



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**PROAKTİF KİŞİLİĞİN VE KONTROL ODAĞININ YENİLİKÇİ
İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE İŞE ADANMANIN ARACI
ROLÜ: YİYECEK İÇECEK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

Doktora Tezi

Mehmet TEKELİ

Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Mart 2021

**PROAKTİF KİŞİLİĞİN VE KONTROL ODAĞININ YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE İŞE ADANMANIN ARACI ROLÜ: YIYECEK
İÇECEK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Mehmet TEKELİ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Mart 2021

Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yiyecek içecek çalışanlarında proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolünü test etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda 432 yiyecek içecek çalışanından, anket tekniği kullanılarak araştırma verileri elde edilmiştir. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler istatistik programlarına yüklenmiş ve uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi amacıyla, yapısal eşitlik modelinden (Structural Equation Modeling-SEM) yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerine bakılmıştır. Hipotezlere ilişkin bulgular ise doğrudan ve dolaylı etkiye ilişkin oluşturulan yapısal modeller aracılığıyla test edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre proaktif kişiliğin ve işe adanmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi varken, dış kontrol odağının negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca proaktif kişilik ve iç kontrol odağının işe adanma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Ancak dış kontrol odağının işe adanma üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Araştırmada, işe adanmanın aracılık rolünü tespit edebilmek için toplam, doğrudan ve dolaylı etkilere bakılmıştır. İşe adanmanın aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının test edilmesi için ise Bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda proaktif kişiliğin ve iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın herhangi bir aracı etkisi tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Proaktif Kişilik, Kontrol Odağı, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanma, Yiyecek İçecek Çalışanları.

**THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT ON THE EFFECT OF
PROACTIVE PERSONALITY AND LOCUS OF CONTROL ON
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: AN APPLICATION FOR FOOD AND
BEVERAGE EMPLOYEES**

Mehmet TEKELİ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, Ph.D., March 2021

Supervisor: Associate Professor Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ABSTRACT

The aim of the study was to discover the mediating role of work engagement over the effect of proactive personality and locus of control on the innovative work behavior of the workers in the field of food and beverage. In line with the objective, the hypotheses were devised and a conceptual model was constituted. A broad review of the literature was carried out and related data were collected via the application of survey technique in order to empirically analyse the terms proactive personality, locus of control, innovative work behavior, and the work engagement interaction, which were elaborated in the theoretical part of the study. The food and beverage workers of five-star hotel companies operating in the province of Antalya was the research universe of the study. With this respect, the research data were elicited from 432 food and beverage workers through the employment of the questionnaire technique. In the research, convenience sampling, one of non-probability sampling methods, was employed. The data obtained were then uploaded to statistics programme and analyzed via proper techniques. So as to test the research hypotheses, Structural Equation Modeling was benefitted from. Accordingly, the validity and reliability of the scales applied in the research were priorly investigated. The findings regarding the hypotheses were then tested via structural models aiming to estimate direct and indirect effects.

The findings of the research indicated that whereas proactive personality and work engagement had a significant positive effect on innovative work behavior, external locus of control posed a significant negative effect. On the other hand, it was found out that internal locus of control did not pose a significant impact on innovative work behavior. Furthermore, it was detected that proactive personality and internal locus of control had a significant positive effect over work engagement. On the other hand, it was determined that external locus of control had no significant effect on work engagement.

In the study, total, direct and indirect impacts were investigated to be able to identify the mediating role of work engagement, and Bootstrapping method was employed to test whether the mediating role of work engagement was significant. In this context, it was signified that work engagement had a mediating effect on the effect of proactive personality and internal locus of control on innovative work behavior. On the other hand, no mediating effect of work engagement was detected on the effect of external locus of control on innovative work behavior.

Key Words: Proactive Personality, Locus of Control, Innovative Work Behavior, Work Engagement, Food and Beverage Workers.

TEŞEKKÜR

Tecrübesi ve bilgi birikimiyle tezin hazırlanmasına önemli katkıda bulunan, bu süreçte bana her türlü desteği veren, tezin anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan tez danışman hocam Sayın Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Harcadığı emek ve bana kazandırdıkları için hayatım boyunca müteşekkir olacağım.

Tezin tamamlanmasında fikirleri, eleştirileri ve önerileriyle bana yol gösteren jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Lütfi BUYRUK, Sayın Doç. Dr. Mustafa ARSLAN, Sayın Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN ve Sayın Doç. Dr. Savaş ARTUĞER'e teşekkürlerim sonsuzdur.

Hayatım boyunca beni her anımda destekleyen, yaşam mücadelemde bana güç veren, bilgisiyle ve fikirleriyle bana yol gösteren canım babam Ahmet TEKELİ'ye, eğitim hayatım boyunca başarımın önündeki engelleri aşmamı sağlayan ve sevgisini benden hiç esirgemeyen canım annem Dudu TEKELİ'ye, varlıklarını hep yanımda hissettiğim canım kardeşlerim Muhammet TEKELİ ve Nur Deniz TEKELİ'ye kucak dolu teşekkürlerimi sunarım.

Hayatıma girdiği günden beri her daim yanımda olan, benden yardımını hiç esirgemeyen, sabır ve şefkatle bana destek olan sevgili eşim, hayat arkadaşım Ezgi KIRICI TEKELİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım. Bana güvendiğini her daim hissettirdiği ve güler yüzü ile umut aşılayıp bu süreci kolay atlatmamı sağladığı için minnet duyacağım.

Mart 2021

Mehmet TEKELİ

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ OLUŞMASINDA PROAKTİF KİŞİLİĞİN VE KONTROL ODAĞININ ROLÜ

1.1. Yenilikçilik Kavramı ve Kaynakları	5
1.2. Yenilikçilik Türleri.....	19
1.3. Yenilikçi İş Davranışı	28
1.3.1. Yenilikçi İş Davranışının Aşamaları	31
1.3.2. Yenilikçi İş Davranışının Belirleyicileri	35
1.4. Yenilikçi İş Davranışı ve Proaktif Kişilik İlişkisi	37
1.4.1. Proaktivite ve Proaktif Kişilik Kavramı.....	38
1.4.2. Proaktif Kişiliğin Bireysel ve Örgütsel Etkileri	44
1.4.3. Proaktif Kişiliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi	49
1.5. Yenilikçi İş Davranışı ve Kontrol Odağı İlişkisi.....	53
1.5.1. Kontrol Odağının Kavramsal Kökenleri	54
1.5.2. İç ve Dış Kontrol Odağı	56

1.5.3. Kontrol Odağının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi	62
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİK, KONTROL ODAĞI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE İŞE ADANMANIN ARACI ROLÜ

2.1. İşe Adanma Kavramı ve Önemi	65
2.2. İşe Adanma Kavramını Konu Alan Yaklaşımlar	71
2.2.1. İhtiyaç-Tatmin Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach)	71
2.2.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout-Antithesis Approach)	72
2.2.3. Memnuniyet, Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction-Engagement Approach).....	76
2.2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach).....	76
2.3. İşe Adanma ile İlişkili Kavramlar	77
2.4. İşe Adanmanın Nedenleri ve Sonuçları.....	80
2.5. Proaktif Kişiliğin İşe Adanmaya Etkisi	87
2.6. Kontrol Odağının İşe Adanmaya Etkisi	90
2.7. İşe Adanmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİĞİN VE KONTROL ODAĞININ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE İŞE ADANMANIN ARACI ROLÜ: YİYECEK İÇECEK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	96
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	97
3.2.1. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması	97
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler	101
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	102
3.2.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	103

3.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	105
3.3.1. Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ...	107
3.3.2. Kontrol Odağı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	108
3.3.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	109
3.3.4. İşe Adanma Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	110
3.3.5. Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	111
3.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	115
3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular	116
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	116
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	118
3.4.2.1. Proaktif Kişilik Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar	118
3.4.2.2. Kontrol Odağı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar.....	119
3.4.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar.....	121
3.4.2.4. İşe Adanma Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar.....	122
3.4.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	123
3.4.4. İşe Adanmanın Aracılık Rolüne İlişkin İstatistiksel Analizler ve Hipotez Testleri.....	125
3.4.4.1. Doğrudan Etkiye Yönelik Analizler.....	127
3.4.4.2. Dolaylı Etkiye Yönelik Analizler.....	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA	150
EKLER.....	190
Ek 1: Anket Formu.....	190
ÖZ GEÇMİŞ.....	193

