

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**PROAKTİF KİŞİLİK VE POLİTİK DAVRANIŞLAR
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Fatih TEMUR
ORCID: 0000-0003-3243-3698**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
ORCID: 0000-0003-2886-8824**

TEMMUZ– 2023

Fatih Temur tarafından hazırlanan “Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı bu tez, 12 / 05 /2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Emrah Özsoy
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Özlem Balaban
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Emre Oruç
Bilecik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Bağış
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Fatih TEMUR
Öğrenci Numarası	:	Y199037001
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	İşletme
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	PROAKTİF KİŞİLİK VE POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
Benzerlik Oranı	:	% 16
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. / / 2023 Fatih TEMUR		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 2023 İmza		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY Tarih: / / 2023 İmza:		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı
EYK Tarih ve No:		

ÖNSÖZ

Proaktif kişilik ve politik davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi başlıklı tezimin yazılması sürecinde çalışmamı takip edip bana destek olan ve beni yönlendirerek değerli katkılar sağlayan danışman hocalarım Doç. Dr. Emrah Özsoy ve Doç. Dr. Emre Oruç' a değerli katkıları için teşekkür eder saygılar sunarım. Tez savunma jürisinde bulunan ve değerli görüşleri ile tezime katkı sağlayan Doç. Dr. Özlem Balaban, Doç. Dr. Mehmet Bağış, ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz hocalarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim. Ayrıca özellikle makale yayınlanma sürecindeki destekleri için Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan Kalem' e ve Zeynep Ak Şahinoğlu' na da teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak tezin hazırlanmasında bana daima destek veren ve fedakârlıkta bulunan eşime çocuklarıma babama ve kardeşime de sevgilerimi sunarım.

Fatih TEMUR

12.05.2023

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLOLAR	iv
ŞEKİLLER	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1. Kişilik	5
1.1.1. Kişilik Tipleri.....	7
1.1.2. Kişilik Teorileri.....	8
1.2. Proaktif Kişilik	12
1.2.1. Proaktifliğin Teorik Temeli	17
1.2.2. Proaktif Kişiliğin Sonuçları	19
1.3. Politik Davranış Kavramı	24
1.3.1. Politik Davranış Tanımı	25
1.3.2. Politik Davranışın Nedenleri.....	28
1.3.3. Politik Davranışın Boyutları	31
1.3.4. Politik Taktikler	33
1.3.5. Politik Davranışın Sonuçları	34
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	37
2.1. Araştırma Problemi	37
2.2. Araştırma Soruları	38
2.3. Araştırma Modeli.....	38
2.4. Araştırmanın Hipotezleri	38
BÖLÜM 3. BULGULAR.....	41
3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması	41
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	42
3.3. Bulgular	42
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	43
3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)	44
3.3.2.1. Proaktif Kişilik Ölçeğine Yönelik DFA Analizi ...	44
3.3.2.2. Politik Davranış Ölçeğine Yönelik DFA Analizi..	45

3.3.3. Güvenirlilik Analizi	46
3.3.4. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
3.3.5.1. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Cinsiyet Karşılaştırması.....	47
3.3.5.2. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Medeni Hal Karşılaştırması.....	48
3.3.5.3. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Statü Karşılaştırması.....	49
3.3.5.4. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yönetici Karşılaştırması.....	50
3.3.5.5. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Sektör Karşılaştırması.....	51
3.3.5.6. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Eğitim Karşılaştırması.....	52
3.3.5.7. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yaş, Gelir, Çalışma Süresi, Yöneticiyle Çalışma Süresi ve Çalışan Sayısı İlişkisi	54
3.3.6. Proaktif Kişilik ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki.....	55
3.3.7. Proaktif Kişiliğin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi	55
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	74
ÖZGEÇMİŞ.....	77

KISALTMALAR

LMX	: Lider Üye Değişimi
PPS	: Proaktif Kişilik Ölçeği



TABLÖLAR

Tablo 1: Örgütlerde Politik Davranışa Dair Bir Tipoloji.....	32
Tablo 2: Ölçeklere Yönelik Normallik Analizi Sonuçları	41
Tablo 3: Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	43
Tablo 4: Güvenirlilik Analizi Sonuçları	46
Tablo 5: Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.....	47
Tablo 6: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Cinsiyet Karşılaştırması	47
Tablo 7: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Medeni Durum Karşılaştırması	48
Tablo 8: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Statü Karşılaştırması	49
Tablo 9: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yönetici Pozisyonu Karşılaştırması	50
Tablo 10: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Sektör Karşılaştırması	51
Tablo 11: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Eğitim Karşılaştırması	52
Tablo 12: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yaş, Gelir, Çalışma Süresi, Yöneticiyle Çalışma Süresi ve Çalışan Sayısı İlişkisi	54
Tablo 13: Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar İlişkisi	55
Tablo 14: Proaktif Kişiliğin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi	55
Tablo 15: Proaktif Kişiliğin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi	56

ŞEKİLLER

Şekil 1: Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik Modeli	17
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	38
Şekil 3: Proaktif Kişilik Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları	44
Şekil 4: Politik Davranış Ölçeğine Yönelik İlk DFA Analizi Neticesi	45
Şekil 5: Politik Davranış Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları	46



ÖZET

Temur, F. (2023). *Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Bu çalışmanın temel amacı proaktif kişiliğe sahip bireylerin, sahip oldukları bu kişilik özellikleri nedeniyle politik davranış sergileyip sergilemediklerinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışma dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve kapsamında proaktif kişilik ve politik davranışlar hakkında literatür bilgisi verilmiştir. İkinci bölüm araştırmanın arka planı şeklinde tasarlanmıştır, bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın sorusu, araştırma modeli ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, veriler korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Son bölümde ise sonuçlar ele alınarak yorumlanmıştır. Çalışma için gerekli veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışmaya Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründeki işletmelerde çalışan toplam 246 kişi katılmıştır. Katılımcılar, proaktif kişilik ve politik davranış sergileme düzeylerini öz-bildirim yöntemiyle değerlendirmiştir.

Elde edilen bulgulara göre proaktif kişiliğin tavizci ve ikiyüzlü davranmayı negatif yönde etkilediği, göze girmeye çalışmayı, koalisyon kurmayı, karşılıklı çıkar gözetmeyi ve üst yönetime yaranmaya çalışmayı ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte proaktif kişiliğin ve politik davranışların demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular, proaktif kişiliğin yaşa göre, politik davranışların ise cinsiyete, statüye, pozisyona, sektöre, eğitim düzeyine, yaşa ve çalışma süresine göre farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Proaktif Kişilik, Politik Davranış

ABSTRACT

Temur, F. (2023). *Examining the Relationship Between Proactive Personality and Political Behaviors* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

The main purpose of this study is to determine whether individuals with proactive personality exhibit political behavior due to these personality traits. For this purpose, the study is designed as four parts. In the first part of the study, literature information about proactive personality and political behaviors is given within the conceptual framework. The second part is designed as the background of the research, in this part the research problem, the research question, the research model and the research hypotheses are included. In the third section, the validity and reliability analyzes of the collected data were made, and the data were analyzed using correlation analysis and multiple regression analysis. In the last section, the results are discussed and interpreted. Necessary data for the study were collected by questionnaire technique. A total of 246 people working in private and public sector businesses operating in the Marmara Region participated in the study. Participants evaluated their levels of proactive personality and political behavior using the self-report method.

According to the findings, it was concluded that proactive personality negatively affects *making concessions* and *insincerity* behavior, while it does not affect *exchange of favors*, *ingratiation*, *coalition building*, *upward appeals*. However, the findings on whether proactive personality and political behaviors differ according to demographic factors show that proactive personality differs according to age, and political behaviors differ according to gender, status, position, sector, education level, age and working year.

Anahtar Kelimeler: Personality, Proactive Personality, Political Behavior

GİRİŞ

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan sosyal bir yapı olarak ifade edilebilir. Bu nedenle örgütün amaçlarının yanında her bir bireyin farklı amaç ve özelliklerinin olduğu yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar gerek örgüt gerekse bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere güç elde etmek veya bu gücü kullanmak amacıyla birbirlerini etkilemek üzere farklı davranışlar sergileme girişimlerinde bulunabilir. Bu da örgüt içerisinde güç ve politika olgusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bireyler arasında sosyal anlamda güç kullanma ve arttırma mücadelesi ile ilgili literatür yaklaşık 500 yıl önce Machiavelli (1799) tarafından yazılan Prens adlı esere kadar dayandırılabilir. Ancak çok eski tarihlere dayansa da örgütsel davranış alanında örgütsel politikanın kuramsal temelini ilk olarak Zaleznik (1971) tarafından atıldığı söylenebilir. Zaleznik'e (1971) göre, her örgüt politik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Mintzberg (1985) başkalarını etkilemeye dayalı sergilenen politik davranışlar nedeniyle örgütleri politik bir arenaya benzetmektedir.

Mintzberg'in tanımından da anlaşılacağı üzere politik davranışların örgüt için olumsuz sonuçlarının olumlu sonuçlarından daha fazla olduğu kolayca anlaşılabilir. Olumlu sonuçları, sergileyen kişiye işe alınmada, performans değerlendirmede, terfi ve ücret artışlarında ve kariyer başarısında avantaj sağlaması olarak ifade edilebilir. Bu da çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığının artmasını sağlayarak örgüte dolaylı bir olumlu etki sağlayabilir. Ancak diğer yandan bu davranışlara maruz kalan çalışanlar üzerinde oluşturduğu örgütsel politika algısı olumsuz sonucunu ifade etmektedir. Örgütsel politika algısı, örgütteki diğer çalışanların bu davranışları sergileyenleri gözlemleyip onların bu davranışlarından rahatsızlık duyması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da diğer çalışanlar üzerinde stresin, tükenmişliğin, çatışmanın, sinikliğin, işten ayrılmanın artmasına, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve iş performansının düşmesine neden olmaktadır (Oruç, 2022).

Konunun önemi nedeniyle sergilenen politik davranışların nedenlerini belirlemek kavramın anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde sergilenen politik davranışların gözükten ilk nedeni çalışanın farklı bireysel çıkarları veya örgütün ortak amacına ulaşmadaki farklı düşünceleri olsa da bunda başka değişkenlerin de etkisi olabileceği hemen akla gelmektedir. Literatürde politik davranışların nedenlerine yönelik

yapılan çalışmalar hem bireysel hem de örgütsel olmak üzere farklı faktörlerin etkisi olduğunu göstermektedir. Bireysel faktörler olarak çalışanların demografik özellikleri, kişilikleri, sosyal kimlik algıları, değerleri, güdüleri ve iletişim sıklığı bugüne kadar yapılan çalışmalar tarafından belirlenmiştir. Örgütsel faktörler olarak ise yönetim tarzı, rol belirsizliği, sınırlı kaynaklar, performans değerleme sistemi, örgütte güven ve adalet ortamı, belirsizlik, değişim, örgüt iklimi ve kültürü politik davranışlar üzerinde etkilidir. Ancak bu konuda halen daha fazla araştırma yapılmaya ihtiyaç vardır (Luthans, 2011).

Literatürde özellikle proaktif kişilik özelliklerinin politik davranışları nasıl etkilediğine dair bir araştırma bulunmadığı ve bunların incelenmesinin politik davranışları açıklamada önem taşıdığı ifade edilmektedir. Proaktif kişilik, kişinin çevresini etkilemek için harekete geçmeye yönelik bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 2005). Dolayısıyla proaktif kişilerin, çevresel kontrol isteği yüksek bireyler olduğu bu nedenle de politik davranış sergilemeye yatkın olabilecekleri söylenebilir. Bu tür bireyler, etraflarındaki olay ve durumların kendi kontrollerinde olmasını istediklerinden, etraflarında meydana gelebilecek gelişmelere daha ortaya çıkmadan müdahale etmek isteyebilirler (Robbins ve Judge, 2013). Örgüt içerisinde de bu tür kişiliğe sahip çalışanların politik davranışları daha fazla sergilemesi beklenebilir.

Literatürde yer alan bu açıklamalardan hareketle bu çalışmada, sergilenen politik davranışlar üzerinde çalışanların proaktif kişiliğin rolünün olup olmadığı inceleme konusu olarak belirlenmiştir. Çalışma dört bölüm şeklinde hazırlanmıştır. Birinci bölümde teorik ereve ve kavramların tanımı yapılmıştır. İkinci bölümde araştırmanın arka planı yer almaktadır. nc bölümde araştırmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde ise araştırma çerçevesinde bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada; örgütlerdeki proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanların hangi politik davranışları sergiledikleri incelenerek proaktif kişiliğin politik davranışlar üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Günümüzde örgütlerde çalışanlar tarafından sergilenen politik davranışlar sosyal bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş 2014). Bireysel ve örgütsel faktörler çalışanlar arasındaki ilişkileri de daha da karmaşık hale getirmektedir (Polatçı ve Özçalık 2013). Bu karmaşık ortamda çalışanlar öne geçme, terfi alma, başarı sağlama gibi konularda diğer çalışanlara karşı daha fazla politik davranış sergileyebilmektedirler. Bu da çalışanların bireysel çıkar ve menfaatlerini gerçekleştirmesine hizmet etse de örgütteki diğer çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmakta ve örgütün etkinliğine, verimliliğine ve performansına zarar verebilmektedir.

Bireysel faktörler, sergilenen davranışlar üzerine önemli rol oynamaktadır. Kişilik özellikleri bireyleri birbirlerinden ayıran özellikleridir. Bireyler aldıkları eğitim ile, fiziksel ve ruhsal özellikleriyle ve yaşadıkları çevrenin koşullarıyla kendi kişilik özelliklerini ortaya çıkarırlar ve bazı kişilik özellikleri bireyin bazı davranışlarının önceden anlaşılmasını sağlar (Ergeneli, 2006, aktaran: Mandacı, 2007:38). Özellikle bu çalışmada konu edilen proaktif kişilik gibi yatkınlıkların incelenmesi politik davranışların açıklanması için önemli bir role sahiptir.

Çalışanların proaktifliği ve inisiyatif kullanma davranışı kuruluşlarda kritik rol oynadığından, önemli araştırmalar proaktif kişiliği ve bunun işle ilgili sonuçları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmıştır. Proaktif kişilik, çevresel değişimin gerçekleşmesi için harekete geçmeye yönelik nispeten istikrarlı bir eğilim olarak tanımlanmaktadır. Yüksek proaktif kişiliğe sahip bireylerin, düşük proaktif kişiliğe sahip olanlara kıyasla çevrelerini etkilemek için inisiyatif alma, durumlarını iyileştirmek için fırsatlar arama ve sosyal bağlamlarını iyileştirmek için koşullar yaratma olasılıkları daha yüksektir. Diğer yandan bu tür özellikleri onların bir proaktif davranış olarak politik davranış sergilemesinin nedeni de olabilir. Önemine rağmen, şimdiye kadar proaktif kişiliğin politik davranışları nasıl etkilediğine dair literatürde bir ampirik araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren toplam 246 kamu ve özel sektör çalışanından oluşmaktadır. Veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Anket 3

bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların proaktif kişilik özelliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların politik davranışlar sergileme düzeylerine yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde 5’li likert tipi sorular kullanılmıştır.

Çalışmada Proaktif Kişilik Ölçeği olarak Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen, Türkçe’ ye uyarlaması Akın vd. (2011) tarafından yapılan “Proaktif Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır. Politik Davranış Ölçeği olarak ise İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen 37 maddelik ölçek kullanılmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 26 programı ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kişilik

Kişiliğin tanımı konusunda pek çok farklı görüş vardır. Psikologlar kişiliğin net bir tanımı üzerinde tam bir fikir birliğine varamamıştır. Ancak genel olarak kişilik, "bir kişinin çevreye uyumunu belirleyen karakteristik davranış kalıpları, örüntüleri ve düşünme biçimleri" olarak tanımlanmaktadır (Atkinson, 2007).

Kişilik, bireyi iç dünyası ve dış çevresiyle diğer insanlardan ayıran tutarlı ve yapılandırılmış bir ilişki biçimidir. Loehlin ve Martin'e (2018) göre kişilik, biyolojik doğa ve deneme yanılma yoluyla öğrenilenler de dahil olmak üzere kişinin davranışlarına hakim olan algılama, öğrenme, düşünme, başa çıkma ve davranış kalıplarını tanımlamaktadır. Kişiliğin temel işlevi algılamak, hissetmek, düşünmek ve tüm bunları amaçlı davranışlara entegre etmektir. Kişilik tiplerinin temel noktası, insanların psikolojik özellikler alanında homojen bir şekilde dağılmadığıdır. Bireyler yalnızca belirli ortak özellikler açısından gruplandırılır ve içinde bulundukları grubun özellikleriyle karakterize edilir (Loehlin ve Martin, 2018).

Kişilik, bir kişiyi diğerlerinden ayıran benzersiz özellikler, davranış kalıpları ve düşünceler dizisi olarak tanımlanabilir. Farklı durumlarda nasıl düşündüğümüzü, hissettiğimizi ve davrandığımızı şekillendiren temel öz"dür. Kişilik kavramı soyut ve soyut görünse de, ilişkilerimizi, kariyer seçimlerimizi ve genel refahımızı şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Kişilik, genellikle doğuştan gelen ve değişmeyen bir özellik olarak düşünülse de aslında zaman içinde gelişebilen dinamik ve çok yönlü bir yapıdır.

Allport (1961) kişilik kavramının içeriğini tam olarak ifade edebilmek için "felsefe, teoloji, sosyoloji, psikoloji, hukuk" gibi birçok farklı disiplinin bakış açısını kullanarak elliden fazla tanımın kullanılabileceğini belirtmektedir. Furnham ve Heaven'a (1999) göre kişilik, "psikoloji disiplini tarafından tanımlanmaya çalışılan çok karmaşık bir kavramdır". Dolayısıyla kavramın bu karmaşıklığı, onu basit bir şekilde açıklamakla kalmayıp, farklı yaklaşımlar nedeniyle birden fazla şekilde ifade edilmesine de neden olmaktadır (Aktaran: Attallah, 2020).

Kişiliğin temel belirleyicilerinden birisi genetikdir. Araştırmalar genlerin kişilik özelliklerindeki bireysel farklılıkların şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını

göstermektedir. Örneğin ikizler üzerinde yapılan araştırmalar, aynı genetik yapıyı paylaşan tek yumurta ikizlerinin, genlerinin yalnızca yarısını paylaşan çift yumurta ikizlerine kıyasla daha benzer kişiliklere sahip olduklarını göstermiştir. Bu bulgular, dışadönüklük, nevrotiklik ve vicdanlılık gibi belirli kişilik özelliklerinin belirlenmesinde genetiğin rolünü vurgulamaktadır. Bununla birlikte, genetiğin tek başına kişiliğin karmaşıklığını açıklayamayacağını not etmek önemlidir. Çevresel faktörler de hayatımız boyunca kişilik gelişimine katkıda bulunur. Yetiştirilme tarzımız, maruz kaldığımız kültürel ve sosyal normlar ve yaşadığımız deneyimler kişiliği etkileyen unsurlardır.

Kişiliğin belli başlı özelliklerini aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz (Yüksel, 2006, Özsoy ve Yıldız, 2013).

1. Kişilik doğum öncesi, sonrası, bebeklik ve çocukluk dönemlerindeki şartlardan etkilenerek yaşanan çevre ile şekillenir.
2. Kişilik bireyi diğer bireylerden ayıran özellikler bütünüdür.
3. Bireyin kişilik özellikleri büyük ölçüde tutarlı ve dengelidir. Farklı zaman ve durumlarda benzer tepkiler verme eğilimindedir

Bilimsel çalışmalar doğrultusunda psikologlara göre kişilik, bireyin kendine özgü, karakteristik ve ayırt edici davranışlarından oluşur. Özgül ve karakteristiktir çünkü bireyin en sık ya da en tipik davranışını ifade eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar bireyi diğerinden ayırır. Bununla birlikte kişilik terimi, bireyi diğer bireylerden ayıran ve bireyin gelecekteki davranışlarına ilişkin öngörülerimizin temelini oluşturan, bireyin görece tutarlı özelliklerini ifade eder (Morgan, 2005).

Pervin, Cervone ve John'a (2005) göre kişilik kapsamlı bir kavramdır. Kişilik, bireyin nasıl hissettiğine, düşündüğüne ve davrandığına dair istikrarlı kalıplara katkıda bulunan psikolojik özelliklerine işaret eder. Kişilik, kolektif hareketlerle kişinin daha büyük psikolojik alt sistemlerini temsil eden iyi şekillendirilmiş bir sistem olarak kabul edilir (Mayer, 2007). Kişiliğin bir diğer tanımı, kişinin etkileşimlerinin, uyum becerilerinin bu mekanizmalardan ve kişilik olarak adlandırılan psikolojik özellikler kümesinden nasıl etkilendiğine dikkat çekmektedir. Bireyler bu set içerisinde görece tutarlıdır ve sosyal içerikte etkileşime girerken bu özellikler ve mekanizmalar setinin etkisi altındadırlar (Larsen ve Buss, 2009). Psikologların, psikiyatristlerin ve filozofların çoğu kişiliğin psikolojik bir sistem olduğu, bileşen grupları olarak oluştuğu, etkileşime girdiği, geliştiği ve bireyin nasıl davranacağını etkilediği görüşünü paylaşmaktadır (Mayer, 2007).

Kişilik dört ana kavramdan oluşmaktadır bunlar kabiliyet, karakter, mizaç (huy) ve benliktir.

Mizaç bireye ait ayırt edici özelliklerdir (Çetin ve Beceren, 2007). Mizaç bireyin duygusal tarafının karşılığıdır, farklı duygusal durumlara karşı gösterdiği tepkilerdir. Sinirlenmek, sevinmek gibi herkeste değişiklik gösteren özellikler mizaç olarak tanımlanmaktadır (Köknel, 2005).

