
Görev Becerikliliği	İş görevlerinin sayısını, kapsamını ve türünü değiştirme.	Bir projeyi tamamlamaya yönelik ilişkisel görevlere giren tasarım mühendisleri.	İş daha zamanında tamamlanır; mühendisler işlerinin anlamını projelerin koruyucusu veya taşıyıcısı olarak değiştirirler.
İlişkisel Beceriklilik	İşte karşılaşılan diğer kişilerle etkileşimin niteliğini ve/veya miktarını değiştirme.	Hastalar ve ailelerle aktif olarak ilgilenen, kendilerini hastanede bulunan birimlerin iş akışına entegre eden hastane temizleyicileri.	Temizlikçiler, hastalara yardımcı olmak için işlerinin anlamını değiştirirler; hayati öneme sahip olan kendi birimlerini ve hastanede bulunan diğer birimleri entegre ederek bir bütün olarak görme.
Bilişsel Beceriklilik	Bilişsel görev sınırlarını değiştirme.	Hastalara en iyi şekilde nasıl bakım yapılabileceğine dair tüm bilgi ve "önemsiz" görevlerin sorumluluğunu alan hemşireler.	Hemşireler, işi daha çok hasta savunuculuğu ve yüksek kaliteli teknik bakımla ilgili görme biçimlerini değiştirirler.

Birinci boyut olan "görev becerikliliği" işin görev sınırlarını değiştirmeyi içermektedir. Çalışanlar bunu iş görevlerinin sayısını, türünü veya kapsamını değiştirerek gerçekleştirmektedirler. Kendilerine verilmiş görevlerden daha az, daha fazla veya farklı görevler yapmayı seçerek farklı bir iş yaratmaktadırlar. İkinci boyutta yer alan "ilişkisel beceriklilik" işteki başka kişilerle etkileşimin kalitesini veya miktarını veya her ikisini birden değiştirmeyi içermektedir. Üçüncü ve son boyut olan "bilişsel beceriklilik" çalışanların bilişsel görev sınırlarını değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bilişsel sınırları değiştirmek pek çok biçim almakla beraber işlere anlam ve amaç yüklemektedir. Çalışanlar bu davranışı sergileyerek işlerini daha anlamlı görebilmektedirler (Wrzesniewski ve Dutton 2001: 185-186).

1.2.2.2. Tims ve arkadaşları (2012) tarafından önerilen iş talepleri ve kaynakları

Tims ve ark., (2012) iş becerikliliğini, iş talepleri-kaynakları (JD-R) modeliyle çerçeveledirerek dört boyutlu yapıda ele almaktadırlar. Bunlar; yapısal iş kaynaklarını

arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutları olarak ifade edilmektedir (Eguchi ve ark., 2016: 232). Dolayısıyla çalışanlar işlerini kendi yetenekleri ve tercihleri ile uyumlu hale getirmek için iş talepleri ve iş kaynakları düzeylerini değiştirebilmektedirler (Tims ve Bakker, 2010: 4).

Tims ve ark. (2012)'nın dayanak noktası olan JD-R modeli, sezgisel bir model olup çalışan refahı, iki özel çalışma koşuluyla sağlanabilmektedir. Bunlardan ilki olan iş talepleri, çalışanın sürdürülebilir fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba ve beceri gerektiren fiziksel, sosyal ve örgütsel tüm yönlerini ifade etmektedir. İkinci çalışma koşulu olan iş kaynakları ise, işin bireysel olarak çalışan kişilere ne kadar kaynak sunduğuyla ilgili olmaktadır. İş kaynakları, çalışanın öğrenme ve gelişimini teşvik eden, iş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel tüm yönlerini ifade etmektedir (Bakker ve ark., 2007: 275).

Tims ve ark., (2012)'nin iş becerikliliği davranışını İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeline dayandırdığı 4 bileşen aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Yapısal iş kaynaklarının arttırma, çalışan bireyin işinde özerk olma, çeşitli becerilerini ve işin başkaca motive edici özelliklerini arttırmayı amaçlayan davranışları içermektedir (Rudolph ve ark., 2017'den akt., Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020: 19). Akçakanat ve ark., (2019: 399) 'na göre yapısal iş kaynaklarını artırma, çalışanın bireysel gelişimini, öğrenimini, gelişmesini ve kendisinden istenen görevleri yerine getirmesini ve çeşitli beceri yöntemleri ile iş kaynaklarını arttırma ve koruma olarak ifade etmektedir.

Sosyal iş kaynaklarının arttırma, çalışanların tatmin edici bir etkileşim içerisine girerek işin sosyal yönleri olan geri bildirim istemek, koçluk ve sosyal destek gibi özellikleri arttırmayı hedeflemektedir (Tims ve ark., 2012: 176-177). Çalışan bireylerin, sosyal çevrelerinden maksimum seviyede geribildirim almak adına çevre ile etkileşime girdiği bir iş becerikliliği uygulaması olarak da ifade edilebilir (Sözber, 2019: 24).

Zorlayıcı iş taleplerini arttırma, çalışanların gönüllü olarak özel projeler içerisinde bulunmasını ve ekstra olarak yeni görevler ve sorumluluklar üstlenmesi gibi davranışları içermektedir (Rudolph ve ark., 2017'den akt., Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020: 19). Ayrıca çalışanlar öğrenmeye açık ve merak faktörünü de ön plana alarak, yeteneklerini geliştirip görev ve sorumlulukları arttırmaktadırlar (Akçakanat ve ark., 2019: 399).

Son olarak *engelleyici iş taleplerinin azaltma* ise, çalışanlar düşük seviyedeki iş kaynakları ile birlikte uzun bir süre yüksek iş taleplerine maruz kalması sonucu

Çalışanlarda tükenmişlik gibi olumsuz psikolojik sorunlar oluşabilmektedir. Dolayısıyla alışanlar, iş taleplerinin bunaltıcı hale geldiklerini düşündükleri anda bu talepleri proaktif bir biçimde azaltabilmektedir (Tims ve ark., 2012: 175). Kısacası çalışanın maruz kalabileceği stresi minimum seviyeye düşürebilmek adına aktif olarak bunu onlemeye yönelik girişimde bulunmasıdır (Sözber, 2019: 24).

Sonuç olarak, çalışanlar iş talepleri ve iş kaynakları düzeylerinin dengeli olmadığını düşündüklerinde, iş becerikliliğinin dört tamamlayıcı stratejisini kullanarak bu uyumsuzluğu azaltmak için motive olabilmektedirler. Başka bir deyişle, söz konusu iş çalışanların yetkinlik veya ihtiyaçlarını karşılamadığı zaman, çalışanlar işin niteliklerini değiştirerek motive olmaya çalışmaktadırlar (Tims ve ark., 2012: 175).

1.2.2.3. Petrou ve arkadaşları (2012) ve Bipp ve Demerouti (2015) tarafından onerilen iş becerikliliği modeli

Petrou ve ark., (2012: 1121) iş becerikliliğini, bireyin gün içerisindeki değişen davranışlarını temel alarak inceledikleri çalışmalarında, daha önce ele alınan Tims ve ark., (2012)' nin yaptıkları çalışmaya benzer bir çalışma ortaya koyarak, iş talepleri-kaynakları (JD-R) modeli temelinde bir boyutlandırma ortaya koymaktadırlar. Çalışmada, iş becerikliliği kavramı kaynak arayışı, zorlu görev arayışı ve iş taleplerini azaltma olarak üç boyut altında ele alınmaktadır (Aslan, 2020: 185). Çalışanların amirlerinden veya çalışma arkadaşlarından tavsiye istemesi kaynak arayışına örnek olmakla beraber bu tip bir davranış iş performansını arttırabilmekte, belirsiz durumları ve tükenmişliği de azaltabilmektedir. Zorlu görev arayışı boyutunda ise çalışan, iş taleplerinin kendi kapasitesini zorladığını düşündüğü anda iş becerikliliği davranışında bulunarak iş taleplerini azaltma yoluna gitmektedir (Petrou ve ark., 2015; Tims ve ark., 2012'den akt., akıroğlu ve ztrk Başpınar, 2020: 12).

alışanlarının amirlerinden veya meslektaşlarından tavsiye istemesi, iş performansı hakkında geribildirim istemesi ve öğrenmek adına fırsatları araması kaynak arayışını ifade ederken, yeni görevler araması ve daha fazla sorumluluk alması zorlu görev arayışını, son olarak işinin zor olan yönlerini en aza indirmeyi veya iş yükünü ve üzerindeki zaman baskısını azaltmayı hedefleyen davranışları ise iş taleplerini azaltmayı ifade etmektedir (Petro ve ark., 2012: 1122-1123).

Bipp ve Demerouti (2015)' de, Petrou ve arkadaşları (2012) gibi iş becerikliliğini benzer şekilde üç ayrı boyut olarak sınıflandırmıştır (Kerse, 2017: 285):

- Kaynak arama: Geribildirim ve bilgi sağlayıcı davranışlardır. Örneğin; çalışma arkadaşlarından veya amirlerinden tavsiye istemek, çalışma performansı hakkında geribildirim istemek.
- Zorlu görev arayışı: Çalışanın işyerinde motive olmak adına kendisine göre iş taleplerinde değişiklikler gerçekleştirmesidir.
- Talepleri azaltma: Çalışanın işyerinde zihinsel, duygusal ve fiziksel olan talepleri en aza indirmeyi, zaman baskısı ve iş yükünü de azaltmayı içermektedir.

1.2.3. İş becerikliliğinin öncülleri

Genel olarak, iş becerikliliğinin öncülleri ile ilgili yapılan araştırmalarda iki yaklaşım ön plana çıkmaktadır. İlk yaklaşımda iş becerikliliğinin belirleyicileri olarak görülen bireysel faktörlere odaklanılırken, ikinci yaklaşımda ise iş becerikliliğinin uyarıcıları olarak görülen durumsal faktörlere odaklanılmaktadır (Le Blanc ve ark., 2017: 54). İş becerikliliği öncülleri yaklaşımlarından ilki olan bireysel faktörler, kişisel özellikler, düzenleyici odak ve öz yeterlilik bağlamında ele alınacaktır. İkinci yaklaşım olan durumsal faktörler ise, özerklik, iş baskısı ve birey-iş uyumsuzluğu bağlamında ele alınacaktır (Özteber, 2021: 28).

Bireysel faktörlerden ilki olan kişilik özellikleri, örgüt üyesinin iş becerikliliği davranışını etkilemektedir. Araştırmalarda kişilik özelliklerinin iş becerikliliği davranışını etkilediğine dair bulgulara rastlanılmıştır (Kerse, 2019: 16). Somer ve Goldberg (1999: 432) beş büyük faktör kişiliği; dışadönüklük veya cesurluk, uyumluluk veya yardımseverlik, sorumluluk veya güvenirlilik, duygusal kararlılığa karşı nevrozizm ve son olarak gelişime açıklık veya hayal gücü olarak sıralamaktadır. Beş faktör kişiliği üzerine çalışma yapan Bell ve Njoli (2016), üniversitede çalışan idari personelin, deneyime açıklık ve uyumluluğun iş becerikliliğini negatif etkilediğini; nevrozizm ve sorumluluğun ise iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Kerse, 2019: 16).

Düzenleyici odak, insanların farklı biçimlerde hazzı nasıl yaklaştığı ve acıdan nasıl kaçındığıyla ilgilenmektedir. Bu yaklaşım ve kaçınma; performans, duygular, karar verme vb. farklılıkların bir işlev olarak ortaya çıkabileceğini ima etmektedir (Higgins, 1997:

1282). Düzenleyici odak kuramında, insanlar hedefe ulaşmak adına kaçınmacı ve yönelimci olmak üzere iki farklı motivasyonel davranış sergilemektedirler. Bireyler bu iki davranışı sergilerken hayatlarını idame ettirebilmek adına farklı rollere bürünmektedirler. Kaçınmacı sistemde güvenlik ve korumak ile ilgili davranışlar ön plana çıkmaktadır. İstenmeyen durumların yokluğu veya azlığı kaçınmacı odağı yüksek kişilerin hoşuna giderken, olumsuz sonuçların varlığı ise aksine acı vermektedir. Bireylerin üzerindeki sorumluluk ve görevler kaçınmacı odağı daha çok motive etmektedir. Yönelimci sistem, ödül kazanmaya yönelik bir davranış sergilemektedir. Olumlu sonuçların varlığı, yönelimci davranış sergileyen insanları mutlu ederken, tersi durumda acı vermektedir. Elde edilen başarılar, hedefler veya kazançlar motivasyonel olarak yönelimci odağı yüksek insanları harekete geçirmektedir (Förster vd., 2001'den; Pham ve Higgins., 2005'den akt., Atakan, 2016: 5). İş becerikliliği ile düzenleyici odaklanma arasındaki bağlantıya dair çok az kanıt bulunmaktadır. Terfi odaklı bireylerin daha çok risk aldıkları ve değişime açık oldukları görülürken, buna karşılık önleme odaklı bireylerin mevcut düzeni tercih ettikleri görülmektedir (Lieberman ve ark., 1999'dan; Higgins, 1999'dan akt., Petrou, 2013: 128). Terfi odaklı kişilerin, yaratıcılık ve yenilikçilikle (Friedman ve Förster, 2001'den; Rietzschel, 2011'den akt. Petrou, 2013: 128), dışadönüklük, öğrenme yönelimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla (Gorman ve ark. 2012'den; Godbey, 2012' den akt., Petrou, 2013: 128) olumlu yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

Öz yeterlik, bireylerin yaşamlarında meydana gelebilecek olaylara karşı motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme becerilerine olan inançları olarak ifade edilmektedir. Kişinin sadece gerekli becerilere sahip olması yeterli olmamakla beraber hedefi gerçekleştirmek adına inancının güçlü ve olaylar üzerindeki kontrol yeteneğinin de aynı zamanda iyi olması gerekmektedir (Wood ve Bandura, 1989: 364). Öz yeterlik; bireylerin düşünce kalıplarını, zorlayıcı durumlardaki tepkilerini ve eylemlerini etkilemektedir. Ayrıca öz yeterlik düzeyi yüksek bireylerin performans başarıları da yüksek olmaktadır (Bandura, 1982: 122-123). Farklı sektörlerden 47 işçi üzerinde yapılan çalışmada, öz yeterlik düzeyi yüksek çalışanların faaliyetleri, performansları ve hedeflere ulaşma çabalarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Çalışan beklenmedik durumlarda, kendine güven duyduğu zaman sorunu çözmek adına elinden gelenin en iyisini yaparak sorunla başa çıkmaktadır (Tims ve ark., 2014: 490-491). Niessen ve ark., (2016) tarafından Almanya'da tam zamanlı farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, öz-yeterlik ile genel iş becerikliliği arasında pozitif bir

ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yüksek düzeyde bilişsel yetenek ve işle ilgili beceriye sahip çalışanlar iş özerkliği ile beraber rollerini genişleterek daha yüksek performans göstermektedirler (Morgeson ve ark., 2005: 401).

Hackman ve Oldham (1976: 258) durumsal faktörlerden ilki olan özerkliği "işin planlanması ve işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bireye önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sağlama derecesi" olarak tanımlamaktadır. İş özerkliğine sahip çalışanların aldığı kararların sonuçları yönetici müdahalesine veya iş prosedürlerine bağlı kalmayıp daha çok çalışanın kendi inisiyatifiyle gerçekleşmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 257-258). Rudolph ve ark., (2017: 2018) tarafından yapılan meta analiz çalışmada, iş özerkliği ve iş becerikliliği arasında pozitif bir ilişki saptanmış, özerkliğin hem artan zorlu iş talepleri hem de artan yapısal ve sosyal iş kaynakları arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Petrou ve ark., (2012: 1120) tarafından Hollanda'da çeşitli kuruluşlarda çalışan 95 kişiyle yapılan çalışmada ise, işte özerklik ve iş becerikliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, iş özerkliğinin yüksek olduğu zamanlarda, iş becerikliliği boyutlarından olan yapısal iş kaynaklarını artırma ile pozitif, bir başka boyut olan engelleyici iş taleplerini azaltma ile negatif bir ilişki ortaya konmuştur.

Petrou ve ark., (2012: 1135) tarafından farklı sektörlerde çalışan 95 kişiyle yapılan çalışmada, iş becerikliliği ile iş baskısı arasında önemli bulgular elde edilmiştir. İş baskısının yüksek olduğu günlerde çalışanların daha fazla kaynak aradıkları, yüksek performans sergiledikleri ve daha düşük talepkar oldukları gözlemlenmiştir.

Niessen ve ark. (2016) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliği ile birey-iş uyumu arasında pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Çalışanların kendilerini yetersiz ve güçsüz halde hissettiği zamanlarda, işleri kendilerine göre uyarlaması veya becerilerine uygun hale getirmesi ile bu yetersizlik ve güçsüzlük hali daha düşük hale gelecektir (Kerse, 2017: 284). Lu ve ark., (2014: 142) tarafından 246 Çinli çalışanla yapılan çalışmada ise, kişi-çevre uyumu ve iş becerikliliği teorisinin genişletilmiş modeli olan işe bağlılık ve kişi-iş uyumundaki değişiklikler arasındaki ilişkinin altında yatan süreçler incelenmiştir. Bulgular işine bağlı çalışanların daha fazla iş becerikliliği gerçekleştirdiği ve bunun da daha iyi bir birey-iş uyumu yarattığını göstermektedir.

1.2.4. İş becerikliliğinin sonuçları

İş becerikliliği kavramının sonuçlarına ilişkin kabul görmüş bir kesin bir görüş bulunmamakla beraber, çalışmalara ilişkin çıktıların genel itibariyle olumlu olduğu gözlemlenmiştir. İş becerikliliğinin olumsuz sonuçlarına ilişkin yeterli düzeyde araştırma yapılmamıştır (Mavi, 2020). İş becerikliliği kavramıyla ilişkilendirilen iş tatmini, iş performansı, işe bağlılık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi önemli sonuçlara değinilecektir.