KISALTMALAR VE SİMGELER

AGFI: Adjustment Goodness of Fit Index

AIC: Akaike Information Criterion

Ar-Ge: Araştırma-Geliştirme

CAIC: Consistent Akaike Information Criterion

CFI: Comparative Fit Index

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

ECVI: Expected Cross Validation Index

GFI: Goodness of Fit Index

IFI: Incremental Fit Index

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

MI: Modification Indices

NFI: Normed Fit Index

NNFI: Non-Normed Fit Index

PGFI: Parsimony Goodness of Fit Index

PNFI: Parsimony Normed Fit Index

RMR: Root Mean Square Residual

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SEM: Structural Equation Modeling

UWES: Utrecht Work Engagement Scale

χ^2/df : Chi-Square Goodness of Fit / Degrees of Freedom

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Adanmışlığın Öncül ve Ardıllarına İlişkin Model.....	81
Şekil 2: İşe Adanmışlığın Kavramsal Çerçevesi	82
Şekil 3: İşe Adanmışlık ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli.....	84
Şekil 4: Araştırma Modeli	101
Şekil 5: Ölçüm Modeli	113
Şekil 6: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan Birinci Model	128
Şekil 7: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan İkinci Model	131



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan Yenilikçi Davranışının Belirleyicileri.....	36
Tablo 2: Proaktif Kişiliğin Etki Ettiği Faktörler	49
Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Boyutları ve İfade Sayıları	100
Tablo 4: Proaktif Kişilik, Kontrol Odağı, Yenilikçi İş Davranışı ve İşe Adanma Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	106
Tablo 5: Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları.....	108
Tablo 6: Kontrol Odağı Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları	109
Tablo 7: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları	110
Tablo 8: İşe Adanma Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları	111
Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	112
Tablo 10: Ölçüm Modeline İlişkin Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri	114
Tablo 11: Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri ve C.R. Değerleri	115
Tablo 12: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	116
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Yiyecek İçecek Çalışanlarına İlişkin Bilgiler.....	117
Tablo 14: Proaktif Kişilik Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	119
Tablo 15: Kontrol Odağı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
Tablo 16: Yenilikçi İş Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	121
Tablo 17: İşe Adanma Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	122
Tablo 18: Proaktif Kişilik, Kontrol Odağı, Yenilikçi İş Davranışı ve İşe Adanma İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	124
Tablo 19: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan Birinci Modele İlişkin Uyum İndeksleri.....	128

Tablo 20: Birinci Modele İlişkin Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri.....	129
Tablo 21: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan İkinci Modele İlişkin Uyum İndeksleri.....	131
Tablo 22: İkinci Modele İlişkin Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri.....	132
Tablo 23: İkinci Modele İlişkin Açıklanan Varyans Oranları.....	133
Tablo 24: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	134
Tablo 25: Dolaylı Etkiye İlişkin Bootstrapping Güven Aralığı	135
Tablo 26: Hipotez Sonuçları	136



GİRİŞ

Günümüzde bütün üretim alanlarında rekabet giderek yoğunlaşmaktadır. Bilim ve teknolojiye hızlı değişim, küreselleşme eğilimindeki artış ve buna bağlı olarak ticari engellerin giderek azalması gibi gelişmeler devam ettikçe bütün sektörler önümüzdeki yıllarda daha da rekabetçi bir üretim yapısı içinde çalışmak zorunda kalacaklardır. Bu durumun farkında olan birçok işletme pazar payını korumak, genişletmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çeşitli arayışlar içine girmektedir. Bu arayışların bir uzantısı olarak kabul edilen “yenilikçilik” konusu da son yıllarda üzerinde en fazla durulan ve gelecekte de göz ardı edilmeyecek kadar önemini koruyacak olan konulardan biri durumundadır.

Hemen hemen bütün sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de yenilik vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, müşteriye tatmin edici yeniliklerin gerçekleştirilmesi ve tüm bu faaliyetlerin sektördeki diğer işletmelerden önce yerine getirilmesi bir turizm işletmesinin rekabet edebilmesi açısından oldukça önemlidir. Zaten turizmin dinamik yapısı, yenilik yapmayı zorunlu kılmaktadır. Yenilik sayesinde ise turizm işletmeleri yeni talep yapıları ve memnuniyet düzeyleri oluşturabilecek, etkinliğini ve verimliliğini arttırabilecektir.

Turizm sektörü dünyanın en hızlı büyüme gösteren ve en önde gelen sektörlerinden birisi durumundadır. Bu anlamda turizm işletmeleri, büyümekte olan bu sektör içinde faaliyetlerini sürdürmek istemektedir. Turizm işletmelerinin bu isteğinin gerçekleşmesinin, hatta sektör öncülerinden biri olmasının en önemli yolu ise sektöründeki dinamik değişimi takip etmek yerine, yenilikçi faaliyetlerle bu değişime yön vermesidir. Çünkü müşteri eğilimlerindeki, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimler ve yeni taleplerdeki şekillenme turizm işletmelerini yenilik yapmaya zorlamaktadır (Walder vd., 2006). Ayrıca günümüzde doyum

noktasını yakalamış müşterilerin odağında, üründen ziyade yenilikçi beklentiler yer almaktadır. Bundan dolayı gelecekte tatmin edici bir turizm deneyimi için yenilikçi faaliyetlerin önem kazanacağı belirtilmektedir (Weiermair, 2004).

Turizm işletmelerinde yenilik faaliyetleri genellikle temel yetkinliklere ya da farklı bir ifade ile iç ve dış faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden özellikle iç faktörler arasında çalışanların taklit edilmesinin zor olması, işletmelerin rekabet avantajına sahip olmasında önemli bir belirleyici olmaktadır (Weiermair, 2004: 5). Bu durum turizm işletmelerini yenilikçi, yenilik konusunda yetenekli ve bu yeteneklerini işletme faydasına kullanacak çalışanları bulmaya ya da mevcut çalışanları elinde tutmaya yönlendirmektedir. Turizm işletmelerinin en önemli kaynağını oluşturan çalışanlar, özellikle de ön bölge çalışanları organizasyonun başarısında kritik rol oynamaktadır. Müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan bu çalışanlar, hangi alanlarda müşterilerin problemleriyle karşılaştığını bilerek çözüm üretebilmektedirler (Baradarani ve Kilic, 2017). Farklı bir ifadeyle bu çalışanlar, müşteri istek ve ihtiyaçlarına ilişkin oldukça deneyimli ve bilgi sahibidir. Dolayısıyla, yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşmesinde bu çalışanların önemli bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür. Örneğin bir fast-food restoranı olan “Chowking Food Corporation”, yeni ürün geliştirme sürecine yalnızca aşçıbaşlarını ve araştırma-geliştirme çalışanlarını değil tüm bölümlerin çalışanlarını dahil etmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 94). Bu örnekten de anlaşılacağı üzere doğru yeniliklerin yapılmasında çalışanların önemli bir payı bulunmaktadır. Bu nedenle giderek yoğunlaşan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan turizm işletmelerinin başarısı için yenilikçi çalışanlar oldukça önemlidir.

İşletmede görev yapan her çalışanın, işletme içinde yenilikçi düşünme ve davranma eğilimi aynı düzeyde olmamaktadır. Yenilikçi iş davranışlarının birey bazında farklılaşmasına neden olan kişisel ve yönetsel etkenler, şimdiye kadar literatürde farklı boyutlarıyla ele alınıp araştırılmıştır. Bu bağlamda, çalışanlarda yenilikçi iş davranışı gösterme eğilimleri; liderlik (Yidong ve Xinxin, 2013; Afsar, Badir ve Saeed, 2014), örgüt iklimi (Imran vd., 2010; Shanker vd., 2017), örgütsel adalet (Kim ve Park, 2017), lider-üye etkileşimi (Saeed vd., 2019) gibi yönetsel; öz yeterlik (Hsiao vd., 2011), kültürel zeka (Korzilius, Bücken ve Beerlage, 2017), yüksek niteliklilik (overqualification) (Kaymakçı ve Görener, 2019) ve kişilik (Tabak, Erkuş