Yetenek için bireyin sahip olduğu bedensel ve zihinsel özelliklerin tamamıdır denilebilir (Çetin ve Beceren, 2007). Bedensel yetenek bireyin yürüme, koşma tat koku hissetme gibi doğuştan gelen özelliklerini ifade ederken zihinsel yetenek bireyin olaylar ve durumlar karşısında düşünüp anlama, çözümleme ve sonuçlandırma gibi özellikleridir (Şimşek vd., 2014).

Benlik bireyin kendisini tanıması şeklinde açıklanabilir. Kişinin yeteneklerinin ve dünya görüşünün farkında olması ve bu doğrultuda yapılması ve yapılmaması gerekenleri biliyor olması olarak tanımlanabilir (Tezcan,1997).

Karakter ise bireyin kendine has özelliklerinin bütünüdür (Şimşek vd., 2014). Bireyin sosyal özelliklerini ifade eder (Çetin ve Beceren, 2007).

Bireyin kişiliğini etkileyen faktörler ana hatları ile kalıtsal ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Özsoy ve Yıldız, 2013).

Kalıtsal özellikler boy, sima, mizaç, vücut yapısı gibi özelliklerdir ve bunlar ebeveynlerden büyük oranda etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2017). Bireyde bulunan ve kalıtsal olarak ebeveynlerinden geçen bu özellikler karşısında toplumun gösterdiği tepkiler bireyin psikolojisini etkiler ve her bireyde farklı sonuçlara sebep olabilir. Bu durum bireyin kişiliğinde önemli bir belirleyici olabilir (Parlak ve Sazkaya, 2018).

Çevresel faktörler ise bireyin tercih etme şansının olmadığı ve bütünüyle kabul etmek durumunda kaldığı toplumun kültürel değerleridir denilebilir. Aileden sonra kişiliği en fazla etkileyen unsur içinde yaşadığı toplumdur. Bireylerin içinde yaşadığı toplumdaki diğer bireylerle olan etkileşimi sonucunda bazı davranışları ve kişilikleri değişebilir (Parlak ve Sazkaya, 2018).

1.1.1. Kişilik Tipleri

Bireyi diğer bireylerden ayıran ayırt edici özelliklere kişilik denilmektedir. Bireylerin davranışlarını etkileyen birden çok kişilik tipleri bulunmaktadır.

Hans Eysenck (1973, 1990) yaptığı kişilik testi çalışmalarda üç boyut elde etmiştir. Bunlar dışadönüklük, nevroitiklik ve psikotiklikdir. Dışa dönük kişilerin uyarılma seviyeleri düşüktür bu yüzden teşvik edilmeleri gerekmektedir. Nevrotikliğe sahip kişiler duygularında kararsızlık yaşarlar. Psikotizm seviyesi yüksek bireyler ise sağduyudan uzaklaşarak dürtüsüz davranış sergileyebilirler (Eysenck, 1998).

Galen, Kant ve Wundt bireylerin tepkilerinin güçlü ve güçsüz, davranışlarının hızlı ve yavaş olmalarına göre dört boyutta olduklarını, üzgün, sinirli, kendine hakim ve kendinden emin şeklinde dört kişilik tipinin olduğunu öne sürmüşlerdir (Şimşek vd., 2014).

Friedman ve Rosenman kalp hastaları üzerine yaptıkları çalışmada hastaların çok farklı iki davranış tipinden (Tip A ve Tip B) birini sergilediklerini bulmuşlardır (Griffin ve Moorhead, 2013). A tipi kişilik sahibi bireyler sabırsız, aceleci, yoğun, çok hareketli ve baskı altında hisseden bireylerdir. İş onlar için çok önemlidir ve çok çalışırlar (Şimşek vd., 2019). B tipi kişilik sahibi bireyler ise sakin, strese ve çatışmadan uzak duran ve zamanı iyi kullanan bireylerdir (Şimşek vd., 2014). Friedman ve Rosenman bireylerin sadece A tipi veya B tipi kişilik şeklinde ayıramayacağını, birden fazla tipe de dahil olabileceğini belirtmiştir (Griffin ve Moorhead, 2013).

Seagal'ın ortaya koyduğu yaklaşıma göre ise toplumda duygusal, zihinsel ve fiziksel olmak üzere üç temel kişilik boyutu vardır. Buna göre duygusal boyut duygular ve ilişkiler ile, zihinsel boyut zeka ve düşünme ile fiziksel boyut ise beden ve hareketlerle ilişkilidir (Şimşek vd., 2014).

1.1.2. Kişilik Teorileri

Geçmişte filozoflar tarafından kişilik hakkında çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Ancak kişilik kuramlarının bilimsel bir yaklaşımla oluşturulması 18. yüzyılın sonlarında gerçekleşmiştir. Kişiliği inceleyen bilim insanları kişiliğin oluşması ve gelişmesiyle ilgili birden fazla kişilik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teorilerin bazıları kişiliğin oluşumunu bazıları da görünümünü baz almışlardır. Başlangıçta klinik gözlemlerden yola çıkılarak geliştirilen görüşler Charcot, Janet, Freud, Jung ve McDougall tarafından derinlemesine incelenmiştir. Kişilik kuramları üzerindeki bir diğer etki de William Stern ile başlayan Gestalt yaklaşımları ve bütüncül görüşlerdir. Deneysel psikoloji, öğrenme teorileri ve kontrollü ampirik araştırmalar kendi alanlarında kişilik teorilerinin gelişiminde etkili olmuştur. Psikometri ve insan davranışlarındaki ölçme/değerlendirme teknolojileri ve

bireysel farklılıklar da kişilik kuramlarının gelişiminde önemli rol oynamıştır. Genetik, sosyal antropoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi alanlardaki gelişmelerin çağdaş kişilik kuramlarına çeşitli açılardan hem etkisi hem de katkısı olduğu belirtilmektedir (Burger, 2014).

Kişilik psikolojisi, insanların özgün davranış, duygu ve düşünce tarzlarıyla ilgilenir. Bu nedenle, her bir kuramın kişilik gelişimine yönelik öngörülleri çeşitlilik göstermektedir. Kişiliği açıklayan ve analiz eden altı ana kişilik kuramı vardır. Psikanalitik Teori kişiler arası davranışsal farklılığı bilinçdışı süreçlerle açıklarken, Biyolojik Teori bireysel farklılıkları kalıtsal karakterler ve fiziksel süreçlerle açıklar. Özellik Teorisi, bireyleri belirli sayıda kişilik özelliğine sahip olma düzeylerine göre ayıran bir kavramken, Hümanistik Teori farklılıkların kişisel sorumluluk ve kendini onaylama duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Teorisi, kişiler arası farklılıkların çeşitli koşullanma ve beklentilerin sonucu olduğunu savunurken, Bilişsel Teorisyenler bu farklılıkları bilgi işleme sürecindeki farklılıklar olarak açıklamaktadır. Kişiliği açıklayan bu altı kavram birbiriyle çelişmemekte, anlaşmazlık davranış kalıplarındaki farklılığa dayanmaktadır (Burger, 2014).

Kişilik, insanlığın ilk dönemlerinden itibaren tanımlanmaya çalışılmıştır. Aynı olgu farklı kuramlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra insanın duygusal niteliği nedeniyle objektif olarak incelenmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Kişilik alanında son 30 yıla baktığımızda en büyük tartışmaların kişiye kişi - durum yaklaşımları arasında olduğu görülmektedir.

Sigmund Freud'un 'Kişilik Kuramı' nda (Psikanalitik) savunulan düşünce; bireyin davranışlarında belirleyici rol bilinçaltında yatan isteklerdir. Freud insan davranışlarının saldırganlık ve cinsellik gibi isteklerle toplumdaki engeller arasında şekillendiğini belirtmektedir (Şimşek vd., 2014). Freud' un teorisine göre insan zihni üç ana unsura ayrılmaktadır. Bunlar id (Haz), ego (Gerçeklik) ve süper ego (Ahlak)' dur. İd kişiliğin ilkel tarafıdır ve kişiliğin temelini oluşturur. Devamlı olarak haz ister. (İnanç ve Yerlikaya, 2012). Ego bebeklik çağında 6-8. aylarda idden dönüşerek gelişir ve id' in amaçlarını gerçekleştirmek ister. Kişiliğin dengeleyici bir unsurudur. Freud' a göre ego, id ile süper ego arasında dengeyi sağlamaktadır (Özdemir vd., 2012). Süper ego ise toplumdaki kuralların olduğu gibi kabul edilmesini istemektedir. Kişiliğin ahlaki tarafını temsil eder, kişinin toplumun doğrularına göre hareket etmesini sağlar (Özdemir vd., 2012).

Eric Berne geliştirdiği kişilik teorisinde kişiliği çocukluk, yetişkinlik ve ebeveynlik bölümü şeklinde üçe ayırmıştır. Çocukluk kısmı için her bireyde biraz bulunan bir bölümdür denilebilir. Olgunluk kısmı bireyin isteklerini nasihatlerle düzenlemeye çalışan ve kişiliğin anne baba tarafını temsil eden kısımdır. Ebeveynlik ise her bireyde bulunan, olumlu ve doğru davranışları hayatın bütününe yaymaya çalışan kısım denilebilir (Zengin, 2017).

Carl Gustav Jung'un teorisinde (Analitik Psikoloji) tüm bireylerin, her biri birer psikolojik yetenek olan düşünme, hissetme, anlama ve sezgi yeteneği vardır ve tüm bireyler bu yetenekleri kullanmaktadır. Jung bireylerin bu davranışları sergilerken aldıkları tutuma göre içe dönük kişilik ve dışa dönük kişilik şeklinde iki gruba ayırmıştır (Blutner ve Hochnadel, 2010).

Alfred Adler'in kişilik teorisinde (Bireysel Psikoloji) hayata gelen bir çocuğun kendinden güçlü ebeveynlere bağımlı olması sebebiyle aşağılık bir duyguya sahip olduğu ve bu aşağılık duygusundan kurtulmak için verdiği çabaların, hayat boyu devam edecek olan üstün olma arzusu yolundaki davranışların ilki olduğu ileri sürölmektedir. Adler' e göre yapılan bütün davranışlar bireyin karşısına çıkan engelleri aşarak üstün olmak ve aşağılık duygusundan kurtulmak için yapılmıştır (Burger, 2006). Adler' e göre bireyin davranışını tetikleyen motivasyon kaynağı üstünlük ve itibar kazanma isteğidir (şimşek vd., 2014).

Özellik kuramcıları, kişiliğin ne olup ne olmadığından ve ilk çocukluk deneyimlerinde nasıl geliştiğinden ziyade, şimdi ve burada, yetişkinlerin kişiliklerinin bir diğerinden nasıl farklılaştığına odaklanırlar. Bu nedenle kendilerini özellik kişilik kuramcıları olarak tanımlarlar. İnsanların bağımlılık, saldırganlık, merhamet, yardımseverlik gibi farklılaşmış kişilik özelliklerine sahip olduğunu vurgularlar. Kişilik özellikleri, bireylerin davranış, düşünce ve duygu biçimlerinde tutarlı örüntüler olduğunu gösterir. Özellik teorisyenleri, kişiliğin psikolojik niteliklerini fiziksel bilimlerde bulunanlar kadar nesnel ve güvenilir bir şekilde ölçmeyi amaçlamaktadır (Cervone ve Pervin, 2015).

Bu kuramlarda ölçülebilirlik önemli olduğu için kişilik psikolojisinin ölçülemeyen yönleri dikkate alınmamıştır. Özellik kuramları kişiliğe yüzeysel bir yaklaşım sergilemekte ve kişiliğin bilinçli ve somut yönlerine odaklanmaktadır. Bilinçdışı ve soyut davranış ifadeleri özellik kuramları için önemli değildir (Masood, 2009).

Özellik kuramlarının ortak özelliği, tüm bu kuramların bireylerin belirli bir şekilde davranma eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahip olduklarını vurgulamalarıdır. Bu

davranış eğiliminin güçlü olması, bireyin kişilik özelliğiyle ilgili olarak baskın olduğu anlamına gelir. Özellik kuramcılarına göre, bireyleri diğerlerinden ayıran özelliklerin düzeyleri bir bireyden diğerine farklıdır. Özellik kuramlarının kişilikle ilgili üç temel varsayımı vardır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir (Bernstein vd.,2007).

Kişilik özellikleri görece sürekli dir. Bu nedenle zaman içinde tahmin edilebilirler ve zaman içinde değişmezler.

- Kişilik özellikleri durumdan duruma da süreklilik gösterir. Bu nedenle bireylerin birçok farklı durumda neden benzer şekilde davrandıklarını açıklayabiliriz. Örneğin, iş yerinde son derece rekabetçi olan bir birey, muhtemelen bir spor etkinliğinde de benzer şekilde rekabetçi olacaktır.
- İnsanlar belirli bir kişilik özelliğine sahip olma düzeylerine göre farklılık gösterirler. Dünyada tamamen aynı kişilik özelliklerine sahip iki insan yoktur. Bu durumun bir sonucu olarak, sayısız benzersiz kişilik karşı karşıya gelir.

Özellik teorisyenlerinin iki temel amacı vardır:

- Bir bireyin belirli bir durumda nasıl davranacağını tahmin etmek,
- Diferansiyel özelliğin sürekliliğinde bireyin belirli bir noktada nasıl davranacağını tahmin etmek.

Özellik yaklaşımının bir diğer ayırt edici özelliği de davranışın altında yatan nedenlere diğer yaklaşımlar kadar değinmemesidir. Bununla birlikte, özellik kuramları araştırmacıları sadece ayırt edici özellikleri tanımlamazlar. Özellikleri belirlemek, onlar için insan davranışını tahmin etmenin ilk adımıdır (Burger, 2014).

Kişilik psikolojisinde kullanılan en popüler yöntemlerden biri olan özellik yaklaşımının savunucuları bir süreklilik üzerinde gösterilebilecek bir dizi davranış belirlemiş ve davranış bu süreklilik üzerinde bir noktaya yerleştirebileceklerini iddia etmişlerdir (Masood, 2009).

Cervone ve Pervin (2015), günümüzde kişilik psikolojisi alanında fikirler ortaya koyan ve bu konuda farklı görüşlere sahip olan birçok psikoloğun çalışmalarında ayırt edici özelliklerini ve ayırt edici özellik ölçümlerini kullandıklarını belirtmiştir. Bu yaklaşımın popüler hale gelmesinde ilk özellik kuramcılarının katkılarının önemi büyüktür. Bu alanda bilinen ilk çalışmalar Allport, Cattell, Eysenck ve Freud tarafından gerçekleştirilmiştir (Cervone ve Pervin, 2015).

Beş Faktör Kişilik Modeli, insanların kişiliklerini anlayabilmek için şimdiye kadar kullanılan tüm tanımlamalardan çıkarım yapılarak oluşturulan modern bir modeldir (McCrae ve Costa, 2004). Bireysel farklılıkları sınıflandırmaya çalışan çoğu özellik araştırmacısı, bir veya daha fazla özelliğin birden fazla ana faktör altında gruplandığını bulmuştur. Ana faktörler için birçok sayı ve isim önerisi olmuştur/olmaktadır. Ancak birçok çalışma, farklı özelliklerin ait olduğu beş faktör olduğunu göstermiştir. Yani, tüm farklı tanımlayıcı kelimeleri veya sıfatları adlandırmak yerine; evrensel olarak gözlemlenen temel faktörler altında, akrabalıkları açısından sınıflandırmışlardır. Arkadaş canlısı ve konuşkan olmanın her ikisi de bir üst faktör olan dışadönüklükle ilişkilidir, bu faktör altında gruplandırılmışlardır. Son zamanlarda beş faktör modeli, kişiliği yapılandırmak için en kapsamlı ve iyi kurulmuş model olarak kabul edilmektedir. Ağırlıklı olarak kişiliğin iç dinamikleriyle ilgilenen psikolojik teorilerin aksine, bu model kişiliğin davranış kalıpları gibi gözlemlenebilir, kişilerarası bileşenleriyle ilgilenir. Benzer davranış kalıplarının herhangi bir dilde kodlanmış olduğunu varsayar. Tüm dillerde benzer nitelikleri tanımlamak için kullanılan terimler vardır. Yani, benzer bir davranış kalıbı için kullanılan kelimeler farklı olsa da, bu kalıbın her kültürde görülebileceğini, dolayısıyla evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Birçok kültürde bulunan tüm faktörlere rağmen, bir dizi faktör ve bunların anlamları farklı olabilir. Bu konuda pek çok tartışma vardır (John vd., 2008).

Bu modelin beş boyutu; dışadönüklük, uyumluluk, vicdanlılık, nevrotiklik ve deneyime açıklık olarak sıralanmaktadır. Bunların hepsi iki kuyruklu boyutlardır ve bir kişide bunlardan birinin var olup olmadığını değerlendirmek yerine, bireyler hangisine ait olduklarını bulmak için her bir boyuta puan verirler. Neden bu model evrensel olarak kabul görmüş ve en güvenilir model olarak sayılmıştır? Bu model, kültürler arasında davranışlar üzerinde aynı etkilere sahip olan biyolojik faktörlere dayanmaktadır. Doğal dillerdeki özellik tanımları ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, boylamsal çalışmalar ve gözlemciler arası çalışmalar bu faktörlerin tanımlama gücünü göstermiştir. Her kişilik boyutunun altı yönü vardır (John vd., 2008).

1.2. Proaktif Kişilik

Proaktif kişilik, olumlu bir çevre yaratmak için kişisel inisiyatif almaya yönelik davranışsal bir eğilim olarak tanımlanan benzersiz bir kişilik özelliğidir (Crant, 2000). Başka bir ifadeyle proaktif kişilik değişik olaylar ve durumlar belirdiğinde kişinin genel eğilimden farklı bir davranış göstermek için gönüllü olarak ortaya çıkmasıdır. Proaktif

Çalışanlar kuruluşlar için büyük değer taşıymaktadır (Crant, 2000; Fuller ve Marler, 2009). Bu kişiler, durumsal sınırlamalar tarafından kısıtlanmayan ve anlamlı değişiklikler meydana getirerek çevresini şekillendirmek için fırsatlar arayan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Proaktif kişilik bir kişilik özelliğidir ve kişinin herhangi bir talimat almadan harekete geçmesi olarak tanımlanan bir yaklaşımdır (Bolino vd., 2010). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, inisiyatif alma, fırsatları yakalama ve bir şeyleri gerçekleştirme yetenekleriyle tanınırlar. Bu kişiler sorumluluk üstlenme ve eylem odaklı olma idsne sahiptirler.

Proaktif kişilik sahibi çalışanlar değişim odaklı olmalarının yanında sıra dışı fikirlere de kapılarını kapatmazlar. Değişimi gerçekleştirmek için kaynakları verimli kullanırlar ve ekip arkadaşlarıyla bilgi ve tecrübelerini paylaşarak örgütün başarısı için çalışırlar (Fuller vd., 2012). Proaktif bireyler değişime daha açıktırlar ve yeni fikirleri ve çözümleri benimsemeye isteklidirler. Proaktif yapıları, değişen koşulları öngörmelerine ve bunlara uyum sağlamalarına olanak tanıyarak zorluklar karşısında onları daha dayanıklı hale getirir. Ek olarak proaktif yaklaşımları onları alışılmışın dışında düşünmeye ve sorunlara yenilikçi çözümler bulmaya teşvik eder. Bu yaratıcılık ve uyarlanabilirlik, proaktif bireyleri herhangi bir ekip veya organizasyonda değerli varlıklar haline getirir.

Proaktif kişilik benzersiz özelliklere sahiptir. Bu kişilik yapısına sahip bireyler önlerine çıkan engellerin üstesinden gelmeyi başarırlar. Alternatif çözümler ararlar ve başarıya ulaşmak için güçlü bir hedef yönelimleri vardır. Proaktif insanlar, karşılaştıkları zorluklarla kolayca başa çıkabilirler. Koşulları veya diğer insanları suçlamak yerine neleri daha iyi yapabileceklerine ve başarıya nasıl ulaşacaklarına odaklanırlar. Proaktif bireyler, diğer insanlara göre daha yüksek öz disiplin sahiptirler ve sorumluluktan kaçmadan inisiyatif kullanmak isterler (Fuller vd.,2010).

Proaktif bireyler bulundukları örgütte sorunları tespit edip çözme eğilimindedirler ve çevrelerine anlamlı bir etki yapmak isterler (Crant ve Bateman, 2000). Proaktif alışanlar görev tanımlarında belirtilen çerçevenin dışına çıkıp esnek davranabilirler ve uzun soluklu hedeflere sahip olabilirler (Parker, Williams ve Turner, 2006). Proaktif olmayan çalışanlar ise ortama uyum sağlayan pasif bireyler olarak tanımlanırlar (Bateman ve Crant, 1993).

Proaktif kişilik sahibi bireyin başarı ve hedeflere ulaşma olasılığı diğer bireylere göre daha yüksektir. Aktif olarak fırsatları araştırarak ve inisiyatif alarak arzu ettikleri

sonuçlara ilerlerler. Kararlılıkları ve dürtüleri, zorlukların üstesinden gelmelerini ve hedeflerine ulaşana kadar sebat etmelerini sağlar. Ayrıca proaktif bir kişilik aynı zamanda uyarlanabilirliği ve yaratıcılığı da teşvik eder.

Proaktif kişilik özellikleri bireylerin işyerindeki verimliliğini artırır ve kazanılan başarılar sonucunda çalışanın örgütsel vatandaşlık ilişkisi kuvvetlenir. Bireysel olarak bakıldığında çalışanın refah seviyesini ve kariyer gelişimini olumlu yönde etkiler. Bu sebeplerle günümüz modern hayatın içindeki rekabet şartlarında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için çalışanların proaktif kişiliğe sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Çünkü proaktif çalışanların varlığı hem örgüte hem de bireyin kendisine fayda sağlamaktadır (Seibert vd., 2001; Gupta ve Bhawe, 2007; Yi, 2009; McLarty vd.,2012).