İş becerikliliği sonuçlarından ilki olan iş tatmini, çalışanların yaptıkları işler neticesinde beklentilerinin ne derece karşılandığını ifade eden ve bu bağlamda çalışanların duygularını konu edinen bir kavramdır (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar., 2020: 58). Kerse (2019b: 214) imalat sektörü çalışanlarının iş becerikliliği davranışı düzeylerinin iş tatmini düzeylerine etkisini incelediği çalışmada, iş becerikliliğinin iş tatminini arttırdığını bulgulamış ve örgütlerin iş tatmininin daha yüksek olmasını istemeleri durumunda iş becerikliliği davranışlarını teşvik etmesini ve desteklemesinin gerekliliğini öne sürmüştür. Katılımcıların öğretim elemanı olduğu 247 kişi üzerinde iş becerikliliği-iş tatmini ilişkisinde işe tutkunluk ve işe bağlılığın çoklu aracı rollerini araştıran başka bir çalışmada, iş becerikliliği ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017: 170-171).

Örgütler günümüz şartlarında hedeflerine ulaşabilmek veya pazarladıkları ürün ve hizmetleri daha iyi sunabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek adına yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Performans çalışan için de önemli bir kavram olmakla beraber, çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmesi veya daha yüksek iş performansı sergilemesi iş tatmininin sağlanmasında önemli etkenler olabilmektedir (Sonnentag ve Freese, 2002: 4). Çalışanların iş performansını etkileyen bilgi birikimi ve yeteneklerini tam olarak iş ortamına yansıtabilmesi için iş koşullarının buna uygun olması gerekmektedir. Çalışanın işlerini kendilerine göre biçimlendirerek iş becerikliliği davranışında bulunması bu koşullara göre değişkenlik gösterecek olup iş performansı üzerinde de ayrıca farklılık gösterecektir (Mavi, 2020: 23-24). Rudolph ve ark. (2017: 130) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliği davranışının kişi-iş uyumunu artırarak iş tutumlarını, mesleki refahı ve farklı iş performansı biçimlerini olumlu yönde etkilediğini öne sürerek, iş becerikliliği ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanlar, iş becerikliliği davranışıyla kaynak arama ve

zorluklara meydan okuyarak motivasyonunu arttırmakta bu da iş performansını arttırmaktadır (Demerouti, 2014: 242).

Bireyin iş becerikliliği davranışında bulunması hem işe bağlılığı arttırmakta hem örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanın işleri kendi zevk ve tercihlerine göre değiştirmesi, kendisiyle ilgili işleri yapmaya hazır olmasını ve iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirme konusunda hevesli olmasını sağlamakta bu da örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Kerse, 2019: 19). Nitekim Karatepe ve Eslamlou (2017: 34) tarafından uçuş görevlileri arasında iş becerikliliğini sonuçlarını incelendiği çalışmada, uçuş görevlilerinin iş becerikliliği davranışlarının işe bağlılıklarını arttırdığını, görevlilerin daha iyi performans ortaya koyduklarını bulgulamışlardır. De Berr ve ark., (2016: 409) tarafından imalat ve sanayi sektörlerinde yaptıkları çalışmada ise, iş becerikliliği ve işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu, çalışanların zorlu iş taleplerini ve kaynaklarını artırarak işlerini yapmalarının, örgüt tarafından desteklenmesinin ve onlara olanak sağlanmasının, işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamışlardır.

İş becerikliliğinin bir başka sonucu olan tükenmişlik, duygusal açıdan zorlu iş durumlarına uzun süreli katılımdan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak ifade edilebilir (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501). İş becerikliliği kavramı bağlamında iş talepleri ve kaynakları üzerinde yapılan değişiklikler çalışanların tükenmişlik düzeylerini de etkilemektedir (Mavi, 2020: 26). Bakker ve ark. (2001: 499) tarafından yapılan çalışmada, iş taleplerinin yüksek ve iş kaynaklarının sınırlı olduğu durumlarda tükenmişliğin arttığını, bu tür olumsuz çalışma koşullarının sırasıyla enerji kaybına yol açtığını ve çalışanların motivasyonunu zayıflattığını ortaya koymuşlardır. 268 çalışan üzerinde yapılan başka çalışmada, iş becerikliliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, çalışanların iş becerikliliği davranışı sergileyerek stres ve tükenmişlikle başa çıktığı, rol stresi ve tükenmişliği azalttığı ve çalışanları psikolojik olarak iyileştirdiği saptanmıştır (Singh ve Singh, 2018: 305-307). Son olarak Tims ve ark. (2013: 236) tarafından yapılan çalışmada ise, daha ağır iş yüküne maruz kalan çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ortaya konmuştur.

Çalışanların maruz kaldığı tükenmişlik, motivasyonu ve verimliliği düşürmekte ve çalışanların işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Weisberg 1994' den akt., Birdir ve Tepeci, 2003: 95). Toplam 202 asistan üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin; tükenmişlik, işe bağlılık oranları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmada, iş becerikliliği, işe bağlılıkla pozitif yönde ilişki gösterirken, işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişki göstermiştir. Aksine iş becerikliliği, işten ayrılma niyetiyle pozitif bir ilişkiye sahip olan tükenmişlik ile negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrılma niyeti ciddi olan çalışanlar bu gibi niyetleri olmayanlarla karşılaştırıldığında, çoğu iş yapma becerisi ve işe bağlılıkta daha düşük seviyede olduğu saptanmıştır (Dominguez ve ark., 2018: 1-2). Dalgıç ve Türkoğlu (2018: 793) tarafından yapılan çalışmada ise, beş yıldızlı otellerde çalışanların iş becerikliliği davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve iş becerikliliği davranışının işten ayrılma niyetini azalttığı bulgulanmıştır.

İş becerikliliğinin bir diğer sonucu örgütsel bağlılık kavramıdır. Luthans (2021: 147) örgütsel bağlılığı, çalışanın belirli bir kuruluş adına yüksek düzeyde çaba gösterme isteği, kuruluşun değerlerine ve hedeflerine kesin bir inanç ve bunların kabulü, bir tutum olarak üye kalmaya yönelik güçlü bir istek olarak tanımlamaktadır. Ghitulescu (2007: 131) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliği davranışının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı derecede olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Çalışanlar işlerini daha anlamlı hale getirdiklerinde işlerine olan bağlılıkları ve özdeşleşme artacak, kendilerini işin önemli bir parçası olarak hissedecek ve bu da onlar için gurur duyabilecekleri bir kimlik oluşturacaktır. Netice olarak çalışanlar örgütlerini daha çekici bulacak dolayısıyla bu da daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlayacaktır (Ghitulescu, 2007: 81). Iqbal (2016: 847) tarafından Pakistan'ın bankacılık sektöründe çalışanlarla iş becerikliliği, örgütsel bağlılık ve kişi-iş uyumunun düzenleyici rolünü araştırdığı çalışmada, iş becerikliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucu ortaya konmuştur.

1.3. Hipotezlerin Gelişimi

İş becerikliliğinin altında yatan temel varsayım, çalışanların işlerini inşa etmek için işin unsurlarını aktif olarak kullanmalarıdır (Wang ve ark., 2017: 186). Yani iş becerikliliği, çalışanların kendi iş sınırlarında yaptıkları proaktif değişikliklerle ilgili bir süreçtir (Berg ve ark., 2010: 159).

Petrou ve ark., (2012) iş becerikliliğini kaynak aramayı, zorlukları aramayı ve talepleri azaltmayı içeren proaktif bir çalışan davranışı olarak tanımlamaktadır (Petrou ve ark., 2012: 1122). Proaktif kişilik ile karakterize edilen çalışanların, işlerini ustalıkla

yapmaları, yani yapısal ve sosyal iş kaynaklarını ve iş zorluklarını artırmaları muhtemel olmakla beraber bu bulgu, proaktif kişiliğe sahip bireylerin iş kaynaklarını ve iş taleplerini harekete geçirerek, çalışma ortamlarını proaktif bir şekilde değiştirmeye de en fazla eğilimli olduklarını göstermektedir (Demerouti, 2014: 241).

İş becerikliliğinde, çalışanlar iş taleplerini engelleyen sorunları proaktif olarak azaltarak, kaynaklarını ve enerjilerini yenilemelerine olanak tanımakta bu da onların tükenmişliğin üstesinden gelmelerine, zamanlarını ve enerjilerini temel çalışma alanlarına ayırmalarına yardımcı olmakta ve böylece iş katılımını da ayrıca artırmaktadır (Rastogi ve Chaudhary., 2018). İş becerikliliği çalışanlar arasında yoğun olarak görüldüğünde, iş kaynaklarının arttığı ve iş taleplerinin de buna bağlı olarak bir artma söz konusu olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında aynı zamanda engelleyici iş taleplerinin de proaktif olarak azaltıldığı da öngörülmektedir (Buluç, 2019: 14).

İş becerikliliği teorisi yukarıdan aşağıya, yönetim odaklı değişiklikler yerine çalışanların kendi işlerinde yaptıkları proaktif değişiklikleri dahil ederek iş tasarımı teorisini genişletmektedir (Miller, 2015: 15). Berg ve ark., (2010: 177-179) tarafından iş becerikliliği teorisini geliştirmek için kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda farklı kademelerdeki 33 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin sıklıkla olduğu gibi, normlara aykırı olan proaktif davranışların gerçekleştirilmesinin, proaktif davranışın yolunu hazırlamak için uyarlanabilir çabalar içerebileceğini ve hatta bazen gerektirebileceğini gösteren ön kanıtlar bulgulanmıştır. Yapılan çalışmada, iş becerikliliği çalışmasında üst ve alt kademe pozisyonlarındaki çalışanların işlerinin görev, ilişkisel ve bilişsel sınırlarını değiştirmeye yönelik proaktif ve uyarlanabilir çabalar olduğunu ve alt kademedeki çalışanların yüksek rütbeli çalışanlardan daha az proaktiflik sergiledikleri ve işlerini yapabilmek için çevrelerine daha fazla uyum sağladıkları ortaya konmuştur (Berg ve ark., 2010: 177-179).

Tims ve ark., (2016: 50-51) iş becerikliliği, kişi-iş uyumu ve anlamlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışanların işin özelliklerinde proaktif olarak değişiklik yapmalarının altı çizilerek, çalışanların iş kaynaklarını artırmak, iş taleplerini zorlamak ve engelleyici iş taleplerini azaltmak için işlerinin yönlerini proaktif olarak değiştirdiğini ortaya koymuşlardır. Kart ve Atagün (2023: 523) tarafından yapılan beceri çeşitliliği iş karakteristiğinin yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracı rolünü incelediği çalışmada ise, beceri çeşitliliği algısının ve proaktif kişilik özelliklerinin yapısal iş kaynaklarını artırma ve iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediğini

bulgulanmışlardır. Yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırarak, zorlayıcı iş taleplerini artırarak ve engelleyici iş taleplerini azaltarak çalışma ortamlarını proaktif bir şekilde ayarlayabilen çalışanlar daha işine bağlı ve deneyimli olmaktadır (Rastogi ve Chaudhary, 2018).

İş becerikliliği, proaktif kişiliğe ve terfi odaklı çalışanlar arasında daha sık görülmektedir. İş becerikliliği müdahaleleri, çalışanları proaktif bir şekilde bağlı kalabilmek için kendi çalışma ortamlarını değiştirmeye teşvik etmek için etkili bir şekilde kullanılabilir (Demerouti, 2014: 244). Bakker ve ark., (2019: 112) tarafından yapılan günlük iş becerikliliğinin günlük işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelediği çalışmada, genel iş becerikliliğinin proaktif kişilik, terfi düzenleme odağı ve işe bağlılık ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

Coehoom (2017: 24-25) tarafından yapılan bir çalışmada, “Proaktif bir kişiliğin işe adanmışlık üzerinde ne ölçüde etkisi vardır ve bu ilişkiye iş becerikliliği ne ölçüde aracılık etmektedir?” sorusunun cevabı aranmış ve proaktif kişilerin mevcut durumu beğenmediklerinde ya da iyileştirme ihtiyacı hissettiklerinde değişimi üstlenme olasılıkları daha yüksek olduğundan, işlerini kendi ilgilerine dahil edebilecek şekilde şekillendirmişlerdir. Çalışmada proaktif kişilik ile iş becerikliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların proaktif davranışlar sergilemesi neticesinde ortaya çıkan iş becerikliliği, çalışan bireylerin işleri ile alakalı ruh hallerini pozitif etkileyerek, iş ile ilgili kaynakları artırmakta ve onların adanmışlık duygusunu da ayrıca etkilemektedir (Akçakanat ve ark., 2019: 401).

Rastogi ve Chaudhary (2018) tarafından iş becerikliliği davranışlarının iş ailesinin zenginleşmesini öngörmedeki rolünün incelendiği bir çalışmada, iş becerikliliğinin boyutlarının, işe bağlılık üzerindeki etkileri yoluyla iş-aile zenginleşmesini doğrudan ve dolaylı olarak önemli ölçüde etkilediğini, bu bulguların da proaktif olarak değişen sosyal ve yapısal iş kaynaklarının ve zorlu iş taleplerinin işe bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunun, çalışanlar arasında iş becerikliliği ile iş-aile zenginleştirme deneyimleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bakker ve ark. (2012: 1371) tarafından proaktif kişiliğe sahip çalışanların iş becerikliliği yoluyla kendi iş taleplerini ve kaynaklarını harekete geçirdiklerini, büyük olasılıkla kendi işlerini yapacaklarını, böylece kendilerini işe adanmalarını ve iyi performans gösterdikleri varsayımıyla hareket ettikleri çalışmada, proaktif kişiliğe sahip çalışanların, iş becerikliliği ve işe bağlılık yoluyla rol içi performansla olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya konmuştur.

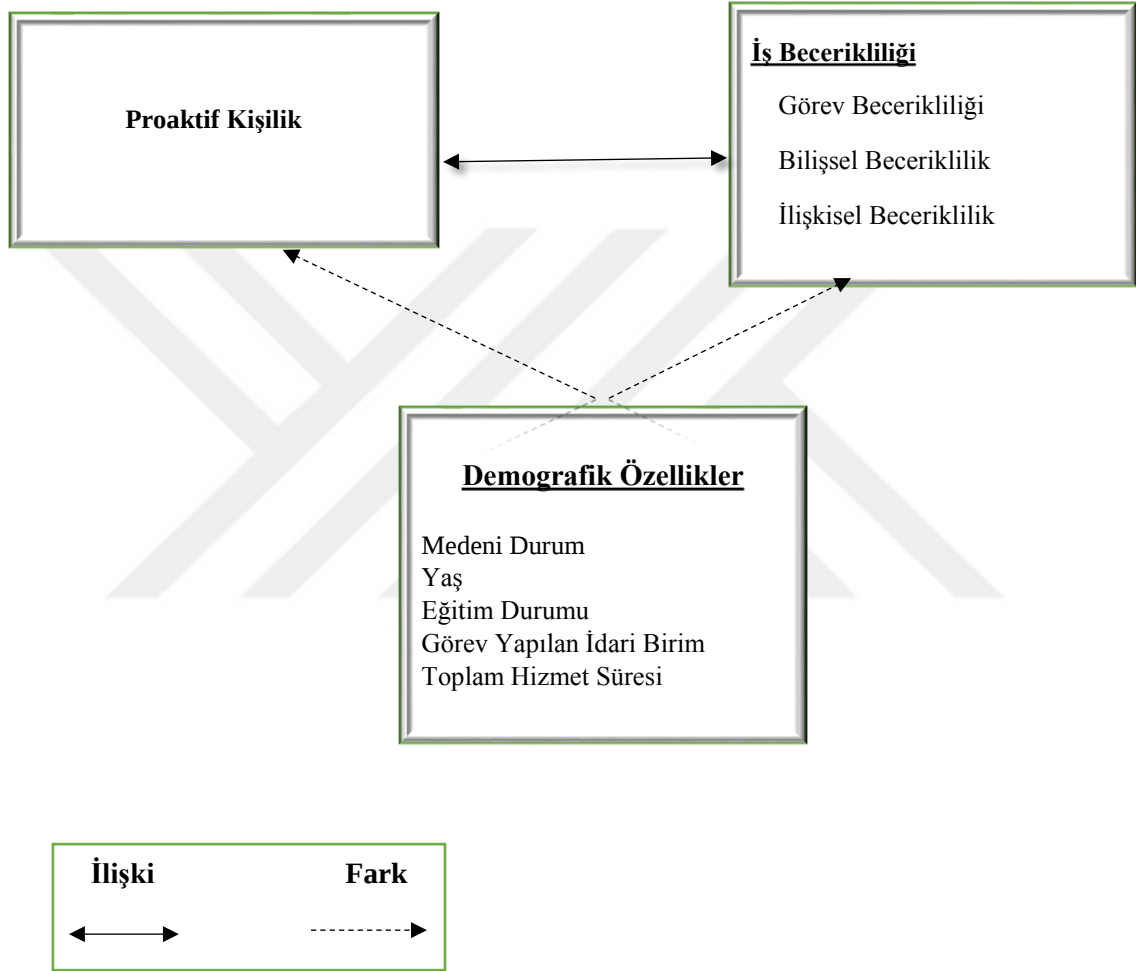
Mamak (2018: 59) iş becerikliliğinin proaktif kişilik ile duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki aracılık rolünü incelediği çalışmasında, analiz sonuçları proaktif kişiliğin iş becerikliliğini genel olarak olumlu etkilediği, proaktif olarak çalışan bireylerin proaktif olmayanlara göre daha fazla iş becerikliliği yaptıklarını bulgulamıştır. Buluç (2019: 140) araştırma görevlilerinde iş becerikliliği çalışmasında, proaktif olarak çalışan araştırma görevlilerinin kendi iradeleri ile zorlayıcı iş taleplerini arttırdıkları ortaya konmuştur.