ve Meydan, 2010; Li vd., 2017a) gibi bireysel faktörlerle ilişkilendirilmiş ve incelenmiştir. Bu araştırmanın konusunu ise çalışanların yenilikçi iş davranışı eğilimlerine etki edebilecek proaktif kişilik, kontrol odağı ve işe adanma kavramları oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda, çalışanlarda proaktif kişilik özellikleri ve kontrol odaklı olma eğilimlerinin yenilikçi iş davranışlarına etkisinin ortaya konulması ve bu etkileşimde işe adanmanın ne düzeyde aracı rol üstlendiğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin yapılan teorik ve ampirik çalışmalar incelendiğinde, değişkenler arası ikili etkileşimlerin neden-sonuç ilişkileri bağlamında ele alındığı görülmekte, ancak bu dört değişkenin tümünü bütüncül bir bakış açısıyla ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle yiyecek içecek çalışanları üzerinde yapılmış bu tür bir çalışmaya rastlanılmaması bir eksiklik olarak varsayılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı ve bunun yanında özellikle yiyecek içecek çalışanları gibi otel işletmelerinin ön alan çalışanlarının yabancı turistler nezdinde önemli bir ülke temsilcisi olmasının getirdiği önemle, otel işletmelerine ve çalışanlara teoride ve pratikte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yönetmel perspektiften bakıldığında, yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular ve değerlendirmelerin üç farklı açıdan yöneticilere katkı sağlayabileceği öngörülmektedir. Yöneticilerin nitelikli insan gücü ile desteklendiği takdirde yenilikçi bir kurum kültürü oluşturabileceği bilinmektedir. Dolayısıyla, elde edilen bulgular ilk olarak yöneticilerin yenilikçi iş davranışı gösterebilecek çalışanları seçme ve işe yönlendirmeleri sürecinde, adayların proaktif kişilik özellikleri ve kontrol odağı algılarının ne derece belirleyici bir kriter olabileceği değerlendirilecektir. İkinci olarak, işletmelerde görev yapan çalışanların yenilikçi fikirler üretip bu fikirleri uygulayabilmeleri için proaktif kişilik özellikleri ve kontrol odağı algılarını geliştirmelerine yönelik eğitim programlarının ne düzeyde rasyonel olabileceği tartışılacaktır. Son olarak, yöneticilerin çalışanlarından bekledikleri yenilikçi fikir ve uygulamaların gerçekleşmesinde, onların işlerine adanmalarını sağlayarak ne derece etkide bulunabileceklerine yönelik tespitlerde bulunulacaktır.

Yapılan araştırmanın amacı doğrultusunda birinci bölümde, yenilikçi iş davranışı, proaktif kişilik ve kontrol odağı kavramları, ilgili literatürdeki kaynaklar taranarak açıklanmış ve aralarındaki teorik ilişkiler ele alınmıştır. İkinci bölümde işe adanma kavramı, ilgili literatür doğrultusunda açıklanmış ve proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ile işe adanma değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur. Böylelikle araştırmanın kavramsal çerçevesi ana hatlarıyla tamamlanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise öncelikle araştırma değişkenlerinin belirlenmesi ve anket sorularının hazırlanması, model ve hipotezler, evren ve örneklem büyüklüğü, anketin uygulanması ve verilerin toplanması konularına yer verilmiş ve ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak, detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından istatistiksel analizler ve bulgular kısmına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon analizi ve işe adanmanın aracılık rolüne ilişkin istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Son olarak ise hipotez testi sonuçları toplu olarak ifade edilerek, sonuç ve öneriler ile araştırma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ OLUŞMASINDA PROAKTİF KİŞİLİĞİN VE KONTROL ODAĞININ ROLÜ

Araştırmanın birinci bölümünde yenilikçi iş davranışı, proaktif kişilik ve kontrol odağı kavramları kuramsal açıdan değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak, yenilikçiliğin sektörler açısından önemini ortaya koyacak şekilde; yenilikçilik kavramına, yenilikçiliğin kaynaklarına, yenilikçilik türlerine değinilmiştir. Ayrıca yenilikçiliğin ortaya çıkmasında önemli bir unsur olan çalışanların, sergiledikleri yenilikçi iş davranışlarına, bu davranışların oluşum sürecine ve yine bu davranışların oluşmasında etkili olan faktörlere yer verilmiştir. Ardından proaktivite ve proaktif kişilik kavramlarına değinilmiş olup, proaktif kişiliğin olası bireysel ve örgütsel etkileri ele alınmıştır. Bunun yanında proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisi kavramsal olarak ele alınmıştır. Sonrasında ise kontrol odağı kavramına ve gelişimine değinilmiş olup, iç ve dış kontrol odağı türleri ve farklı alanlar için özgün kontrol odağı kavramı ele alınmıştır. Son olarak ise araştırmanın amacı doğrultusunda, literatüre bağlı olarak, kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisi kavramsal olarak ortaya koyulmuştur.

1.1. Yenilikçilik Kavramı ve Kaynakları

Küreselleşmenin en etkili dönemlerinin yaşandığı, bilgi birikiminin hızla arttığı ve bunun teknolojik gelişmelere de yansıdığı günümüz iş dünyasında; bir işletmenin yenilik yapabilme yeteneği, rekabetçilik, devamlılık ve başarının temelini oluşturan bir itici güç haline gelmektedir (Apanasovich, Heras ve Parrilli, 2016: 30). Diğer bir ifade ile günümüzde işletmeler yenilik yapmak ya da yok olmak arasında bir tercihle karşı karşıya kalmaktadırlar (Neff ve Moss, 2012). Bu noktada yenilikçilik; özellikle 2000’li yıllardan sonra iş dünyasının en önemli konularından biri olmayı

sürdürmektedir. Her ne kadar bazı çevrelerde yenilik kavramının gereğinden fazla kullanıldığı ve tartışıldığı düşünülse de günümüz ekonomik koşulları itibari ile yenilik konusu önemini korumakta ve gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından dikkate alınmaktadır (Demirci, 2012: 4). Dolayısıyla yenilikçilik kavramı hem iş dünyasından yöneticiler hem de akademisyenler için önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 303; Jamrog, Vickers ve Bear, 2006: 10).

Konu ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapan Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, iktisat kuramına teknolojik değişimi ve yeniliği sistematik olarak yerleştiren araştırmacıların öncüsü olarak kabul edilmektedir. Schumpeter'in "Ekonomik Gelişim Teorisi" isimli çalışmasında, yenilikçiliğin iktisadi büyüme ve rekabetin doğrudan dinamiği olduğu belirtilmektedir. İcat ve yenilik arasındaki farklılığı önemle belirten ve yenilikçiliğin (inovasyonun) iktisadi büyümede kritik önemini ilk vurgulayan araştırmacı özelliğini taşıyan iktisatçı Schumpeter (1939), yeniliğin gelişme ve büyüme süreçlerinde ne kadar önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda Schumpeter icadın ya da bir keşfin yeni bir ürün veya imalat aşamasına geçmediği sürece iktisadi olarak bir karşılığının olmayacağını savunmaktadır. Bu kapsamda iktisadi ilerleme bakımından kritik öneme sahip yeniliği; keşiflerin veya buluşların ürün ortaya çıkarak ekonomiye fayda sağlayan bir şekle dönüştürülmesi olarak ifade etmektedir (Barutçugil, 1981; Rosegger, 1996). Yine yenilik kavramını ilk olarak kavramsal çerçevede oluşturmaya çalışan Schumpeter'a göre yenilik "*üretime dair yeni yol ve yöntemlerin bulunması*" şeklinde tanımlamaktadır (Schumpeter, 1939: 84-91). Schumpeter tarafından yapılan yenilik tanımında ticarileştirilme unsurunun ön plana çıktığı görülmektedir.

Literatüre bakıldığında "yenilik/yenilikçilik" kavramına ilişkin net bir tanım birliğine varılmadığı görülmektedir. Kavramın araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile ele alındığını ve tanımlamalarda da bu farklılıkların görüldüğünü söylemek mümkündür.

Yenilikçilik kavramı işletme/yönetim yazınında popülerliği giderek artan konulardan biridir. 1900'lerin ilk yarısından itibaren gündeme gelmeye başlayan, bu kavramla ilgili çalışmalar son dönemlerde giderek artmıştır. İngilizce "innovation/innovativeness" kavramları Türkçe'ye "yenilik/yenilikçilik" olarak

çevrilmiş ve bu şekilde kabul görmüştür (Kurt, 2010). Tam karşılığını vermemekle birlikte “yenilik/yenilikçilik” anlamına gelen bu kelime Latince “innovare” kelimesinden türetilmiş olup “yeni bir şey yapmak” anlamına gelmektedir (Tiryakioğlu, 2004).

Uluslararası alanda kabul gören en yaygın kaynaklardan olan OECD ile EUROSTAT ortaklığının bir ürünü olan Oslo Kılavuzunda (2005) yenilik “iktisadi veya toplumsal alanlarda katma değerli bir yeniliğin meydana getirilmesi ya da benimsenmesi, içselleştirilmesi ve kullanılması; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi, çeşitlendirilmesi ve genişletilmesi; yeni üretim metotlarının geliştirilmesi ve yeni idari sistemlerinin kurulması” olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 48).