Proaktif kişilik sahibi bireyler için dokuz tane ayırt edici özellik taşırlar denilebilir. Bunlar; sorumluluk alma, öz yeterlilik duygusunun fazla olması, zor hedefler belirleme, ezber bozma, ses davranışı (dile getirme), erken fark etme, kontrol etme isteği, yüksek bilişsel beceri ve sonuçları değerlendirme şeklinde sıralanabilir (DuBrin, 2013).

Proaktif kişilik, kişinin çevresini etkilemek amacıyla harekete geçmesi olarak tanımlanabilir (Liang ve Tang, 2010). Başka bir tanıma göre de proaktif kişiler değişim isteğine sahiptirler, bulundukları örgütü kendi istedikleri şartlarda dizayn etmek için çalışırlar (Van Vianen ve De Pater, 2012). Bu tür bireyler, yüksek düzeyde motivasyon ve sebat sergilerler, sürekli olarak fırsatları ararlar ve hedeflerine ulaşmak için risk alırlar. Kendi kendilerine hareket ederler ve problem çözme konusunda proaktif bir yaklaşım sergilerler. Örneğin, proaktif kişiliğe sahip bir kişi, atanmasını beklemek yerine aktif olarak yeni projeler veya sorumluluklar arayabilir. Konfor alanlarının dışına çıkmaktan ve başkalarının çekinebileceği zorlukları üstlenmekten korkmaz. Böylece proaktif kişilik özellikleri bireylerin bir şeyleri gerçekleştirmelerine ve kişisel ve profesyonel yaşamlarında olumlu değişiklikler yaratmalarına olanak tanır.

Proaktif bireyler çevrelerinde oluşabilecek riskleri öngörürler ve bu riskleri ortadan kaldırmak için etkili hareket tarzı geliştirirler. Kriz ortamlarını fırsat olarak değerlendirerek çevrelerinde anlamlı değişiklikler yapabilirler. Proaktif kişiler yeteneklerini aktif kullanabildikleri için hedeflerine ulaşma konusunda başarılıdırlar (Crant vd., 2021).

Son yirmi yılda, proaktif kişiliğin iş performansı (Chan, 2006; Li vd., 2010; Thomas vd. 2010), yaratıcılık (Kim vd.,2009), olumlu iş tutumları ve algıları (Chan, 2006) ve yeni

gelenlerin adaptasyonu (Chan ve Schmitt, 2000; Kim vd., 2009) dahil olmak üzere bireysel, ekip ve organizasyon düzeylerinde arzu edilen sonuçlarla ilişkili olduğunu gösteren çok sayıda ampirik kanıt birikmiştir. Fuller ve Marler (2009), proaktif kişilik üzerine yapılan araştırmaların meta-analitik bir incelemesinde, proaktif kişiliğin, yaygın olarak kullanılan diğer bireysel farklılık değişkenlerinin ötesinde kariyer başarısı ve iş performansı ile tutarlı bir şekilde pozitif ilişkili olduğunu iddia etmektedir (Wang vd., 2017).

Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler bulundukları örgüte bağlılık gösterirler ve işlerinde özverilidirler. Yetenek ve becerilerine güvenirler, inandıkları inançları doğrultusunda hareket ederler. Risk almaktan korkmazlar. Karşılaştıkları problemler karşısında etkili çözümler üretirler. Engelleri aşmak için aktif bir hareket tarzı benimserler. Bu kişiler aynı zamanda etkin iletişim kurma ve duygularını ifade etme becerisine sahiptirler. Ekip arkadaşlarıyla işbirliği yapma ve yeni olay ve durumlara uyum sağlama konusunda da başarılıdır. Sürekli olarak yeni bilgilere ilgi duyarlar. Kendilerini geliştirme eğilimindedirler ve kendilerini geliştirerek daha iyi sonuçlara ulaşmaya gayret ederler. Çevrelerindeki gelişmeleri de dikkatlice takip ederler ve olası problemleri tespit ederek çözüm odaklı hareket tarzı geliştirebilirler. Proaktif bireyler, yalnızca durumlara karşı tepkisel değildirler, aynı zamanda aktif olarak gelişmek ve olumlu bir etki yaratmak için fırsatlar ararlar.

Stephen Covey tarafından bildirilen en etkili insanların yedi alışkanlığında ilk sırada proaktif olmak, kararların hayattaki başarı için birincil belirleyici faktör olduğunun farkına vararak yaşamda inisiyatif almak bulunmaktadır (Covey, 2011).

Proaktif kişiliğin ilgili bireysel ve örgütsel sonuçların öncülü olarak etkilerinin verimli bir şekilde araştırılmasına rağmen, hakkında nispeten az şey bildiğimiz kritik alanları vardır. İlk olarak proaktif kişilik ile arzu edilen sonuçlar arasındaki ilişkilere dair anlayışımız sürekli olarak artıyor olsa da proaktif kişiliğin teorik olarak ilgili bir sonucu ve önemli bir performans yönü olan verimsiz iş davranışı, proaktif kişilik literatüründe çok daha az ampirik değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verimsiz iş davranışı, bir çalışanın kurum tarafından meşru çıkarlarına aykırı olarak görülen kasıtlı davranışları olarak tanımlanmaktadır (çabayı esirgeme, yetersiz katılım) (Sackett ve DeVore, 2002). Tanıma göre, proaktif çalışanlar bunun tam tersini yapıyor gibi görünmektedir, yani rol gerekliliklerinin ötesinde katkıda bulunmak için inisiyatif alma eğilimindedirler (Campbell, 2000).

Proaktif bir kişiliğe sahip olmak, sayısız fayda ve avantaj sunar. En önemli avantajlardan biri artan üretkenliktir. Proaktif bireyler sadece beklentileri karşılamakla yetinmezler; sürekli onları aşmak için çabalarlar. Proaktif yaklaşımları, potansiyel engelleri veya verimsizlikleri belirlemelerine ve bunların üstesinden gelmek için adımlar atmalarına olanak tanıyarak verimliliğin ve çıktının artmasına yol açar. Fakat proaktif davranışların tamamını proaktif kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından sergilenmektedir fikri doğru değildir. Çünkü proaktif kişilik özelliklerine sahip olmayan bir birey de şartlar oluştuğunda proaktif davranış sergileyebilmektedir ancak bu azınlıkta kalmaktadır. Proaktif davranışları tetikleyen unsurlara yönelik yapılan çalışmalarda diğer unsurlara nazaran proaktif kişilik özelliklerine daha fazla dikkat çekilmiştir. Bu çalışmalarda bireylerin kariyer yönetimi, bilgilendirme, yardımseverlik, geri bildirim isteme, inisiyatif ve sorumluluk alma, sosyal ilişki geliştirme gibi proaktif davranışların proaktif kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğu söylenmiştir (Grant ve Ashford, 2008; Parker vd., 2010; Buck, 2011; Wu ve Parker, 2011).

Bateman ve Crant'ın Proaktif Kişilik Ölçeğini (PPS) geliştirmesinden bu yana, birçok çalışmada proaktif kişiliğin çeşitli iş sonuçları üzerindeki etkilerini belirlemek için bu ölçek kullanılmıştır. Örneğin Crant ve Bateman (2000) yöneticilerin kendi bildirdikleri proaktif kişiliğin, amirlerin karizmatik liderlik derecelendirmeleri ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Major, Turner ve Fletcher (2006) proaktif kişiliğin öğrenme motivasyonu yoluyla hedef geliştirme faaliyetini öngördüğünü ortaya koymuştur. Crant, proaktifliğin girişimcilik niyetleri ile pozitif ilişkili olduğunu ampirik olarak gösteren ilk kişidir (Crant,1996).

Kanten ve Ulker (2012), Türkiye'deki telekomünikasyon ve enerji sektörlerinde yaptıkları bir çalışmada, proaktif kişiliğin ses davranışının temel belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Greguras ve Diefendorff (2010) 165 çalışan ve amirleri üzerinde yaptıkları çalışmada, proaktif kişiliğin ihtiyaç tatmini yoluyla rol içi performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl öngördüğünü göstermişlerdir. Seibert, Kraimer ve Crant (2001), 180 tam zamanlı çalışan ve amirlerinden oluşan bir örneklem bir çalışma yürütmüş ve proaktif kişiliğin yenilikçilik ve kariyer inisiyatifi ile pozitif ilişkili olduğunu ve bunların da kariyer ilerlemesi ve kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkilere sahip olduğunu bulmuştur. Proaktif kişilik, örgütsel iyileştirme girişimlerine katılım, girişimci davranış, yüksek performans (Thompson, 2005), kariyer tatmini ve başarısı (Erdoğan ve Bauer, 2005), kontrol ihtiyacı, müfredat dışı faaliyetler, kişisel başarı ve örgütsel

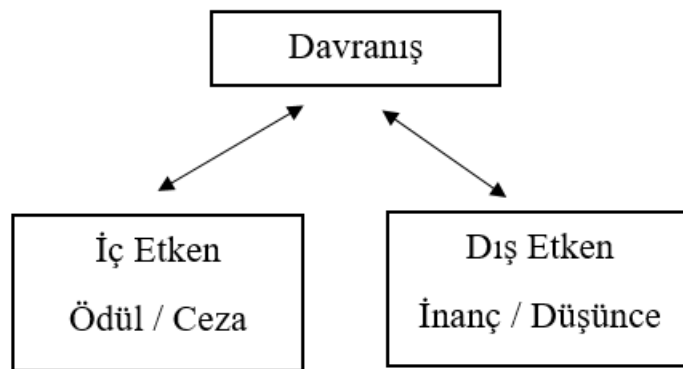
vatandaşlık davranışları ve iş tatmini (Greguras ve Diefendorff, 2010) ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca yeni gelenlerin adaptasyonu, etkili liderlik (Crant ve Bateman, 2000), yenilikçilik, çalışan ve çalışma ekibi performansı ile de pozitif ilişkilidir (Kickul ve Guidry, 2002).

1.2.1. Proaktifliğin Teorik Temeli

Proaktif kişilik, teorik dayanağını Bandura (1977) tarafından ileri sürülen etkileşimci bakış açısından almıştır. Bu bakış açısına göre birey, çevre ve davranış sürekli birbirleriyle etkileşim halindedir ve bireyler davranışları ile çevrelerini etkileyebildikleri gibi çevrelerinden de etkilenmektedirler (Mamak vd.,2019). Radikal davranışçılık yaklaşımını benimsemeyen Albert Bandura yaptığı çalışmalarla bu yaklaşımın bilişsel kurama dönüşmesine katkı sağlamıştır. Bandura' nın karşılıklı belirleyicilik modeline göre birey, davranış ve çevre sürekli olarak birbirini etkilemektedir (Bandura, 1986). Buna göre davranış denen olgu, ödül ve ceza gibi dış etkenler ile bireyin zihninde bulunan inanç ve düşünceler gibi iç etkenlerin etkileşimi sonucu oluşur. Bir başka deyişle kişi kendi davranışları ile çevresini etkileyebileceği gibi çevresinin etkisinde de kalabilir. Bu doğrultuda proaktif kişiler kendi davranışları neticesinde çevrelerini değiştirebileceklerine inanmaktadırlar (Mamak vd., 2019).

Şekil 1

Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik Modeli



Kaynak: Mamak vd., (2019).

Bateman ve Crant'a göre proaktif davranış motivasyon teorilerine dayanmaktadır ve motive edilmiş bir iş davranışı biçimidir. 1960' larda, bilişsel hareketteki gelişmelerle birlikte, iş motivasyonu üzerine yeni bakış açıları ortaya çıkmıştır (Latham ve Pinder,

2005). Örneğin beklenti teorisi ve eşitlik teorisi bu dönemde ortaya çıkan iki teorik perspektiftir. Beklenti teorisi, inançlar ve değerler ile çalışan motivasyonu arasındaki bağlantıya odaklanmıştır. Beklenti teorisinin temel önermesi, çalışanların değer verdikleri sonuçlara ulaşma olasılığı en yüksek olan davranışları seçmeleridir. Eşitlik teorisi, çalışanların adalet algılarının motivasyonu açıklamadaki rolüne odaklanmıştır. Eşitlik teorisinin temel önermesi, çalışanların çabalarının aldıkları ödüllerin adilliğine ilişkin yargılarla bağlantılı olduğudur (Greenberg ve Colquitt, 2005). Her iki teori de çalışanları pasif olarak tasvir etmeye devam etmiştir (Grant ve Ashford, 2008). İhtiyaç temelli teoriler, ihtiyaçların tatminini en üst düzeye çıkarmak için ortaya konan enerjiyi incelemek amacıyla motivasyon sürecine odaklanmıştır. Hedef belirleme teorisi geliştirildikten sonra motivasyonu anlamak için çalışanın bilinçli hedeflerine odaklanmaya başlanmıştır. Hedef belirleme teorisinin temel önermesi, çalışanların zor hedeflere odaklandıklarında daha fazla motive olduklarıdır (Locke ve Latham, 2002).

Bu iş motivasyonu teorileri, 1970'ler ve 1980'lerde örgüt araştırmacılarının temel varsayımlarına meydan okumasıyla sorgulanmaya başlanmıştır. Zaman içinde çalışan davranışının aktif ve proaktif doğası kabul edilmiştir (Grant ve Ashford, 2008). Bateman ve Crant'a göre, bireylerin çevrelerini şekillendirdikleri ve aktif oldukları fikri, proaktif kişilik üzerine yapılan araştırmaların temel mantığını oluşturmaktadır. Frese ve Fay (2001) ayrıca proaktifliğin kişisel inisiyatif gibi yönlerinin, kendi kendine hedef belirleme, proaktif yaklaşımlar ve engellere rağmen sebat etme gibi öz düzenleme unsurlarıyla benzerlik gösterdiğini belirtmektedir.

Proaktif kişilik üzerine etkili örgütsel araştırmalar 1990'larda Bateman ve Crant'ın proaktif kişiliği "çevresel değişimi etkilemeye yönelik nispeten istikrarlı eğilim" olarak tanımlayan ufuk açıcı makalesi ile ortaya çıkmıştır. Langer'a göre davranışın proaktif boyutu, çalışanların çalışma ortamlarını manipüle etme ve kontrol etme ihtiyacıyla bağlantılıdır (Langer, 1983). Proaktif kişilik, proaktif davranışla ilişkilendirilen eğilimsel bir değişkendir. Çalışma alanındaki kişilik özellikleri değişkenleri arasındaki ilişki üzerine önemli miktarda literatür bulunmaktadır. Örneğin birçok çalışma, kişilik özellikleri ile çalışan memnuniyeti ve iş tatmini (Demirci, 2003; Demirkan, 2006; Judge vd., 1999; Judge vd., 2002; Lounsbury vd., 2003; Raja, 2004), örgütsel bağlılık ve iş performansı (Barrick ve Mount, 1991; Judge vd., 2002), tükenmişlik (Graham, 2009; Kaşlı, 2009) ve işten ayrılma niyeti (Çekmecelioğlu, 2006) arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Kişilik özelliklerine ilişkin en dikkate değer modellerden biri, genellikle Büyük Beşli olarak adlandırılan Beş Faktör Modelidir. Beş Faktör Modeli; nevrotiklik, dışadönüklük, uyumluluk, açıklık ve vicdanlılıktan oluşmaktadır. Bu beş faktör kişiliğin temel boyutları olarak görülmekte ve Crant ve Bateman proaktif kişiliği, vicdanlılık ve dışadönüklük yapılarıyla ilişkilendirmektedir. Major, Turner ve Fletcher'a (2006) göre, proaktif kişilik kavramsal olarak Beş Faktör Modeli kişilik özelliklerinden farklıdır. Bununla birlikte, başarı ihtiyacı ve baskınlık ile ilişkili olduğu, ancak kontrol odağı ile ilişkili olmadığı gösterilmiştir. Başka bir deyişle, proaktif kişilik, Beş Faktör Modelinin katkısının ötesinde, proaktif iş davranışını olumlu yönde etkileyen bir değişkendir (Crant ve Bateman, 2000). Crant ve Bateman'a (2000) göre proaktif kişilik "kavramsal ve ampirik olarak, kişiliğin beş faktör modeli tarafından açıklanmayan bazı benzersiz unsurlarını" yakalar.

1.2.2. Proaktif Kişiliğin Sonuçları

Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler başta proaktif davranış olmak üzere örgütte farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışların en belirgin sonucu kişinin proaktif davranışlar sergilemesidir. Proaktif davranışlar, bireylerin durumlarını kontrol altına almak ve kendi sonuçlarını şekillendirmek için sergiledikleri eylem ve tutumları ifade eder. Bu davranışlar, bireylerin inisiyatif aldığı, hedefler koyduğu, büyüme ve gelişme için aktif olarak fırsatlar aradığı ileri görüşlü ve eylem odaklı bir yaklaşımla karakterize edilir.

Proaktif davranış bir sorun ortaya çıkmadan önce inisiyatif almayı ve harekete geçmeyi ifade eder. İleri görüşlü, yaratıcı ve becerikli olmakla karakterize edilir. Proaktif davranışlar kariyer gelişiminde de çok önemli bir rol oynar. Proaktif davranış sergileyen çalışanların yöneticiler tarafından fark edilme olasılığı daha yüksektir ve zorlu projeler üstlenerek veya yeni fikirler önererek kendileri için fırsatlar yaratabilirler. Bunun sonucunda itibarları ve kariyer süreçlerinde ilerleme şansları artar.

Fırsatları öngören ve inisiyatif alan bireyler olarak tarif edilen proaktif kişiliğin birçok olumlu sonucu olduğu bulunmuştur. Proaktif bir kişiliğe sahip olmanın önemli sonuçlarından biri, artan iş performansı ve üretkenliktir. Çoban ve diğerleri tarafından yürütülen araştırmada proaktif kişilik özelliklerine ve davranışlarına sahip çalışanları işe alan kuruluşların daha yüksek etkinlik ve üretkenlik seviyelerine sahip olma eğiliminde olduğunu bulmuşlardır (Çoban vd., 2021). Bu alandaki literatür proaktif kişiliğin proaktif

iş davranışlarını arttırdığını göstermektedir (Crant, 2004; Frese ve Fay, 2001; Crant vd., 2001). Morrison ve Phelps (1999) proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanların sahip olduğu sorumluluk alma isteğinin proaktif davranışlar sergilemelerine neden olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte Parker Williams ve Turner (2006) yaptıkları çalışmada özerkliğin proaktif kişilerde rol algılarında daha fazla esneklik sağladığını bunun da çalışanların proaktif davranışlarını arttırdığını tespit etmişlerdir. Özerkliği proaktif iş davranışlarıyla ilişkilendiren diğer araştırmalar da özerkliğin, çalışanları inisiyatif alma, rollerini genişletme ve bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda güçlendirerek proaktifliği artırdığını bunun da proaktif davranışlar sergilenmesine neden olduğunu öne sürmektedir (Morgeson ve Campion, 2003; Parker vd., 2001). Ayrıca Bartın Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma kişi-iş uyumunun ve proaktif kişiliğin akademik personel performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu durum proaktif kişiliğe sahip bireylerin işlerinde mükemmel olma ve kuruluşlarının genel başarısına katkıda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Yazıcı, 2018).

Proaktif bir kişiliğe sahip olmak aynı zamanda gelişmiş kariyer başarısına ve ilerleme fırsatlarına yol açar. Çalışmalar, proaktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin zorlu görevleri üstlenme, yeni fırsatlar arama ve aktif olarak kariyer gelişimi peşinde koşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Palabıyık ve Yücel, 2018).

Muhasebe meslek mensuplarının proaktif kişilik özelliklerinin etkisinin incelendiği bir çalışmada, proaktif kişiliğe sahip bireylerin kariyer doyumlarının daha yüksek olduğu ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) hakkında daha geniş bilgiye sahip oldukları bulunmuştur (Boyar ve Güngörmüş, 2016). Bu durum proaktif olmanın, bireylerin kariyerlerinde ilerlemeleri ve daha büyük başarılar elde etmeleri için kapılar açabileceğini göstermektedir.

Proaktif bir kişiliğe sahip kişiler aynı zamanda kişisel refah ve memnuniyet yaşarlar. Araştırmalar proaktif davranışın daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir (İhtiyaroğlu vd., 2023). Bu durum, inisiyatif alan ve çalışma ortamını aktif olarak şekillendiren bireylerin işlerinde kendilerini daha tatmin edici ve mutlu hissettiklerini göstermektedir. Ayrıca proaktif olmak, bireylerin yaşamları üzerinde bir kontrol duygusuna sahip olmalarını ve kendileri için daha iyi bir gelecek yaratmalarını sağlar (Saraçoğlu, 2023). Genel olarak, proaktif bir kişiliğe sahip olmak, bireylere yalnızca profesyonel yaşamlarında fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda genel mutluluklarına ve esenliklerine de katkıda bulunur.

Proaktif kişiliğin bir diğer sonucu sorumluluk alma davranışıdır. Sorumluluk üstlenmek, pozitif sonuçları olan ve örgüt tarafından olumlu karşılanan bir davranıştır (Ruder,2003). Bu davranışın başarısı bireylerin örgütsel faktörlerin olumlu değişimi için sorumluluk duygusuna sahip olmalarına ve örgüt yönetimi tarafından destek görmelerine bağlıdır. (Yi, 2009) Sorumluluk üstlenen bireyler örgüte güven duyarak süreçleri içselleştirirler, verimliliği olumsuz etkileyen durumların fark edilmesine katkı sunarlar. (Chiaburu ve Baker, 2006). Bu sayede sorumluluk alarak proaktif davranış sergileyen bireyler örgütlerde yapıların ve süreçlerin gelişmesine katkı sunarlar (Grant vd., 2009). Proaktif davranış artan üretkenliğe, yeniliğe ve iş tatminine yol açabilir. Çalışanlar inisiyatif alıp proaktif olarak sorunlara çözüm aradıklarında, zamandan ve kaynaklardan tasarruf edebilir, süreçleri iyileştirebilir ve genel organizasyonel performansı geliştirebilirler. Bu davranış çalışanın güçlü bir iş ahlakına ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunu gösterir.