Şeker ve Özgen (2022: 653) tarafından kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde beş faktör ve proaktif kişilik özelliklerinin iş becerikliliği üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, proaktif özelliğe sahip çalışanların görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik sergileyebildiklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmada, proaktif kişilik özelliklerinin iş becerikliliği üzerindeki olumlu etkilerinin özel sektör çalışanlarında yoğun olarak görüldüğü, bu da özel sektörde çalışan insan kaynakları uzmanlarına proaktif kişiliğin ne denli önemli olduğunun altının çizilmesi adına yol gösterici olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sürekli değişen iş dünyasında, çalışma ortamını proaktif olarak harekete geçirmek ve optimize etmek, iş deneyimlerini olumlu tutmak için yararlı bir strateji gibi görünmektedir (Tims ve ark., 2016: 51).

Literatür, işinin çeşitli yönlerini proaktif olarak değiştiren çalışanların (örneğin, iş becerikliliği), iyi bir insan-iş uyumunu deneyimleme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Tims ve ark., 2016: 50). Ayrıca literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde proaktif kişiliğin, iş becerikliliği üzerindeki olumlu etkileri de yadsınamaz bir gerçektir.

İş becerikliliği, çalışanların kendi işini daha anlamlı, ilgi çekici ve tatmin edici hale getirmek için iş talepleri ve iş kaynakları düzeyinde değişiklikler başlattığı belirli bir proaktif davranış biçimi olarak görülmektedir (Demerouti, 2014: 237). Proaktif kişilik, her ne kadar iş becerikliliği için önemli bir etken olsa da işin özelliklerine ait kişisel algıların da dikkate alınması önem arz etmektedir. Çalışanlar keyif aldıkları ve beklentilerini karşılayan bir işle meşgul olduklarında motivasyon düzeyleri artar ve bu da işlerinde daha iyi bir performans göstermelerini sağlamaktadır (Kart ve Atagün., 2023: 523). En az değinilen bu noktalar kadar idari personelin demografik özelliklerine ve proaktif kişilik ve iş becerikliliği düzeylerinin analiz edilmesi de büyük önem taşımaktadır. Zira, demografik özellikleri ve bahsi geçen değişkenleri içeren faktörler, idari personelin kendilerine yönelik rol beklentilerinin, sorumlulukların düzeyini belirlemektedir. Bu noktadan hareketle bu

çalışmanın amacı, idari personellerin proaktif kişilik ve iş becerikliliği düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu değişkenleri yordamada çeşitli demografik özelliklerin rolünü incelemektir. Bu teorik düşünceler ve ilgili ampirik araştırmalar, proaktif kişilik ve iş becerikliliği arasındaki bağlantıya ve demografik özelliklere yönelik potansiyel bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Şekil 1.6. Model).



Şekil 1.4. Araştırma Modeli

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H₁: İdari personellerin proaktif kişilik algıları demografik özelliklerine;

a: Medeni duruma göre

b: Yaşa göre

c: Eğitim durumuna göre

d: Görev yapılan idari birime göre

e Toplam hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₂: İdari personellerin iş becerikliliği algıları demografik özelliklerine;

a: Medeni duruma göre

b: Yaşa göre

c: Eğitim durumuna göre

d: Görev yapılan idari birime göre

e: Toplam hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₃: İdari personelin proaktif kişilik algıları ile iş becerikliliği arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

a: İdari personelin proaktif kişilik algıları ile iş becerikliliğin görev becerikliliği alt boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

b: İdari personelin proaktif kişilik algıları ile iş becerikliliğin bilişsel beceriklilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

c: İdari personelin proaktif kişilik algıları ile iş becerikliliğin ilişkisel beceriklilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2. YÖNTEM

Bu bölüm altında araştırmanın amacı ve önemi, varsayım ve kısıtları, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve analizleri yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Proaktif kişiler, mevcut düzeni anlamlı bir değişim meydana getirene kadar çabalayan, bu doğrultuda fırsatları kollayan, inisiyatif alan ve harekete geçen kişidir (Karabatak, 2018: 51). Proaktif bir davranış biçimi olarak görülen iş becerikliliği ise, doğası gereği çalışanın, değişimi başlatmak adına harekete geçiren, yenilikleri gerçekleştiren ve yaratıcılık özellikleriyle ön plana çıkmaktadır (Çakıroğlu ve Altınöz., 2021: 1470). Dolayısıyla proaktif kişilik ve iş becerikliliği kavramları çalışanlar ve örgütler açısından önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde gerek ekonomilerde yaşanan sorunlar, gerek rekabetçi piyasa koşulları ve değişen zorlu iş ortamı gibi nedenlerden dolayı bu şartlar örgütlerin devamlılığı açısından çalışanlara mevcut sorumlulukları dışında daha fazla iş çıktısı yapmalarını gerektirmiştir. Bu noktada proaktif kişilik ve iş becerikliliği değişen koşullara ayak uydurma açısından hem örgütler hem de çalışanlar için iki önemli kavram olarak alanyazında yerini almaktadır.

Literatürde hem proaktif kişilik hem de iş becerikliliği üzerinde son yıllarda artan oranda çalışma yapılmakta ve bu sayede kavramlar arasındaki ilişkide boş kalan noktalar kapatılmaktadır. Bu bağlamda özellikle Türkçe literatürde bu iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaların niceliksel yetersizliği ve ilgili kavramların yükseköğretim kurumlarında yeterli uygulamasının olmayışı sebebiyle bu çalışmanın bahse konu olgular arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, Tunceli ili Munzur Üniversitesi'nde görev yapan idari personellerin proaktif kişilik özellikleri ve iş becerikliliği arasındaki ilişkinin incelendiği ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan bir modeldir. Bu ilişkisel çözümleme korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yoluyla elde edilen ilişkiler şeklinde iki türlü yapılabilmektedir. Bu şekilde tutum ve eğilimlerin belirlenebilmesi sağlanabilmektedir (Creswell, 2017; Karasar 2005'den akt., Bekman, 2022: 250).

2.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada ankete katılan katılımcılar, genel itibariyle idari işlerde çalışan memurlardan ve sürekli işçilerden oluşmakla beraber proaktif kişilik ve iş becerikliliği davranışlarını sergileyecekleri uygun bir zeminde çalışmaktadırlar. Dolayısıyla iki değişken hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır.

Çalışma kapsamında katılımcıların, anket formlarında yer alan soruları herkes gibi aynı şekilde algıladıkları ve kasıtlı olarak yanıltıcı cevap vermedikleri, anket sorularını içten ve doğru cevapladıkları, araştırmaya katılanların evreni temsil edici nitelikte olduğu ve örneklem için yeterli olduğu varsayılmıştır. Aynı zamanda anketten elde edilecek bilgilerin gerçeği yansıttığı, verilerin analizinde kullanılacak olan yöntemlerin araştırmanın amacına en uygun yöntemler olduğu ve araştırmacının anket sonuçlarını objektif olarak yansıttığı varsayılmaktadır.

2.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma:

- Tunceli ilinde bulunan Munzur Üniversitesinde görev yapan idari personellerle ile sınırlıdır.
- Araştırmanın uygulandığı dönem Ocak 2024 - Şubat 2024 tarih aralığı ile sınırlıdır.
- Nicel yöntemlere başvurulmuş olup sonuçlar araştırma sonuçlarının ilgili ölçme araçlarının ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.
- Anket sonuçları sadece üniversitede çalışan idari personeller hakkında değerlendirme yapmaya imkân verecektir. Araştırma sonuçlarının araştırmanın yapıldığı üniversite dışındaki diğer kurum ve kuruluşlarda genellemeye tabi tutmak olanaksızdır.

2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmada kullanılacak olan veriler anket tekniği ile Tunceli il merkezinde Munzur Üniversitesinde görev yapan idari personellerden elde edilecektir. Bu bağlamda, Munzur Üniversitesinde görev yapan idari personeller araştırmanın evrenini

oluşturmaktadır. Munzur Üniversitesinde toplam 395 idari personel çalışmaktadır. Bu sayılar, Munzur Üniversitesi web sayfasında yayınlanan 2023 yılı performans programındaki verilere dayanmaktadır (URL-7, 2024).

Anket uygulaması gerçekleştirilirken ana kütlenin tamamına ulaşmadaki zorluklar sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi tercih edilecektir. Faktör analizi için uygun örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, Preacher ve MacCallum (2002) minimum örneklem sayısının 100 ile 250 arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmada ulaşılabilecek örneklem sayısının bu aralıkta olacağı ve bu durumda evreni temsil gücüne sahip olduğu söylenebilecektir.

2.5. Veri Toplama Yöntemleri ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada, elde edilecek veriler birincil kaynaklardan veri toplamada en çok tercih edilen yöntem olan anket uygulaması ile sağlanmıştır. Anketlerin uygulanmasında ise yüz yüze anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, “Proaktif Kişilik Ölçeği” ve “İş Becerikliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca, demografik bilgilere ulaşmak için kullanılan, “Kişisel Bilgi Formunda”; medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yapılan idari birim ve toplam hizmet süresi gibi değişkenlere yer verilmiştir.

İş Becerikliliği Ölçeği: Slemm ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilmiş olan “İş Becerikliliği Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçek, toplam 19 ifadeden ve 7 ifade görev becerikliliği, 5 ifade bilişsel beceriklilik ve 7 ifade ilişkisel beceriklilik olmak üzere 3 alt boyuttan meydana gelmektedir. 5’li likert biçiminde tasarlanan (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması Kerse (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Proaktif Kişilik Özelliği Ölçeği: Araştırmada, Bateman ve Crant (1993)’ın öğrencilerin proaktif kişilik özelliklerini ölçebilmek amacıyla 17 madde halinde geliştirdikleri Proaktif Kişilik Ölçeği’nin kısaltılmış versiyonu kullanılacaktır. Proaktif Kişilik Ölçeği’nin kısaltılarak revize edilmesi, Claes ve ark. (2005) tarafından yapılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik analizi ile Türkçeye uyarlama çalışması Akın ve ark. (2011) tarafından gerçekleştirilen bu ölçek, bireylerin proaktif özellikler taşıyıp taşımadıklarını ölçerek sahip oldukları kişilik özellikleri hakkında detaylı bilgiler vermektedir. Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği’nin orijinal versiyonu tek boyuttur ve toplam 10 maddeden

oluşmaktadır. 7'li likert biçiminde tasarlanan (1= Kesinlikle Katılmıyorum,...7= Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır.

2.6. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri

Güvenilirlik, bağımsız ölçümler arasındaki kararlılık düzeyi, ölçülen verilerin aynı koşullarda sürekli olarak aynı değerleri alabilmesindeki tutarlılık veya tesadüfen meydana gelebilecek hatadan arınıklık olarak ifade edilmektedir (Karasar 1995'den akt., Karataş, 2019). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin; proaktif kişilik, iş becerikliliği ve alt boyutlarının (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) güvenilirliklerini test etmek amacıyla içsel tutarlılık testi olan Cronbach Alfa kullanılmıştır. Çoğunlukla Likert tipi ölçeklerde kullanılan ve iç güvenilirliğin belirtisi olan Cronbach Alfa katsayısı (α) değerleri şu şekildedir (Kılıç, 2016):

$0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir olmadığını gösterir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte olduğunu gösterir.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir olduğunu gösterir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir.

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere içsel tutarlılık değerleri iş becerikliliği boyutu olan görev becerikliliği (0,782) Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı değerinin $0.60 < \alpha < 0.80$ aralığında oldukça güvenilir olduğunu, proaktif kişilik ölçeğinin (0,898), iş becerikliliği ölçeğinin (0,903) , iş becerikliliği alt boyutlarından bilişsel becerikliliğin (0,845) ve ilişkisel becerikliliğin (0,835) Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı değeri ise $0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 2.1. Güvenilirlik analizi bulguları

Değişkenler	İfade sayısı	α değeri
Proaktif Kişilik	10	0,898
İş Becerikliliği	18	0,903
Görev Becerikliliği	6	0,782
Bilişsel Beceriklilik	5	0,845
İlişkisel Beceriklilik	7	0,835

Bilindiği üzere gruplar arasında yapılacak karşılaştırmalarda elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmaması kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda, anket

uygulamasına katılanların “Proaktif Kişilik Ölçeği ve İş Becerikliliği Ölçeği” ne ilişkin elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normallik testi (tests of normality) ile gerçekleştirilmektedir. Bu test, gruplar arasında karşılaştırma yapılabilirliğinin parametrik açıdan niteliğini yansıtmaktadır. Yine bu testte p değerine karşılık gelen değerin 0,05’ten büyük olduğu durumda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği, 0,05’ten küçük olduğu durumda ise verilerin normal dağılım göstermediği varsayılır.

Tablo 2.2. Normallik testine ilişkin çözümleme sonuçları

Normallik Testi			
Shapiro-Wilk			
	İstatistik	Df	Sig.
Proaktif Kişilik	,908	176	,000
İş Becerikliliği	,983	176	,035
Görev Becerikliliği	,977	176	,005
Bilişsel Beceriklilik	,942	176	,000
İlişkisel Beceriklilik	,973	176	,002
a. Lilliefors Significance Correction			

Normallik Testine ilişkin elde edilen çözümleme tablosundan da görüleceği üzere, ankete katılanlara yönelik elde edilen verilerin 0,05’ten küçük (sig. 0,000) olduğundan ötürü verilerin normal dağılım göstermediği söylenebilir (Uysal ve Kılıç, 2021).

Parametrik açıdan elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda gruplar arası yapılacak karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyleri iki seçenekli değişkenlerde Mann Whitney U Testi ile ikiden fazla seçenekli değişkenlerde ise Kruskal Wallis H Testi sonuçları gerçekleştirilir. Tablo 2.2 sonuçlarından da görüleceği üzere elde edilen veriler normal dağılım göstermediğinden ötürü bu araştırmada Mann Whitney U Testi ile Kruskal Wallis H sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler IBM SPSS 26.0 programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan bütün analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

2.7. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmanın yapılabilmesi için Munzur Üniversitesi Girişimsel Olmayan İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan (30.11.2023 tarih, 2023/13 toplantı sayılı ve 01 karar sayılı) ve Rektörlükten (04.01.2023 tarih ve E-29801562-044-2400000351 sayılı) gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada kullanılacak olan ölçüm araçları için yazarlardan gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca araştırmaya katılmaya gönüllü olan katılımcılardan gönüllü katılım onam formu da alınmıştır.



3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmaya ilişkin demografik bulgular, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, farklılıkları incelemeye yönelik testler ve korelasyon analizi yer almaktadır. Bu bağlamda proaktif kişilik ve iş becerikliliği değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin ilgili analiz verileri tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

3.1. Demografik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılmış olan idari personellere ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri elde etmek adına anket formunda 7 soru sorulmuş ve verilen cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Demografik bulgular Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcıların demografik profillerine ilişkin bulgular

Değişkenler	Kategori	N	%
Medeni Durumunuz	Evli	122	69,3
	Bekâr	54	30,7
Yaşınız	18-29 yaş arası	20	11,4
	30-49 yaş arası	137	77,8
	50 yaş ve üzeri	19	10,8
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	7	4
	Lise ve dengi okullar	35	19,9
	Ön Lisans	27	15,3
	Lisans	82	46,6
	Yüksek Lisans	25	14,2
Görev Yaptığınız İdari Birim	Genel İdari Hizmetler	106	60,2
	Teknik Hizmetler	28	15,9
	Yardımcı Hizmetler	6	3,4
	Sürekli İşçi	36	20,5
Toplam Hizmet Süreniz	5 yıl ve altı	22	12,5
	5-10 yıl arası	32	18,2
	10-15 yıl arası	72	40,9
	15-20 yıl arası	26	14,8
	20 yıl ve üzeri	24	13,6

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılanların; medeni durumlarına göre dağılımlarında bakıldığında %69,3'ünün evli %30,7'sinin bekâr olduğu, yaş grubuna göre dağılımlarına bakıldığında 18-29 yaş arasının %11,4, 30-49 yaş arasının %77,8, 50 yaş ve üzerinin ise %10,8 dağılıma sahip olduğu, eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında ilköğretim kademesinin %4, lise ve dengi okullar kademesinin %19,9, ön lisans kademesinin %15,3, lisans kademesinin %46,6, yüksek lisans kademesinin ise %14,2 olduğu, görev yapılan birim dağılımlarına bakıldığında Genel İdari Hizmetler sınıfının %60,2, Teknik Hizmetler sınıfının %15,9, Yardımcı Hizmetler sınıfının %3,4, sürekli işçi kadrosunda çalışanların ise %20,5 dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Toplam hizmet süreleri dağılımına bakıldığında ise 5 yıl ve altının %12,5, 5-10 yıl arasının %18,2, 10-15 yıl arasının %40,9, 15-20 yıl arasının %14,8, 20 yıl ve üzerinin %13,6 olduğu görülmüştür.

3.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi, benzer yapıyı test eden değişkenlerden az miktarda ve açıklanabilir özelliklerde anlamlı değişkenler bulmaya yönelik farklı değişkenli bir sayısal veri analizidir (Büyüköztürk, 2002: 472). Daniel'e (1988) göre faktör analizi, çok sayıda değişkenin kovaryans yapısını araştırmak ve değişkenlerin ilişkilerini anlamlandırmak üzere kurulmuş bir tekniktir (akt: Büyüköztürk, 2002: 472). Bu bakımdan faktör analizi sosyal bilimlerde elde edilen verilerin analizinde kullanılması gereken ve verileri anlamlandıran bir hesaplama yöntemidir denilebilir.

KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin yeterli olup olmadığını ölçebilmek amacıyla kullanılmaktadır. KMO, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. KMO 1 değerine ne kadar yakın olursa örneklem de bir o kadar faktör analizi için uygun olur. Bu değer için 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. Faktör yük değerlerinin ise 0,45 veya üstü bir değer olması iyi bir ölçü sayılmaktadır. Ancak uygulamadaki az sayıda önermeler için bu sınır değeri, 0,30'a kadar indirilebilmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla her bir ölçek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO değerinin örneklemin faktör analizi için yeterli olabilmesi için minimum 0,60 değerinde olması gerekmektedir. Bulgulara göre

ölçeklerin faktör yükleri 0,505-0,803 arasında değişkenlik göstermiştir. Faktör yük değer aralık bulgularının kabul edilebilir düzeyde olduğu ve ölçeklerin geçerliliğini destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir. Buna karşın, faktör analizi sonucunda işlemeyen 1 madde ölçekten çıkarılmış ve faktör yükleri 0,50 üzerinde olan 18 madde ölçeğe alınmıştır.

Çalışmada tercih edilen ölçeklerin geçerliliklerini incelemek amacıyla her bir ölçek için Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA) başvurulmuştur. Aşağıda sırası ile sırası ile iş becerikliliği ve proaktif kişilik değişkenlerine ait faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.2. İş becerikliliği ölçeğinin faktör analizi bulguları

İş Becerikliliği İfadeleri	Faktör Yükleri (1)	Faktör Yükleri (2)	Faktör Yükleri (3)
Görev Becerikliliği (1)			0,550
Görev Becerikliliği (2)			0,719
Görev Becerikliliği (3)			0,693
Görev Becerikliliği (4)			0,506
Görev Becerikliliği (6)			0,675
Görev Becerikliliği (7)			0,634
Bilişsel Beceriklilik (1)	0,725		
Bilişsel Beceriklilik (2)	0,694		
Bilişsel Beceriklilik (3)	0,766		
Bilişsel Beceriklilik (4)	0,669		
Bilişsel Beceriklilik (5)	0,735		
İlişkisel Beceriklilik (1)		0,625	
İlişkisel Beceriklilik (2)		0,666	
İlişkisel Beceriklilik (3)		0,573	
İlişkisel Beceriklilik (4)		0,742	
İlişkisel Beceriklilik (5)		0,718	
İlişkisel Beceriklilik (6)		0,505	
İlişkisel Beceriklilik (7)		0,611	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.892

Bartlett's Test of Sphericity:

Approx. Chi-Square (χ^2): 1302,622;

df: 153;

Sig: 0.000

Toplam Açıklanan Varyans: 55,312

Tablo 3.2’de iş becerikliliği için uygulanan faktör analiz verileri sunulmuştur. Tablo 3.2 verilerine göre KMO değeri 0,892 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan KMO

değerinin ölçeğe faktör analizinin uygulanabilecek örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,505-0,766 aralığında değerler aldığı ve toplam açıklanan varyans da 55,312 olarak hesaplanmıştır. Sonucun iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Netice itibariyle iş becerikliliği ölçeğine uygulanan faktör analizi bulgularının, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini destekleyici nitelikte olduğu görülmüştür.

Tablo 3.3. Proaktif kişilik ölçeğinin faktör analizi bulguları

Proaktif Kişilik İfadeleri	Faktör Yükleri
Proaktif Kişilik (1)	0,782
Proaktif Kişilik (2)	0,800
Proaktif Kişilik (3)	0,736
Proaktif Kişilik (4)	0,767
Proaktif Kişilik (5)	0,648
Proaktif Kişilik (6)	0,612
Proaktif Kişilik (7)	0,654
Proaktif Kişilik (8)	0,803
Proaktif Kişilik (9)	0,749
Proaktif Kişilik (10)	0,778
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.890 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square (χ^2): 906,403; df: 45; Sig: 0.000 Toplam Açıklanan Varyans: 54,167	

Tablo 3.3’de proaktif kişilik için uygulanan faktör analiz verileri sunulmuştur. Tablo 3.3 verilerine göre KMO değeri 0,890 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan KMO değerinin ölçeğe faktör analizinin uygulanabilecek örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,612-0,803 aralığında değerler aldığı ve toplam açıklanan varyans da 54,167 olarak hesaplanmıştır. Sonucun iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Netice itibariyle proaktif kişilik ölçeğine uygulanan faktör analizi bulgularının, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini destekleyici nitelikte olduğu görülmüştür.

3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Beşli likert tipi ölçeklerde verilere ilişkin ortalama puan, 1 ile 2,3 aralığında ise düşük düzey; 2,3 ile 3,6 aralığında ise orta düzey; 3,6 ile 5,0 aralığında ise yüksek düzey şeklinde yorumlanabilir (Tekin, 2019).

Tablo 3.4’de çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.4. Tanımlayıcı istatistikler bulguları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Proaktif Kişilik	5,45	1,07
İş Becerikliliği	3,75	0,62
Görev Becerikliliği	3,71	0,70
Bilişsel Beceriklilik	3,88	0,76
İlişkisel Beceriklilik	3,69	0,74

Tablo 3.4 incelendiğinde üniversitede çalışanların iş becerikliliğinin (Ort=3.75), iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev becerikliliğinin (Ort=3.71), bilişsel becerikliliğin (Ort=3.88) ve son olarak ilişkisel becerikliliğin ise (Ort=3.69) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla üniversitede çalışanlarının iş becerikliliğinin ve iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev becerikliliğinin, bilişsel becerikliliğinin ve ilişkisel becerikliliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İş becerikliliği alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında üniversite çalışanlarının en çok bilişsel beceriklilik yaptıkları bunu sırasıyla görev becerikliliği ve ilişkisel becerikliliğin izlediği görülmektedir. Dolayısıyla üniversite çalışanlarının yaptıkları işe uyumu arttırabilmek adına görev ve ilişkisel beceriklilik yapamadıkları durumlarda algısal ve düşünsel değişiklerle bilişsel becerikliliğe yöneldikleri söylenebilir (Şeker ve Özgen., 2022: 651). Çalışanların proaktif davranarak işlerinin türünü, kapsamını ve sayısını değiştirdikleri (görev becerikliliği), iletişim teknik ve becerileri ile yeni ilişkiler kurdukları veya ilişkilerini hedefler doğrultusunda yeniden değiştirdikleri (ilişkisel beceriklilik) ve son olarak işe olan algılarını değiştirerek, iş ile bütünleşme veya işin bütününe bakarak kurum başarısına odaklı olarak tutum ve davranış değişikliği (bilişsel beceriklilik) içine girdiği düşünülebilir.

Tablo 3.5’de iş becerikliliği alt boyutları olan görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel becerikliliğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

Tablo 3.5. İş becerikliliği alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Madde Sırası	Ortalama	Standart Sapma
Görev Becerikliliği (1)	4,09	0,90
Görev Becerikliliği (2)	3,25	1,09
Görev Becerikliliği (3)	3,73	0,99
Görev Becerikliliği (4)	3,47	1,16
Görev Becerikliliği (6)	3,79	1,02
Görev Becerikliliği (7)	3,95	0,92
Bilişsel Beceriklilik (1)	3,96	0,94
Bilişsel Beceriklilik (2)	4,03	0,90
Bilişsel Beceriklilik (3)	3,82	1,03
Bilişsel Beceriklilik (4)	3,76	1,02
Bilişsel Beceriklilik (5)	3,81	0,97
İlişkisel Beceriklilik (1)	3,75	1,09
İlişkisel Beceriklilik (2)	3,84	1,06
İlişkisel Beceriklilik (3)	3,30	1,14
İlişkisel Beceriklilik (4)	3,25	1,15
İlişkisel Beceriklilik (5)	3,69	1,03
İlişkisel Beceriklilik (6)	3,96	0,97
İlişkisel Beceriklilik (7)	4,06	0,86

Tablo 3.5’te verilerine göre görev becerikliliği boyutunda birinci ifade (*İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım*) 4,09 ortalama ile en yüksek skoru almıştır. Görev becerikliliği boyutunda en düşük skoru 3,25 ortalama ile ikinci ifade (*İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm*) almıştır. Bilişsel beceriklilik boyutunda en yüksek skoru 4,03 ortalama ile birinci ifade alırken (*İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm*), en düşük skoru 3,76 ortalama ile dördüncü ifade (*İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm*) almıştır. Son olarak ilişkisel beceriklilik boyutunda en yüksek skoru 4,06 ortalama ile yedinci ifade (*Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım*) alırken, en düşük skoru 3,25 ortalama ile dördüncü ifade (*İşyerinde*

özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım) almıştır.

Yedili likert tipi ölçeklerde verilere ilişkin ortalama puanlar;

1-1,86 aralığında ise “Asla/Kesinlikle Katılmıyorum”,

1,87-2,71 aralığında ise “Nadiren/Katılmıyorum”,

2,72-3,57 aralığında ise “Ara sıra/Bazen Katılmıyorum”,

3,58-4,43 aralığında ise “Bazen/Kararsızım”,

4,44-5,29 aralığında ise “Sık sık/Bazen Katılıyorum”,

5,30-6,14 aralığında ise “Çoğunlukla/ Katılıyorum” ve son olarak

6,15-7,00 aralığında ise de “Her zaman/Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yorumlanabilir (Kaplanoğlu, 2014: 139).

Tablo 3.4 incelendiğinde üniversitede çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yedili likert ölçeği ortalamalarına (Ort.=5.45) bakıldığında en çok tercih edilen “Çoğunlukla/ Katılıyorum” seçeneği olduğu görülmüştür. Bu değer üniversitede çalışan idari personellerin proaktif kişiliklerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6’da proaktif kişilik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

Tablo 3.6. Proaktif kişilik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Madde Sırası	Ortalama	Standart Sapma
Proaktif Kişilik (1)	5,82	1,29
Proaktif Kişilik (2)	5,61	1,39
Proaktif Kişilik (3)	5,69	1,41
Proaktif Kişilik (4)	5,69	1,40
Proaktif Kişilik (5)	5,02	1,83
Proaktif Kişilik (6)	5,35	1,76
Proaktif Kişilik (7)	4,75	1,55
Proaktif Kişilik (8)	5,97	1,19
Proaktif Kişilik (9)	5,51	1,48
Proaktif Kişilik (10)	5,09	1,47

Tablo 3.6’ya göre, proaktif kişilik ölçeğinde en yüksek skoru 5,97 ortalama ile sekizinci ifade (*Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım*) almıştır. En düşük skoru ise 4,75 ortalama ile yedinci ifade (*Fırsatları saptamada uzmanım*) almıştır. Çalışanlar işlerini yürütebilmek adına davranışlarının bir gereği olarak proaktif faaliyetlerde bulunabilirler (Crant, 2000). Örneğin; proaktif davranış sergileyen bir üniversite çalışanı, beklenmedik bir sorunla karşılaştığı zaman buna pasif bir şekilde uyum

sağlamak yerine mevcut soruna meydan okuyan, çözüm odaklı yeni yollar arayan ve fırsatları kollayan bir tutum ve davranış içerisine girebilir.

3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Ölçeklerde kullanılan analizlerde non-parametrik yöntemler kullanılmış olup iki değişkene sahip verilerde Mann Whitney-U Testi, üç ve üzerinde değişkene sahip verilerde ise Kruskal Wallis-H Testi kullanılmıştır.

3.4.1. Mann Whitney U testi

3.4.1.1. Medeni duruma göre farklılıkların incelenmesi

İş becerikliliği ve alt boyutları ile proaktif kişilik değişkenlerinin medeni duruma göre istatistiki açıdan anlamlı farklılığının olup olmadığını analiz etmek adına başvurulmuş Mann Whitney u testi bulguları Tablo 3.7’de aktarılmıştır.

Tablo 3.7. Medeni duruma göre farklılıkların incelendiği Mann Whitney U Testi bulguları

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Görev Becerikliliği	Evli	122	86,85	10596	3093	0,518
	Bekâr	54	92,22	4980		
Bilişsel Beceriklilik	Evli	122	82,98	10123	2620	0,029*
	Bekâr	54	100,98	5453		
İlişkisel Beceriklilik	Evli	122	87,71	10700	3197,5	0,756
	Bekâr	54	90,29	4875,5		
İş Becerikliliği Genel	Evli	122	85,01	10371,5	2868,5	0,172
	Bekâr	54	96,38	5204,5		
Proaktif Kişilik	Evli	122	85,80	10467,5	2964,5	0,290
	Bekâr	54	94,60	5108,5		
* p<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılanların iş becerikliliği ve alt boyutları ile proaktif kişilik algılamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesinde Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan çözümlemede, medeni durum değişkeninde idari personelin iş becerikliliği, görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve proaktif kişilik algılama düzeyleri, gruplar arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre sırasıyla, 0.172, 0.518,

0.756 ve 0.29 değerindedir. Buna göre, medeni durum değişkeni ile iş becerikliliği, görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve proaktif kişilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, oluşturulan H_{2a} ve H_{1a} hipotezleri red edilmiştir. Buna karşın tabloda, medeni durum değişkeninin idari personelin bilişsel becerikliliğe ilişkin görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkardığı (p değeri $0,029 < ,005$) görülmektedir. Buradan hareketle medeni durum değişkeni çerçevesinde değerlendirme yapıldığında idari personellerin iş becerikliliği, iş becerikliliği alt boyutları olan görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik davranışlarını ve ayrıca proaktif kişilik özelliklerini yeterince sergileyemedikleri söylenebilir. Buna karşın idari personellerin kurumun bir parçası olduğunu idrak ettiği ve kurumun hedefleri doğrultusunda yaptığı işe anlam yüklediği ve işe karşı bakış açılarını bu doğrultuda değiştirerek iş becerikliliği alt boyutu olan bilişsel beceriklilik davranışını sergilediği düşünülebilir.

3.4.2. Kruskal Wallis testi

3.4.2.1. Yaşa göre farklılıkların incelenmesi

İş becerikliliği ve alt boyutları ile proaktif kişilik değişkenlerinin yaşa göre istatistiki açıdan anlamlı farklılığının olup olmadığını analiz etmek adına başvurulmuş Kruskal Wallis testi bulguları Tablo 3.8’de aktarılmıştır.

Tablo 3.8. Yaş değişkenine göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları

	Yaş Değişkeni	N	Ort.	S.S.	Ki Kare	P
Görev Becerikliliği	18-29 yaş	20	4,08	,63	5,833	0,054
	30-49 yaş	137	3,67	,70		
	50 ve üzeri	19	3,69	,77		
Bilişsel Beceriklilik	18-29 yaş	20	4,27	,81	10,443	0,005*
	30-49 yaş	137	3,80	,78		
	50 ve üzeri	19	4,07	,48		
İlişkisel Beceriklilik	18-29 yaş	20	4,01	,72	4,855	0,088
	30-49 yaş	137	3,64	,74		
	50 ve üzeri	19	3,74	,79		
İş Becerikliliği Genel	18-29 yaş	20	4,11	,62	10,934	0,004*
	30-49 yaş	137	3,70	,62		
	50 ve üzeri	19	3,82	,56		
Proaktif Kişilik	18-29 yaş	20	5,67	1,21	1,970	0,373
	30-49 yaş	137	5,44	1,00		
	50 ve üzeri	19	5,38	1,47		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Tablo 3.8 incelendiğinde, idari personellerin gruplandıkları yaş değişkenine göre genel olarak iş becerikliliği algılama düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 18-29 yaş aralığında olan idari personellerde (Ort.=4,11) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu düzeyi 50 ve üzeri yaşında olan (Ort.=3,82) idari personeller takip etmektedir. Algılama düzeyinin en düşük ortalamasının ise 30-49 yaş aralığında olan idari personellerde (Ort.=2,72) olduğu görülmüştür. 18-29 yaş aralığında olan idari personellerin iş becerikliliği algılama düzeylerinin yüksek olmasının sebeplerinin; idari personellerin bu yaş aralığında eğitim düzeylerinin yüksek olmasıyla beraber gelişime açık olmaları, iş ve görevlerle ilgili bakış açılarının çok yönlü olması ve bunun neticesinde iş biçimlendirmeyi kendilerine göre en doğru şekilde yapmaları ve ayrıca genç yaş aralığına sahip olmalarından ötürü ileriye dönük olarak terfi odaklı düşünce yapılarının iş becerikliliği davranışlarını arttırdığı düşünülebilir. Ankete katılan idari personellerin iş becerikliliği algılama düzeyine ilişkin Kruskal Wallis Test analizi karşılaştırmasında; idari personellerin yaş değişkeni ile iş becerikliliği algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,004<0.05$). P değerinin 0,05'ten küçük olmasından ötürü oluşturulan H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla üniversitede çalışan idari personellerin yaş değişkenine göre farklılıklarının incelendiği test sonuçlarına göre iş becerikliliği davranışında bulunduklarını ve işlerini kendilerine göre şekillendirdikleri söylenebilir.