Yenilikçiliği farklı açılardan ele alan bazı araştırmacılar kavramı; “yeni fikirlerin, yeni süreçlerin veya yeni ürünlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması” (Thompson, 1965: 2); “bir birey, grup veya toplum tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesne” (Rogers 2003); “müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmak” (Barker, 2001: 22); “orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşması” (Luecke, 2008: 3); “mal ve hizmet üretiminde yeni metotların uygulanması ve çalışma şartlarında yeni uygulamaların geliştirilmesi” (Samuel, 2000); “yeni bir ürün yaratma veya üretim ve işletme süreçlerinde yeni olumlu değişiklikler oluşturma” (Gareth, 2001); “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politika ve programın, ürün veya hizmetin kendisinin veya sürecinin daha öncekilerden farklı olarak ilk defa kullanılması” (Güleş ve Bülbül, 2002); “yeni düşünme biçimleri, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümü” (Fischer, 2001); “işletmenin hem iç hem de dış çevresinin analizi sonucunda yönetim yaklaşımı, organizasyon yapısı ve kültürü, süreçlerin tasarlanması, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi” (Tekin ve Durna, 2012: 93) şeklinde tanımlamaktadırlar.

Uzkurt (2010) yenilik kavramının, inovasyonun ifade ettiği anlamların tamamını kapsamadığı için inovasyonun yerine kullanılamayacağını yaygın bir kabul olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı inovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen

yeniliklerin” oluşturduğunu, dolayısıyla ekonomik ve sosyal bir katma değeri olmayan bir şeyin ne kadar yeni, farklı, orijinal ya da yaratıcı olursa olsun inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğini vurgulamaktadır (Uzkurt, 2010).

Hastings (2008) pazarlama anlayışı çerçevesinde yeniliğin, kusursuz özellikleri olan ürünleri alıcıya sunulmak için teknolojinin, bilimin ve matematiğin bileşimi olmadığı; yeniliğin müşterilere, araçlara ve seçicilere farklı deneyimler sunacak, fikir ve tasarımların oluşmasını sağlayacak, tasarım ve yaratım sürecini destekleyecek bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Hastings, 2008: 51).

Yenilik sadece bir buluş ya da icat olmadığı gibi yeni bir fikri içermesi de gerekmemektedir. Çoğu zaman mevcut olandan türetilmiş bir fikrin farklı şekilde yorumlanması da olabilmektedir (Ooi, 2009: 31). Yenilik kişiden kişiye değişebilmekte yani bir kişi için yenilik olan fikir, metot veya herhangi bir şey diğer kişi için uzun süredir biliniyor olabilmektedir. Ayrıca, yeniliğin yeni fikirler edinmenin ötesinde fikirleri faydalı ve uygulanabilir ticari ürün ya da hizmete dönüştürmek olduğu vurgulanmaktadır (Adair, 2008)

Yenilik aslında hem bir süreci hem de bir sonucu ifade etmektedir. Bu durum yapılan tanımlardan anlaşılacağı gibi Bağiran (2015) tarafından da belirtilmektedir. “Bir fikrin pazarlanabilen bir ürüne ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım sürecine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesi” ifadesine göre yenilik kavramı bir süreci işaret etmektedir. Öte yandan yenilik ile anlatılmak istenen pazarda başarılı bir ürün, donanım ya da hizmet ise bu da sürecin bir sonucu olmaktadır (Bağiran, 2015: 19).

Yenilikçilik, “organizasyonun yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri başarılı bir şekilde benimseme veya uygulama yeteneği” olarak görülmektedir (Hurley ve Hult, 1998). Aynı zamanda yenilikçiliğin, sürdürülebilirliği sağlamak için “sosyal sermaye” sağlayan bir “kültürel öncü” olduğu savunulmaktadır (Hurley, Hult ve Knight, 2005). Yine bu düşüncüyü destekler nitelikte yenilikçiliğin, bir işletmenin sosyal ve kültürel yapısının yerleşik bir yönü olduğu ifade edilmektedir (Lado ve Wilsom, 1994). Yenilikçilik bir işletmenin, organizasyondaki yeni süreçleri, ürünleri ya da fikirleri uygulama kapasitesi olarak rasyonelleşmesini sağlamaktadır (Hult vd., 2004: 278-283).

Yenilikçilik faaliyetlerinde değişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirmek için güçlü bir bireysel isteklilik, eğilim, pazar duyarlılığı, örgütsel bağlılık, niyet ve teknolojik kapasite gerekmektedir. Yenilikçiliği bu şekilde algılayan işletmelerde üştün bir rekabet hakim olmaktadır (Walsh vd., 2009).

Risk ve maliyet unsurunun yüksek olabileceği yenilikçilik, değişim ve öğrenme ile yakından ilişkilidir. Başarılı ve başarısız sonuçları açısından belirsizlikler içerebilmektedir. Fakat üşt yönetimin risk alması ve yenilikçiliği desteklemesi başarıda başrol oynamaktadır. Yenilikçi işletmeler temel olarak çalışanlara fikirlerini ürüne dönüştürme fırsatı sağlayanlardır. Yenilikçilik bu açıdan ele alındığında özellikle insan kaynağı ile birlikte birçok işletme fonksiyonunu da içeren kurumsal süreçler olarak isimlendirilebilmektedir (İntepe, 2016).

İşletmeler günümüz iş dünyasında faaliyetlerini sürdürebilmek için dış çevre koşullarına adapte olmak ve bu koşullara göre hareket etmek zorundadırlar. İşletmeler pazarda kendilerinden üştün bir bilgi birikimine sahip ve rekabetin boyutunu değiştirebilecek bir ürünle pazara giren rakiplerle karşılaşabilmektedirler. Bu durumda işletmelerin, pazardaki yeni rakibe ve yeni rekabet ortamına adapte olabilmeleri, değişim becerileri ve yenilikçilik hareketleri; pazar paylarını koruyabilmeleri için büyük önem arz etmektedir (Trott, 2005: 5). Bu bakış açısıyla yenilik, sistem yaklaşımı içinde ele alınmaktadır. Bu çerçevede Daft (1978) örgüt içindeki değişimi oluşturan ve çevresel değişimlere ayak uydurarak değişen çevrenin etkilerinden örgütü koruyan unsurun yenilik olduğunu belirterek, yeniliğin, yeni bir fikir ya da bir davranış biçiminde ortaya çıkabileceğini; örgütün de bunu kabullenmesi ve özümsemesi gerektiğini, aksi takdirde örgütün yok olmaya doğru sürükleneceğini ifade etmektedir. Bu düşünceyi destekler nitelikte, Porter (1990) işletmelerin yenilikçilik ile rekabet avantajında bir adım önde olacaklarını belirtmektedir. Bu da işletmelerin hem yeni teknolojilere hem de yeni iş yapma yöntemlerine veya süreçlerine göre bakış açılarını geliştirmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün yenilikçilik kapasitesi, örgütün başarı ve kalıcılığı için belirleyici unsur olarak kabul edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 303; Jamrog vd., 2006: 10).

Örgütlerdeki değişimde güçlü bir etkiye sahip olan yeniliğin; yeni organizasyon tipleri, yeni yönetim sistemleri, yeni teknolojik sistem ve süreçler, yeni mal ve hizmetler ve çalışanlara yönelik yeni plan ve programlar olmak üzere birçok şekli

bulunmaktadır (Damanpour, 1996). Bu durumda yeniliğin örgütlerin değişen dış çevreye uyum göstermesine imkân sağlayan özelliğe sahip bir unsur olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle, yeni fikirlerin günlük süreçlere dahil edilmesi, yönetimlerin temel görevlerinden biri olmaktadır (Köhler vd, 2010). Dolayısıyla örgüt yönetimleri çalışanların bilgisinden, kabiliyetinden, kapasitesinden ve düşüncelerinden etkin ve verimli bir biçimde yararlanarak çeşitli kombinasyonlar ile yenilikleri oluşturabilmektedirler (Gebert vd., 2006).

Rekabet düzeyinin gün geçtikçe arttığı çağdaş işletmecilik hayatında, yenilikçilik çoğu iş alanı için önemli bir rekabet avantajı unsuru olmuştur. Konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar değişim ve yeniliğin işletmeler ve yöneticiler açısından ne kadar önemli bir rol oynadığını ispatlar niteliktedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Fikirlerin açıkça beyan edilmesi ve esneklik ile gelişmeye başlayan yenilikçilik yaklaşımı, işletmelerdeki sorunların giderilmesi amacıyla; yeni fikirlerin oluşturulması ve yeni avantajların kazandırılması yönünde yeni fikirlerin, yeni mal veya hizmetlerin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel sistemin uygulanmasını savunmaktadır (Woodman vd., 1993; Bell, 2005; Goyal ve Akhilesh, 2007).