Proaktif kişilik sahibi bireylerde görülen diğer bir davranış sosyalleşme davranışıdır. Bireylerin üyesi oldukları örgütün değerlerini ve rollerini yerine getirmek için sahip olmaları gereken becerileri öğrenme aşamalarını ifade eder. Sosyalleşme davranışı özellikle örgüte yeni katılan bireyler için önemlidir (Ruder, 2003). Günümüzde örgütlerin büyük çoğunluğu iş başı yapan çalışanlara oryantasyon eğitim vererek onların işe ve işyerine uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır ancak bu eğitimler yetersiz kalabilmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler girişken davranışlar sergileyerek uyum sürecini daha çabuk atlatabilmektedirler (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000).

Proaktif kişilik sahibi bireylerin sergilediği bir diğer davranış türü geri bildirim alma davranışıdır. Bu davranış bireyin örgüt hedeflerine ve beklentilere karşılık verebilmek için iş performansını iyileştirme isteğidir (De Stobbeleir vd., 2010). Proaktif kişilik sahibi bireylerin proaktif olarak geri bildirim talebinde bulunması ve örgütte talebinin karşılık bulması bireyin iş performansını ve sosyal uyumunu artırır, işten ayrılma düşüncesini de azaltır (Yi, 2009).

Proaktif kişilikle ilgili diğer bir sonuç çalışanın performans değerlendirmeleriyle ilgilidir. Grant vd. (2009) yaptıkları çalışmada çalışanların proaktif davranırken altta yatan niyetlerinin yöneticinin performans değerlendirmelerini etkilediğini belirtmiştir. Buna göre prososyal tarafı güçlü çalışanlar toplumun yararına hizmet eden ve örgüte fayda sağlamayı amaçlayan proaktif davranışlar sergilerler. Bu davranışlar kişisel olarak maliyetli olsa bile örgüte katkı sunan davranışlardır. Diğer yandan zayıf prososyal değerlere sahip çalışanlar daha çok kendilerine fayda sağlama niyetindedirler ve yalnızca

kişisel fayda sağlamaları söz konusu olduğunda proaktif davranışlarda bulunma niyetindedirler (Meglino ve Korsgaard,2004). Sonuç olarak yöneticiler prososyal yönleri güçlü çalışanların proaktif davranışlarını iyiliksever niyetlere yorarlar ve onları performans değerlendirme aşamasında yüksek dereceyle ödüllendirirler (Grant vd.,2009).

Proaktif kişilik özelliğinin diğer bir sonucu da iş performansına ilişkindir. Crant'ın (1995) emlak sektöründe faaliyet gösteren satış temsilcileri üzerinde yaptığı araştırmada proaktif kişiliğin iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Satış temsilcilerinin proaktif kişiliğe sahip olması satılan ev sayısını ve kazanılan komisyon gelirlerini arttırmıştır.

Proaktif kişiler örgütte bireysel sorumluluklarının kapsamına girmese bile tüm sorunlara çözüm aramaya yatkın özelliklere sahiptir (Crant vd.,1999). Bununla birlikte proaktif kişiler özgüvenleri yüksek bireylerdir. Örgütte sorumlu olduğu alanın dışına çıkarak inisiyatif alabilirler (Bateman ve Crant,1993).

Proaktif kişilik özellikleri yukarıda sayılan sayısız avantaj sunarken, zorlukları ve sınırlamaları da vardır. Proaktif davranış sergileyen bireyler tipik olarak hedef odaklı, motive olmuş ve inisiyatif sahibi olsalar da eylemlerinden kaynaklanabilecek çeşitli potansiyel dezavantajları vardır.

Potansiyel dezavantajlarından biri, başkaları tarafından müdahaleci veya saldırgan olma algısıdır. Proaktif bireyler, özellikle daha pasif bir yaklaşımın norm olduğu ortamlarda aşırı iddialı veya agresif olarak görülebilir. Bu, proaktif davranışlarını parmak uçlarına basmak veya sınırları aşmak olarak yorumlayabilen meslektaşları veya üstleriyle yanlış anlamalara veya çatışmalara yol açabilir. Proaktif bir kişilikle ilgili bir başka zorluk da aşırı bağlılık riskidir. Proaktif bireyler genellikle hayır demekte zorlanırlar ve çok fazla sorumluluk veya proje üstlenebilirler. Bu durum proaktif doğalarının taleplerini karşılamak için mücadele ederken, bir bunalmışlık ve tükenmişlik duygusuna yol açabilir. Proaktif bireylerin inisiyatif almak ile yönetilebilir bir iş yükü üstlenmek arasında bir denge kurması önemlidir.

Proaktif davranışın olası bir olumsuz sonucu da, sınırları aşma veya uygun yetkilendirme olmadan hareket etme riskidir. Proaktif bireyler genellikle kimseye danışmadan veya izin almadan harekete geçebilir, bu da bir ekip veya örgüt içinde çatışma ve gerginliğe yol açabilir. Bu durum ekip çalışmasını ve işbirliğini baltalayarak, yerleşik protokoller için bir ihmal algısı yaratabilir.

Bir diğerk olumsuz sonuç olarak şu söylenebilir, proaktif bireylerin proaktif davranışları bazen statükoya meydan okuyabilir ve genel kuralları bozabilir. Bu durum iş arkadaşlarının veya üstlerinin direnişine ve şüpheciliğine sebep olabilir. Bu direnç proaktif fikirlerin uygulanmasını engelleyebilir, proaktif çalışan için hüsrana ve motivasyonunun azalmasına yol açabilir.

Diğerk bir olumsuz sonucu, proaktif kişilik sahibi bireyler örgütte diğerk çalışanlara nazaran daha uzun srelerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar ve ilave bazı görev ve sorumluluklar almaktadırlar. Bolino ve Turnley proaktif bireylerin aşırı iş yükü ve iş stresi yaşadıklarını tespit etmişlerdir (Bolino ve Turnley, 2005). Ses davranışlarının incelenmesi sonucunda ses davranışı sergileyen proaktif bireylerin diğerklerine göre terfi ve maaş konusunda hak ettiklerini alamadıkları tespit edilmiştir (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001). Bu iki çalışma proaktif kişilik hakkında yapılan ve olumsuz sonuçlara ulaşılan çalışmalardandır. Bu çalışmalardan çıkan sonuçlara göre proaktif kişiler fiziksel olarak daha fazla yıpranmaktadırlar ve stres düzeyleri diğerk çalışanlara kıyasla daha fazla olabilmektedir. Bu olumsuzlukların sonucu olarak bireysel anlamda bakıldığında proaktif bireylerde iş ve aile yeleri arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgütsel sonuçları olarak bakıldığında ise proaktif kişileri yönetmenin yöneticilerde bazı zorluklar oluşturuğu, bazen de proaktif kişilerin gereksiz proaktif davranışlar sergileyebildikleri bu durumun da örgüt faaliyetlerini olumsuz etkilediğı görülmüştür (Crant, 2000; Bolino vd., 2010; Dijkman, 2012).

Proaktif bireylerin sorunlara dair czm arayışı ve inisiyatif alma duygusu onları örgütte daha etkili olmak için politik davranışlar sergilemeye itebilir (Dutton vd., 2001). Buradan hareketle proaktif kişiliğın, tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak, koalisyon kurmak ve göze girmeye çalışmak gibi politik davranışları arttırması beklenebilir.

Tek tek ele alacak olursak, proaktif kişiliğe sahip çalışanlar inandıkları amaçları örgütte gerçekleştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve bu inançları diğerk kişiler tarafından tuhaf bile karşılansa bundan vazgeçmeyen kararlı bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle proaktif kişiliğe sahip çalışanların amaçlarını gerçekleştirme konusundaki bu kararlılıkları tavizci davranmalarına neden olabilir. Örneğın bu tarz kişiler amacını gerçekleştirmek ve istediğini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket edebilirler.

Proaktif kişiler kendi düşüncelerini gerçekleştirmek için güçlü bir motivasyona sahiptirler ve hiçbir şey onların bu düşüncesini gerçekleştirmesini engelleyemez. Engel olmak isteyenlere karşı ikiyüzlü davranış sergileyebilirler.

Fırsatları tespit etme konusunda yetenekli olan proaktif kişilik sahibi bireyler, karşılaştıkları fırsatları değerlendirme konusunda olumsuz olarak değerlendirilebilecek bazı politik davranışları sergileyebilirler örneğin terfi fırsatı ile karşılaştığında üst yönetime yaranma davranışı gerçekleştirebilir. Bu davranışta proaktif çalışan yöneticisinden destek ve yardım almaya çalışabilir veya başka bir üst yöneticinin desteğini alarak kendi yöneticisini etkilemeye çalışabilir (Oruç, 2015).

Proaktif bireylerden beklenebilecek bir diğer politik davranış göze girmeye çalışma davranışdır. Örgütlerde proaktif çalışanlar yöneticilerini etkilemek ve çalışmalarını fark ettirmek için göze girmeye çalışmak davranışını sergileyebilirler. Yöneticinin iyi ve güçlü yanlarını dile getirerek olumsuz durumları göz ardı ederek yöneticinin gözüne girmeyi ve desteğini almayı hedefleyebilirler.

Proaktif kişilerin hedeflerine ulaşmak için örgütteki diğer kişilerle işbirliği yapabileceği düşünülebilir. Örgütteki güçlü kişilerle veya etkili gruplarla koalisyon kurmaya çalışarak amaçladığı değişimi sağlamak istemesi proaktif kişilik sahibi bireylerin sergileyebileceği bir politik davranıştır.

Proaktif kişilerin sergileyebileceği bir diğer politik davranış karşılıklı çıkar gözetme davranışdır. Proaktif bireylerin özelliklerinden birisi de kariyer planlamalarında proaktif davranışlar sergileyerek kariyer fırsatlarının ortaya çıkmasını beklemeden kariyerlerine şekil vermek istemeleridir. Bu amaçla kariyer gelişiminde kendilerine faydası dokunacak kişilerle karşılıklı çıkar gözetme ve birbirlerini destekleyici bir ilişki kurma davranışı içine girebilir.

1.3. Politik Davranış Kavramı

Örgüt içinde bireyler kendi çıkarları doğrultusunda diğer örgüt üyelerini etkileme ve belli yöne yönlendirme gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgüt içindeki bu çabalar bireylerin iş ilişkilerinde rekabet ortamı doğmasına ve örgütlerin politik bir alan haline gelmesine sebep olmaktadır (Cropanzano vd., 1997).

Şahsi menfaatler doğrultusunda örgütteki diğer bireyleri etkilemeye, onları kişisel çıkarlar doğrultusunda ikna etmeye çalışılırken kullanılan yöntemler politik davranış olarak değerlendirilmektedir (Arıkan, 2011).

Politik davranış örgütlerde ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda hayatın kurumsal bir gerçeğidir. Çünkü örgütler, genellikle birbiriyle uyuşmayan bir dizi çıkar grubundan oluşur. Bu da politik davranışlar için bir açık kapı oluşturur. Politik davranış özellikle belirli öncüller mevcut olduğunda olasıdır. İş belirsizliği, güven eksikliği, kıt kaynaklar, sıfır toplamli ödüller ve performans baskısı olduğunda daha fazla politik davranışla karşılaşılır. Bireyler Makyavelist eğilimlere veya güçlü bir güç ihtiyacına sahipse, bu durum politik davranış olasılığını artırır.

1.3.1. Politik Davranış Tanımı

Ferris ve diğerlerinin (1994) çalışmasında, politik davranışı “bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci” olarak tanımlanmıştır. Örgütler hedeflere ulaşmak için kaynakları yöneten ve koordine eden insanlardan oluşur. Örgütlerin rasyonellik ve objektiflik açısından beklentileri karşılayamadığı durumlarda politik davranışlar yaygınlık gösterir ve sıradanlaşır. Politik davranış olumlu (işbirlikçi) veya olumsuz (yıkıcı ve rekabetçi) olabilir, ancak gerçek şu ki hiçbir örgüt politik davranış olmadan var olamaz. Politik davranış görmenin iki yolu vardır: “ya örgüte fayda sağlayan sosyal etki süreçlerinin bir belirtisi olarak ya da örgütsel hedeflere karşı çıkan kendi kendine hizmet eden bir etki olarak”. Robbins, Judge ve Sanghi (2008) tarafından yapılan son çalışma, politik davranışın iş sonuçları üzerinde pek çok potansiyel sonucu olduğunu ve karar verme, terfi, ödüllendirme gibi örgütsel süreçleri olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bir genel müdürün bir kurumu ileriye taşıyabilmesi için kurumdaki tüm departmanların bakış açılarını dengelemeye çalışması gerekir. Bir kuruluştaki çeşitli departmanlar, bireyler veya gruplar kendi çıkarlarını geliştirmek veya korumak için kasıtlı olarak etki eylemlerinde bulunur (Kreitner ve Kinicki, 2013). Başka bir deyişle, Schuler vd., (2000) politik davranışın, yöneticilerin güçlerini artırmak için giriştikleri ve bunu karar alma sürecini etkilemek için kullandıkları faaliyetler olduğunu, böylece örgütün, örgütsel çıkarlardan ziyade bireysel, işlevsel ve bölümsel çıkarlarını destekleyen hedefleri takip ettiğini belirtmektedir. McShane ve Von-Glinow (2000) politik davranışı “kişisel hedefleri desteklemek için isteğe bağlı davranışlar kullanarak başkalarını

etkileme girişimi" olarak tanımlamıştır. Politik davranışlar, "kişinin örgütteki resmi rolünün bir parçası olarak gerekli olmayan, ancak örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetlerdir" (Robbins vd. 2008). Araştırmacılar kendi sezgisel bilgilerine dayanarak politik davranış, örgütsel amaçlar pahasına kişisel amaçlara ulaşmak için bireysel çıkarların manipüle edilmesi olarak tanımlamışlardır. Pfeffer (1992) politik davranış, potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği süreçler, eylemler ve davranışlar olarak tanımlamıştır. Bir başka yazar (Dubrin, 2001) ise politik davranış, liyakat ya da şans dışındaki yollarla güç kazanmaya yönelik gayri resmi yaklaşımlar olarak tanımlamıştır. Politik davranışın, doğrudan ya da dolaylı olarak, örneğin terfi etmek, daha büyük bir bütçe ya da başka kaynaklar elde etmek ya da arzu edilen atamaları kazanmak gibi yollarla güç elde etmek için kullanıldığı söylenebilir.

Örgütlerdeki politik davranış; güç kazanmak, etkilemek ve kendi kişisel veya örgütsel hedeflerine ulaşmak için bireylerin giriştiği eylem ve faaliyetleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Ağ oluşturma, manipölasyon, koalisyon kurma ve kendini tanıtmaya gibi taktiklerin kullanımını içerir. Politik davranış genellikle, etik olmayan uygulamalar ve kendi kendine hizmet etme güdüleriyle ilişkilendirilen örgütsel yaşamın olumsuz bir yönü olarak görülür. Ancak politik davranışın, örgütsel dinamiklerin doğal ve kaçınılmaz bir parçası olduğunu belirtmek önemlidir. Aslında güç ve otoritenin bireyler ve gruplar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılması sebebiyle örgütler doğası gereği zaten politik bir yerdir.

Başka bir ifadeyle politik davranış bireylerin örgüt içindeki güç ve kaynak dağılımını etkilemek için yaptıkları faaliyetler ve eylemler anlamına gelir. Destek kazanmak, ittifaklar kurmak ve kişisel veya kurumsal hedeflere ulaşmak için çeşitli taktik ve stratejilerin kullanılmasını içerir. Politik davranış genellikle olumsuz bir ışık altında görülse de, örgütsel yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir yönüdür.

Örgütlerde sıklıkla görülen politik davranışlardan biri de kuruluş içindeki etkili kişilerle ilişkiler kurmayı içeren ağ oluşturmadır. Bireyler, bağlantılar ve ittifaklar geliştirerek önemli bilgi ve kaynaklara erişebilir, görünürlüklerini ve etkilerini artırabilirler. Ağ oluşturma davranış, profesyonel derneklere ve endüstri etkinliklerine katılmak gibi resmi olduğu gibi veya kilit kişilerle gündelik konuşmalar yapmak ve kahve molaları vermek gibi gayri resmi olabilir.

Bir başka politik davranış türü de koalisyon inşasıdır. Bu davranış, kolektif gücü ve etkiyi artırmak için benzer düşünen bireylerle ittifaklar kurmayı içerir. Bireyler güçlerini birleştirerek kaynaklarını bir araya getirebilir, bilgi paylaşabilir ve çıkarlarını kollektif olarak savunabilirler. Ortak hedefler, ortak çıkarlar veya karşılıklı destek ve koruma ihtiyacı temelinde koalisyonlar oluşturulabilirler.

Ayrıca sabotaj da örgütlerde yaygın olan bir başka olumsuz politik davranıştır. Bu durum rekabet avantajı elde etmek veya kişisel puanları dengelemek için kasıtlı olarak başkalarının işini veya itibarını baltalamayı içerir. Sabotaj, söylentileri yaymak, kaynakları veya bilgileri alıkoymak veya kasıtlı olarak destek veya işbirliğini engellemek gibi birçok biçimde olabilir.

Politik davranışların neler olduğunu tespit etmek amacıyla İslamoğlu ve Börü (2007) bir ölçek geliştirme çalışması yapmıştır. İşletme yüksek lisans öğrenimi gören ve iş hayatında çalışan öğrencilere yapılan anket çalışması sonucunda 6 boyutlu ve 36 maddeli bir ölçeğe ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan politik davranışlar “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek” ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” olarak belirlenmiştir (Oruç,2015).

İki tür politik davranış vardır ve bunlar aşağıdaki gibidir

- Meşru politik davranış: Deneyimli yöneticilerle yapılan görüşmeler, politik davranışın örgütsel yaşamın önemli bir parçası olduğunu ortaya koymuştur. Birçok yönetici, başkalarına doğrudan zarar vermediği sürece politik davranışın hem etik hem de gerekli olduğunu bildirmektedir. Dolayısıyla, bu tür politik davranışlar kurum içinde her gün gerçekleşen normal rutin politikalara tabidir.
- Gayrimeşru politik davranış: Yukarıda açıklandığı gibi politik davranış örgütsel yaşamın bir parçasıdır, bazı yöneticiler bunu iyi olarak değerlendirmektedir, ancak hangi ölçüde? Yapılan politik davranışın yoğunluğu, politik davranışın başka bir türünü ifade eder. Dolayısıyla, örgütte oyunun zımni kurallarını ihlal eden aşırı politik davranışın gayrimeşru veya yasadışı politik davranış türü olarak yansıdığını söyleyebiliriz, böyle bir davranış muhtemelen cezaya çarptırılacaktır.

Politik davranışın gerçekleşmesi için bireyde iki durumun var olması gerekmektedir, bunlar politik irade ve politik beceridir.

Politik İrade: Politik irade, bir bireyin sonucunda kendisine çeşitli örgütsel faydalar (örneğin, performans değerlendirmesi, ücret, terfi) sağlama ihtimali olduğu durumlarda, bu amaç için harekete geçme ve enerji harcama isteğini temsil eder. Politik irade politik davranışta bulunmanın olmazsa olmazı olarak görülür. Politik davranışlarda bulunmak için çalışanların örgütsel güçten yararlanmaları gerekir. Bir birey uygun türde ve miktarda güce sahip olduğu ölçüde, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için daha az enerjiye ihtiyaç duyacaktır; ancak, hiçbir güç, örgütlerde politik etki yaratmak için tek başına yeterli bir araç değildir. Bu nedenle, politik davranışlarda bulunmak kişisel kaynakların harcanmasını gerektirir. Treadway ve diğerlerine göre bireylerin başarı ihtiyacı ve içsel motivasyonları politik davranışlarda bulunma eğilimleriyle pozitif yönde ilişkilidir. (Treadway vd., 2004).

Politik Beceri: Mintzberg politik beceriyi başkalarını ikna etme, etkileme ve kontrol etme becerisi olarak tanımlamıştır. (Mintzberg 1983). Politik becerilere sahip bireylerin, söz konusu davranışları hayata geçirme olasılıkları diğerlerine göre daha yüksektir. Dolayısıyla, politik becerilere sahip bireylerin sosyal ipuçlarını etkili bir şekilde yorumlayabildiği ve duruma özgü politik davranışlar sergileyebildiği düşünülebilir. Bu noktada Ferris ve meslektaşları, politik becerinin bireylere, kuruluşlardaki bireyler, olaylar ve davranışlar üzerinde kontrol ve keskin bir anlayış geliştirmiş olmaktan kaynaklanan bir kişisel güvenlik ve özgüven duygusu aşıladığını savunmuşlardır (Ferris vd., 2002; Ferris vd., 2005). Bu his, onların sadece etkileme girişimlerinde bulunmalarına değil, aynı zamanda bu girişimleri başarılı bir şekilde yürütmelerine de olanak tanır. Birlikte ele alındığında, politik becerinin politik davranışın hayata geçirilmesi üzerindeki etkileri, günümüzün giderek daha çalkantılı, belirsiz ve stres yaratan iş yerlerinde proaktif stratejilerle sonuçlanmaktadır (Perrewe vd., 2000).

1.3.2. Politik Davranışın Nedenleri

Örgüt içinde politik davranış sergileme ihtiyacı hisseden bireyin harekete geçmesini sağlayan duygu kendini gizleyerek göze girmeye çalışmasıdır. Kendini gizleyen birey fark edilmeden göze girmeye ve hedefine ulaşmaya çalışmaktadır. Eğer örgütte kaynakların dağıtımıyla ilgili kurallar belirsizse bu tip politik davranışların sergilenmesi artacaktır (Goltz, 2003).