İdari personelin gruplandıkları yaş değişkenine göre iş becerikliliğinin alt boyutlarına (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) bakılacak olursa; görev becerikliliğinde en yüksek ortalamanın 18-29 yaş aralığındaki idari personellere ait olduğu (Ort.=4,08), bu düzeyi 50 ve üzeri yaşında olan (Ort.=3,69) idari personellerin takip ettiği ve son olarak en düşük ortalamanın ise 30-49 yaş aralığındaki idari personellere (Ort.=3,67) ait olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bağlı olarak iş becerikliliği ve görev becerikliliği ile benzer bir sıralama gösteren bilişsel beceriklilik ve ilişkisel becerikliliğin ortalamaları ise şu şekildedir: Bilişsel beceriklilikte en yüksek ortalamanın 18-29 yaş aralığındaki idari personellere ait olduğu (Ort.=4,27), bu düzeyi 50 ve üzeri yaşında olan (Ort.=4,07) idari personellerin takip ettiği ve en düşük ortalamanın ise 30-49 yaş aralığındaki idari personellere (Ort.=3,80) ait olduğu ve son olarak ilişkisel beceriklilikte ise en yüksek ortalamanın 18-29 yaş aralığındaki idari personellere ait olduğu (Ort.=4,07), bu düzeyi 50 ve üzeri yaşında olan (Ort.=3,74) idari personellerin takip ettiği ve son olarak en düşük ortalamanın ise 30-49 yaş aralığındaki idari personellere (Ort.=3,64) ait olduğu görülmektedir.

Ankete katılan idari personellerin iş becerikliliği alt boyutlarının algılama düzeyine ilişkin Kruskal Wallis Test analizi karşılaştırmasında; idari personellerin yaş değişkeni ile görev becerikliliği ve yine yaş değişkeni ile ilişkisel beceriklilik algılama düzeyleri, gruplar arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre sırasıyla, 0,054 ve 0,088 değerindedir. Buna göre, yaş değişkeni ile görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Buna karşın tabloda, yaş değişkeninin idari personelin bilişsel becerikliliğe ilişkin görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkardığı (p değeri $0,005 < 0,05$) görülmektedir. Üniversitede çalışan idari personellerin yaş değişkeni bağlamında bir değerlendirme yapıldığında iş becerikliliği alt boyutları olan görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik davranışını yeterince sergileyemedikleri söylenebilir. Buna karşın idari personellerin iş becerikliliği davranışının alt boyutu olan bilişsel beceriklilik davranışında bulundukları düşünülebilir.

Son olarak, idari personelin gruplandıkları yaş değişkenine göre genel proaktif kişilik algılama düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 18-29 yaş aralığında olan idari personellere (Ort.=5,67) ait olduğu, bu düzeyi 30-49 yaş aralığında olan (Ort.=5,44) idari personellerin takip ettiği ve en düşük ortalamanın da 50 ve üzeri yaşında olan (Ort.=5,38) idari personellere ait olduğu görülmektedir. Ankete katılan idari personellerin proaktif kişiliğin algılama düzeyine ilişkin Kruskal Wallis Test analizi

karşılaştırmasında; idari personellerin yaş değişkeni ile proaktif kişilik algılama düzeyleri arasındaki anlamlılık değerinin 0,373 görülmüştür. Dolayısıyla yaş değişkeni ile proaktif kişilik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Proaktif kişilik değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinin üstünde bir değer (p değeri 0,05<0,373) olmasından ötürü oluşturulan H_{1b} hipotezi red edilmiştir.

3.4.2.2. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

İş becerikliliği ve alt boyutları ile proaktif kişilik değişkenlerinin eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı farklılığının olup olmadığını analiz etmek adına başvurulmuş Kruskal Wallis testi bulguları Tablo 3.9’da aktarılmıştır.

Tablo 3.9. Eğitim durumuna göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	Ki Kare	P
Görev Becerikliliği	İlköğretim	7	4,02	,55	2,322	0,677
	Lise ve dengi okullar	35	3,67	,73		
	Ön lisans	27	3,66	,78		
	Lisans	82	3,71	,65		
	Yüksek Lisans	25	3,77	,83		
Bilişsel Beceriklilik	İlköğretim	7	4,26	,53	6,180	0,186
	Lise ve dengi okullar	35	4,01	,68		
	Ön lisans	27	3,98	,97		
	Lisans	82	3,82	,72		
	Yüksek Lisans	25	3,72	,83		
İlişkisel Beceriklilik	İlköğretim	7	3,91	1,20	3,561	0,469
	Lise ve dengi okullar	35	3,77	,75		
	Ön lisans	27	3,77	,76		
	Lisans	82	3,69	,67		
	Yüksek Lisans	25	3,47	,83		
İş Becerikliliği Genel	İlköğretim	7	4,05	,68	2,135	0,711
	Lise ve dengi okullar	35	3,80	,62		
	Ön lisans	27	3,79	,72		
	Lisans	82	3,73	,55		
	Yüksek Lisans	25	3,64	,77		
Proaktif Kişilik	İlköğretim	7	5,97	,80	4,777	0,311
	Lise ve dengi okullar	35	5,50	1,19		
	Ön lisans	27	5,43	1,47		
	Lisans	82	5,40	,85		
	Yüksek Lisans	25	5,46	1,20		

Tablo 3.9 verilerinde, idari personellerin gruplandıkları eğitim durumuna göre genel olarak iş becerikliliği algılama düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın (Ort.=4,05) ile “ilköğretim” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla “lise ve dengi” (Ort.=3,80), “ön lisans” (Ort.=3,79), “lisans” (Ort.=3,73), ve son olarak en düşük ortalama olan “yüksek lisans” (Ort.=3,64) düzeyinin takip ettiği görülmektedir. Ankete katılan idari personellerin eğitim durumuna göre genel iş becerikliliği algılama düzeyleri arasında bir değerlendirme yapıldığında tüm değerlerin 0,05 anlamlılık düzeyinin üstünde bir değer (p değeri 0,05<0,711) olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bundan ötürü, H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

İdari personelin gruplandıkları eğitim durumuna göre iş becerikliliği alt boyutlarının (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ortalamaları incelendiğinde; görev becerikliliğinde en yüksek ortalamanın (Ort.=4,02) “ilköğretim” düzeyi olduğu bunu sırasıyla “yüksek lisans” (Ort.=3,77), “lisans” (Ort.=3,71), “lise ve dengi” (Ort.=3,67) ve bunu en düşük ortalama ile “ön lisans” (Ort.=3,66) düzeyinin takip ettiği görülmüştür. İş becerikliliğinin diğer boyutu olan bilişsel becerikliliğe bakıldığında, en yüksek ortalamanın (Ort.=4,26) yine “ilköğretim” düzeyinde olduğu bunu sırasıyla “lise ve dengi” (Ort.=4,01), “ön lisans” (Ort.=3,98) “lisans” (Ort.=3,82), ve son olarak bunu en düşük ortalama ile “yüksek lisans” (Ort.=3,72) düzeyinin takip ettiği görülmüştür. İş becerikliliğinin son boyutu olan ilişkisel beceriklilik ortalamalarına bakıldığında ise, en yüksek ortalamanın (Ort.=3,91) “ilköğretim” düzeyi olduğu bunu sırasıyla “lise ve dengi” (Ort.=3,77), “ön lisans” (Ort.=3,77) “lisans” (Ort.=3,69), ve bunu en düşük ortalama ile “yüksek lisans” (Ort.=3,47) düzeyinin takip ettiği görülmüştür. Ankete katılan idari personellerin eğitim durumuna göre iş becerikliliği alt boyutları algılama düzeyleri arasında bir değerlendirme yapıldığında tüm değerlerin (görev becerikliliği: (p değeri 0,05<0,677), bilişsel beceriklilik: (p değeri 0,05<0,186), ilişkisel beceriklilik: (p değeri 0,05<0,469)) 0,05 anlamlılık düzeyinin üstünde bir değer olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Son olarak, idari personellerin gruplandıkları eğitim durumuna göre genel proaktif kişilik algılama düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın (Ort.=5,97) “ilköğretim” düzeyinde olduğu bunu sırasıyla “lise ve dengi” (Ort.=5,50), “yüksek lisans” (Ort.=5,46) “ön lisans” (Ort.=5,43) ve en düşük ortalama ile bunu “lisans” (Ort.=5,40) düzeyinin takip ettiği görülmüştür. Ankete katılan idari personellerin proaktif kişiliğin algılama düzeyine ilişkin Kruskal Wallis Test analizi karşılaştırmasında; idari personellerin

eğitim durumuna göre proaktif kişilik algılama düzeyleri arasındaki anlamlılık değerinin tüm düzeyler için 0,05 anlamlılık düzeyinin üstünde bir değer (p değeri 0,05<0,311) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla eğitim durumuna göre proaktif kişilik değişkeni değerlendirildiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bundan dolayı oluşturulan H_{1c} hipotezi red edilmiştir.

3.4.2.3. Görev yapılan idari birime göre farklılıkların incelenmesi

İş becerikliği ve alt boyutları ile proaktif kişilik değişkenlerinin görev yapılan idari birime göre istatistiki açıdan anlamlı farklılığının olup olmadığını analiz etmek adına başvuru Kruskal Wallis testi bulguları Tablo 3.10'da aktarılmıştır.

Tablo 3.10. Görev yapılan idari birime göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları

	Görev Yapılan İdari Birim	N	Ort.	S.S.	Ki Kare	P
Görev Becerikliliği	Genel İdari Hizmetler	106	3,82	,63	1,293	0,256
	Teknik Hizmetler	28	3,59	,84		
	Yardımcı Hizmetler	6	3,83	,76		
	Sürekli İşçi	36	3,50	,78		
Bilişsel Beceriklilik	Genel İdari Hizmetler	106	3,94	,68	5,100	0,024*
	Teknik Hizmetler	28	3,50	,93		
	Yardımcı Hizmetler	6	3,87	1,19		
	Sürekli İşçi	36	4,02	,75		
İlişkisel Beceriklilik	Genel İdari Hizmetler	106	3,75	,70	4,395	0,036*
	Teknik Hizmetler	28	3,41	,78		
	Yardımcı Hizmetler	6	4,12	,60		
	Sürekli İşçi	36	3,69	,84		
İş Becerikliliği Genel	Genel İdari Hizmetler	106	3,82	,57	4,411	0,036*
	Teknik Hizmetler	28	3,50	,74		
	Yardımcı Hizmetler	6	3,95	,77		
	Sürekli İşçi	36	3,72	,65		
Proaktif Kişilik	Genel İdari Hizmetler	106	5,63	,86	6,728	0,009*
	Teknik Hizmetler	28	4,96	1,27		
	Yardımcı Hizmetler	6	5,63	,85		
	Sürekli İşçi	36	5,31	1,38		

* p<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, idari personellerin görev yapılan idari birime göre iş becerikliliği algılama düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın “Yardımcı Hizmetler” sınıfında olduğu (Ort.=3,95) görülmüştür. Bunu sırasıyla “Genel İdari Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,82), “Sürekli İşçi” sınıfı (Ort.=3,72) ve son olarak “Teknik Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,50) takip ettiği görülmektedir. Ankete katılan idari personellerin iş becerikliliği algılama düzeyine ilişkin Kruskal Wallis Test analizi karşılaştırmasında; idari personellerin görev yapılan birim ile iş becerikliliği algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p değeri 0,036<0,05). p değerinin 0,05’ten küçük olmasından ötürü oluşturulan H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

İş becerikliliğinin alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ile görev yapılan idari birim arasındaki ilişkinin ortalamalarına bakıldığında; görev becerikliliği boyutunda en yüksek ortalamanın “Yardımcı Hizmetler” sınıfında (Ort.=3,83) olduğu bunu sırasıyla “Genel İdari Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,82), “Teknik Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,59) ve son olarak “Sürekli İşçi” sınıfının (Ort.=3,50) takip ettiği görülmüştür. Bilişsel beceriklilik boyutunda ise en yüksek ortalamanın “Sürekli İşçi” sınıfında olduğu (Ort.=4,02), bunu sırasıyla “Genel İdari Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,94), “Yardımcı Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,87) ve son olarak “Teknik Hizmetler” sınıfının (Ort.=3,50) izlediği ortaya çıkmıştır. Son boyut olan ilişkisel beceriklilikte en yüksek ortalama “Yardımcı Hizmetler” sınıfında olurken (Ort.=4,12) bunu sırasıyla “Genel İdari Hizmetler” sınıfı (Ort.=3,75), “Sürekli İşçi” sınıfı (Ort.=3,69) ve en düşük ortalama ile “Teknik Hizmetler” sınıfının (Ort.=3,41) takip ettiği görülmektedir.

İdari personellerin iş becerikliliği alt boyutlarının algılama düzeyine ilişkin Kruskal Wallis Test analizi karşılaştırmasında; idari personellerin görev yapılan idari birim ile görev becerikliliği arasındaki ölçümün 0,05 anlamlılık düzeyinin üstünde bir değer (p değeri 0,05<0,256) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla görev yapılan idari birim ile görev becerikliliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Buna karşın idari personellerin görev yapılan idari birim ile bilişsel beceriklilik (p değeri 0,024<0,05) ve yine görev yapılan idari birim ile ilişkisel beceriklilik (p değeri 0,036<0,05) arasındaki ölçüm değerlerine bakıldığında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Üniversitede çalışan idari personellerin görev yapılan departmanlarda iş becerikliliği alt boyutu olan görev becerikliliği davranışını yeterince sergileyemedikleri söylenebilir. Buna karşın idari personeller görev yapılan idari birim farketmeksizin iş becerikliliği davranışlarını alt

boyutları olan bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik davranışları ile beraber destekleyerek sergiledikleri ve işlerini bu doğrultuda biçimlendirdikleri söylenebilir.

Son olarak proaktif kişilik ile görev yapılan idari birim arasındaki ilişkinin ortalamaları incelendiğinde; en yüksek ortalamanın “Genel İdari Hizmetler” sınıfı (Ort.=5,63) ve “Yardımcı Hizmetler” sınıfında (Ort.=5,63) olduğu bunu sırasıyla “Sürekli İşçi” sınıfı (Ort.=5,31) ve “Teknik Hizmetler” sınıfının (Ort.=4,96) izlediği görülmektedir. Tabloda, proaktif kişilik ile görev yapılan idari birim arasındaki ilişkide anlamlı fark ortaya çıktığı (p değeri $0,009 < 0,05$) görülmektedir. Bundan ötürü, oluşturulan H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla üniversitede çalışan idari personellerin görev yaptıkları birimlerde proaktif faaliyetlerde bulunarak proaktif kişilik özelliklerini yansıttıkları düşünülebilir.

3.4.2.4. Toplam hizmet süresine göre farklılıkların incelenmesi

İş becerikliği ve alt boyutları ile proaktif kişilik değişkenlerinin toplam hizmet süresine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılığının olup olmadığını analiz etmek adına başvuru kruskal wallis testi bulguları Tablo 3.11’de aktarılmıştır.

Tablo 3.11. Toplam hizmet süresine göre farklılıkların incelendiği Kruskal Wallis Testi sonuçları

	Toplam Hizmet Süresi	N	Ort.	S.S.	Ki Kare	P
Görev Becerikliliği	5 yıl ve altı	22	4,16	,51	28,049	0,000*
	5-10 yıl arası	32	3,67	,59		
	10-15 yıl arası	72	3,70	,75		
	15-20 yıl arası	26	3,18	,63		
	20 yıl ve üzeri	24	4,00	,56		
Bilişsel Beceriklilik	5 yıl ve altı	22	4,36	,44	20,676	0,000*
	5-10 yıl arası	32	3,83	,79		
	10-15 yıl arası	72	3,82	,76		
	15-20 yıl arası	26	3,44	,86		
	20 yıl ve üzeri	24	4,18	,57		
İlişkisel Beceriklilik	5 yıl ve altı	22	4,03	,50	18,117	0,001*
	5-10 yıl arası	32	3,65	,64		
	10-15 yıl arası	72	3,67	,81		
	15-20 yıl arası	26	3,27	,75		
	20 yıl ve üzeri	24	3,98	,64		
İş Becerikliliği Genel	5 yıl ve altı	22	4,16	,36	33,123	0,000*
	5-10 yıl arası	32	3,70	,58		
	10-15 yıl arası	72	3,72	,66		
	15-20 yıl arası	26	3,29	,55		
	20 yıl ve üzeri	24	4,04	,51		
Proaktif Kişilik	5 yıl ve altı	22	5,88	,78	8,810	0,066
	5-10 yıl arası	32	5,31	1,05		
	10-15 yıl arası	72	5,41	,96		
	15-20 yıl arası	26	5,07	1,57		
	20 yıl ve üzeri	24	5,80	,87		
* p<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Tablo 3.11 incelendiğinde, genel iş becerikliliği değişkeninin katılımcıların toplam hizmet süresi doğrultusunda anlamlı bir farklılık olup-olmadığı incelenmiştir. Tabloya göre ortalamalar; “5 yıl ve altı” süreye sahip olanların (Ort=4,16), “5-10 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,70), “10-15 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,72), “15-20 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,29) ve son olarak “20 yıl ve üzeri” süreye sahip olanlarda ise (Ort=4,04) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş becerikliliği algılarının toplam hizmet sürelerine göre değerlendirmesi yapıldığında “5 yıl ve altı” süreye sahip olanlarda en yüksek, “15-20 yıl arası” süreye sahip olanlarda en düşük olduğu görülmüştür. Ölçümlerde genel iş becerikliliği değişkeninin katılımcıların toplam hizmet süresi doğrultusunda anlamlı bir farklılık olup-olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyi (p değeri 0,000<0,05) baz

alındığında anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle, oluşturulan H_{2e} hipotezi kabul edilmiştir.