Yenilikçi faaliyetlerde bulunan işletmeler, çoğunlukla daha önceki dönemlerde pazara hakim olan ya da pazarda söz sahibi işletmelerdir. Bu işletmeler saldırgan yenilikçiler şeklinde isimlendirilmektedir. Savunmacı ya da taklitçi nitelikte olan yenilikçiler ise yenilik yapma faaliyetlerini zorunlu oldukları için yapmaktadırlar. Ancak bu durumda istenmeyen veya plan dahilinde olmayan olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin rekabet sürecinin üstünlüğü, yenilik yapma kabiliyetlerine ve yenilik yapma stratejilerini özümsemelerine bağlı olmaktadır (Freeman ve Soete, 2003).

Yenilik yapan işletmeler, pazardaki değişime uyum göstererek, müşteri bağlılığı oluşturabilmekte ve buna bağlı olarak da güçlü bir pazar odağı geliştirilebilmektedir. Yenilik faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığıyla ortaya konulan sürdürülebilir yenilik, işletmeleri rakiplerinden olumlu anlamda uzaklaştırabilmektedir. Yenilik sonucunda oluşan stratejik yönelim ise işletmelere, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme özelliklerini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanma imkanı sağlamaktadır (Hornsby vd., 2002: 254-256). Bu kazanımları uygulamaya dönüştürebilen işletmeler rakiplerinden hızlı davranarak

ve rakiplerinin bir adım ötesinde hareket ederek pazarın isteklerine cevap verebilmektedir. Dolayısıyla rakiplerden hızlı davranma ve rakiplere liderlik etme; ilk hareket eden olmanın ortaya çıkardığı avantajları işletmeye sağlamış olmaktadır (Naktiyok, 2007: 214).

İşletmelerin rekabet gücünü koruması ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri yenilik yapmak ile mümkündür. İşletmeler ancak yenilik yaparak tüketicilerin değişen taleplerini karşılayabilmekte ve rekabette öne geçebilmektedir (Işık ve Keskin, 2013). İşletmelerin yenilik yapmadaki temel amaçları şu şekilde özetlenebilir (Uzkurt, 2008):

- Yeni mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek.
- Yeni mal veya hizmet aracılığıyla yeni pazarları keşfetme ya da kendi pazarını yaratmak.
- Yapılan değişiklikler yoluyla mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek.
- Görsel anlamda ürünleri iyileştirmek.
- Üretim ve müşteriye cevap verme sürecini hızlandırmak.
- Daha az zararlı ürünler üreterek, çevreye karşı duyarlı olmak.
- Hammaddeden ve enerjiden tasarruf etmek.
- İşgücü maliyetlerini, işlem maliyetlerini ve dağıtım maliyetlerini düşürmek.
- Üretim süreçlerini veya faaliyet süreçlerini iyileştirebilmek.

Gün geçtikçe önemi giderek artan yenilikçilik, bireysel bazda değerlendirilebileceği gibi kurumsal bazda insanlara ve kurumlara yaşamlarını sürdürebilme imkânı sunmakta ve ulusal veya uluslararası anlamda bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında yenilikçiliğin işletme performansı ile yakın bir bağlantısı olduğuna ve işletmelerin rekabetçi bir ekonomide hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için yenilikçi olmalarının gerekli olduğuna yaygın biçimde yer verilmektedir (Feeny ve Rogers, 2003: 5).

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken kullandıkları teknolojiler ne olursa olsun, temelde rekabet edebilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için tüm kademelerde çalışanların yenilikçi bir yapıya sahip olmaları yadsınamaz bir gerçektir (İbicioğlu, 2000). Öte yandan hızla değişen pazar koşulları, müşteri istek ve beklentileri, ürün hayat evresinin kısalması, teknolojinin çok kısa sürede eskimesi ve yenisine ihtiyaç

duyulması yeniliği örgütler ve çalışanlar için stratejik bir hale dönüştürmektedir (Shepherd ve Pervaiz, 2000). Yenilikçi örgütlerin örgütsel yapılarının yenilikçiliğe uygun olmasının yanında, özellikle çalışanların ve üretim süreçlerinin yenilikçi özellikler taşıması gerekmektedir. Sloane (2007) işletmelerde çalışanların yenilikçi bir yapıya sahip olabilmeleri için taşıması gereken özellikleri ele almıştır. Araştırmacıya göre çalışanların; vizyon sahibi olma ve korkularla savaşabilme, dinamik bir plana sahip olabilme, yenilik hedef ve planlarını açıkça ortaya koyabilme, alışlagelmiş hiyerarşik yapıyı yıkabilme, yenilik yapma tutkusuna sahip olma, işletme içindeki engelleri ortadan kaldırabilme, işbirlikçi ve girişimci olma, yeni fikirler ve yöntemler sunma ve kontrol etme, yenilikçi fikirlere sahip insanlarla çalışma ve başarısızlığı hoş karşılayabilme gibi özellikleri yenilikçi yapılarının oluşmasında önemli etkenlerdir.

Wong ve Pang (2003) otel yöneticilerine yönelik yaptıkları çalışmada yenilikçiliğin beş tür belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Bu belirleyicilerin ise önem sırasına göre; “eğitim ve geliştirme, yönetimin desteği ve motivasyon, açık politika, takdir, özerklik ve esneklik” şeklinde olduğunu ifade etmektedir.

Yenilikçilik rekabet gücünün en temel dayanağı olduğundan, işletmeler için önemli bir yeri bulunmaktadır. Pazarlarda hızlı değişimlerin yaşanması, üretim süreçlerindeki farklılaşmalar ve ürünleri kullananların istek ve beklentilerindeki farklılaşmalar işletmeleri yenilikçiliğe iten başlıca unsurlardır. İşletmeleri yenilikçiliğe yönelten diğer sebepler ise, “talebi arttırmak, maliyetleri düşürmek, işletme performansını arttırmak, mevcut rekabetçi konumlarını korumak, tanınmayı sağlamak, ürün yelpazesini genişletmek, esnekliği arttırmak ve kar oranını arttırmak” sayılabilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 33). Elçi (2006) ise işletmeleri yenilikçiliğe yönelten nedenlerin; “pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri ” olabileceğini ifade etmektedir.

Drucker (2002) yedi tane yenilik kaynağı belirlemiştir. Bu kaynaklardan beklenmeyen oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları/gereklikleri ve pazar yapısındaki değişimler işletme içi kaynaklar iken, demografik yapıdaki değişiklikler, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgi işletme dışı kaynakları oluşturmaktadır.

Yenilikçilikle ilgili kaynaklardan işletme içi kaynaklar daha çok işletmenin veya faaliyette bulunduğu sektörün kendi içinde oluşan kaynaklardır. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde oluşan değişimler ve süreçlerdeki gereklilikler işletmelerin yenilikçilik çalışmalarına kaynaklık edebilmektedir. Sözü geçen yenilikçilik kaynaklarına kısaca değinilmiştir:

Beklenmeyen Oluşumlar: Beklenmedik gelişen olaylar, işletmelerde önemli başarı veya başarısızlık olarak kendini gösterebilmektedir. Dolayısıyla gelişen bu olaylar sonucunda meydana gelen beklenmedik başarı veya başarısızlıklar, bir şeylerin değişmesi gerektiğine işaret etmekte ya da yeni fırsat alanları yaratabilmektedir. Bu da en kolay ve en basit şekilde yeniliğe kaynak olmaktadır (Drucker, 2002).

Uyumsuzluklar: Kişilerin düşüncelerindeki veya ekonomik gerçekler arasındaki uyumsuzluklar, beklentiler ve sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmede birer kaynak niteliği taşıyabilmektedir. İşletmede ortaya çıkacak yeni ürün için kâr ve maliyet uyumsuzlukları sebebiyle bu ürününün ikamesi olacak diğer bir yeni ürün pazar için bir yenilik sayılabilmektedir (Drucker, 2002).

Süreç gereklilikleri: İşletmelerdeki mevcut olan süreçler, yeni birtakım ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalıyorsa, geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bu durum süreçlerle ilgili yenilikçi bir çalışma gerektirmektedir. Süreç gereklilikleri ile süreçte zayıf olan bağlantılar güçlendirilebilmekte, daha önceden var olan bir süreç daha iyi bir hale getirilebilmekte veya yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanabilmektedir. Süreç ile ilgili eksiklikler varsa bunlar giderilebilmektedir. Ayrıca süreç gerekliliklerine temel olan yeniliklerde, örgüt içerisindeki tüm çalışanların sürekli yenilik ihtiyacının varlığından haberdar edilmesi gerekmektedir (İraz, 2005: 95).

Pazar Yapısındaki Değişimler: Pazar yapısındaki hızlı değişimler yenilikçilik için fırsatları da içinde barındırmaktadır. Fakat bu fırsatları görmek için pazarı ve pazardaki değişimleri devamlı izlemek, tarafsız bir şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Pazarlarda bazı boşluklar bulunmakta ya da oluşmaktadır. Bu boşluklar beklenmedik başarıları getirebilecek yenilik fırsatlarını içerebilmektedir. Bu fırsatları görmemek veya görmezden gelmek pazarı kaybetmeye kadar gidebilecektir (Durna, 2002).