Örgütlerde politik davranışın var olmasının başka bir nedeni de kaynakların kıt olmasıdır. Genellikle örgütlerde finansman, terfi ve itibar gibi kaynaklar sınırlıdır. Bireyler bu

kaynakları kendileri veya tercih ettikleri grup için güvence altına almak amacıyla politik davranışlarda bulunabilirler. Bu durum ittifaklar kurmayı, etkili bireylerle uyum sağlamayı veya bir avantaj elde etmek için stratejik eylemlerde bulunmayı içerebilir.

Politik davranışın bir başka nedeni de örgütler içinde çatışan çıkarların ve amaçların varlığıdır. Farklı bireylerin veya grupların farklı hedefleri veya öncelikleri olabilir, bu da rekabete ve politik davranışlara sebep olur.

Politik davranış sergileyenler arasında yapılan bir araştırmada politik davranışa başvurmalarının sebepleri olarak aşağıdaki 8 madde tespit edilmiştir (Yukl ve Falbe 1990).

- Çalışanın bir işi yerine getirmesini istemek için
- Çalışanın işi daha hızlı yapması için
- Çalışanın kurallarını kendi ihtiyaçlarına uyarlaması için
- Kişiden bir problemin çözümünü istemek için
- Kişiden ek kaynak istemek için
- Kişiden işle ilgili bir konuda onay vermesini istemek için
- Toplantılarda kişinin kendi düşüncelerini desteklemesini istemek için
- Bilgi istemek için

Kurumda politik davranışa katkıda bulunan faktörler şunlardır (Poon, 2003).

- Bireysel faktörler
 - Yüksek öz monitörler
 - İç kontrol odağı
 - Yüksek Mach kişiliği
 - Kurumsal yatırım
 - Algılanan iş alternatifleri
- Organizasyonel faktörler
 - Kaynakların azalması
 - Terfi fırsatları
 - Rol belirsizliği
 - Belirsiz performans değerlendirme sistemi
 - Sıfır toplamı ödül uygulamaları
 - Demokratik karar alma
 - Yüksek performanslı baskılar

- Kendi kendine hizmet eden üst düzey yöneticiler

Yapılan başka bir çalışmada (İslamoğlu ve Börü, 2007) politik davranışların nedenleri arasında aşağıdaki faktörler belirlenmiştir.

- Rol belirsizliği
- Ödüllendirme sistemi
- Başarı beklentisi
- Kaynakların kullanımı
- Yöneticinin iletişiminin açık olmaması (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Kuruluşlarda Politik Davranışa Katkıda Bulunan Faktörler: Örgütlerde politik davranışlara sebep olan durumlar ; tam olarak anlaşılamayan kararlar, kaynakların yetersiz olması, hedeflerin belirgin olmaması, teknoloji kaynaklı karmaşıklık ve çok fazla değişim yaşanması şeklinde sayılabilir (Can vd., 2006). Politik davranış, bireyler ve örgütleri arasında yaratılan gerilimlere verilen oldukça doğal bir tepkidir. Bütçelerin ve çalışma standartlarının belirlenmesi, işin günlük denetimi ve kontrolünün yanı sıra fırsat ve kariyer arayışı, genellikle karmaşık oyunbazlık biçimleriyle karakterize edilir. Örneğin, fabrika işçilerinin, amirlerinin ya da verimliliği artırmanın yollarını bulmaya çalışan verimlilik uzmanlarının yakın gözetimi altındayken bile çalışma tempolarını ve kazanç düzeylerini kontrol edebildiklerini gösteren durumları ele alalım. İşçiler konumlarını korumak için sistemi yenmenin yollarını bulmaları gerektiğini bilirler ve bunu büyük bir beceri ve ustalıkla yaparlar. Örgütsel işlerde sistematik bir şekilde dolap çeviren bireyler, örgütsel yaşamın pek çok alanında mevcut olan gizli bir eğilimin en uç ve tam gelişmiş halini sergilemektedir (Dubrin, 2001).

Bazen yaratılan çatışmalar oldukça açık ve herkesin görebileceği şekilde olurken, diğer zamanlarda günlük olayların yüzeyinin altında yatar. Örneğin, toplantılardaki ilişkiler, katılımcıların bile farkında olmadığı çeşitli gizli gündemler tarafından yönetilebilir. Bazı kuruluşlarda anlaşmazlıkların uzun bir geçmişi olabilir, şu andaki kararlar ve eylemler başkalarının çoktan unutulduğunu veya çözüldüğünü düşündüğü çatışmalar, kinler veya farklılıklar tarafından şekillendirilebilir. Bir üretim departmanı yöneticisi, temel fikirlere katılmadığı için değil, üretim mühendisi ile hiç geçinememiş olmasından kaynaklanan kırgınlıklar nedeniyle, üretim mühendisinden gelen bir teklifi engellemek için pazarlama müdürü ile işbirliği yapabilir. Bu tür kırgınlıklar önemsiz gibi görünse de, örgütsel

yaşamda genellikle güçlü kuvvetlerdir. Bir dizi bireysel ve örgütsel faktör politik davranışa katkıda bulunur (Dubrin, 2001).

- Piramit şeklindeki organizasyon yapısı: Bir piramit gücü en tepede yoğunlaştırır. Organizasyon şemasında birbirini izleyen her katman, bir üstteki katmandan güç bakımından daha zayıftır. Organizasyonun en altında çalışanların neredeyse hiç gücü yoktur. Günümüzde çoğu organizasyonda daha önce olduğundan daha az katman bulunduğu için, güç için rekabet daha yoğun hale gelmiştir.
- Sübjektif performans standartları: İnsanlar genellikle politik davranışa başvururlar çünkü örgütün kendi performanslarını ve terfi için uygunluklarını değerlendirmek için objektif ve adil bir yolu olduğuna inanmazlar. Benzer şekilde, yöneticilerin etkili kişileri daha az etkili olanlardan ayırmak için objektif bir yolu olmadığında, kayırmacılığa başvuracaklardır.
- Çevresel belirsizlik ve türbülans: İnsanlar istikrarsız ve öngörülemez bir ortamda faaliyet gösterdiklerinde, politik davranışa eğiliminde olurlar. Olumlu bir izlenim yaratmak için politik davranışa güvenirliler çünkü belirsizlik gerçekten neyi başarmaları gerektiğini belirlemeyi zorlaştırır. Şirket birleşmeleri veya küçülmenin yarattığı belirsizlik, türbülans ve güvensizlik, ofis içi politik davranışın sergilenmesine önemli bir katkıda bulunur.
- Duygusal güvensizlik: Bazı insanlar yetenek ve becerilerine güvenmedikleri için üstlerine yaranmak amacıyla politik manevralara başvururlar.
- Manipülatif eğilimler: Bazı insanlar, bazen kendi kişisel çıkarları için başkalarını manipüle etmek istediklerinden politik davranışlarda bulunurlar.
- Rasyonel karar vermeyi engelleyen anlaşmazlıklar: Birçok yönetici önemli kararlar alırken rasyonel kriterler kullanmaya çalışır, ancak rasyonel karar alma, kuruluşun ne yapması gerektiği konusundaki büyük anlaşmazlıklar tarafından kısıtlanır. Strateji ve hedefler kilit örgüt üyeleri arasında güçlü bir şekilde paylaşılmadığı sürece, örgütsel karar alma sürecinde politik motivasyon kaçınılmazdır.

1.3.3. Politik Davranışın Boyutları

Politik davranışla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Farrell ve Peterson (1982) 'un çalışması genel kabul görmesi açısından öne çıkmaktadır. Bu çalışmada örgütlerde

gerçekleşen politik davranışlar 3 boyut halinde (İç-Dış Boyut, Yatay-Dikey Boyut ve Yasal-Yasal Olmayan Boyut) incelenmiştir (Farrell ve Peterson, 1982).

Tablo 1

Örgütlerde Politik Davranışa Dair Bir Tipoloji

Yasal		Yasal Olmayan		
	Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
İç	I -Direk tepki verme -Amire şikâyet etme -Emir komuta zincirini atlama -Engelleme	II -Koalisyon kurma -Karşılıklı menfaat gözetme -Misilleme yapma	V -Sabotaj -Protesto -İsyan	VI -Tehditler
	III -Dava açma	IV -Dışardaki meslektaşla görüşme -Örgüt dışı profesyonel etkinlik yapma	VII -Olumsuzlukları ifşa etme	VIII -İkiyüzlülük -İhanet
Dış				

Kaynak: Farrell, D., J.C. Peterson (1982), 'Patterns of Political Behavior in Organizations' Academy of Management Review, 7/3, s.407.

İç-Dış Boyut: Bu boyutun kapsamı, örgüt çalışanının hedeflerini gerçekleştirirken sergileyeceği politik davranışlar için gerekli olan kaynağı örgüt içinden mi yoksa örgüt dışından mı kullanacağı şeklinde tanımlanabilir. İç Boyuta koalisyon kurma ve beraber fayda sağlama örnek olarak verilebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Dış boyut için örnek olarak örgüte ait gizli bilgileri dışarıya sızdırmak ve ispiyonculuk yapmak verilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Yatay-Dikey Boyut: Bu boyut için örgütteki paralel seviyede çalışanlar veya alt ve üst seviyede çalışanlar arasındaki politik davranışlardır denilebilir. Yatay boyuta örnek olarak işbirliği yapma ve destek teklif etme gösterilebilirken dikey boyuta örnek olarak yersiz iltifatta bulunma ve müdüre şikâyet etme davranışları gösterilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Yasal-Yasal Olmayan Boyut: Yasal ve Yasal olmayan boyutta çalışanların sergiledikleri politik davranışların o örgütlerde veya işletmelerde geçerli olan kuralların dışına çıkıp çıkmadığı durumu incelenir. Yasal boyuta örnek olarak koalisyon kurma, Yasal olmayan boyuta ise dışarıya bilgi aktarma gösterilebilir (Farrell ve Peterson, 1982).

1.3.4. Politik Taktikler

80'li yılların başına kadar örgütsel politik davranış üzerine çok fazla sistematik ve/veya ampirik çalışma yapılmamıştır. Endüstriyel-örgütsel psikologların ve davranış bilimcilerin ilgisini çekmeye başlayan örgütsel politik davranış konusundaki en önemli çalışmalardan biri Kipnis ve arkadaşlarının (1980) çalışmasıdır. Kipnis ve arkadaşları çalışmalarında, örgütlerde politik davranışı tanımlayan "etkileme taktiklerini" belirlemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar değerlendirildiğinde 8 temel etkileme taktiği belirlenmiştir (Çalışkan, 2006).

Bu sekiz politik davranış taktiği aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır: “Baskı uygulama ve meşrulaştırma, işbirliği, koalisyon kurma, değerlere ve inançlara yönelme, göze girme, karşılıklı çıkar gözetme, kişisel yarar sağlayacağını haberdar etme, kişisel rica”. Bu sekiz taktik, uygulamalarına (kullanımlarına) göre sert taktikler ve yumuşak taktikler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sert taktikler, hedef kişi üzerinde baskı yaratan ve bu davranışlardan hoşnut olmayan davranışlar olarak tanımlanırken; yumuşak taktikler ile karşılaşıldığında daha az dirençle karşılaşılır ve hedef kişi tarafından isteyerek kabul edilir. Sert ve yumuşak taktikler arasındaki en önemli ayrım, hedef kişiye karar verirken ne ölçüde özgürlük tanıdıklarıdır. Hedef kişi yumuşak taktikleri kabul edip etmeyeceği konusunda kendini daha rahat ve özgür hisseder; sert taktikler açısından ise durum böyle değildir. Sert taktiklerin arkasındaki motivasyon, hedef kişinin davranışını kontrol etme çabasıdır. Bu tahakküm sürecinde sert taktikleri kullanan kişi, ceza, pozisyon ve otorite anlamında kendi gücünü kullanarak hedef kişiyi zorlamak suretiyle amaçlarına ulaşmak ister (Knippenberg ve Steensma, 2003; Kriska, Ryan ve McFarland, 2002).

İslamoğlu ve Börü (2007) politik davranışların tespitine yönelik çalışmalarında politik taktikleri 6 boyutta incelemişlerdir. Bunlar dikey boyutta koalisyon kurmak, göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak, yatay hiyerarşide ise ikiyüzlü davranmak, tavizci davranmak ve karşılıklı çıkar gözetmek şeklindedir (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Örgütlerde çalışanların etkileme taktiklerine odaklanan araştırmalar, yumuşak taktiklerin sert taktiklere kıyasla daha fazla kullanıldığını göstermektedir (Kriska vd., 2002). Kullanım sıklığı açısından en yaygın kullanılan etkileme taktiklerinin "rasyonellik", "nankörlük" ve "kendini tanıtmak" olduğu tespit edilmiştir. Yumuşak taktikler kullanan bireyler, ancak yumuşak taktiklerle herhangi bir kazanım elde edemediklerinde sert taktikler kullanma eğilimindedirler. Bireyin taktik kullanımını (seçimini) ve sıklığını

belirlemede bazı değişkenler etkilidir. Bu değişkenler şunlara göre belirlenir: “Temsilcinin amacı; hem temsilcinin hem de hedefin örgüt içindeki pozisyonları; temsilcinin özsaygısı, yetkinliği, makyavelist kişilik özellikleri, eğitim düzeyi; taktiğin tek bir kişiye mi yoksa gruba mı yönelik olduğu ve hedef ile temsilci arasındaki yakınlık düzeyi”. Yukarıda bahsedilen taktiklere ek olarak birçok yeni taktik belirlenmiş olsa da, Kipnis ve arkadaşlarının (1980) taktikleri hala güncel olarak kabul edilmekte ve yeni çalışmalar bu taktiklerin devamı olarak görölmektedir (Knippenberg ve Steensma, 2003).

1.3.5. Politik Davranışın Sonuçları

Politik davranış terimi ile ilgili çoğu çalışan kendisinde olumsuz izlenim bırakan bir politik davranış biçimine tanık olmuştur. Olumsuz politik davranış fark ettikten sonra, insanlar genellikle bununla başa çıkmak için etkisiz stratejiler kullanırlar. Davranıştan hoşlanmadıkları için onu görmezden gelir ve ortadan kalkmasını umarlar. Çok sayıda lider ve profesyonel, sadece iyi iş yaparlarsa her şeyin yoluna gireceğine inanır. Ne yazık ki bu bakış açısı sonunda onlara zarar vermektedir. Çalışanların politik davranışları nasıl algıladıkları önemlidir çünkü insanlar gerçeği algıladıkları yönde davranışlarını belirlemektedirler. Dolayısıyla iş ortamının politik bir ortam olarak algılanması, çalışanların iş arkadaşlarına ve iş yerine olan duygu ve düşüncelerini etkilemektedir (İşcan, 2005).

Örgütlerde politik davranışın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir. Çalışanlar kendi çıkarlarını ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içerisinde güç mücadelelerine girerler ve taktikler geliştirirler. Bu bakımdan politik davranış örgütsel yaşamın gerekli bir yönü olarak görölebilir. Bu davranış çalışanların kuruluş içinde kaynak, terfi ve itibar kazanmasına yardımcı olabilir. Ancak genel olarak bakıldığında politik davranışın sonuçları hem bireyler hem de bir bütün olarak organizasyon için zararlı olabilir. Başlıca olumsuz sonuçlardan birisi, çalışanlar arasındaki güven ve uyumun erozyona uğramasıdır. Bireyler politik davranışlarda bulunduklarında, diğer bireyler tarafından genellikle çıkarıcı ve manipölatif olarak algılanırlar, bu da organizasyon içinde bir şüph ve paranoya kültürü yaratabilir. Bu durum iletişim ve işbirliğinde bir bozulmaya yol açarak üretkenliği ve yeniliği engelleyebilir.

Politik davranış karşısında çalışanların olumsuz algıya kapılması ve çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçların görölmesi politik davranışın dolaylı sonucudur. Olumsuz sonuçlara

verimsiz çalışma, iş doyumunun azalması, stres ve işten ayrılmaya kadar giden davranışlar örnek olarak verilebilir.(Chang vd., 2009).

Yaygın bir olumsuz politik davranış biçimi manipülasyondur. Bireyler, başkaları üzerinde avantaj veya kontrol elde etmek için manipülatif taktikler kullanabilirler. Bu durum karar alma süreçlerini kendi lehlerine etkilemek için aldatmayı, bilgi saklamayı veya gerçekleri çarpıtmayı içerebilir. Manipülasyon genellikle güvenin bozulmasına yol açar ve organizasyon içinde bir şüphe kültürü yaratabilir.

Bir başka olumsuz politik davranış da kayırmacılıktır. Bireyler, kişisel ilişkilere veya ittifaklara dayalı olarak belirli çalışanlara karşı önyargı gösterdiğinde, bu bir adaletsizlik algısı yaratabilir. Kayırmacılık yalnızca liderlerin güvenilirliğini baltalamakla kalmaz, aynı zamanda meritokrasiyi de engeller ve ekip üyeleri arasında kızgınlık ve bölünme için uygun bir alan yaratır.

Politik davranışın bir başka sonucu da örgütsel çatışmanın yaratılmasıdır. Politik davranış genelde, çalışanlar arasında husumet ve gerilim yaratabilen, arkadan bıçaklama, yanlış bilgilendirme ve adam kayırma gibi taktiklerle uğraşan bireyleri içerir. Bu çatışma, iş doyumunun azalmasına, işten ayrılmanın artmasına ve genel organizasyonel performansın düşmesine yol açabilir.

Riaz'a göre örgütteki politik davranışlar örgüte bağlılıkta ve verimlilikte azalmaya, çalışanların işten ayrılmalarına, örgütün gizli bilgilerinin dışarıya aktarılmasına sebep olmaktadır (Riaz, 2013). Politik etkileme taktiklerinin başarısı, taktiğin türüne (sert ya da yumuşak); bir ya da daha fazla taktik kombinasyonunun kullanımına; temsilcinin ve hedef kişinin gücüne; temsilcinin amacına ve temsilci ile hedef kişi arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişir. Bu alanda yapılan sınırlı sayıda çalışma, belirli etkileme taktiklerinin diğerlerine kıyasla daha olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Sert taktiklerle kıyaslandığında yumuşak taktiklerin daha etkili olduğu ve daha olumlu iş sonuçlarına yol açtığı tespit edilmiştir. En etkili taktikler olan yumuşak taktikler, ilham yoluyla ikna etme ve çalışanları karar alma sürecine dahil etme yöntemlerinden oluşmaktadır. Bu taktiklerin her ikisi de direnç ve/veya uyum yerine bağlılıkla sonuçlanır. Bu taktikler genellikle aynı örgütsel statüye sahip iş arkadaşlarına ve astlara karşı kullanılır. Bu taktiklerin her ikisi de tek başına kullanılmaktan ziyade diğerleriyle birlikte kullanılır. Bu iki taktiğin dışında, kullanım şekline bağlı olarak olumlu sonuçlara yol açan bir diğer taktik de rasyonelliktir. Rasyonellik, yumuşak taktiklerle birlikte kullanıldığında olumlu sonuçlara yol açsa da, sert taktiklerle birlikte kullanıldığında etkili değildir. Beklenenin aksine, iyilik alışverişi

de etkili sonuçlara yol açar. Atılganlık, yaptırımlar ve koalisyonlar en az etkili taktikler olarak bulunmuştur. Bu taktikler, başka bir taktikle birlikte kullanılsalar bile, nadiren bağlılık sağlamakta ve genellikle direnç ya da uyumla sonuçlanmaktadır (Knippenberg ve Steensma, 2003).

Politik davranışın başarısı, temsilcinin çıktılarını ve iş tutumunu belirler. Duruma ve hedef kişinin özelliklerine bağlı olarak, politik etkileme taktığının doğru seçimi ve temsilcinin hedeflerini gerçekleştirmesi, olumlu iş tutumu geliştirmesi açısından etkilidir. Politik etkileme taktiklerinin sonuçlarını inceleyen bir çalışmada, politik davranışın sonuçlarını anlamak için meta-analiz yöntemi kullanılarak 23 farklı çalışma taranmıştır. Sonuçlar, rasyonellik ve nankörlük taktiklerinin çeşitli iş çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Hedeflerine ulaşmak için bu taktikleri kullanan çalışanların kariyerlerinde başarılı olma şansları daha yüksektir. Uygun politik etkileme taktiklerini kullanarak hedeflerine ulaşan çalışanlar sadece olumlu iş tutumu geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda daha yüksek başarı hissine sahip olur ve hedef kişi ve/veya grupla daha iyi iş ilişkileri geliştirir. Hedeflerine ulaşamayan bireyler ise diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum geliştirir ve gelecekteki iş fırsatlarını değerlendirmede başarısız olurlar (Higgins vd., 2003).

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırma probleminin arka planı ele alınmakta ve daha sonra araştırma soruları çerçevesinde araştırma modeli sunulmaktadır. Son olarak, araştırma soruları doğrultusunda konuya ilişkin literatüre dayanarak, araştırmanın hipotezleri oluşturulmaktadır.

2.1. Araştırma Problemi

Politik davranışlar çalışanların kendi menfaatlerini korumak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki diğer çalışanların davranışlarını etkileme ve işyerindeki gelişmelerin yönünü belirleme davranışlarını kapsar (Bacharach ve Lawler, 1998). Bununla beraber örgütler doğaları gereği politik davranışların tüm boyutlarıyla sergilendiği politik arenalardır. Özellikle belirsizlik ve kargaşa durumlarının hakim olduğu (Ferris ve Kacmar, 1992) ve kaynak dağıtımının net kurallara bağlı olmadığı ve sert rekabetin yaşandığı (Goltz, 2003) örgütlerde politik davranışların sergilenmesi artar. Politik davranışlarla ilgili Gandz ve Murray (1980)' in yaptığı çalışmada örgütlerde iş ve yöneticiyle ilgili konuşmaların yaygın şekilde yapıldığı ve örgütlerdeki politik davranışların bireyler tarafından zararlı olarak algılandıkları bulunmuştur.