İş becerikliliğinin alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ile katılımcıların toplam hizmet süresi doğrultusunda anlamlı bir farklılık olup-olmadığı incelendiğinde görev becerikliliği boyutunda ortalamaların; “5 yıl ve altı” süreye sahip olanların (Ort=4,16), “5-10 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,67), “10-15 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,70), “15-20 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,18) ve son olarak “20 yıl ve üzeri” süreye sahip olanlarda (Ort=4,00) olduğu; bilişsel beceriklilik alt boyutunda “5 yıl ve altı” süreye sahip olanların (Ort=4,36), “5-10 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,83), “10-15 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,82), “15-20 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,44) ve son olarak “20 yıl ve üzeri” süreye sahip olanlarda (Ort=4,18) olduğu, ilişkisel beceriklilik alt boyutunda ise; “5 yıl ve altı” süreye sahip olanların (Ort=4,03), “5-10 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,65), “10-15 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,67), “15-20 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=3,27) ve son olarak “20 yıl ve üzeri” süreye sahip olanlarda (Ort=3,98) olduğu görülmektedir. İş becerikliliği alt boyutları algılarının toplam hizmet sürelerine göre değerlendirmesi yapıldığında görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilikte; en yüksek ortalamaların “5 yıl ve altı” süreye sahip olanlarda en düşük ortalamaların ise “15-20 yıl arası” süreye sahip olanlarda olduğu görülmüştür. Yapılan ölçümlerde iş becerikliliğinin alt boyutları ile katılımcıların toplam hizmet süresi doğrultusunda anlamlı bir farklılık olup-olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyi göz önünde bulundurularak incelendiğinde; görev becerikliliği alt boyutuyla (p değeri 0,000<0,05), bilişsel beceriklilik alt boyutuyla (p değeri 0,000<0,05) ve son olarak ilişkisel alt boyutuyla (p değeri 0,001<0,05) anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Üniversitede çalışan idari personellerin toplam hizmet sürelerine bakılmaksızın iş becerikliliği davranışlarını alt boyutları olan görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik davranışları ile beraber destekleyerek sergiledikleri ve işlerini bu doğrultuda biçimlendirdikleri söylenebilir.

Proaktif kişilik değişkeni ile katılımcıların toplam hizmet süresi doğrultusunda anlamlı bir farklılık olup-olmadığı incelendiğinde; “5 yıl ve altı” süreye sahip olanların (Ort=5,88), “5-10 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=5,31), “10-15 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=5,41), “15-20 yıl arası” süreye sahip olanların (Ort=5,07) ve son olarak “20 yıl ve üzeri” süreye sahip olanlarda ise (Ort=5,80) olduğu görülmüştür.

Ölçümlerde ankete katılan idari personellerin proaktif kişilik değişkeni ile katılımcıların toplam hizmet süresi arasında anlamlılık değerinin 0,05 üstünde bir değer (p değeri $0,05 < 0,066$) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla toplam hizmet süresine göre proaktif kişilik değişkeni değerlendirildiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bundan dolayı oluşturulan H_{1e} hipotezi red edilmiştir.

3.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasında ilişki veya bağımlılığın olup-olmadığını ilişki varsa bunun yönünü ve kuvvetini tespit etmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniği olup “r” katsayısı ile gösterilir (Gürer, 2017: 158) “r” değeri -1 ile +1 arasında değişmekle beraber $r > 0$ olduğunda ilişki yönü pozitif ve 1’e yaklaştıkça güçlenmekte, $r < 0$ olduğunda ise ters yönlü ve negatif, -1’e yaklaştıkça da ters yönlü ilişki daha da güçlenmektedir. $r = 0$ ise iki değişken arasında ilişki olmamakla beraber 0’a yaklaştıkça da ilişki azalmaktadır (Özdemir, 2010’dan akt., Gürer, 2017).

Pearson testine göre korelasyon katsayısı (r) 0-0.25 aralığında ise iki değişken arasında çok zayıf ilişki, 0.26-0.49 aralığında ise zayıf ilişki, 0.50-0.69 aralığında ise orta kuvvette ilişki, 0.70-0.89 aralığında ise yüksek ilişki ve 0.90-1.00 aralığında ise çok yüksek ilişki bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014’dan akt., Korkmaz, 2020).

Tablo 3.12’de değişkenlere ilişkin korelasyon analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3.12. Korelasyon analiz bulguları

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Görev Becerikliliği	1	0,555**	0,558**	0,823**	0,621**
(2) Bilişsel Beceriklilik	0,555**	1	0,613**	0,833**	0,474**
(3) İlişkisel Beceriklilik	0,558**	0,613**	1	0,881**	0,555**
(4) İş Becerikliliği	0,823**	0,833**	0,881**	1	0,651**
(5) Proaktif Kişilik	0,621**	0,474**	0,555**	0,651**	1

*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışmada, ölçek değerlerinin birbiriyle ilişkilerini saptamak amacıyla ikili korelasyon yapılmıştır. Tablo incelendiğinde, korelasyon analizi sonucunda tüm

değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Uygulanan analiz sonucunda “proaktif kişilik” ve “iş becerikliliği” değişkenleri arasında ($r=0,651$) pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş becerikliliği alt boyutları kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, “görev becerikliliği” ve “bilişsel beceriklilik” değişkenleri arasında ($r=0,555$), “görev becerikliliği” ve “ilişkisel beceriklilik” ($r=0,558$), “bilişsel beceriklilik” ve “ilişkisel beceriklilik” değişkenleri arasında ($r=0,613$) pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

“İş becerikliliğinin” alt kendi boyutları ile arasındaki ilişkisi değerlendirildiğinde “görev becerikliliği” ile ($r=0,823$), “bilişsel beceriklilik” ile ($r=0,833$) ve son olarak “ilişkisel beceriklilik” ile ($r=0,881$) pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “Proaktif kişiliğin” ölçeğinin “iş becerikliliği” alt boyutlarıyla arasındaki ilişkiye bakıldığında ise “görev becerikliliği” ile ($r=0,621$) ve “ilişkisel beceriklilik” ile ($r=0,555$), “bilişsel beceriklilik” ile de ($r=0,474$) pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisine girdiği görülmüştür. Bu bilgiler ışığında H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA-SONUÇ-ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, Tunceli ili Munzur Üniversitesi'nde görev yapan idari personellerin proaktif kişilik özellikleri ve iş becerikliliği kavramlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu çalışmada, araştırma sorunsalını çözümlemek için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmış olup veriler Munzur Üniversitesi'nde görev yapan idari personellerden elde edilmiştir. Araştırmaya 176 idari personel katılım göstermiştir.

Araştırmanın bu bölümünde, üniversitede görev yapan idari personellerin proaktif kişilik ve iş becerikliliği algıları arasındaki ilişkinin farklı değişkenler açısından incelenmesine yönelik analiz sonuçları, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma neticesinde bulgular tartışılarak yorumlanmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına da değinilerek yazına ve uygulamacılara katkısı ayrı bir başlık altında incelenmiş, benzer çalışmalarda bulunacak araştırmacılar için de öneriler kısmına değinilmiştir.

4.1. Tartışma

4.1.1. Üniversite idari personellerinin proaktif kişilik algı düzeylerine ilişkin tartışma

Araştırma bulgularına göre üniversitede çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yedili likert ölçeği ortalamaları kapsamında değerlendirildiğinde (Ort=5.45) bakıldığında en çok tercih edilen “Çoğunlukla/Katılıyorum” seçeneği olduğu görülmüştür. Bu değer, üniversitede çalışan idari personellerin proaktif kişiliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Üniversitede görev yapan idari personellerin proaktif kişiliklerinin yüksek düzeyde olduğu literatürdeki birçok çalışma ile de desteklenmektedir. Akçakanat ve Uzunbacak (2017) tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yapan 310 idari personelle yaptığı çalışmada, idari personellerin proaktif kişilik özelliği göstermede oldukça başarılı oldukları ortaya konmuştur. Bununla birlikte bu çalışma sonuçları Uzunarla (2020) tarafından 454 hemşire adayıyla, Li ve ark., (2020) tarafından 346 çalışanla ve Majör ve ark., (2006) tarafından 186 çalışanla yapılan çalışmalarla da uyumluluk göstermektedir.

Proaktif kişilik teorisi, proaktif çalışanlarla, çalışma arkadaşları arasında bir karşılaştırma yapıldığında; proaktif çalışanların çalışma ortamında uyumu arttırabilmek adına kendi özelliklerini devreye sokarak çevrelerini değiştirmeye dönük davranışlarda bulunma olasılıklarının diğer çalışma arkadaşlarına göre daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Bateman ve Crant, 1993). Dolayısıyla üniversite çalışanlarının proaktif faaliyetlere katılarak çevrelerini aktif olarak değiştirebilme becerisine sahip olduğu ve sorumluluk alarak değişimi gerçekleştirene kadar ısrarcı tutum ve davranışlar içerisine girdiği söylenebilir. Ayrıca proaktif kişilerin muhtemel sorunları önceden fark eden ve buna yönelik önlemler alan, çözüm odaklı kişilikleri ile de ön plana çıkmaktadır. Örneğin, idari bir personelin kendisini veya kurumunu zor duruma düşürebilecek resmi bir işlemden sözlü olarak değil de yazılı beyan ile hareket etmesi ileride kendisi ve kurumu aleyhine doğabilecek mağduriyetlerin önüne geçecektir.

4.1.2. Üniversite idari personellerinin proaktif kişilik algı düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesine ilişkin tartışma

Araştırma bulguları çerçevesinde üniversitede görev yapan idari personellerin proaktif kişilik algılarının medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani üniversite çalışanlarının evli ya da bekâr olmasının, onların proaktif kişilik algı düzeylerinde herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, H_{1a} (İdari personellerin proaktif kişilik algıları, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi reddedilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, Korkmaz (2020) ve Hussien ve Ail (2023) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile desteklenmektedir.

Üniversitede görev yapan idari personellerin proaktif kişilik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip-göstermediğine bakıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yaş aralığının çalışanların proaktif algı düzeylerine herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Buradan hareketle, H_{1b} (İdari personellerin proaktif kişilik algıları, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi reddedilmiştir. Uzuntarla (2020) tarafından yapılan çalışmada, yaş gruplarına göre proaktif kişilik ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığının ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışma, çalışmamızı destekler niteliktedir.

Çalışanların proaktif kişilik algısının eğitim durumuna göre farklılıklarına bakıldığında anlamlı bir sonucun ortaya çıkmadığı söylenebilir. Buna eğitim düzeylerinin çalışanların proaktif kişilik algılarını etkilemediği şeklinde de yorum yapılabilir. Dolayısıyla, H_{1c} (İdari personellerin proaktif kişilik algıları, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi reddedilmiştir. Çalışma bulguları Hussien ve Ail (2023) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırmanın başka bir bulgusuna göre, çalışanların proaktif kişilik algılarının ile görev yapılan idari birim değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, H_{1d} (İdari personellerin proaktif kişilik algıları, görev yapılan idari birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla üniversitede çalışan idari personellerin görev yaptıkları birimlerde departman ayırt etmeksizin proaktif faaliyetlerde bulunarak proaktif kişilik özelliklerini yansıttıkları düşünülebilir.

Son olarak üniversite çalışanlarının proaktif kişilik algıları ile toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, H_{1e} (İdari personellerin proaktif kişilik algıları, toplam hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi reddedilmiştir. Aybatan (2018) tarafından yapılan çalışma, çalışmamızı desteklemiş ve çalışmasının sonucunda proaktif kişilik ölçeği ile çalışılan süre değişkeni arasındaki farkın, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki oluşturmadığını ortaya çıkarmıştır.

4.1.3. Üniversite idari personellerinin iş becerikliliği ve alt boyutlarının (görev becerikliliği-ilişkisel beceriklilik-bilişsel beceriklilik) algı düzeylerine ilişkin tartışma

Araştırma bulguları kapsamında üniversitede çalışanların iş becerikliliği algılarının beşli likert ölçeği ortalamaları baz alındığında ($Ort=3.75$) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Kerse ve Babadağ (2019) tarafından 138 akademik personelle yapılan çalışmada, araştırmaya katılanların iş becerikliliği davranışının yüksek düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Buluç ve Kart (2020) tarafından Ankara'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 358 araştırma görevlisiyle yapılan çalışmada, yine iş

becerikliliği davranışının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmamız akademik personellerle yapılmış olan ilgili iki çalışmayı da destekler niteliktedir.

İş becerikliliğinin alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ile ilgili bir değerlendirme yapılacak olursa; çalışanların görev becerikliliği algılarının (Ort=3.71), bilişsel beceriklilik algılarının (Ort=3.88) ve son olarak ilişkisel beceriklilik algılarının ise (Ort=3.69) olarak tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere iş becerikliliği alt boyutları arasında en yüksek ortalamanın bilişsel beceriklilik alt boyutunda olduğu görülmüştür. Yani katılımcıların iş becerikliliği davranışı sergilerken en çok bilişsel beceriklilik alt boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir. Buradan hareketle, çalışanların işe uyumu arttırabilmek adına görev ve ilişkisel beceriklilik yapamadıkları durumlarda, algısal ve düşünsel değişiklerle bilişsel becerikliliğe yöneldikleri söylenebilir (Şeker ve Özgen, 2022). Slempp ve Vella-Brodrick (2013) iş becerikliliği ölçeğinin alt boyutlarından olan bilişsel beceriklilik alt boyutunun incelenmesinin önemli olduğunu; bilişsel boyutun araştırmacılar için her boyut için öncülleri ve sonuçları araştırmasını sağlayacağını öne sürmektedirler. Bunu da bilişsel becerikliliğin, görev ve ilişkisel beceriklilikten daha az davranışsal faaliyet gerektirdiğini, daha hızlı ve daha az isteğe bağlı çaba ile mümkün olduğuna bağlamaktadırlar. Wrzesniewski ve Dutton'da (2001) çalışanların bilişsel becerikliliğinin öneminin altını çizerek, bilişsel becerikliliğin bir işin deneyimlerini oluşturan şeyin önemli bir bileşeni olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın iş becerikliliğinin alt boyutları kısmı ile ilgili sonuçlarının, Şeker ve Özgen (2022), Slempp ve Vella-Brodrick (2013) ve Wrzesniewski Dutton'un (2001) çalışmaları ile örtüştüğü görülmektedir.

Çalışma sonuçları başlık altında değerlendirildiğinde üniversitede görev yapan idari personellerin iş becerikliliği davranışlarının yüksek olduğunu, bunda da en büyük payın çalışanların bilişsel beceriklilik algılarının yüksek olmasından kaynaklı olduğu görülmektedir. Çalışanlar, bilişsel beceriklilik davranışını olumlu bir iş kimliğine sahip olmak amacıyla yaparak, işe karşı bakış açılarını değiştirir, bunun sonucunda da yüksek düzeyde anlam ve amaç elde ettikleri düşünülebilir.

4.1.4. Üniversite idari personellerinin iş becerikliliği ve alt boyutlarının (görev becerikliliği-ilişkisel beceriklilik-bilişsel beceriklilik) algı düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesine ilişkin tartışma

Araştırma bulguları çerçevesinde üniversitede görev yapan idari personellerin iş becerikliliği ve alt boyutlarının medeni durumlarına göre bir farklılık olup-olmadığı test edilmiştir. Bulguların medeni durum değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında iş becerikliliğinin ve alt boyutları olan görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik alt boyutunun anlamlılık değerinin yeterli düzeyde olmaması, genel iş becerikliliği değerleri üzerinde önemli derecede etkili olmuştur. Bu durumda, H_{2a} (İdari personellerin iş becerikliliği algıları, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi reddedilmiştir. Buna karşın, medeni durum değişkeninin idari personelin bilişsel becerikliliğe ilişkin görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Karataş (2019) tarafından 187 katılımcı ile yapılan çalışmada, medeni durum değişkeni ile iş becerikliliği değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. İlgili çalışmanın bulguları, çalışmamızı desteklemektedir. Ceylan ve Nazari (2020) tarafından 215 çalışanla yapılan ve Uçar (2021) tarafından 222 çalışanla yapılan çalışmada, araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumları ile iş becerikliliği ölçeği arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İş becerikliliğinin alt boyutu olan bilişsel becerikliliğin ilgili iki çalışmada ayrı bir boyut olarak ele alınmadığından araştırma bulguları genel hatlarıyla çalışma sonuçları ile desteklenmektedir.

Üniversitede görev yapan idari personellerin iş becerikliliği algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip-göstermediğine bakıldığında, anlamlı bir farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre, iş becerikliliği alt boyutlarından bilişsel becerikliliğin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığı buna karşın görev ve ilişkisel becerikliliğin anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Bilişsel beceriklilik alt boyutunun anlamlılık değerinin yüksek düzeyde olması, genel iş becerikliliği değerleri üzerinde önemli derecede etkili olmuştur. Dolayısıyla, H_{2b} (İdari personellerin iş becerikliliği algıları, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi kabul edilmiştir. Ceylan ve Nazari (2020) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile iş becerikliliği ölçeği karşılaştırmasında iş becerikliliği ile yaş arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Karataş (2019) tarafından yapılan çalışmada ise, 45 yaş üzeri kişilerde bilişsel becerikliliğin 20-25 yaş ve 26-30 yaş aralığına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır. Wong ve Tetrick (2017) çalışanlar yaşlandıkça bilişsel becerikliliğin artacağını öne sürmektedir. Çalışma bulgularımız aksine bilişsel becerikliliğin en yüksek 18-29 yaş aralığında ortaya çıktığını raporlamıştır.

Çalışanların iş becerikliliği algılarının alt boyutlarıyla beraber eğitim durumu arasındaki farklılıklarına bakıldığında anlamlı bir sonucun ortaya çıkmadığı söylenebilir. Dolayısıyla eğitim düzeylerinin çalışanların iş becerikliliği algılarını etkilemediği şeklinde de yorum yapılabilir. Bu durumda, H_{2c} (İdari personellerin iş becerikliliği algıları, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi reddedilmiştir. Ceylan ve Nazari (2020) tarafından ve Uçar (2021) tarafından yapılan çalışmalarda araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumları ile iş becerikliliği değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı raporlanmıştır. Dolayısıyla çalışma bulguları ilgili çalışmaları destekler niteliktedir.