Bu faktörlerin dışında, işletme dışında var olan sosyal ve entelektüel ortamdan doğan üç yenilik fırsatı mevcuttur (Drucker, 2002):

Demografik Yapıdaki Değişiklikler: Nüfus bilimi olarak bilinen demografi; bir ülkede ya da Dünya'da bulunan nüfusun durumunu, dinamik özelliklerini ve yapısını inceleyen bilim dalıdır. Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, gelir durumu, eğitim durumu, istihdam, sosyoekonomik statü gibi konularda nüfusu tanımlamaktadır. Demografik veriler, belirsizliği ve bilinmezliği azalttığından dolayı işletmelerin önüne yenilikçilik fırsatları açısından eşsiz imkânlar sunmaktadır (Durna, 2002: 53).

Algılamadaki Değişiklikler: İşletmeleri mal, hizmet, pazarlama ya da örgütsel anlamda yenilik yapmaya iten faktörlerden bir tanesi de tüketicilerin algılarında meydana gelen değişimlerdir. Günümüzde özellikle kitle iletişim araçlarının artması ve bununla birlikte bilgiye erişimin kolay olması ile birlikte tüketicilerin algılarının, inançlarının ve tutumlarının değişmesi eskiye göre daha kolay olmaktadır. Tüketicilerin algılamalarındaki bu değişiklikleri tespit etmek ve potansiyel müşterilerle buluşmak, konuşmak örgütlere yeni yenilik fırsatları sunmaktadır (Wulfen, 2015).

Yeni Bilgiler: Yeniliğin kaynağı için belki de en önemli faktördür. Bu faktör yeni teknolojiler ve yeni fikirler ile farklı yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Drucker, 2002). Örgütlerin bilimsel veya bilimsel olmayan yöntemlerle elde ettikleri bilgiler yeni bir ürün, süreç ve piyasa oluşturabilmektedir. Bireyler ya da işletmeler bildiklerini arttırmak veya gelişmek için devamlı yeni bilgi kaynakları elde etmek zorundadırlar. Dünya gün geçtikçe daha hızlı bir şekilde değişmekte ve bugünün muhteşem fikri yarının eski haberi olabilmektedir (Kelley ve Litmann: 2007: 23).

İşletmelerin yenilik yapmalarının nedenlerine ya da yeniliğin kaynaklarına ilişkin çeşitli açıklamalar yapılmıştır. Ancak işletmelerde her şey her zaman düşünüldüğü gibi gitmemektedir. Bazı durumlarda işletmeler yenilik yapmak istemelerine rağmen bunu gerçekleştirememektedir. Yenilik faaliyetleri çeşitli faktörler tarafından engellenebilmektedir. Yenilik faaliyetlerine hiç başlamamak için ortada sebepler bulunabilmekte veya yenilik faaliyetlerini yavaşlatan ya da beklenen sonuçlar üzerinde olumsuz bir etkisi bulunan faktörler söz konusu olabilmektedir. Bunlar özetle; yüksek maliyetler ve talep yetersizliği gibi ekonomik sebepleri, vasıflı personel ve bilgi eksikliği gibi işletme faktörlerini, belirsiz talepler gibi pazar

faktörlerini ve mevzuat düzenlemeleri ve kurallar gibi kurumsal faktörleri içerebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 116).

Yenilik kavramı literatürde oldukça farklı açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Ancak yenilikçilik ile bazı kavramların yakın ilişkili olduğu görülmektedir. Bu kavramların birbirleri ile arasında yakın ilişki bulunması, kavramların bazen birbiri yerine kullanılmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu kavramlara gerçek anlamlarının dışında anlamlar yüklenebilmekte bu da yanlış veya eksik anlaşılmalara yol açabilmektedir. Bu nedenle yenilikçilik ile ilgili bu kavramların (buluş, yaratıcılık, girişimcilik, Ar-Ge vb.) bazılarının farklı ve benzer yönlerinin ele alınmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

Buluş ve Yenilikçilik: Buluş/icat ile yenilik kavramları zaman zaman birbirleriyle aynı anlamda olacak şekilde kullanılmaktadır. Yenilik, mevcut olan bir şeyleri değiştirmeye çalışmaktır. Buluş ise bunun tam tersine yeni bir ürün ya da süreçtir. Farklı bir ifadeyle, yenilik mevcut olan üzerinde değişime gitmekte iken buluş ise mevcut olmayanların ortaya koyulmasını ifade etmektedir. Her buluş yenilik ile sonuçlanmayabilmektedir. Kısacası yenilik buluşların ya da mevcut ürünlerde yapılan değişikliklerin faydaya dönüştürülmesidir (Mesci, 2011: 28). Ayrıca buluşlar insanların değişik konulardaki merak ve araştırmaları sonucunda oluşurken yenilik faaliyetleri ise, kendiliğinden değil planlı programlı ve bilinçli sosyal girişimlerdir (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 9).

İraz'a (2005) göre buluşta, yeni bir fikir ya da bilgi ortaya koyulurken; yenilikçilikte, yeni bir bilgi kullanıma uygun bir ürün veya hizmete dönüştürülmektedir. Schumpeter, yenilikçiliği buluştan daha kapsamlı bir kavram olarak değerlendirmiş, buluşun yeni bir ürün ya da üretim sürecine dönüşmediği durumda hiçbir ekonomik değer taşımadığını belirtmiştir. Bu bağlamda ekonomik gelişme açısından önem taşıyan öge yenilikçiliktir (İraz, 2005: 80-81).

Buluş yok olanı icat etmeyi ifade ederken, yenilikçilik ise kimi zaman icat etme yoluyla ortaya çıksa da çoğu zaman mevcut bir ürün, hizmet veya sürece değer katma yoluyla ortaya çıkmaktadır. İşletmecilikte de artık eskisi gibi büyük buluşların yapılmadığı, küçük ve yumuşak yenilikler ile işletmelerin farklılaşma stratejisi izlediği belirtilmektedir (Ateş, 2007: 57).

Örneğin dikiş makinesi Elias Howe, elektrik süpürgesi de J. Murray Spengler tarafından icat edilmiştir. Fakat Hoover ve Singer kendilerinden önce icat edilmiş olan bu araçları ticari bir formatta geliştirmiş ve yenilikçiliği gerçekleştirmişlerdir. Dolayısıyla ürünlerin patent haklarını almış ve kendi isimlerini tüm dünyaya duyurmuşlardır (Elçi, 2006: 17).

Yaratıcılık ve Yenilikçilik: Çağdaş işletme anlayışına göre, örgüt yönetiminin sürekliliği değişim gerçekleştirebilme yeteneklerindeki sürekli artışla doğru orantılıdır. İşletmeler tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için sürekli olarak ürün ve süreç yenilikleri yapmak zorundadırlar. Bu nedenle, yaratıcılık ve yenilikçilik çalışmalarının birbirini tamamlaması gerekmektedir. İşletmelerin tüketici istek, ihtiyaç ve beklentini karşılayabilmesi, pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi bu iki kavramın arasındaki tamamlayıcı ilişkinin kuvvetli olup olmadığına bağlıdır (Brennan ve Dooley, 2005).

Genel anlamda yaratıcılık, yeni fikirleri oluşturma süreciyle ilgiliyken, yenilik bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi süreci ile ilgilidir (Durna, 2002: 115). Yenilikçilik yaratıcı fikirlerin kuruma fayda sağlayacak bir şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık daha çok bireysel olmasına karşı, yenilikçiliğin örgütsel bir olgu olabileceği belirtilmektedir. Yaratıcılık; motivasyon, kişilik ve uzmanlık gibi faktörler ile ilgili olduğu için bireyseldir. Yenilikçilik ise daha çok ekip çalışmasını, kolektif düşünceyi ve örgütsel seviyede iş ve faaliyetleri kapsamaktadır. Yenilikçiliğin merkezinde kurum ve çevresindeki elemanlar ve aktörler arasındaki ilişkiler, dinamikler ve etkileşimler yer almaktadır. Dolayısıyla yaratıcılık, üretimdeki yeni fikirleri ifade etmektedir. Yenilik bu fikirleri araştırarak, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmektir. Diğer taraftan yaratıcılık fikir üretimde çeşitliliği gerekli kılarken; yenilikçilik çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerekli kılmaktadır (Mert, 2018).

Yenilik yeni fikirlerin paraya dönüştürülme süreci olarak da görülebilmektedir. Ayrıca yenilik yaratıcı fikirleri somut ürün ve süreçlere dönüştürülmesinde tüketici hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve örgüt içinde yeni kazanç alanı oluşturmaya da odaklanmaktadır (Durna, 2002: 115).