Proaktif kişiliğe sahip kişiler etraflarındaki değişime etki eden kişilerdir. Her bireyin çevrelerini etkilemek amacıyla çaba gösterme düzeyleri farklılık gösterir. Proaktif kişiler içinde bulundukları örgütleri olumlu yönde değiştirmek için fırsat bulduklarında inisiyatif kullanarak harekete geçerler ve değişimi sağlayana kadar efor sarf ederler (Bateman ve Crant, 1993). Proaktif kişilik sahibi çalışanlar işyerlerinde sorunları tespit edip çözüme katkı sunarlar (Crant ve Bateman, 2000). Araştırmalarda proaktif kişilik ile bireysel iş performansı (Crant, 1995), kariyer (Crant, vd., 1999), liderlik (Bateman ve Crant, 1993), örgütsel yenilikçilik ve girişimcilik (Crant, 1996) arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Politik davranışların sergilenmesi diğer çalışanlar tarafından genelde olumsuz algılanır. Örneğin politik davranış sergileyerek terfi alan bir çalışan için kendince herhangi bir olumsuz durum yoktur ancak aynı pozisyon için terfi bekleyen kişi bu durumu olumsuz algılamıştır. Aynı şekilde dışardan bu durumu gören diğer çalışanların da durumu olumsuz algılaması muhtemeldir. Tüm bu olumsuzluklar iş ortamının huzurunu bozucu sorunlara sebep olabilir.

2.2. Araştırma Soruları

Çalışanların proaktif kişilik ve politik davranışlarını inceleyen bu çalışmanın amacına yönelik aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Çalışanların proaktif kişilik özelliklerine sahip olmaları politik davranış sergileme düzeylerini arttırmakta mıdır?
2. Proaktif kişilik ve politik davranışlar demografik faktörlere göre farklılaşmakta mıdır?

2.3. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli aşağıda gösterilen şekilde ifade edilebilir.

Şekil 2

Araştırma Modeli



2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür incelendiğinde proaktif kişilik ile politik davranış arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen ampirik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Allen ve diğerleri (1979) politik davranışları kullanan yöneticilerin genel olarak hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemek üzere yaptıkları çalışmada dışa dönük, kendine güvenen, agresif, hırslı, zeki ve hilekar kişilerin daha fazla politik davranış sergilediğini tespit etmiştir. Bununla beraber kişilik özelliklerinin politik davranışlara etkisine dair diğer çalışmalar beş büyük kişilik özelliği, makyavelizm, kontrol odağı, psikolojik sermaye ve öz izleme gibi özelliklerin politik davranışları etkilediğini göstermektedir.

Beş büyük kişilik özelliklerine ilişkin Taşçı ve Eroğlu (2007) yaptıkları çalışmada dışadönük, uyumlu ve yeniliklere açık akademisyenlerin daha fazla politik davranış sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Makyavelist kişilik özellikleri ile ilgili olarak

Barbuto ve Moss (2006) yaptıkları çalışmada makyevelist kişilerin karşılıklı çıkar gözetme ve baskı uygulama taktiklerini daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Kontrol odağının nasıl etkilediğine dair Ralston (1985) yaptığı çalışmada iç kontrol odağı yüksek çalışanların göze girme taktiğini daha sık kullandığını belirtmiştir. Özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi faktörlerin birleşiminden oluşan psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisini inceleyen Oruç (2015), psikolojik sermayesi düşük çalışanların daha fazla tavizci ve ikiyüzlü davrandığını aynı zamanda bu çalışanların karşılıklı çıkar gözetme davranışlarını da daha fazla kullandığını ifade etmektedir.

Literatürdeki araştırmalar bu çerçevedeyken proaktif kişiliğin de politik davranışlar üzerinde etkili olabileceği varsayılabilir. Proaktif kişiliğin çevresini değiştirmeye yönelik bir eğilim olduğu, politik davranışlarında kişinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sergilediği proaktif davranışlar olduğu düşünüldüğünde proaktif kişiliğin politik davranışları arttırması beklenebilir. Bu nedenle proaktif kişiler çevrelerini istedikleri yönde değiştirmek için bazı tavizler verebilirler, gerektiğinde ikiyüzlü davranabilirler, yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının ve astlarının gözüne girmeye yönelik davranışlar sergileyebilirler, bazı çalışanlarla birlikte hareket ederek koalisyonlar kurabilirler, karşı tarafa eğer sen benim dediğimi yaparsan ben de senin dediğini yaparım diyerek karşılıklı çıkar gözetebilirler ve son olarak istediklerinin yolu üst yönetimden geçiyorsa üst yönetime yaranmaya yönelik girişimlerde bulunabilirler. Dolayısıyla bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler kurulabilir.

H1: Proaktif kişilik ile tavizci davranmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2: Proaktif kişilik ile ikiyüzlü davranmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Proaktif kişilik ile göze girmeye çalışmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H4: Proaktif kişilik ile koalisyon kurmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H5: Proaktif kişilik ile karşılıklı çıkar gözetmek arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H6: Proaktif kişilik ile üst yönetime yaranmaya çalışmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Bu hipotezlerle birlikte demografik özelliklerin de politik davranışlar ve proaktif kişilik üzerinde rolü olduğu bilindiğinden bu araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre politik davranışlarının ve proaktif kişilik özelliklerinin nasıl farklılaştığının da belirlenmesi literatüre katkı sağlaması açısından önem taşıyabilir. Bu nedenle aşağıdaki iki hipotez araştırmaya dâhil edilebilir.

H7: Proaktif kişilik çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, çalışan kategorisine, yönetici olup olmamalarına, çalışılan sektöre, mevcut yöneticiyle kaç yıldır çalışıldığına ve mevcut örgütteki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H8: Politik davranışlar çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, çalışan kategorisine, yönetici olup olmamalarına, çalışılan sektöre, mevcut yöneticiyle kaç yıldır çalışıldığına ve mevcut örgütteki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.



BÖLÜM 3. BULGULAR

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Proaktif kişiliğin ve politik davranışların kamu ve özel tüm sektörlerde bulunabileceği varsayımıyla araştırmada veri toplamak için özel bir evren seçilmemiştir. Bunun yerine Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanlarıyla araştırma yapılmıştır. Katılımcılara online anket gönderilerek veri toplama işlemi yapılmıştır. Bu şekilde toplam 324 adet anket cevap formu toplanmış, bu cevap formların 73 tanesi ölçeğe eklenen kontrol sorusu ve özensiz cevap sebebiyle elenmiş kalan 251 form üzerinden analizler yapılmıştır. Aykırı ve eksik veriler içermesi sebebiyle 5 katılımcıya ait veriler araştırma dışı bırakılmış ve 246 katılımcının verileri ile analizlere devam edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının, çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin Hair (2016) ve Gürbüz ve Şahin (2016)'e göre -1 ile +1 arasında olması gerektiği belirtilmektedir. Araştırma verilerine yönelik yapılan çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Ölçeklere Yönelik Normallik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Çarpıklık	Basıklık
Proaktif Kişilik Ölçeği	-,351	,476
Politik Davranışlar Ölçeği	,187	-,329
Tavizci Davranmak	,950	,646
İkiyüzlü Davranmak	,914	-,042
Göze Girmeye Çalışmak	,825	,027
Koalisyon Kurmak	-,194	-,916
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,093	-,889
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,498	,154

Ölçeklere ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin, Hair (2016) ve Gürbüz ve Şahin (2016)'in açıkladığı sınırlar içerisinde (-1 ile +1) olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile veri setinin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla parametrik testler kullanılmıştır.

Katılımcılar ve araştırma değişkenleri hakkında genel bilgileri öğrenebilmek amacıyla frekans analizi ve tanımlayıcı analizler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının güvenirliliği Cronbach's Alpha katsayı ile kontrol edilerek güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadaki ölçekler ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla T-Testi ve Anova analizi kullanılmıştır. Anova analizi sonucunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey Testi yapılmıştır.

Araştırma ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenin (proaktif kişilik), bağımlı değişkenin (politik davranış) tüm boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma raporu oluşturulurken, anlamlılık düzeyi için %95 güven aralığı ($p < .05$) kullanılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Proaktif kişilik ve politik davranış ölçmek için iki ayrı ölçek kullanılmıştır.

Proaktif Kişilik Ölçeği: Proaktif Kişilik Ölçeği olarak Bateman ve Crant (1993) tarafından oluşturulan, akabinde Claes vd. (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlaması Akın vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen Proaktif Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kişilerin proaktif kişilik özelliklerini ölçmektedir, tek boyutludur, 5'li likert yapıda kullanılmıştır.

Politik Davranış Ölçeği: Politik Davranış Ölçeği olarak İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen 37 maddeden oluşan ölçek ile çalışanların politik davranışları ölçülmüştür. Ölçek boyut olarak "tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak" olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır.

3.3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Katılımcılar ve araştırma değişkenleri için frekans analizi ve tanımlayıcı

analizler yapılmıştır. Demografik değişkenler için T-Testi ve Anova analizi uygulanmıştır ve devamında Tukey Testi yapılmıştır. Alt boyutlar arasındaki ilişki için Pearson korelasyon analizi ve basit regresyon analizi yapılmıştır.

3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3

Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	74	30,1
	Erkek	172	69,9
Medeni Hal	Evli	151	61,4
	Bekâr	95	38,6
Eğitim	İlköğretim	7	2,8
	Lise	46	18,7
	Önlisans	45	18,3
	Lisans	99	40,2
	Yükseklisans	45	18,3
	Doktora	4	1,6
Çalışan Kategorisi	Mavi Yaka	89	36,2
	Beyaz Yaka	130	52,8
Yönetici Pozisyonu	Evet	55	22,4
	Hayır	184	74,8
Sektör	Kamu	135	54,9
	Özel	104	42,3
		$\bar{X} \pm S.S.$	Min. - Maks.
Yaş		36,08 $\pm$ 8,54	17 - 66
Aylık Gelir (TL)		10.592 $\pm$ 6,892	0 - 50.000
Çalışma Hayatı Süresi (Yıl)		14,08 $\pm$ 9,28	0 - 50
Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi (Yıl)		4,73 $\pm$ 5,16	0 - 40
Çalışan Sayısı		1735 $\pm$ 1169	1 - 150.000

Katılımcıların %30,1’i kadın, %69,9’u erkektir. Katılımcıların %61,4’ü evli iken, %38,6’sı bekardır.

Katılımcıların %2,8’i ilköğretim, %18,7’si lise, %18,3’ü önlisans, %40,2’si lisans, %18,3’ü yükseklisans ve %1,6’sı doktora eğitim seviyesine sahiptir.

Katılımcıların %36,22’si mavi yaka, %52,8’i beyaz yakadır. Katılımcıların %22,4’ü yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların %54,9’u kamu, %42,3’ü özel sektörde çalışmaktadır.

Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 36, aylık gelir ortalaması yaklaşık 10,500 TL, çalışma hayatı süre ortalaması yaklaşık 14 yıl, mevcut yönetici ile çalışma süre ortalaması yaklaşık 5 yıl ve çalışan sayısı ortalaması yaklaşık 1750’dir.

3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)

Araştırmada kullanılan proaktif kişilik ve politik davranışlar ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bu başlık altında sunulmuştur.

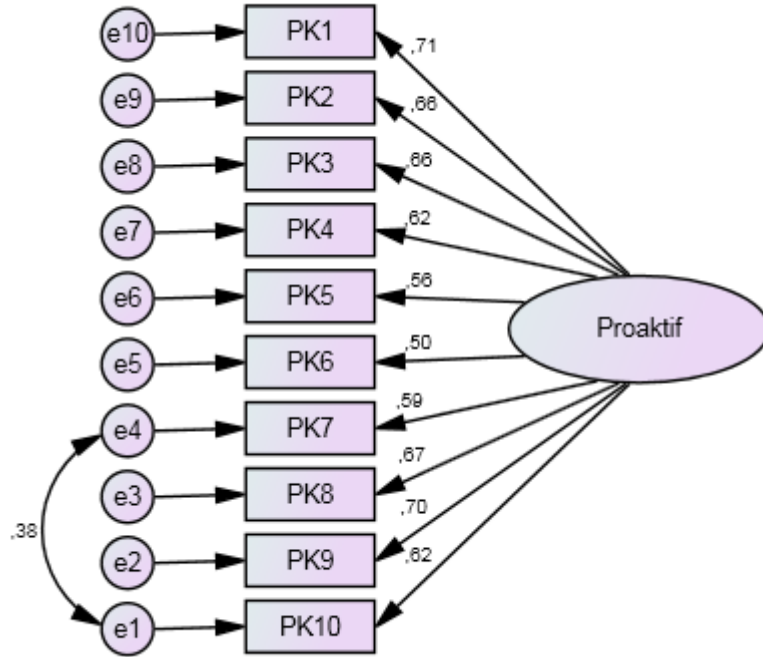
Doğrulayıcı faktör analizi önceden geliştirilmiş, önceki çalışmalarda kullanılmış, kuramsal dayanağı olan veya modelin doğruluğunu teyit etmek için kullanılan bir analiz türüdür. Araştırma verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen uyum iyiliği indeksi değerlerinin, kabul edilebilir seviyede olması gerekmektedir.

3.3.2.1. Proaktif Kişilik Ölçeğine Yönelik DFA Analizi

Proaktif kişilik ölçeğine yönelik yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 3

Proaktif Kişilik Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları



Tek boyutlu ve toplam 10 maddeden oluşan proaktif kişilik ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/df=2,205$, RMSEA=,069; SRMR=,0447; GFI=,944; IFI=,953; TLI=,937; CFI=,952;), önerilen tek faktörlü modelin, veri ile

uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin, proaktif kişilik ölçeğinin öngörülen kurumsal altyapısı (tek faktörlü ve 10 maddeli) ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

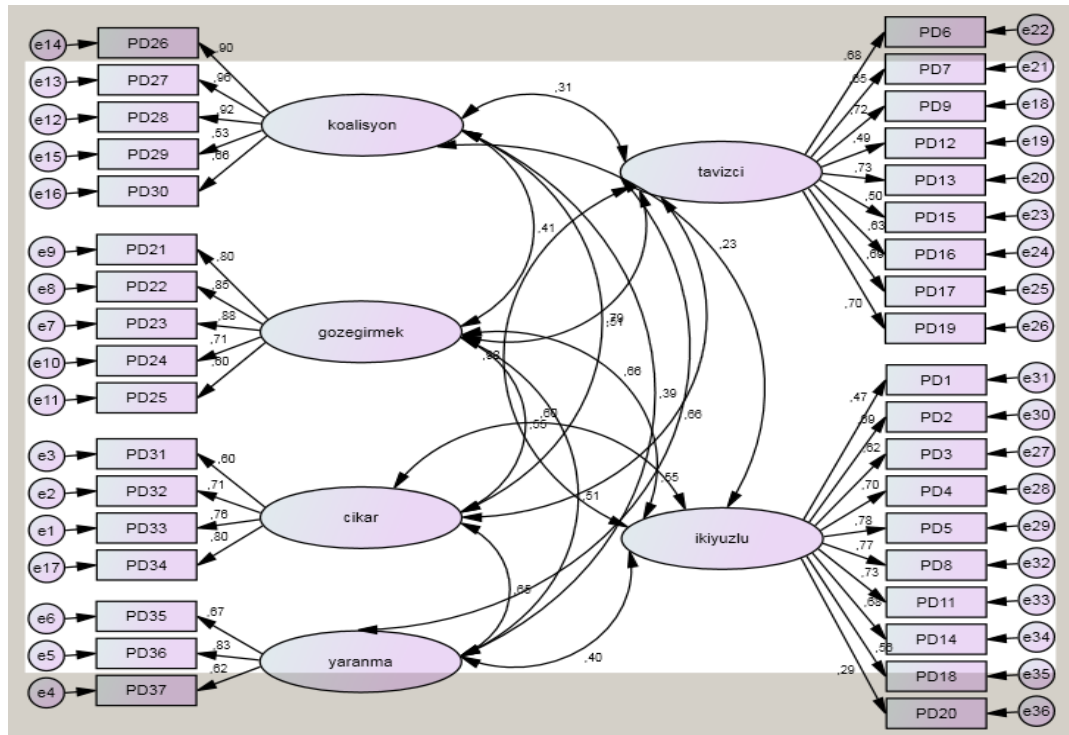
3.3.2.2. Politik Davranış Ölçeğine Yönelik DFA Analizi

Politik davranış ölçeğine yönelik yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 4’de gösterilmiştir.

Altı boyutlu ve toplam 36 maddeden oluşan politik davranışlar ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Aşağıda Şekil 3’de yer alan ilk analiz neticesinde; düşük faktör yükü göstermesi sebebiyle 20 nolu madde model dışında bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan birinci düzey DFA sonucunda ve önerilen modifikasyonların uygulanması sonucunda elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/df=1,848$, RMSEA=,058; SRMR=,0626; GFI=,859; IFI=,913; TLI=,901; CFI=,912;), önerilen altı faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin, politik davranışlar ölçeğinin öngörülen kurumsal altyapısı (altı faktörlü ve 35 maddeli) ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

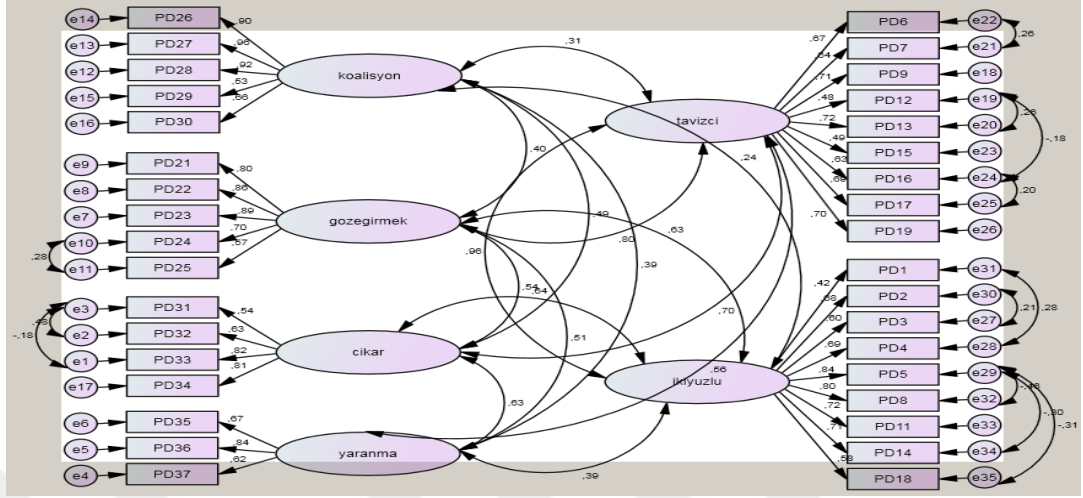
Şekil 4

Politik Davranış Ölçeğine Yönelik İlk DFA Analizi Neticesi



Şekil 5

Politik Davranış Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları



3.3.3. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan proaktif kişilik ölçeği ve politik davranışlar ölçeğine ve alt boyutlarına yönelik yapılan güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4

Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Proaktif Kişilik Ölçeği	,839	10
Politik Davranışlar Ölçeği	,921	35
Tavizci Davranmak	,808	9
İkiyüzlü Davranmak	,808	9
Göze Girmeye Çalışmak	,853	5
Koalisyon Kurmak	,898	5
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,800	4
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,736	3

Yapılmış olan güvenirlilik testi sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.3.4. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yapılan tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5*Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı Analiz Sonuçları*

Ölçekler ve Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Proaktif Kişilik Ölçeği	3,90	0,55
Politik Davranışlar Ölçeği	1,86	0,48
Tavizci Davranmak	1,47	0,46
İkiyüzlü Davranmak	1,37	0,39
Göze Girmeye Çalışmak	1,78	0,75
Koalisyon Kurmak	2,84	1,07
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	2,40	0,91
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	2,21	0,83

Katılımcıların 3,90 proaktif kişilik özelliği ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Alınabilecek en yüksek puan 5'tir.

Katılımcıların 1,86 politik davranış ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların en yüksek koalisyon kurmak ($\bar{x}=2,84$), en düşük ikiyüzlü davranma ($\bar{x}=1,37$) davranışları sergiledikleri görülmektedir.

3.3.5. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Demografik Özelliklerin

Karşılaştırması

Araştırmada kullanılan proaktif kişilik ölçeği ve politik davranışlar alt boyutlardan alınan ortalamaların, demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla, yapılmış olan analiz sonuçları bu başlık altında sunulmuştur.

3.3.5.1. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Cinsiyet Karşılaştırması

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranış düzeylerinin, cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6*Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Cinsiyet Karşılaştırması*

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Proaktif Kişilik	Kadın	74	3,97	,57	1,409	,160
	Erkek	172	3,87	,53		
Politik Davranışlar	Kadın	74	1,86	,45	-0,024	,981
	Erkek	172	1,86	,48		
Tavizci Davranmak	Kadın	74	1,47	,42	-0,029	,977

	Erkek	172	1,47	,47		
İkiyüzlü Davranmak	Kadın	74	1,33	,38		
	Erkek	172	1,39	,39	-1,137	,257
Göze Girmeye Çalışmak	Kadın	74	1,79	,69		
	Erkek	172	1,78	,77	0,186	,853
Koalisyon Kurmak	Kadın	74	2,90	,99		
	Erkek	172	2,82	1,10	0,530	,596
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Kadın	74	2,28	,87		
	Erkek	172	2,45	,92	-1,359	,175
Üst Yönetime	Kadın	74	2,38	,82		
Yaranmaya Çalışmak	Erkek	172	2,14	,83	2,040	,042*

* p<,05

Proaktif kişilik düzeyi, katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (t=1,409; p>,05).

Politik davranışlar (t=-0,024; p>,05), tavizci davranma (t=-0,029; p>,05), ikiyüzlü davranma (t=-1,137; p>,05), göze girmeye çalışma (t=0,186; p>,05), koalisyon kurma (t=0,530; p>,05) ve karşılıklı çıkar gözetme (t=-1,359; p>,05) düzeyleri, katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Üst yönetime yaranmaya çalışma düzeyi, katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=2,040; p<,05). Ortalamalar incelendiğinde; kadınların ($\bar{x}$ =2,38), erkeklere ($\bar{x}$ =2,14) göre daha yüksek düzeyde üst yönetime yaranmaya çalıştıkları görülmektedir.