Görev yapılan idari birim ile iş becerikliliği değişkeni arasındaki farklılıklar incelendiğinde, iş becerikliliği davranışının ve iş becerikliliği davranışının alt boyutları olan bilişsel ve ilişkisel beceriklilik ile farklılaştığı buna karşın görev becerikliliği ile farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla üniversitede görev yapan idari personellerin görev yapılan departmanlarda iş becerikliliği alt boyutu olan görev becerikliliği davranışını yeterince sergileyemedikleri söylenebilir. Buna karşın idari personeller görev yapılan idari birim farketmeksizin iş becerikliliği davranışlarını alt boyutları olan bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik davranışları ile beraber destekleyerek sergiledikleri ve işlerini bu doğrultuda biçimlendirdikleri söylenebilir. Bu sonuca göre, H_{2d} (İdari personellerin iş becerikliliği algıları, görev yapılan idari birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak üniversitede görev yapan idari personellerin iş becerikliliği algılarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup-olmadığı test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların toplam hizmet süresi değişkeni ile iş becerikliliği ve iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel becerikliliği ile farklılaştığı görülmüştür. Buradan hareketle, H_{2e} (İdari personellerin iş becerikliliği algıları, toplam hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir) hipotezi kabul edilmiştir. Ceylan ve Nazari (2020) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdemleri ile iş becerikliliği ölçeği arasında

anlamalı bir farklılığa rastlanmamıştır. Şeker ve Özgen (2022) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışma sürelerinin 6-10 yıl arası ve 11 yıl ve üstü bulunan çalışanların 0-5 arası çalışma süresi olanlara nazaran daha fazla bilişsel beceriklilik yaptıklarını bulgulamıştır. Çalışma bulgularımız aksine 5 yıl ve altı çalışanların daha fazla bilişsel beceriklilik yaptığını ortaya koymuştur.

4.1.5. Üniversite idari personellerinin proaktif kişilik ve iş becerikliliği ve alt boyutları (görev becerikliliği-ilişkisel beceriklilik-bilişsel beceriklilik) arasındaki ilişkiye yönelik tartışma

Araştırma bulguları neticesinde üniversitede görev yapan idari personellerin “proaktif kişilik” algıları ile “iş becerikliliği” algıları arasında pozitif yönde ($r=0,651$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların proaktif faaliyetlere katılarak proaktif kişilik özelliklerini işlerine yansıtması, iş becerikliliği davranışını da aynı yönde olumlu etkilemektedir. İş becerikliliği teorisi, çalışanların proaktif davranışlarla ve kendi inisiyatifleri ile yaptığı değişikliklere dayanmaktadır (Miller, 2015). Bu da, daha proaktif bir kişiliğe sahip çalışanların işlerini kendilerine göre şekillendirdikleri (iş becerikliliği yaptıkları) anlamına gelmektedir (Boumans, 2015). Proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanların iş becerikliliği davranışı içerisine girerek, uyumu arttırabilmek adına çalışma ortamlarını kendi tercih ve ihtiyaçlarına göre değiştirdikleri ve fırsatları yakalamada daha başarılı oldukları diğer araştırmalarla da desteklenmektedir. Mamak (2018) tarafından eğitim ve akademisyen ağırlıklı 225 kişi ile yapılan çalışmada, ayrıca Harisha ve ark. (2018) tarafından 190 çalışanla, Vermooten ve ark. (2019) tarafından 391 çalışanla ve Zuma (2020) tarafından 405 çalışanla yapılan çalışmalar proaktif kişilik ile iş becerikliliği arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulguları çerçevesinde çalışanların “proaktif kişilik” ve iş becerikliliğinin alt boyutları (görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik) ile beraber ilişkisine bakıldığında; “proaktif kişiliğin”; “görev becerikliliği” ($r=0,621$), “ilişkisel beceriklilik” ($r=0,555$) ve “bilişsel beceriklilik” ($r=0,474$) ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye girdiği görülmektedir. Bu doğrultuda, H_3 (İdari personelin proaktif kişilik algıları ile iş becerikliliği arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir. Albert (2020) tarafından yapılan çalışmada, proaktif kişiliğin iş becerikliliği boyutlarının her üçü ile de anlamlı ve pozitif ilişkiye

girdiğini bulgulanmıştır. İlgili çalışma çalışmamızı destekler niteliktedir. Zuma (2020) tarafından yapılan çalışmada ise, “proaktif kişiliğin”, “görev becerikliliği” ve “ilişkisel beceriklilik” ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisine girdiğini fakat “bilişsel beceriklilik” ile de negatif ve anlamsız bir ilişki içerisine girdiğini ortaya koymuştur.

Berg ve ark., (2010) iş becerikliliğinin, çalışanların kendi iş sınırlarında yaptıkları proaktif değişikliklerle ilgili bir süreç olduğunu öne sürmüştür. Slempp ve Vella-Brodrick, (2013) ise iş becerikliliğini, çalışanların işlerinin fiziksel, bilişsel ve sosyal (ilişkisel) özelliklerinde değişiklik başlatmada aktif rol alma yolları olarak tanımlanmaktadır. Bunu, çalışanların iş uygulamalarını kendilerine özgü ilgi ve değerleriyle uyumlu olacak şekilde şekillendirmek için kullandıkları resmi olmayan bir süreç olarak da ifade etmiştir. Araştırma bulguları ve literatürdeki ilgili araştırmalar proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerini biçimlendirmek adına proaktif tutum ve davranışlar içerisine girdiğini ve bunu yaparken de iş becerikliliği davranışında bulunduğunu ortaya koymaktadır.

4.2. Yazına Katkısı

Uluslararası yazında hem “proaktif kişilik” hem de “iş becerikliliği” üzerinde son yıllarda artan oranda çalışma yapılmakta ve bu sayede kavramlar arasındaki ilişkide boş kalan noktalar kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda özellikle Türkçe yazında bu iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaların niceliksel yetersizliği ve ilgili kavramların yükseköğretim kurumlarında yeterli uygulamasının olmadığı görülmektedir. Bu sebeple bu çalışmanın bahse konu olgular arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Mevcut çalışma, “proaktif kişilik” değişkenini “iş becerikliliği” değişkeninin alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) ile beraber ele alan ulusal yazındaki ilk çalışmadır. Dolayısıyla ilgili çalışmanın bu özelliği ile de yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Uygulamacılara Katkısı

Çalışmanın ana değişkenleri olan “proaktif kişilik” ve “iş becerikliliği” çalışma hayatında kurumların başarısında önemli rol oynayan iki önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla iş becerikliliği davranışının çalışanlar tarafından gerçekleştirilme

düzeyinin, çalışanların proaktif faaliyetlerinin sıklığıyla ilgili olması, üniversite yöneticileri tarafından irdelenmesi gereken bir durum olduğu açıktır.

Çalışmanın gelecek nesilleri yetiştiren bir yükseköğretim kurumunda yapılıyor olması araştırmanın çıktılarını uygulamacılar için daha da önemli hale getirmektedir. Buradan hareketle üniversite yöneticilerinin, çalışanların proaktif faaliyetlere katılımını devamında iş becerikliliği davranışlarını gerçekleştirmelerine olanak sağlamaları ve desteklemeleri, çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla üniversitede çalışan idari personellerin, proaktif kişilik özelliklerini sergilemelerinin ve iş becerikliliği davranışıyla işlerini kendi ilgi ve tercihlerine göre şekillendirmelerinin motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını arttıracaklarını, bunun da kurum içinde muhatap olduğu kitleye (öğrenci, akademisyen ve idari personel) olumlu çıktılar sağlayacağı öngörülmektedir.

4.4. Gelecek Araştırmalara ve Uygulamalara Yönelik Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda gelecek araştırmalara ve uygulamalara yönelik öneriler iki başlık altında ele alınmıştır.

4.4.1. Araştırmaya yönelik öneriler

- Bu araştırma, proaktif kişilik özellikleri ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla üniversitede görev yapan idari personellerle yürütülmüştür. Araştırma ayrıca üniversitede görev yapan akademik personele de uygulanarak bulgular arasındaki farklılıklar veya benzerlikler tartışılarak, karşılaştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma nicel araştırma yöntemi (anket) ile yapılmıştır. Araştırma ayrıca nitel ve karma araştırma yöntemleri ile de yapılarak, çalışmada eksik bırakılan veya netlik kazanmamış kısımlar tamamlanabilir.
- Araştırmanın evrenini Munzur Üniversitesinde görev yapan idari personeller oluşturmaktadır. Araştırma, Türkiye'nin farklı illerinde bulunan farklı üniversitelerinde de gerçekleştirilerek, kapsamı genişletilebilir.
- Araştırma “proaktif kişilik” ve “iş becerikliliği” değişkenleri ele alınarak yapılmıştır. Proaktif kişilik kavramı son yıllarda yönetim alanında

araştırmalarda sıkça yer almakta bu sayede kavramlar arasındaki ilişkide boş kalan noktalar kapatılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla “proaktif kişilik” değişkeninin farklı değişkenlerle (örgütsel bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş performansı vb.) ilişkisi incelenerek, konuya farklı bakış açıları veya derinlikler kazandırılabilir.

- Üniversitede görev yapan çalışanlara yönelik uygulanacak “proaktif kişilik” algılarını ve “iş becerikliliği” ile ilgili özel bir ölçek olmadığından bu hususta bir ölçek geliştirilmesi gelecekteki araştırmalar için faydalı olabilir.

4.4.2. Uygulamaya yönelik öneriler

- Proaktif kişilik yönetim alanında her ne kadar olumlu bir kavram olarak görülse de, çalışanların iş yükü faktörü de gözden kaçırılmamalıdır. Aşırı iş yükü çalışanların stres düzeyini arttırabilir, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olabilir.
- Araştırma bir devlet üniversitesi olan Munzur Üniversitesinde yürütülmüştür. Dolayısıyla çalışan idari personellerin önemli bir kısmı merkezi sınav sistemi ile göreve başlamaktadır. Merkezi sınav sisteminin (yazılı) uygulanmadığı (sözlü) işe alımlarda, proaktif kişiliğe sahip çalışanların aranması ve seçilmesi birçok fayda sağlayabilir.
- Kurum içi görevde yükselme sınavlarında yazılı sınavların yanında uygulanan sözlü sınavlarda proaktif kişiliğe sahip ve iş becerikliliği davranışlarının ön planda olduğu yönetici adaylarının tercih edilmesi kurumun başarısında önemli rol oynayabilir. Tercih edilecek adaylardan hangisinin veya hangilerinin ön planda olduğunun tespiti, mülakat yöntemlerinden biri olan “Bireysel veya Grup Mülakat” yöntemi ile belirlenebilir.
- Üniversite yöneticilerinin çalışma ortamını proaktif kişiliği ve iş becerikliliğini teşvik edecek şekilde yönetmeleri muhtemelen olumlu etkilere sahip olacaktır. Çalışma ortamının olumlu etkileriyle çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler içerisine girecek, iş kaynaklarını arttıracak ve bunları geliştirecek davranışlarla kurumun iş performansının iyileştirilmesine de katkıda bulunabileceklerdir.

- Son olarak kurumun, çalışanlarını inisiyatif alma, hedef belirleme-hedefe bağlılık, problem çözme yeteneği, liderlik, karar verme süreçlerine katılma, geri bildirim alma gibi proaktif kişilik ve iş becerikliliği davranışlarını geliştirebilecek eğitim programları düzenlemesi, kurumun daha etkin ve başarılı olmasına katkıda bulunabilir.



5. KAYNAKLAR

- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H.,** 2017. Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3): 786-807.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., Acar, O. K.,** 2019. İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17): 395-419.
- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., Arıcı, N.,** 2011. Kısaltılmış proaktif kişilik ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *ICES11 International Conference on Educational Sciences*.Vol.22, p.25.
- Akman, A.,** 2021. Rehber öğretmenlerin algıladıkları okul ikliminin proaktif davranışlarına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Akpınar , O.,** 2013. Gerçeklik terapisi: Özellikler, temel kavramlar, tedavi, uygulama ve değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43): 1-22.
- Albert, M. A.,** 2020. Elucidating the relation of proactive personality with job crafting: Does autonomy matter? *Phd Thesis*, Bowling Green State University, Ohio, USA.
- Aldrin, N., Merdiaty, N.,** 2019. Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1): 1684421.
- Al-Sumaidaa, A., Idan, M.,** 2021. , Choice theory in mitch albom's tuesday with Morrie and Ian Mcewan's on chesil. *Phd Thesis*, Karabuk University, Karabuk.
- Arıcı, N.,** 2013. Güncel psikolojik kavramlar 1: Pozitif psikoloji. 1. Baskı. Kitap Matbaacılık. İstanbul, s.90-96, edt. Akın, A.
- Aslan, A.,** 2020. Çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir model önerisi. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 2(2):180-201.
- Atakan, Ş. S.,** 2016. Düzenleyici odaklar ölçeklerinin kavramsal ve ampirik olarak incelenmesi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*. 8(1): 1-27.
- Aybatan, K.,** 2018. Çalışanların proaktif kişilik özellikleri ile duygu yönetimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. G.,** 2019. Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112: 417-430.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D.,** 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2):274-284.

- Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B.,** 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D.,** 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10):1359-1378.
- Baltaş, A.,** 2022. Girişimciliğin ardındaki insan profili. <https://www.acarbaltas.com/girisimciligin-ardindaki-insan-profilini/>. 24 Ocak 2024.
- Bandura, A.,** 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2): 122-147.
- Bateman, T. S., Crant, J. M.,** 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2): 103-118.
- Bekman, M.,** 2022. Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: ilişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16): 238-258.
- Bell, C., Njoli, N.,** 2016. The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1): 1-11.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N.,** 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.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A.,** 2013. Job crafting and meaningful work.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E.,** 2010. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31(2- 3): 158-186.
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D., Martinez, H. A.,** 2014. Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more?. *Journal of Business and Psychology*, 29(1): 71-86.
- Birdir, K., Tepeci, M.,** 2003. Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2): 93-106.
- Bipp, T., Demerouti, E.,** 2015. Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(4): 631-655.
- Bolino, M., Valcea, S., Harvey, J.,** 2010. Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): 325-345.

- Boumans, J.**, 2015. The effect of a job crafting intervention and proactive personality on work engagement. *Master Thesis*, Tilburg University, The Netherlands.
- Bozbayındır, F., Alev, S.**, 2018. Öğretmenlerin öz yeterlilik, proaktif kişilik ve değişime açıklık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2): 293-311.
- Bozdoğan, S. C.**, 2021. The mediating role of organizational citizenship behavior and voice behavior in the relationship between proactive personality and job performance. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2): 1069-1085.
- Buluç, B.**, 2019. Araştırma görevlilerinde iş becerikliliği: Psikososyal değişkenler açısından bir değerlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Buluç, B., Kart, M.E.**, 2020. Araştırma görevlilerinde iş becerikliliği ve işle bütünleşme arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2):591-620.
- Büyüköztürk, Ş.**, 2002. Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32): 470-483.
- Ceylan, A., Nazarı, A.**, 2020. İş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi*, 13(70): 987-995.
- Chae, H., ve Park, J.**, 2022. The effect of proactive personality on creativity: The mediating role of feedback-seeking behavior. *Sustainability*, 14(3): 1495.
- Claes, R., Beheydt, C., Lemmens, B.**, 2005. Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4): 476-489.
- Coehoorn, E.**, 2017. The mediating role of job crafting in the relationship between psychological empowerment and employee performance. *Work Design*, <http://arno.uvt.nl/show.cgi>.
- Corey, G.**, 2012. Theory and practice of counseling and psychotherapy. Cengage learning, California University.
- Covey, S. R.**, 1998. The 7 habits of highly effective people training manual. Çev: Deniztekin, O., Deniztekin, F.N., (41. Baskı. İstanbul. Varlık Yayınları A.Ş, 2011).
- Crant, J. M.**, 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3): 435-462.
- Crant, J. M., Bateman, T. S.**, 2000. Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1): 63-75.

- Crant, J. M., Hu, J., Jiang, K., 2017.** Proactive personality: A twentyyear review. Eds.: Parker, S. K., Bindl, U.K. In: Proactivity at work: Making things happen in organizations, 193, New York; Routledge.
- Cüceloğlu, D., 1993.** İnsan ve davranışı. Remzi Kitap Evi A.Ş. Matbaası, İstanbul.
- Çakıroğlu, D., Altınöz, M., 2021.** İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4): 1467-1484.
- Çakıroğlu, D., Öztürk Başpınar, N., 2020.** İş becerikliliği. Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çatal, F., 2021.** Psikolojik sermaye ve yaşam doyumu ilişkisinde iş becerikliliğinin aracı, yaş ve eğitim düzeyinin düzenleyici rolü. *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 34s.
- Çebi, S., Yolcu, İ. U., 2022.** Proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(4): 1425-1440.
- Çelik, E., Topçuoğlu, P., 2017.** Proaktif kişiliğin öznel zindelik ile merak arasındaki ilişkide aracılık etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3): 1221-1240.
- Dalgıç, A., Türkoğlu, N., 2018.** Otel çalışanlarının iş becerikliliği ve polikronisite eğilimlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi. In *2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies* 30(2): 787-794.
- De Beer, L. T., Tims, M., Bakker, A. B., 2016.** Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3): 400-412.
- Demerouti, E., 2014.** Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4):237-247.
- Dominguez, L. C., Stassen, L., de Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E., Dolmans, D., 2018.** Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training?. *PloS one*, 13(6):1-17.
- Dvorak, K. J., 2014.** The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC). *PhD Thesis*. Colorado State University, Colorado, 11s.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Kawakami, N., 2016.** Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal of Occupational Health*, 58(3): 231-240.