Girişimcilik ve Yenilikçilik: Genel anlamda girişimcilik, “var olan kaynakların veya ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesiyle bir değer yaratılması ve bu değerden

yararlanılması süreci olarak” ifade edilmektedir (Uzkurt, 2008). Bir başka tanımda girişimcilik; “daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme, bunları hayata geçirme süreci” olarak belirtilmiştir. Girişimciliğe ilişkin farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen bu tanımların ortak noktasında; fırsatları görebilme, yenilikçi düşünme, yeni iş kurma, yeni ürün üretme gibi unsurlar bulunmaktadır (Bozkurt vd., 2012).

Girişimcilik ve yenilikçilik işletmelerin belirsiz çevresel şartlardaki enerji kaynağıdır. Girişimciliğin risk içermesi ve yeni kazançlar elde etmeyi amaçlaması, girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının karışmasına hatta bazen eş anlamlı olarak kullanılmasına neden olmaktadır (Demirci, 2012). Ancak iki kavram arasında kuvvetli bir ilişki olmasına rağmen kavramlar arasındaki farklılıklardan da söz edilmektedir. Bu bağlamda girişimcilik yeni veya mevcut bir piyasaya, yeni ya da mevcut bir ürün ile girişi ifade etmektedir. Yenilikçilik ise yeni fikirler, ürünler ya da süreçler geliştirerek onları ticarileştirme çabaları olarak ele alınmaktadır (Nasution vd., 2011; Mentor, 2014).

Yenilikçilik ile girişimcilik arasındaki ilişki ilk olarak Schumpeter tarafından vurgulanmıştır. Schumpeter’a göre ekonomik kalkınma sağlayan en önemli unsur girişimciler tarafından gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetleridir. Girişimcilerin yenilik yapan kişiler olarak değerlendirilmesi onların yenilik sürecindeki önemini ortaya koymaktadır. Bu düşünceye göre, yenilikçi fikirlerle yeni iş kuran kişi girişimcidir. Dolayısıyla girişimciler çevrelerindeki fırsatları gören ve değerlendiren yenilikçi ve yaratıcı kişilerdir. Yenilik ise girişimcilerin başarılı olmasında onlara destek olmaktadır. Yeniliğin ticari başarı elde etmesinde girişimcilik önemli bir rol almaktadır (Demirci, 2012: 8).

Girişimciliğin en önemli yönünün proaktif davranma, yenilik yapmak ve risk almak olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkide girişimcilerin yeni fırsatlar arama peşinde oldukları, yenilikçiliğin de bu fırsatları yakalayabilmek için bir araç olduğu belirtilmektedir (Zhao, 2005: 26).

Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilikçilik: Ar-Ge, “insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 96). Ar-Ge,

üretim ve teknolojik yeniliklerde kullanılan bir faaliyet olduğu gibi, değişen çevre şartlarına uygun örgüt yapılarındaki dönüşüm süreçlerinde ve değişen tüketici istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılabilir (Griffith, Redding ve Van Reenen, 2003). Dolayısıyla yenilikçilik için en önemli faaliyetlerden biri olduğu söylenebilir.

Yenilikçilik ile farklı olan Ar-Ge, yeniliklerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bazı araştırmacılar yenilikçiliği Ar-Ge çalışmalarının bir neticesi olarak kabul etmektedir. Diğer bir ifade ile yenilikçilik, Ar-Ge faaliyetinin başlangıcı ile bu faaliyet çıktılarının patent veya buluş olarak sonuçlandığı süreç arasındaki bir faaliyettir (Öğüt vd., 2007). Yani yeniliğin ön koşulunun Ar-Ge olduğu söylenebilir. Ar-Ge çalışmaları sonucu ortaya çıkan yenilikçi yaklaşımlar, girişimci bir bakış açısı ile ele alındığında, bu yeniliklerin ticarileştirilmesi sonucunda yenililer ortaya çıkmaktadır. Aksi halde Ar-Ge çıktısı olan, pazarda kabul görmemiş ya da uygulanmamış yeni fikirler ve projelerin çoğalması, işletmeler ve ülkeler için fazladan bir maliyete ve kaynak israfına yol açmaktadır (Müsiad, 2012).

Müsiad (2012) Ar-Ge ve yenilikçilik ile ilgili; bilim ve teknolojinin yenilikçiliğin önemli birer girdisi olduğunu; Ar-Ge'nin de yenilikçiliği destekleyen faaliyetlerden birisi olduğunu belirtmektedir. Fakat Ar-Ge yapan birey ya da örgütlerin girişimcilik özelliği yoksa, Ar-Ge sonuçları yenilikçiliğe, dolayısıyla toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülemez. Ar-Ge sonucu elde edilen çıktılar ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürüldüğü takdirde bir katma değer yaratmakta ve yenilikçilik olarak kabul edilebilmektedir (Elçi, 2006).

Yenilikçilik Ar-Ge ile aynı anlama gelmemektedir. İcat gibi Ar-Ge de yeniliğe girdi oluşturabilmektedir. Ancak yenilik çalışmaları Ar-Ge faaliyetinden bağımsız olarak da yürütülebilmektedir. Bu bağlamda Ar-Ge paranın bilgiye dönüştürülmesi; yenilikçilik de bilginin paraya dönüştürülmesi şeklinde yorumlanabilmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008).

Ar-Ge, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan faaliyetleri içermektedir. Bunun yanı sıra, bazen de ticarileştirme sürecinde bir tür sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Yenilikçi işletmeler sürekli değişen iç ve dış çevreyi takip edebilmek ve uyum sağlayabilmek amacıyla, Ar-Ge faaliyetlerine önem vermek

durumundadırlar (Griffith, Redding ve Van Reenen, 2003). Sonuç itibarıyla Ar-Ge sonucu elde edilen bilgiler yeni bir ürün, süreç veya hizmet üretiminde kullanılıp pazarda kabul görürse; yani yenilikçiliğe dönüşürse, işletmeler için değerlidir.

1.2. Yenilikçilik Türleri

Yenilikler farklı düzeylerde ortaya çıkmakta ve farklı yenilik çeşitleri işletmenin farklı yönlerini etkileyebilmektedir (Otero-Neira, Lindman ve Fernandez, 2009: 218). İşletmeler iş modelleri, ürünler, hizmetler, süreçler ve kanallar gibi çeşitli yollardan pazara hakim olmak, rakipleri elimine etmek, uzun dönemli büyüme sağlamak ve faaliyetlerini devam ettirmek için özellikle yüksek derecede karmaşık ve değişken çevrelerde yenilikçi davranmaktadır (Siguaw, Simpson ve Enz, 2006: 556). Her yenilikçiliğin işletmenin rekabet konumuna katkısı; mevcut üretim süreçlerine uyum, nasıl yenilik yapılacağına ilişkin bilgi yaratma ve bunu sürdürme yeteneği gibi yenilikçiliğin özelliklerine dayanmaktadır (Yang ve Liu, 2006: 19). Bu bağlamda yenilik türleri yeni ürün geliştirme aşamalarını, üretim girdi ve çıktı sürecini ya da yeniliğin nerelerde ve nasıl yapıldığını anlamada yarar sağlamaktadır.

Yenilikçiliğin tanımında olduğu gibi türlerine ilişkin de literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Yenilikçiliğin türlerine ilişkin bu farklılıklar araştırmacıların çalışmış olduğu alanlardan ve yenilik kavramına yüklenen anlamlardan kaynaklanabilmektedir. Yenilikler süreç yenilikleri, hizmet yenilikleri, ürün yenilikleri, örgütsel yenilikler ve pazarlama yenilikleri olmak üzere beş farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bunun yanında yenilik; bireysel, örgütsel ve toplumsal yenilik olarak sınıflandırılabilirken diğer yandan radikal yenilik, teknolojik yenilik, tüketici yeniliği, ürün-süreç yeniliği ve organizasyona yönelik yenilik ya da yıkıcı ve destekleyici yenilikler şeklinde de sınıflandırılabilir (Durna, 2002; Elçi, 2006; Oslo Kılavuzu, 2005; Uzkuurt, 2010). Yenilikçilik sınıflandırmaları arasında en yaygın kullanılan Oslo Kılavuzu'nda yer alan sınıflandırmadır. OECD ve EUROSTAT (2005) ortaklığındaki kılavuzda yenilik dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, "ürün yenilikleri", "süreç yenilikleri", "pazarlama yenilikleri" ve "örgütsel yenilikler" olarak sınıflandırılmışlardır (Oslo Kılavuzu, 2005: 51).