3.3.5.2. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Medeni Hal

Karşılaştırması

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranış düzeylerinin, medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Medeni Durum Karşılaştırması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Medeni Hal	n	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Proaktif Kişilik	Evli	151	3,85	,56	-1,984	,052
	Bekâr	95	3,99	,51		
Politik Davranışlar	Evli	151	1,85	,47	0,056	,955
	Bekâr	95	1,85	,48		
Tavizci Davranmak	Evli	151	1,46	,45	-0,429	,668
	Bekâr	95	1,49	,46		
İkiyüzlü Davranmak	Evli	151	1,37	,38	0,262	,794
	Bekâr	95	1,36	,39		
Göze Girmeye Çalışmak	Evli	151	1,74	,73	-1,003	,317

	Bekâr	95	1,84	,77		
Koalisyon Kurmak	Evli	151	2,87	1,09	0,592	,554
	Bekâr	95	2,79	1,02		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Evli	151	2,42	,93	0,544	,587
	Bekâr	95	2,36	,86		
Üst Yönetime	Evli	151	2,22	,83	0,158	,875
Yaranmaya Çalışmak	Bekâr	95	2,20	,84		

* p<,05

Proaktif kişilik düzeyi, katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t=-1,984$; $p>,05$).

Politik davranışlar ($t=-0,056$; $p>,05$), tavizci davranma ($t=-0,429$; $p>,05$), ikiyeüzlü davranma ($t=0,262$; $p>,05$), göze girmeye çalışma ($t=-1,003$; $p>,05$), koalisyon kurma ($t=0,592$; $p>,05$), karşılıklı çıkar gözetme ($t=0,544$; $p>,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışma ($t=0,158$; $p>,05$) düzeyleri, katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

3.3.5.3. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Statü Karşılaştırması

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranış düzeylerinin, statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Statü Karşılaştırması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Statü	n	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Proaktif Kişilik	Mavi Yakalı	89	3,81	,66	-1,815	,072
	Beyaz Yakalı	130	3,96	,46		
Politik Davranışlar	Mavi Yakalı	89	1,82	,48	-0,945	,346
	Beyaz Yakalı	130	1,88	,46		
Tavizci Davranmak	Mavi Yakalı	89	1,43	,47	-1,186	,237
	Beyaz Yakalı	130	1,50	,43		
İkiyeüzlü Davranmak	Mavi Yakalı	89	1,38	,40	0,342	,733
	Beyaz Yakalı	130	1,36	,36		
Göze Girmeye Çalışmak	Mavi Yakalı	89	1,63	,68	-2,542	,012*
	Beyaz Yakalı	130	1,89	,79		
Koalisyon Kurmak	Mavi Yakalı	89	2,84	1,08	-0,200	,842
	Beyaz Yakalı	130	2,87	1,03		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Mavi Yakalı	89	2,45	,94	0,391	,696
	Beyaz Yakalı	130	2,40	,87		
Üst Yönetime	Mavi Yakalı	89	2,13	,83	-1,178	,240
	Beyaz Yakalı	130	2,26	,76		

* p<,05

Proaktif kişilik düzeyi, katılımcıların statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t=-1,815$; $p>,05$).

Politik davranışlar ($t=-0,945$; $p>,05$), tavizci davranma ($t=-1,186$; $p>,05$), ikiyeüzlü davranma ($t=0,342$; $p>,05$), koalisyon kurma ($t=-0,200$; $p>,05$), karşılıklı çıkar gözetme ($t=0,391$; $p>,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışma ($t=-1,178$; $p>,05$) düzeyleri, katılımcıların statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Göze girmeye çalışma düzeyi, katılımcıların statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,542$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; beyaz yakalıların ($\bar{X}=1,89$), mavi yakalılara ($\bar{X}=1,63$) göre daha yüksek düzeyde göze girmeye çalıştıkları görülmektedir.

3.3.5.4. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yönetici Karşılaştırması

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranış düzeylerinin, yönetici pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yönetici Pozisyonu Karşılaştırması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yönetici Pozisyonu	n	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Proaktif Kişilik	Evet	55	4,00	,45	1,627	,105
	Hayır	184	3,86	,57		
Politik Davranışlar	Evet	55	1,99	,45	2,396	,017*
	Hayır	184	1,82	,47		
Tavizci Davranmak	Evet	55	1,63	,47	2,928	,004*
	Hayır	184	1,43	,44		
İkiyeüzlü Davranmak	Evet	55	1,48	,43	2,281	,023*
	Hayır	184	1,34	,36		
Göze Girmeye Çalışmak	Evet	55	1,88	,78	1,100	,273
	Hayır	184	1,75	,74		
Koalisyon Kurmak	Evet	55	3,00	1,10	1,178	,240
	Hayır	184	2,80	1,05		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Evet	55	2,61	,89	1,848	,066
	Hayır	184	2,35	,91		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Evet	55	2,32	,76	1,067	,287
	Hayır	184	2,19	,85		

* $p<,05$

Proaktif kişilik düzeyi, katılımcıların yönetici pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t=1,627$; $p>,05$).

Politik davranışlar düzeyi, katılımcıların yönetici pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,396$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; yönetici pozisyonunda olanların ($\bar{X}=1,99$), olmayanlara göre ($\bar{X}=1,82$) göre daha yüksek düzeyde politik davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Tavizci davranma düzeyi, katılımcıların yönetici pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,928$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; yönetici pozisyonunda olanların ($\bar{X}=1,63$), olmayanlara göre ($\bar{X}=1,43$) göre daha yüksek düzeyde tavizci davranış sergiledikleri görülmektedir.

İkiyüzlü davranma düzeyi, katılımcıların yönetici pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,281$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; yönetici pozisyonunda olanların ($\bar{X}=1,48$), olmayanlara göre ($\bar{X}=1,34$) göre daha yüksek düzeyde ikiyüzlü davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Göze girmeye çalışmak ($t=1,100$; $p>,05$), koalisyon kurma ($t=1,178$; $p>,05$), karşılıklı çıkar gözetme ($t=1,848$; $p>,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışma ($t=1,067$; $p>,05$) düzeyleri, katılımcıların yönetici pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

3.3.5.5. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Sektör Karşılaştırması

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranış düzeylerinin, çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Sektör Karşılaştırması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Sektör	n	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Proaktif Kişilik	Kamu	135	3,86	,56	-1,162	,247
	Özel	104	3,94	,53		
Politik Davranışlar	Kamu	135	1,77	,44	-3,240	,001*
	Özel	104	1,97	,49		
Tavizci Davranmak	Kamu	135	1,39	,38	-3,104	,002*
	Özel	104	1,58	,51		
İkiyüzlü Davranmak	Kamu	135	1,33	,36	-2,043	,042*
	Özel	104	1,43	,40		
Göze Girmeye Çalışmak	Kamu	135	1,67	,68	-2,622	,009*
	Özel	104	1,92	,79		
Koalisyon Kurmak	Kamu	135	2,72	1,06	-1,961	,051
	Özel	104	2,99	1,06		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Kamu	135	2,25	,88	-2,782	,006*
	Özel	104	2,58	,92		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Kamu	135	2,16	,90	-1,153	,250
	Özel	104	2,29	,74		

* $p<,05$

Proaktif kişilik düzeyi, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t=-1,162$; $p>,05$).

Politik davranışlar düzeyi, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-3,240$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; özel sektörde çalışanların ($\bar{x}=1,97$), kamuda çalışanlara ($\bar{x}=1,77$) göre daha yüksek düzeyde politik davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Tavizci davranma düzeyi, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-3,104$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; özel sektörde çalışanların ($\bar{x}=1,58$), kamuda çalışanlara ($\bar{x}=1,39$) göre daha yüksek düzeyde tavizci davranış sergiledikleri görülmektedir.

İkiyüzlü davranma düzeyi, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,043$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; özel sektörde çalışanların ($\bar{x}=1,43$), kamuda çalışanlara ($\bar{x}=1,33$) göre daha yüksek düzeyde ikiyüzlü davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Göze girmeye çalışma düzeyi, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,622$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; özel sektörde çalışanların ($\bar{x}=1,92$), kamuda çalışanlara ($\bar{x}=1,67$) göre daha yüksek düzeyde göze girmeye çalıştıkları görülmektedir.

Karşılıklı çıkar gözetme düzeyi, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,782$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde; özel sektörde çalışanların ($\bar{x}=2,58$), kamuda çalışanlara ($\bar{x}=2,25$) göre daha yüksek düzeyde karşılıklı çıkar gözettikleri görülmektedir.

Koalisyon kurma ($t=-1,961$; $p>,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışma ($t=-1,153$; $p>,05$) düzeyleri, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

3.3.5.6. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Eğitim Karşılaştırması

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranışlar düzeylerinin, eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir. Gruplar arası homojenliğin sağlanması amacıyla, ilköğretim ve lise eğitim düzeyleri “ilköğretim-lise” ismi ile, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri “lisansüstü” ismi ile birleştirilmiştir.

Tablo 11

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Eğitim Karşılaştırması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Haftalık Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S.S.	F	p
Proaktif Kişilik	(1) İlköğretim-Lise	53	3,82	,54	0,719	,542
	(2) Önlisans	45	3,92	,54		
	(3) Lisans	99	3,89	,57		
	(4) Lisansüstü	49	3,97	,50		
Politik Davranışlar	(1) İlköğretim-Lise	53	1,79	,48	0,513	,674
	(2) Önlisans	45	1,85	,43		
	(3) Lisans	99	1,86	,49		
	(4) Lisansüstü	49	1,90	,46		
Tavizci Davranmak	(1) İlköğretim-Lise	53	1,41	,41	0,854	,465
	(2) Önlisans	45	1,41	,42		
	(3) Lisans	99	1,50	,49		
	(4) Lisansüstü	49	1,52	,44		
İkiyüzlü Davranmak	(1) İlköğretim-Lise	53	1,32	,38	0,440	,725
	(2) Önlisans	45	1,37	,37		
	(3) Lisans	99	1,38	,39		
	(4) Lisansüstü	49	1,40	,39		
Göze Girmeye Çalışmak	(1) İlköğretim-Lise	53	1,62	,67	2,723	,045*
	(2) Önlisans	45	1,76	,66		
	(3) Lisans	99	1,75	,76		
	(4) Lisansüstü	49	2,03	,81		
Koalisyon Kurmak	(1) İlköğretim-Lise	53	2,72	1,16	0,379	,769
	(2) Önlisans	45	2,94	1,00		
	(3) Lisans	99	2,87	1,09		
	(4) Lisansüstü	49	2,81	,98		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	(1) İlköğretim-Lise	53	2,50	,97	0,536	,658
	(2) Önlisans	45	2,29	,88		
	(3) Lisans	99	2,36	,91		
	(4) Lisansüstü	49	2,45	,85		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	(1) İlköğretim-Lise	53	2,14	,94	0,376	,771
	(2) Önlisans	45	2,30	,80		
	(3) Lisans	99	2,23	,80		
	(4) Lisansüstü	49	2,16	,80		

* p<,05

Proaktif kişilik düzeyi, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F=0,719; p>,05).

Politik davranışlar (F=0,513; p>,05), tavizci davranma (F=0,854; p>,05), ikiyüzlü davranma (F=0,440; p>,05), koalisyon kurma (F=0,379; p>,05), karşılıklı çıkar gözetme (t=0,536; p>,05) ve üst yönetime yaranmaya çalışma (t=0,376; p>,05) düzeyleri, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Göze girmeye çalışma düzeyi, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. (F=2,723; p<.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testine başvurulmuştur. Buna göre; lisansüstü eğitime sahip olanların ($\bar{X}$ =2,03), ilköğretim-lise eğitim düzeyine sahip olanlara ($\bar{X}$ =1,62) göre daha yüksek düzeyde göze girmeye çalıştıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

3.3.5.7. Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yaş, Gelir, Çalışma Süresi, Yöneticiyle Çalışma Süresi ve Çalışan Sayısı İlişkisi

Katılımcıların proaktif kişilik ve politik davranış düzeylerinin, yaş, gelir, çalışma süresi, yöneticiyle çalışma süresi ve çalışan sayısı ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar ile Yaş, Gelir, Çalışma Süresi, Yöneticiyle Çalışma Süresi ve Çalışan Sayısı İlişkisi

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yaş		Gelir		Çalışma Süresi		Yöneticiyle Çalışma Süresi		Çalışan Sayısı	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Proaktif Kişilik Ölçeği	-,103	,106	-,040	,530	-,072	,259	-,139	,034*	,027	,684
Politik Davranışlar Ölçeği	-,102	,110	-,084	,189	-,134	,037*	-,020	,764	,009	,889
Tavizci Davranmak	-,093	,147	-,035	,584	-,094	,141	,030	,648	,019	,776
İkiyüzlü Davranmak	-,020	,753	,025	,699	-,031	,627	,062	,341	-,027	,683
Göze Girmeye Çalışmak	-,176	,006*	-,083	,196	-,219	,001*	-,040	,545	-,038	,559
Koalisyon Kurmak	-,049	,440	-,077	,228	-,083	,196	-,066	,313	,023	,727
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,050	,431	-,063	,329	-,053	,408	-,018	,789	,024	,710
Üst Yönetime Yaranmaya. Ç.	-,057	,246	-,158	,013*	-,110	,085	-,039	,553	0,39	,547

* p<,05

Proaktif kişilik ile yöneticiyle çalışma süresi arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,139$; $p<,05$). Yöneticiyle çalışma süresi arttıkça, proaktif kişilik özelliği azalmaktadır.

Politik davranışlar ile çalışma süresi arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,134$; $p<,05$). Çalışma süresi arttıkça, politik davranışlar azalmaktadır.

Göze girmeye çalışmak ile yaş ($r=-,176$; $p<,05$) ve çalışma süresi ($r=-,219$; $p<,05$) arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yaş ve çalışma süresi arttıkça, göze girmeye çalışmak azalmaktadır.

Üst yönetime yaranmaya çalışmak ile gelir arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,158$; $p<,05$). Gelir düzeyi arttıkça, üst yönetime yaranmaya çalışmak azalmaktadır.

3.3.6. Proaktif Kişilik ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki

Proaktif kişilik ile politik davranışlar arasında ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13

Proaktif Kişilik ve Politik Davranışlar İlişkisi

Ölçek ve Alt Boyutları	Proaktif Kişilik	
	r	p
Politik Davranışlar Ölçeği	-,091	,153
Tavizci Davranmak	-,193	,002*
İkiyüzlü Davranmak	-,222	,001*
Göze Girmeye Çalışmak	-,099	,123
Koalisyon Kurmak	,045	,481
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,143	,500
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,006	,920

* p<,05

Proaktif kişilik ile tavizci davranmak ile arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,193$; $p<,05$). Proaktif kişilik arttıkça, tavizci davranmak azalmaktadır.

Proaktif kişilik ile ikiyüzlü davranmak arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,222$; $p<,05$). Proaktif kişilik arttıkça, ikiyüzlü davranmak azalmaktadır.

Proaktif kişilik ile politik davranışlar ($r=-,091$; $p>,05$), göze girmeye çalışma ($r=-,099$; $p>,05$), koalisyon kurmak ($r=,045$; $p>,05$), karşılıklı çıkar gözetmek ($r=,043$; $p>,05$), üst yönetime yaranmaya çalışmak ($r=,006$; $p>,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

3.3.7. Proaktif Kişiliğin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Proaktif kişiliğin, politik davranışlar üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14

Proaktif Kişiliğin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	ΔR^2	B	t	Sig
Proaktif Kişilik	Tavizci Davranmak	,193	,037	-,161	-3,073	,002*

Proaktif Kişilik	İkiyüzlü Davranmak	,222	,049	-,157	-3,560	,001*
------------------	--------------------	------	------	-------	--------	-------

* p<,05

Proaktif kişilik tavizci davranışların yaklaşık %3,7'sini açıklamaktadır ($\Delta R^2=,037$). Proaktif kişiliğin, tavizci davranma üzerinde %16,1 düzeyinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($B=-0,161$; $p<,05$).

Proaktif kişilik ikiyüzlü davranışların yaklaşık %4,9'unu açıklamaktadır ($\Delta R^2=,049$). Proaktif kişiliğin, tavizci davranma üzerinde %15,7 düzeyinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($B=-0,157$; $p<,05$).

Tablo 15

Proaktif Kişiliğin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Hipotez Numarası	Hipotezler	Kabul	Kısmi Kabul	Ret
H1	Proaktif kişilik ile tavizci davranmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.			X
H2	Proaktif kişilik ile ikiyüzlü davranış arasında pozitif yönlü ilişki vardır.			X
H3	Proaktif kişilik ile göze girmeye çalışmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.			X
H4	Proaktif kişilik ile koalisyon kurmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.			X
H5	Proaktif kişilik ile karşılıklı çıkar gözetmek arasında pozitif yönlü ilişki vardır.			X
H6	Proaktif kişilik ile üst yönetime yaranmak arasında pozitif yönlü ilişki vardır.			X
H7	Politik davranışlar çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, çalışan kategorisine, yönetici olup olmamalarına, çalışılan sektöre, mevcut yöneticiyle kaç yıldır çalışıldığına ve mevcut örgütteki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.		X	
H8	Proaktif kişilik çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, çalışan kategorisine, yönetici olup olmamalarına, çalışılan sektöre, mevcut yöneticiyle kaç yıldır çalışıldığına ve mevcut örgütteki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.		X	

Tablo 15’te araştırma kapsamında üretilen hipotezlerin test edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar gösterilmiştir. Buna göre H1-H6 ret edilmiştir. Bununla birlikte H7 ve H8 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda ilk olarak elde edilen bulguların özetine daha sonra bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Tartışma ve sonuç kısmımızın ikinci aşamasında elde edilen bulguların özgün yönleri, araştırmamızın kısıtları ve gelecek araştırma önerileri yer almaktadır.

Bulguların Özeti: Araştırma hipotezlerinin test edebilmek amacıyla farklılık testleri, korelasyon analizi, basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Farklılık testlerine ilişkin ilk olarak demografik faktörlere göre proaktif kişilik özelliklerinin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiş buna göre sadece yöneticiyle çalışma süresi arttıkça, proaktif kişilik özelliğinin azaldığı tespit edilmiştir.

İkinci olarak demografik özelliklere göre politik davranışların farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Burada cinsiyete, statüye, pozisyona, sektöre, eğitim düzeyine, yaşa ve çalışma süresine göre bazı politik davranışlar farklılık göstermiştir. Cinsiyete göre üst yönetime yaranmaya çalışma farklılık göstermiştir. Buna göre kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde üst yönetime yaranmaya çalıştıkları görülmektedir. Statüye göre göze girmeye çalışma farklılık göstermiştir. Buna göre beyaz yakalıların mavi yakalılara göre daha yüksek düzeyde göze girmeye çalıştıkları görülmektedir. Yönetici pozisyonuna göre tavizci ve ikiyeüzlü davranma farklılık göstermiştir. Buna göre yönetici pozisyonunda olanların olmayanlara göre daha yüksek düzeyde tavizci ve ikiyeüzlü davranış sergiledikleri görülmektedir. Sektöre göre tavizci davranma, ikiyeüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme farklılık göstermiştir. Buna göre özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tavizci davranma, ikiyeüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışları sergiledikleri görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre göze girmeye çalışma düzeyi farklılık göstermiştir. Buna göre; lisansüstü eğitime sahip olanların ilköğretim-lise eğitim düzeyine sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde göze girmeye çalıştıkları görülmektedir. Yaş ve çalışma süresine göre yaş ve çalışma süresi arttıkça göze girmeye çalışma davranışının azaldığı bulunmuştur. Gelir düzeyine göre gelir düzeyi arttıkça, üst yönetime yaranmaya çalışma azalmaktadır.

Korelasyon analiz sonucunda; proaktif kişilik ile politik davranışın alt boyutu olan tavizci davranma arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tavizci davranma düzeyinin artmasıyla ters orantılı şekilde proaktif kişilik azalmaktadır. Politik davranışın ikinci alt boyutu olan ikiyeüzlü davranma ile proaktif kişilik arasında negatif yönlü ilişki tespit edilirken istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkiyeüzlü davranma arttıkça, proaktif kişiliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Politik davranışların diğer alt boyutları olan; göze girmeye çalışma, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme, üst yönetime yaranmaya çalışma ile proaktif kişilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Basit regresyon analizi sonucunda varsayılanın aksine proaktif kişiliğin politik davranışlardan sadece tavizci davranmayı ve ikiyeüzlü davranmayı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer politik davranışlar üzerine bir etkisi bulunamamıştır.

Bulguların Yorumlanması:

Proaktif Kişiliğin Politik Davranışa Etkisi

Bu çalışmada elde edilen veriler sonucunda proaktif kişiliğin göze girmeye çalışma, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışmayı etkilememesinin ve tavizci ile ikiyeüzlü davranmayı beklenin aksine negatif etkilemesinin en az dört nedeni olabilir. İlk olarak bu durum örneklemden kaynaklı olabilir. Araştırma kolayda örnekleme yöntemine dayalı bir araştırma olduğundan, sadece cevap verenlerle sınırlı bir araştırmadır. Ayrıca çalışmada veriler tek bir zaman diliminde toplandığından, dış etkenlerden ve yanıt önyargılarından etkilenmiş olabilir. Bununla birlikte katılımcıların sosyal beğenilirlik kaygıları gerçek davranışlarını yansıtmamalarına neden olmuş olabilir.

İkinci etken kullanılan ölçeklerle ilgili olabilir. Politik davranış ölçeği literatürde tanınmış otuzun üzerinde politik davranıştan sadece altı tanesini ele almaktadır. Dolayısıyla proaktif kişilik ile başka politik davranışların ilişkisinin incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu altı politik davranış farklı şekilde ölçen başka ölçekler kullanılabilir.