- Erkuş, A., Tabak, A.,** 2009. Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2): 213-242.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., Lux, S.,** 2007. Political skill in organizations. *Journal of management*, 33(3): 290-320.
- Fuller Jr, B., Marler, L. E.,** 2009. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75(3): 329-345.
- Fuller Jr, J. B., Marler, L. E., Hester, K.,** 2012. Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1053-1070.
- Genty, K. I.,** 2021. Job crafting and employees performance in MTN Nigeria PLC. *Athens Journal of Business and Economics*, 7(3):257-270.
- Ghitulescu, B. E.,** 2007. Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. *Doctoral dissertation*, University of Pittsburgh.
- Glasser, W.S.,** 1998. Choice theory. HarperCollins Publishers.
- Görmüş, İ.,** 2019. Türk Sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin bağlamsal, görev performanslarına ve yenilikçi davranışa etkisinin araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Grant, A. M., Ashford, S. J.,** 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28: 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S., Collins, C.,** 2009. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1): 31-55.
- Gürer, A.,** 2017. Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *Doktora Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R.,** 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2):250-279.
- Harisha, B. S., Prathap, B. N., Lakshmi, H.,** 2018. Employee work-engagement and job-performance: The function of employee proactive-personality and employee job-crafting. *Journal of Management (JOM)*, 5(4): 296-304.
- Hidiroglu, Y. O., Hidiroglu, C. N., Tanriogen, A.,** 2021. The relationship between technology literacies and proactive personalities of secondary school mathematics teachers. *International Journal of Technology in Education and Science*, 5(4): 648-672.

- Higgins, E. T.**, 1997. Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12):1280-1300.
- Hough, L. M., Ones, D. S.**, 2002. The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. https://www.researchgate.net/publication/232454372_The_structure_measurement_validity_and_use_of_personality_variables_in_industrial_work_and_organizational_psychology. 19 Nisan 2022.
- Hussien, R. H., Ali, H. M.**, 2023. The mediating role of proactive personality in job crafting and it's impact on nurses' anticipated turnover. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 11(37): 22-32.
- Iqbal, Q.**, 2016. Job-Crafting and organizational commitment: Person-Job fit as moderator in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 3(12): 837-851.
- Jafri, M. H., Dem, C., Choden, S.**, 2016. Emotional intelligence and employee creativity: Moderating role of proactive personality and organizational climate. *Business Perspectives and Research*, 4(1): 54-66.
- Joo, B. K., Lim, T.**, 2009. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1): 48-60.
- Kanten, P.**, 2012. İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M.**, 2013. Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8): 83-106.
- Kaplanoğlu, E.**, 2014. Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM'ler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 64):31-150.
- Karabatak, S. H.**, 2018. Öğretmenlerin proaktif davranış düzeyleri ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mecmua*, (5): 48-64.
- Karataş, M. T.**, 2019. İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: Havacılık sektöründeki bir firmada araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Karatepe, O. M., Eslamlou, A.**, 2017. Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62: 34-43.
- Kart, M. E., Atagün, N.**, 2023. Beceri çeşitliliği iş karakteristiğinin yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerindeki etkisi: Proaktif kişiliğin aracı rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(4): 520-538.

- Kaya, M.**, 2015. Proaktif miyim reaktif mi? <https://www.psikologia.com.tr/proaktif-miyim-reaktif-mi/>. 22 Mayıs 2022.
- Kerse, G.**, 2017. İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 283-304.
- Kerse, G.**, 2019. İş becerikliliği (Job Crafting). Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Kerse, G.**, 2019b. İş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: "İşe ilişkin değişiklikler, memnuniyeti artırabilir mi?". *İnsan ve İnsan*, 6(20): 205-218.
- Kerse, G., Babadağ, M.**, 2019. Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2): 133-143.
- Kılıç, S.**, 2016. Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1):47-48.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., Crant, J. M.**, 2009. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1): 93-103.
- Korkmaz, Ö.**, 2020. Proaktif kişilik özelliğinin öz yeterlilik, yaratıcılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Köknel, Ö.**, 1995. Kaygıdan mutluluğa kişilik. Altın Kitaplar Yayınları. İstanbul.
- Köroğlu, Ö.**, 2014. Meslek seçimi ile ilgili kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turizm rehberliği öğrencileri üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 137-157.
- Küsbeci, P.**, 2021. Güncel ve teknolojik gelişmeler ışığında insan kaynakları yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, Kapadokya Üniversitesi, Nevşehir, s.95-111, edt. Tekin, İ.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Fraccaroli, F., Sverke, M.**, 2017. How can I shape my job to suit me better. Job crafting for sustainable employees and organizations. *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 3:48-63.
- Li, H. U. I., Jin, H., Chen, T.**, 2020. Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high- involvement work systems. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1): 196-210.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., Bakker, A. B.**, 2014. Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of vocational behavior*, 84(2):142-152.

- Luthans, F., Luthans, B. C., Luthans, K. W.,** 2021. *Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition*. Paul Ducham Publishing, A.B.D.
- Major, D. A., Turner, J. E., Fletcher, T. D.,** 2006. Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, 91(4): 927-935.
- McAdams, D. P.,** 1997. A conceptual history of personality psychology. *In Handbook of personality psychology*, Academic Press, pp. 3-39.
- Mamak, Y. B.,** 2018. Proaktif kişiliğin iş becerikliği, iş performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Mavi, O.,** 2020. İş becerikliliği birey-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Miller, M. L.,** 2015. Relationships between job design, job crafting, idiosyncratic deals, and psychological empowerments. *Phd Thesis*, Walden University, USA.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Hemingway, M. A.,** 2005. The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2):399-406.
- Niessen, C., Weseler, D., Kostova, P.,** 2016. When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations*, 69(6):1287-1313.
- Ogbuanya, T. C., Chukwuedo, S. O.,** 2017. Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3):165-173.
- Onur, B.,** 1997. Gelişim psikolojisi. 7. Baskı. İmge Kitabevi. Ankara.
- Özteber, A. G.,** 2021. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı rolü: Tekstil ve kimya sektörlerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstinye Üniversitesi, İstanbul.
- Örnek, A. Ş., Topkaya, S., Çevik, F. F.,** 2022. İş becerikliliği ve çalışan iyi oluşu üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (Özel Sayı): 241-270.
- Petrou, P.,** 2013. Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change. Utrecht University.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Hetland, J.,** 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8):1120-1141.

- Preacher, K. J., MacCallum, R. C.** 2002. Exploratory factor analysis in behavioral genetics research: Factor recovery with small sample sizes. *Behavior Genetics*, 32(2):153-161.
- Rahman, S., Batool, S., Akhtar, N., Ali, H.**, 2015. Fostering individual creativity through proactive personality: A Multilevel perspective. *Journal of Managerial Sciences*, 9(2): 162-178.
- Rastogi, M., Chaudhary, R.**, 2018. Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3): 651-674.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H.**, 2017. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102:112-138.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., Ones, D. S.**, 2002. Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. https://www.researchgate.net/publication/303919107_Predictors_used_for_personnel_selection_An_overview_of_constructs_methods_and_techniques. 19 Nisan 2022.
- Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R.**, 2001. Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5): 501-510.
- Siddiqui, H., Raza, F., Imran, T.**, 2017. Psychological empowerment of university academicians through job crafting in a challenging environment. *GMJACS*, 7(2):8-8.
- Singh, V., Singh, M.**, 2018. A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4): 305-315.
- Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A.**, 2013. The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2):126-146.
- Somer, O., Goldberg, L. R.**, 1999. The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of personality and social psychology*, 76(3): 431.
- Sonnentag, S., Frese, M.**, 2002. Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1):3-25.
- Sözber, H. S.**, 2019. Algılanan dışsal prestij, iş becerikliliğinin ve algılanan kişi-örgüt uyumunun iş-aile çatışması üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sudak, M. K., Zehir, C.**, 2013. Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22): 141-165.

- Şeker, B., Özgen, H.,** 2022. Beş faktör ve proaktif kişilik özelliklerinin iş becerikliliği üzerindeki etkileri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2): 642-656.
- Tekin, H.,** 2019. Eğitimde ölçme ve değerlendirme. Yargı Yayınları, Ankara.
- Tims, M., Bakker, A. B.,** 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2):1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.,** 2012., Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1):173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.,** 2013. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2): 230-240.
- Tims, M., B. Bakker, A., Derks, D.,** 2014. Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of managerial psychology*, 29(5):490-507.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.,** 2015. Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6):914-928.
- Tims, M., Derks, D., Bakker, A. B.,** 2016. Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92: 44-53.
- Tekeli, M., Özkoç, A. G.,** 2021. Proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü: Yiyecek içecek çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Doktora Tezi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Tunca, S.,** 2018. Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- 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.
- Turner, J. E.,** 2003. Proactive personality and the Big Five as predictors of motivation to learn. Old Dominion University. https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1179&context=psychology_etds. 19 Nisan 2022.
- Uçar, H.,** 2021. Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi: İş becerikliliğinin aracı rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Unsworth, K., Parker, S. K.,** 2003. Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace. https://www.researchgate.net/publication/27464954_Proactivity_and_innovation_Promoting_a_new_workforce_for_the_new_workplace. 19 Nisan 2022.
- URL-1,** 2022. <https://sozluk.gov.tr/>. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Kişilik tanımı. 17 Ocak 2022.
- URL-2,** 2024. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/personality y Personality Definition. 28 Şubat 2024.
- URL-3,** 2024. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/personality>. Personality Definition. 28 Şubat 2024.
- URL-4,** 2022. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/proactive?q=proactive> ve. Oxford Learner's Dictionaries. Proactive definition. 23 Ocak 2022.
- URL-5,** 2022. <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/proactive>. Cambridge Dictionary. Proactive Definition. 24 Ocak 2022.
- URL-6,** 2022. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/proactive>. Merriam-Webster. Proactive Definition. 24 Ocak 2022.
- URL-7,** 2024. 2023 yılı performans programı. <https://www.munzur.edu.tr/duyurular.aspx>. 19 Ocak 2024.
- Uysal, İ., Kılıç, A. F.,** 2021. Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1):220-248.
- Uzuntarla, Y.,** 2020. Sağlık bilimlerinde güncel yaklaşımlar: Proaktif kişilik, akademik özyeterlilik ve dijital bağımlılık. İksad Yayınevi. Ankara. 20s.
- Xu, A. J., Loi, R., Chow, C. W. C.,** 2022. Why and when proactive employees take charge at work: The role of servant leadership and prosocial motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1): 117-127.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., Kidd, M.,** 2019. Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1): 1-13.
- Wang, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P.,** 2017. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100: 185-195.

- Wong, C. M., Tetrick, L. E.,** 2017. Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in psychology*, 8: 277313.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E.,** 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2):179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M.,** 2013. Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology*, Vol. 1: 281-302.
- Wood, R., Bandura, A.,** 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3):361-384.
- Yelboğa, A.,** 2006. Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2) :196-217.
- Yi-Feng Chen, N., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., Sun, R.,** 2021. When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2): 196-213.
- Yolcu, İ. U., Çakmak, A. F.,** 2017. Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2): 425-438.
- Zhang, Y., Crant, J. M., Weng, Q.,** 2019. Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3): 267-279.
- Zuma, S. K.,** 2020. The effects of job crafting on employee retention: The mediating role of proactive personality. *International Journal of Business and Management Review*, 8(6): 24-42.

EKLER

EK-1 Araştırma Anketi

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket formunu doldurarak akademik bir çalışmaya katkıda bulunuyor olacaksınız. Soruları okuyarak gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz sonuçların geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi ve çalıştığınız kurumu belirtmeniz istenmemektedir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bilime olan katkınız için teşekkür ederiz.

Rıdvan ASLAN

T.C Munzur Üniversitesi

İİBF-İşletme Bölümü

Lütfen aşağıdaki derecelendirme cetvelini kullanarak kendinize en uygun olan dereceyi işaretleyiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle
Katılıyorum

İş Becerikliliği

1. İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.
2. İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.
3. Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.
4. Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.
5. Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.
6. İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.
7. Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.
8. İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.
9. Yaptığım işin kurumun başarısındaki öneminin farkındayım.
10. Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.
11. İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.
12. İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.
13. Kurumumda diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.
14. Kurumumda insanları tanımaya gayret ederim.
15. İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım
16. İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl

dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.

17. Tanışmadığım iş arkadaşları ve diğer kişilere (öğrenci vs.) kendimi tanıtırım.

18. Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.

19. Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.

Lütfen aşağıdaki derecelendirme cetvelini kullanarak kendinize en uygun olan dereceyi işaretleyiniz.

Proaktif Kişilik

1. Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar ararım.
2. Nerde olursam olayım, yapıcı bir değişim için güçlü bir etkiye sahibim.
3. Hiçbir şey beni kendi düşüncelerimi gerçeğe dönüştürmekten daha çok heyecanlandıramaz.
4. Eğer hoşlanmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.
5. Ne kadar tuhaf olursa olsun, bir şeye inanırsam onu yaparım.
6. Diğerlerinin görüşlerine uymasa bile kendi düşüncelerimi savunmayı severim.
7. Fırsatları saptamada uzmanım.
8. Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.
9. Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu gerçekleştirmemi engelleyemez.
10. Olanakları diğer insanlardan daha iyi tespit ederim.

Demografik Bilgiler

Yaşınız: 18-29 yaş () 30-49 yaş () 50 ve üzeri ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

**Kesinlikle
Katılmıyorum**

Katılmıyorum

**Bazen
Katılmıyorum**

Kararsızım

Bazen Katılıyorum

Katılıyorum

**Kesinlikle
Katılıyorum**

Eğitim Düzeyiniz:İlköğretim () Lise ve Dengi Okullar () Ön Lisans () Lisans ()

Yüksek Lisans () Doktora ()

İdari Kadronuz: Genel İdari Hizmetler () Sağlık Hizmetleri() Teknik Hizmetler ()

Avukatlık Hizmetleri () Yardımcı Hizmetler () Sürekli İşçi ()

Mesleki Tecrübe: 5 yıl ve altı () 5-10 yıl arası () 10-15 yıl arası () 15-20 yıl arası () 20 yıl ve üzeri ()



EK-2 Etik Kurul Kararı



T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu

TOPLANTI SAYISI
2023/13

KARAR SAYISI
01

TOPLANTI TARİHİ
30.11.2023

Kurulumuz 30.11.2023 tarihinde saat 15.00'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Fulya BENZER Başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan kurul üyelerinin katılımlarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR NO 2023/13-01 Yüksek Lisans Öğrencisi Rıdvan ASLAN'ın 31/10/2023 tarihli ve 41518 sayılı başvurusuna istinaden;

Munzur Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Bölümünde Yüksek Lisans yapan Rıdvan ASLAN ve danışmanlığını yapan Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e ait "**Çalışanların Proaktif Kişilik Özellikleri İle İş Becerikliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Munzur Üniversitesi İdari Personel Örneği**" konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Kararın gereği için Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'na sunulmasına karar verilmiştir.

Kurul Başkanı

Prof. Dr. Fulya BENZER

Kurul Üyeleri

Prof. Dr. Fahrettin YÜKSEL
Prof. Dr. Ali KARADOĞAN
Prof. Dr. Mehmet KARATAŞ
Prof. Dr. Altuğ KAZAR
Doç. Dr. Seda GÜNDÜZALP
Doç. Dr. Oktay KIZAR
Doç. Dr. Tuncay YILDIRIM
Av. Serkan ERDOĞAN

Belge Doğrulama Kodu: APEAPAT

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:
<https://ubys.munzur.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Aktuluk Mah. Üniversite Yerleşkesi Merkez / Tunceli

Telefon No: (0 428) 2131794

e-Posta:

Kep Adresi: munzuruniversitesi@hs01.kep.tr

Faks No:

İnternet Adresi:

Bilgi için :

Telefon No:

Yaşar Serin

Bilgisayar İşletmeni

(0 428) 2131794 - 1297

EK 3 - Anket Düzenleme Talebi (Rektörlük Oluru)



T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-29801562-044-2400000351
Konu : Rıdvan ASLAN /Tez Çalışması Anket
Düzenleme Talebi

04.01.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı 20001140 numaralı Genel İşletme tezli yüksek lisans programı öğrencisi Rıdvan ASLAN'ın "*Çalışanların Proaktif Kişilik Özellikleri İle İş Becerikliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Munzur Üniversitesi İdari Personel Örneği*" başlıklı tez çalışmasına istinaden 28.12.2023 tarihli ve 2023-2024/16.22 sayılı Enstitü Yönetim Kurulu Toplantısı Kararı ve Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı 20001140 numaralı Genel İşletme tezli yüksek lisans programı öğrencisi Rıdvan ASLAN'ın 25.12.2023 tarihli dilekçesi ile tez çalışması için düzenlenen Anket Çalışmasının Üniversitemizde görevli olan İdari personelin görüşlerinin alınabileceği şekilde uygulanabilmesi hususunu;
Olurlarınıza arz ederim .

Doç. Dr. Murat KORUNUR
Enstitü Müdürü

OLUR
Prof. Dr. Kenan PEKER
Rektör

Ek:

- 1- Enstitü Yönetim Kurulu Kararı
- 2- (İşletme A.B.D.) Anabilim Dalı Kurulu Toplantısı Kararı ve İlgili Belgeleri

Belge Doğrulama Kodu: FTUAHCD

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:
<https://ubys.munzur.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Aktuluk Mah. Üniversite Yerleşkesi Merkez / Tunceli

Telefon No: (0 428) 2131794

e-Posta: universite@munzur.edu.tr

Kep Adresi: munzuruniversitesi@hs01.kep.tr

Faks No:

İnternet Adresi:

Bilgi için :

Telefon No:

Direkt Hat:

Songül Altan

Tekniker

(0 428) 2131794 - 1205