Üçüncü etken olarak katılımcıların kültürel faktörleri olabilir. Özellikle tavizci davranmak ve ikiyeüzlü davranmak davranışları toplum nezdinde ve kültürel olarak tasvip edilmeyen, kabul görmeyen davranışlardır. Dolayısıyla proaktif kişiliğe sahip çalışanlar

örgütte amaçlarını gerçekleştirmek için proaktif olsalar da sosyal olarak sonuçları böyle yıkıcı olabilecek türden politik davranışlara başvurmadıkları söylenebilir.

Dördüncü olarak proaktif kişilik ile politik davranışlar arasında aracı ve düzenleyici değişkenler olabilir. Tavizci ve ikiyüzlü davranmanın da negatif çıkmasında bu değişkenler rol oynamış olabilir. Örneğin proaktif bir kişi olmakla birlikte benlik saygısı yüksek olan çalışanların bu davranışları sergileme olasılığı düşebilir. Hatta benlik saygısı bu iki değişken arasındaki beklenen ilişkileri negatife çevirebilir. Dolayısıyla bu ve buna benzer başka davranışların da çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilere aracılık edebileceği ya da bu ilişkileri düzenleyici bir role sahip olabilecekleri söylenebilir.

Demografik faktörlerin Proaktif Kişiliğin ve Politik Davranış Üzerindeki Rolü

Proaktif kişilik ile sadece yöneticiyle çalışma süresi arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı yöneticiyle çalışma süresi arttıkça, proaktif kişilik özelliği azalmaktadır. Çok az sayıda ampirik çalışma proaktiflik ile yaş, hizmet süresi (Erdoğan ve Bauer, 2005) veya deneyim (Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003) arasında herhangi bir korelasyon olduğunu bildirmektedir. Parker vd.(2010) proaktiflik ile yaş ve görev süresi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Diğer yandan Grant vd. (2009)'nin çalışmalarında belirttikleri gibi proaktiflik işletmelerde yöneticiler tarafından her şartta hoş karşılanmazlar. Yöneticinin proaktif kişiliği olumlu algılayıp algılamaması proaktif davranışa karşı tutumunu belirler. Yöneticilerin proaktifliğe karşı bakış açıları değişebilmektedir (Grant vd., 2009). Bu bağlamda çalışanların geçmişteki proaktif davranış sergilediklerinde yöneticileri tarafından gösterilen olumsuz tepkiler veya destek görmemeleri, çalışanın başka bir olay karşısında tekrar proaktiflik sergileme motivasyonunu olumsuz anlamda etkilemesi beklenir.

Cinsiyete, statüye, pozisyona, sektöre, eğitim düzeyine, yaşa ve çalışma süresine göre bazı politik davranışlar farklılık göstermiştir. Kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde üst yönetime yaranmaya çalıştıkları görülmektedir. Aslında literatürde cinsiyetle ilgili bulgular karışıktır. Dubrin (1991) yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada cinsiyete göre erkeklerin lehine çok küçük bir farklılık olduğunu belirtmektedir. Beyaz yakalıların mavi yakalılara göre daha yüksek düzeyde göze girmeye çalışması ise beyaz yakalıların daha fazla terfi etme, performans değerlendirmelerde yüksek değerlendirilme alma ve kariyerlerinde başarılı olma istekleri ile açıklanabilir. Bu nedenle yöneticilerine karşı daha fazla göze girme davranışları sergilemeleri beklenebilir. Yönetici pozisyonunda

olanların olmayanlara göre daha yüksek düzeyde tavizci ve ikiyüzlü davranış sergilemesi ise yöneticilerin pozisyonu gereği gerek üst yöneticilerine karşı gerekse astlarına karşı bazen durumu idare etmenin gerekliliği adına böyle davranışlar sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Sektöre göre tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme farklılık göstermiştir. Buna göre özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışları sergiledikleri görülmektedir. Bu beklenen bir durum olarak ifade edilebilir. Özel sektörde iş garantisinin olmaması çalışanlar üzerinde baskı ve korku kaynağı olarak işlev görür. Bu da gerek yöneticilerine gerekse çalışma arkadaşları ve astlarına karşı politik davranış sergilemelerine yol açabilir. Eğitim düzeyi attıkça göze girme davranışın artması çalışanların daha yüksek pozisyonları hedeflemesi ve bu pozisyonlara gelmek istemişiyle ilgili olabilir. Eğitim düzeyi düşükler için terfi imkanlarının kısıtlı olması onların bu tür davranışlara ihtiyaç olmadan görevlerini sürdürmelerin sağlayan bir durumsal faktör olabilir. Yaş ve çalışma süresi arttıkça göze girmeye çalışma davranışının azalması, gelir düzeyi arttıkça, üst yönetime yaranmaya çalışmanın azalması da çalışanın artık emeklilik dönemine yaklaşması ve işyerine karşı bağımlılıklarının azalmasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla bu dönemlerde çalışanın artık bu tür davranışlara ihtiyacı bulunmamaktadır.

Araştırmanın Kısıtları: Çalışmamızda Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründeki işletmelerde çalışan toplam 246 kişilik bir örneklem incelenmiştir. Çalışmanın sadece Marmara bölgesinde yapılması ve örneklem sayısının 246 olması araştırmanın büyük bir araştırma olmadığını göstermektedir bu durum kısıt olarak söylenebilir.

Ayrıca araştırmada belirli bir sektör veya iş koluna dair çalışma yapılmaması da diğer sektör ve işkollarıyla karşılaştırma yapılmasını kısıtlamıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise her bireyin kişilik özelliğinin değişkenlik göstermesi ve politik davranışın da bu yönde değişiklik göstererek sabit-geçerli sonuçların elde edilememesine sebep olması gösterilebilir. Ayrıca dönemin şartlarının bireyler üzerinde farklı politik davranışlara yol açması sebebiyle genel ve geçerli sonuçlara ulaşılamamaktadır.

Öneriler: Sınırlı coğrafyada ve küçük bir örneklem üzerinden yapılan bu çalışma ile proaktif kişilikle politik davranış arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir çıkarım yapmak mümkün değildir. Gelecek araştırmalarda farklı örneklemelerde ve farklı ölçeklerle yeni

alışmalar yapılabilir. Ayrıca farklı kùltùrlerde araştırma yapılarak kùltùrel etkiler ortaya çıkarılabilir. Son olarak proaktif kişilik ile politik davranışlar arasında aracı ve dùzenleyici değişkenler incelenebilir. Bu tùr değişkenlerin her iki değişken arasındaki ilişkiyi nasıl değiştirdiği veya nasıl azaltıp arttırdığı tespit edilebilir.

Özetle bu çalışmada proaktif kişiliğin, tavizci davranma, ikiyùzlù davranma, göze girmeye çalışma, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışmadan oluşan politik davranışlara olan etkisi incelenmiştir. Proaktif kişilik ile politik davranış arasındaki ilişkinin daha fazla çalışmada ele alınması gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16/1: 107-223.
- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., ve Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeğinin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *2011 International Conference on Educational Sciences (ICES11) içinde (ss. 22-25)*, Cyprus.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristics of It's Actors. *California Management Review*, 22 (1). 77-83.
- Andrew, D.B. (1991). *Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters versus In-House Employees*. Psychological Reports
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel öncüller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*. 26(68), 52-71.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- Attallah, A. A. (2020). *The impact of personality structures and psychological capital on work engagement in e-commerce sector in Istanbul*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1998). *Political alignments in organizations*. In R. M. Kramer ve M. A. Neale (Ed.), *Power and Influence in Organizations*, pp. 68-73. California.
- Barbuto, J. E., & Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*. 12 (3), 30-52.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A MetaAnalysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bateman, T.S.&Crant, M. J. (1993). The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates. *Journal Of Organizational Behavior* (14):103-118.
- Bernstein, DP., Iscan C., & Maser J. (2007). Opinions of personality disorder experts regarding the DSM-IV personality disorders classification system. *J Personal Disord*. 21:536–551.
- Blutner, R., & Hochnadel, E. (2010). Two Qubits for C.G. Jung's Theory of Personality. *Cognitive Systems Research*, (243-259).

- Bolino, M. C., & Turnley, W.H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, Job Stress, and work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Bolino, M.C., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially-negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83, 325-345.
- Boyar, E. ve Güngörmüş, A. H. (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarının Proaktif Kişilik Özelliklerinin, Kariyer Memnuniyeti İle UFRS' ye Bakış Açıları ve Bilgi Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. Nisan 2016.
- Buck, M.A. (2011). Proactive personality and big five traits in supervisors and workgroup members: Effects on safety climate and safety motivation. *Doktora Tezi*. Portland State University, 2011.
- Burger, J. M. (2006). Kişilik. (İ. Erguvan Sarioğlu, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları (2006)
- Burger, J.M. (2014). *Personality*. İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2015). Personality, binder ready version: theory and research. *John Wiley & Sons*.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190-210.
- Chang, C. Rosen, C.C., & Levy, P.E. 2009. The relationship between perceptions of organizational politics and employee, attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination, *Academy of Management Journal*, 52, pp.779-801.
- Chiaburu, D.S. & Baker V.L. (2006). Extra-Role Behaviors Challenging The Status-Quo: Validity and Antecedents of Taking Charge Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7).
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.

- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal Of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34, 42–49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Crant, J. M. (2004). *The central role of proactive behavior in organizations*. In S. K.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Crant, J. M., Yi-Feng Chen, N., 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), 199.
- Crant, J.M., Seibert S.E.,Kraimer M.L.(1999).Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, V.84,No:3,S.416,417-423
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*. 18(2), 159–180.
- Çalışkan, K. (2006). *Political behavior in organizations : Antecedents and consequences*. (Yayınlanmamış doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 110-132.
- Çoban, R. ve Bükeç, C. M. (2021). Proaktif Kişilik Özelliğinin Bilgi İşşasına Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation*. 83(2), 347-369.
- Demirci, S. (2003). Öğretmenlerde beş faktör kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Demirkan, S. (2006) . Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dijkman, A.(2012). *Appraising Proactive Behavior: Do Supervisors' Attributions of Employees' Motives To Engage In Proactive Behaviors Matter?*, Yüksek Lisans Tezi, Universiteit Utrecht.

- Dubrin, A. J. (1991). Sex and gender differences in tactics of influence. *Psychological Reports*, 68, 635-646.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership*. (3rd ed) New York: Houghton Mifflin.
- DuBrin, A. J. (2013); *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity*, Edward Elgar Publishing.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44, 716–736.
- Erdoğan, B., ve Bauer, T.N. (2005). *Çalışan proaktif kişiliğinin kariyer faydalarını artırma: İşlere ve organizasyonlara uyum sağlamanın rolü*. *Personel Psikolojisi*, 58 (4), 859–891
- Ertekin, Y., ve Ertekin, G. Y. (2003.). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: Todaie.
- Eysenc, H. (1998). *Dimensions of Personality*. New Jersey: Transaction Publishing.
- Farrell, D., & Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), s. 403-412.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97–124.
- Ferris, G. R., & Kacmar, M. M. (1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management*, 18/1: 93-116.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.), *The many faces of multi-level issues* (Vol. 1; pp. 179-254). US: Elsevier Science.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). Social Impact Processes and Human Resources Systems in Organizations. *Elsevier Science/JAI Press*,
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1).
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 23, 133–187.
- 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, J.B., Hester K. & Cox S.S. (2010) Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator. *Journal of Managerial Issues*, (22) s.38-39.
- Fuller, J.B., Marler L.E & Hester K. (2012). Bridge Building Within The Province of Proactivity. *Journal of Organizational Behavior*. s. 1-18, 2012.
- Goltz, S. M. (2003). Considering political behavior in organizations. *The Behavior Analyst Today*, 4/3: 354-366.
- Graham, L.N. (2009). *Is employee personality more important than perceived leadership for the development of burnout and efficacy*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Utrecht Üniversitesi, Utrecht.
- 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. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- 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, 31–55.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*. 63.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Gupta, V.K. & Bhawe N.M. (2007). The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (4), s. 73-85.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Higgins, C.A., Judge, T.A., & Ferris, G.R. (2003). Influence tactics and work outcomes : A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89 – 106.
- İhtiyaroğlu, N., Kılıç, M.B., Ünsal Y., ve Fidan, M.F. (2023). Öğretmenlerin Proaktif Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2023-7(1)

- İnanç, B. Y., ve Yerlikaya, E. (2012). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- İslamoğlu, G., ve Börü, D. (2007). Individual and organizational factors that affect political behavior. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/2: 101-127.
- İslamoğlu, G., ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), s. 135-153.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/1: 149-171.
- John, O. P., Naumann, L., & Soto, C. (2008). *Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy* (114—158): Handbook of Personality: Theory and Research, New York: Guilford Press.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621–653.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kammeyer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 5, 779-794.
- Kanten, P., & Ulker, F.E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016 – 1022.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Kickul, J., & Gundry, L.K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40, 85-97.
- Kim, T., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 23, 93–103.
- Knippenberg, B. & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of hard and soft influence tactics. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 55 – 67.
- Köknel, Ö. (2005). *Kaygıdan Muthuluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw Hill/Irwin.

- Kriska, S.D., Ryan, M.A. & McFarland, L.A. (2002). Field Study Investigation of Applicant Use of Influence Tactics in a Selection Interview. *The Journal of Psychology*, 136(4), 383–398.
- Langer, E. (1983). *The Psychology of Control*, Sage Publications. Beverly Hills.
- Larsen, R., & Buss, D. M. (2009). *Personality psychology*. McGraw-Hill Publishing.
- Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 495–516.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95(2), 395.
- Liang, J. & Tang J. (2010). A Multi-Level Study on Employee Voice: *Evidence from a Chain of Retail Stores*. *Front. Bus. Res. China*, 4 (4), s. 541–561, 2010.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Loehlin, J. C., & Martin, N. G. (2018). Personality types: A twin study. *Personality and Individual Differences*, 122, 99-103.
- Lounsbury, J.W., Loveland, J.M., E. D. Sundstrom, L. W. Gibson, A. W. Drost & Hamrick, F.L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11 (3), 287-307.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Machiavelli, N. (1979). *The Portable Machiavelli*. USA: Penguin.
- McLarty, B.D., Liguori E.W & Muldon J. (2012). *Proactive Personality and Citizenship Behaviors: Exploring The Moderating Effects Of Perceived Job Characteristics*. 2012 Proceedings of the Southwest Academy of Management, New Orleans, LA.
- 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, 927-935.
- Mamak, B., Akkaş H., & Metin C.S. (2019). *Proaktif Kişilik ve Görev Performansı: İş Becerikliliği Açısından İncelenmesi*. 7.Örgütsel Davranış Kongresi, Türkiye.
- Mandacı, G. (2007). *Makyavelist Tutumların Etik algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Masood, A. F. (2009). *Correlations between the Five Factor Model of Personality and Problem Behavior in Children (Doctoral dissertation)*. Alabama, Thesis Auburn,
- Mayer, J. D. (2007). *Personality: A systems approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T.Jr. (2004). A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory. *Personality and Individual Differences*, 36, 587-596.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Meglino B.M., Korsgaard M.A.(2004). Consideringrationalself-interestasadisposition: Organizationalimplicationsofotherorientation. *JournalofAppliedPsychology*,89.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Morgan, C. T. (2005). *Psikolojiye giriş*. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). *Work design*. In W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology (Vol. 12), Industrial and organizational psychology* (423–452). New York: John Wiley.
- Morrison, E. W.& Corey, C. P. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, August, 42(4): 403-419.
- Oruç, E. (2009). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Oruç, E. (2022). *Örgütlerde Politik Davranışlar*. Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları
- Özdemir, O., Özdemir, P., Kadak, M., ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik Gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 566-589.
- Palabıyık, N. & Yücel, İ. (2018). Uik bir iş yerinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların kariyer çıpaları ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.
- Parlak, Ö., ve Sazkaya, M. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 149-165.
- Parker, S.K., Wall, T.D., & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.

- Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Parker, S. K., & Collins, C.G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, *Journal of Management* , 36 (3), 633-662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Perrewe, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000), Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors”, *The Academy of Management Executive*, 14(3)
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Personality: Theory and Research (Ninth Edition)*. New York: Wiley.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29-50.
- Poon, J. M. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138e155.
- Raja, U. (2004). *The relationship of the big five personality dimensions to personal and organizational outcomes. answering the questions who? and when?* Concordia University Libraries.
- Ralston, D. A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. *Academy Of Management Review*, 10(3), 477-487.
- Riaz, A. (2013). *Antecedents and consequences of organizational politics: A Study of the public sector organizations of Pakistan* (Yayınlanmamış doktora tezi). Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad.
- Robbins, S. P. & T. A. Judge, (2013). *Örgütsel Davranış, çev. İnci Erdem, (14. Basım)*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sanghi, S. (2008). *Organizational Behavior*, 12th ed., New Delhi: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., and Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). *Counterproductive behaviors at work*. Thousand Oaks. CA, Sage Publications Ltd.
- Saraçoğlu, O. G. (2023). *Proaktif Davranış Kişiyi Nasıl Güçlendirir?* Bilgiustam. <https://www.bilgiustam.com/proaktif-davranis-kisiyi-nasil-guclendirir/> 09.07.2023
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.

- Stephen, R. C., (2011). The 7 habits of highly effective teens. *Simon and Schuster*. Franklin Covey Company.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2019). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tezcan, M. (1997). *Türk Kişiliği ve Kültür- Kişilik İlişkileri*. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserler Dizisi.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.
- Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C. Ammeter, A. P., & Buckley, M. R.(2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15, 493–513.
- Vianen, A. E. M. v., & De Pater, I. E. (2012). Content and development of newcomer person-organization fit: An agenda for future research. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 139–157). Oxford University Press.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90-103.
- Wu, C. & Parker S.K. (2011) *Proactivity In The Workplace*. Cameron K.S. ve Spreitzer G.M. (Editörler), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, New York.
- Yazıcı, U. (2018). Kişi iş uyumu ile proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi. *Yayınlanmış yüksek lisans tezi*. Bartın Üniversitesi.
- Yi, Z. (2009) *The Relationship Between Organizational Authority-Control and Employee's Proactive Behavior: The Moderating Role of Individual Proactive Personality*. Yüksek Lisans Tezi, City University Of Hong Kong.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 132-140

- Yüksel, Ö., (2006). *Davranış Bilimleri, (1. Baskı)*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zaleznik, A. (1971). Power and politics in organizational life. *Mckinsey Quarterly*, 7(4), 52-69.
- Zengin, E. (2017). Transaksiyonel analiz ego durumlarının iletişime etkisi bağlamında “Ters Yüz” Filminin Analizi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 30-51.



EKLER

Ek 1. Proaktif Kişilik Ölçeği

Proaktif Kişilik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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.					
11. Fırsatları belirleme konusunda iyi değilim					
12. Yüze gülüp arkadan konuşmam					
13. Fırsatları değerlendirme konusunda çok kötüyüm					

Ek 2. Politik Davranış Ölçeği

Politik Davranış Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yüze gülip arkadan konuşurum					
2. Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanırım					
3. Başkalarının fikrini kendi fikrimmiş gibi satarım					
4. Konuştuğumun, düşündüğümün tersine davranırım					
5. Kendimi daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştiririm ve küçümserim					
6. İnanmadan başkalarının görüşünü savunurum					
7. Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendime uymayan düşünceleri savunurum					
8. Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanırım					
9. Kendimi çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratırım					
10. Yöneticime arkadaşlarımı , arkadaşlarıma ise yöneticimi kötülerim.					
11. Yönetici işte yokken işe gelmem					
12. Adam kayırırım, adamına göre muamele yaparım					
13. İstedigimi elde edebilmek için karşımdakini seviyormuş gibi yaparım					
14. Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmama rağmen yardım etmem					
15. Yöneticilere, iş arkadaşlarıma sürekli övgüler yağdırırım					
16. Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşürüm, odasına giderim					
17. Bir üst kademedeki iş yapabilme için yaranmaya çalışırım					
18. Haklı ile haksız bildiğim halde taraf tutarım					
19. Sahip olduğum bilgi, beceri ve yetenekleri abartırım					
20. Çalışanı çalışmayandan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yaparım					

Politik Davranış Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirim					
22. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışırım					
23. İstediklerimi elde etme pahasına üstüme hoş görünmeye çalışırım.					
24. Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarımı gözetirim					
25. Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurarım					
26. Yöneticiye isteklerimi kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarımdan desteğini alırım					
27. Yöneticiyi istediğim fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini alırım					
28. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarımdan desteğini alırım					
29. Yönetici ile çözümlenemeyen konularla ilgili üst yönetimi devreye sokarım					
30. Yöneticiye düşüncelerimi topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarımdan da desteğini alarak iletirim					
31. Kendi istediğimin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğimi hissettirim					
32. Kendime yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima ederim					
33. Başkalarından bir iyilik isterken, geçmişte benim yaptığım iyilikleri hatırlatırım					
34. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olacağımı hissettirim					
35. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılırım					
36. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli gösteririm					
37. Üstlerimin beğenisine göre giyinirim.					
38. Başkalarının fikrini kendi fikrim gibi satarım.					
39. İşyerinde kişisel menfaatlerim için başkasına yaranmaya çalışmam					
40. Bu soruyu okuyorsanız lütfen "Kesinlikle Katılmıyorum"u işaretleyiniz.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Fatih Temur

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ İşletme	Devam ediyor
Lisans	Eskişehir Anadolu Üniversitesi/İktisat Fakültesi/Kamu yönetimi	1997-2002
Lise	Adapazarı Atatürk Lisesi	1994

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2004- Devam	SEPAŞ ENERJİ	Müşteri Hizmetleri Yöneticisi

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Kalem, M. C., Ak Şahinoğlu, Z. ve Temur, F. (2022). Karanlık Üçlünün Duygusal Emeğe Etkisinin İncelenmesi. *Natural and Social Sciences*, (1), 736-743.