Bu çalışmada ise yeniliğin; *görülen alana göre (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) ve derecesine göre (kademeli ve radikal)* sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

Ürün Yenilikçiliği: Oslo Kılavuzu (2005)'nda ürün yenilikçiliği şu şekilde ifade edilmiştir: “Ürün yenilikçiliği, yeni veya önemli derecede geliştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya çıkarılmasıdır. Bu hususlar; teknik özellikler olarak, içerik ve malzemelerde, yazılımda, kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde, önemli derecede geliştirmeleri kapsamaktadır.” Yani ürün yenilikçiliği, işletmelerin tüketicilere sunduğu mal ve hizmetlerdeki değişimlerdir.

Johne (1999)'a göre ürün yenilikçiliği; yeni ürün tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde geliştirileceği konularıyla ilgilidir. Ürün yenilikçiliği ile ortaya çıkan ürün; geliştirilmiş ürün ya da tamamen yeni bir ürün de olabilmektedir. Bir işletmenin üretmekte olduğu ürün ve hizmetlerin çıktısının değişmesi de ürün yenilikçiliği olarak ifade edilebilmektedir. Mal ve hizmetlerde yapılan değişikliklerle ortaya konan kolaylıklar, özellikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olmalıdır. Sunulan bu kolaylıkların, fiyata yansıtılmasının ise makul düzeyde olması gerekmektedir. Netice olarak da bu yeni durumlar işletmelere rekabet avantajı kazanmada önemli bir etken olmaktadır (Johne, 1999; 204).

Ürün yeniliği; “yetenekleri, kullanım kolaylığı, bileşenleri ya da alt sistemleri açısından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır”. Ürün yeniliklerinin pazar için olmasa bile girişim için yeni olması gerekmektedir. Ürün yenilikleri, işletmenin bizzat kendisi tarafından ya da diğer işletmeler veya kurumlar tarafından geliştirilmiş olabilmektedir (Litan, Wyckoff ve Fealing, 2012). Ancak yoğun rekabetin olduğu pazarlarda işletmelerin, müşterilerin istek ihtiyaçlarını ve beklentilerini rakiplerinden önce tespit edip yeniliği bizzat kendilerinin yapması, pazardaki etkinliklerini arttırmaktadır.

Ürün yenilikçiliği açık bir ifadeyle, işletmelerde gelir artırımını sağlamaktadır. Geliştirilmiş veya tamamen değiştirilmiş ürünler, uzun dönemdeki büyüme ve sürdürülebilirlik açısından son derece önemlidir. Ürün yenilikçiliği, işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayan ve rekabetçi güçlerini geliştiren temel unsurların başında gelmektedir. Ürünler mevcut pazar şartlarının gereklerine göre; yenilenmek veya tamamen değişikliğe uğratılmak zorundadır (Johne, 1999; 203). Ürün yenilikçiliğinde müşteri odaklılık oldukça önemli bir konudur. Müşterilerin ihtiyaçlarını tespit ederek, bunu ürüne yansıtan işletmeler pazarda öne çıkmaktadır. Ürünlerde gerçekleştirilecek gelişmeler rekabet üstünlüğü sağlamada,

avantaj yaratabilmektedir. Bu gelişmeler işletmelerin satışlarını kolaylaştırırken, gelirlerinde de artış sağlamaktadır (Mert, 2018).

Pazara yeni bir ürün sunan işletme belirli bir süre rekabetle karşılaşmamaktadır. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve taklit edinceye kadar pazara tek bir işletme hakim olmaktadır. Bu süre içinde, işletmeler hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkartmakta hem de önemli ölçüde kâr elde etmektedir. İşletmeleri yenilikçi olmaya yöneltten en önemli motivasyon kaynağı da söz konusu olan büyük kârlardır. Bir süre sonra rakiplerin pazara girmesi kaçınılmaz olmaktadır. Yenilikçi bir işletme için pazara yeni bir ürün sunmak, yenilikçilik faaliyetinin bittiği anlamına gelmemektedir. Tam tersine bu durum diğer yeni bir ürün için çalışmalara başlamanın ilk aşaması olmaktadır. Bu yönüyle yenilikçilik aslında işletme içinde sonu olmayan bir süreç olarak yorumlanabilmektedir (Durna, 2002: 67).

Burada hizmet sektöründe yapılan yeniliğin ya da hizmet yeniliğinin diğer yeniliklerden nispeten farklı olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması; hizmet yeniliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu tür yenilikler hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik ve örgütsel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve koşullara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirebilmektedir (Elçi, 2006).

Süreç Yenilikçiliği: Oslo Kılavuzuna (2005) göre süreç yenilikçiliği; “yeni veya geliştirilmiş olan bir üretim veya teslimat usulünün ortaya konması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yenilikçilik; teknikler, teçhizat ya da yazılımlardaki önemli değişiklikleri içermektedir. Dolayısıyla süreç yenilikçiliği üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni veya önemli derecede geliştirilmiş ürünler üretmek için işletmelerin üzerinde durması gereken bir konudur.

Süreç yenilikçiliği, “farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesi” şeklinde de ifade edilmektedir (Elçi, 2006: 9). Süreç yeniliği ürün ve hizmetlerin üretim öncesi, tedarik, üretim ve üretim sonrası dağıtım şekillerinde verimlilik ve değer artışı sağlamak amacıyla yapılan değişim ve farklılıkları kapsamaktadır (Uzkurt, 2008). Bu tür yeniliklere; sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması, süreçlerin yalın hale

getirilmesi, üretim yöntemlerinin maliyetleri azaltıcı ve kaliteyi artırıcı şekilde yeniden düzenlenmesi ve iş süreçlerinin mümkün olduğunca kısaltılması örnek olarak gösterilebilir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004: 522).

Süreç yenilikçiliği kaliteli süreçlerin yayılmasını ve ticari süreçlerde yeniden düzenleme uygulamalarını içermektedir. Bu yenilikçilik türü işletmeler açısından kolay olmayan bir yenilikçilik olmasına rağmen bir o kadar da önemlidir. Verimliliği artırmak için daha düşük maliyetle aynı performansa sahip ürünler geliştirmek, fiyatları da makul seviyede tutmak hem müşteri sayısını arttırmakta hem de işletme gelirlerini arttırmaktadır. Tabi ki bunların hepsi süreçlerdeki gelişmelere paralel olarak gerçekleşmektedir (John, 1999).

Süreç yeniliği işletmenin mevcut süreçlerinde yeni gelişmeleri sağlamaktadır. Verimlilik, maliyet, zaman ve ürünlerde performans artışı sağlamayı hedeflemektedir. İşletmelerde süreç yenilikleri bazı nedenlerden dolayı yapılabilmektedir. İşletmeler oluşturulan bir sürecin patent koruması sonucunda oluşan engellerin üstesinden gelme, yerel olarak uygun yetenekteki emeğin kullanımını ve yerel olarak farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını mümkün hale getirme, maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet karşısında işletmenin duruşunu güçlendirme gibi nedenlerle süreç yeniliği yapılabilmektedir (Durna, 2002).

Süreç yeniliği mal ya da hizmet üretmenin veya sunmanın yeni bir yoludur (Greenhalgh ve Rogers, 2010: 5). Bir taraftan yeni bir ürün yaratma amacının olması, diğer taraftan da ürünü pazarın kabul edebileceği bir fiyata üretebilecek süreci oluşturma hedefinin olması, yeni ürün ve üretim sürecinin birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Ürün ve süreç yenilikleri birbirlerinden farklı olmasına rağmen, birbirlerine bağlı olmalarının da etkisiyle aralarındaki ayrımı yapmak bazen zor olabilmektedir. Bunun temel nedeni ise bir işletmenin bitmiş ürünü, diğer işletmenin üretim sürecinin bir parçası olabilmesidir. Bazı yeni ürünler pazara hakim olma başarısını göstermek için önce kendisini üretecek olan süreci belirlemek zorundadır. Bir sektördeki süreç yeniliği, yeniliği kullanan işletmelerin girdi maliyetlerini azaltmaktayken, ürün yeniliği ise yeniliği kullanan işletmeler için yeni ürün çeşitleri ortaya çıkarmaktadır (Luecke, 2008: 12; Greenhalgh ve Rogers, 2010: 14).

Dolayısıyla işletmelerin yenilik yapması, onlara rakipler karşısında üstünlük elde edebilecek fırsatlar sunmakta ve böylece rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Oslo Kılavuzu (2005)'na göre, ürün ve süreç yeniliklerinin ayırt edici ilkelerinin olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, “yenilik, müşterilere sunulan hizmetin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş özelliklerini kapsıyor ise **bir ürün yeniliği**”, “yenilik, hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri, teçhizatı ve/veya becerileri kapsıyor ise **bir süreç yeniliği**” ve “yenilik, hem sunulan hizmetin özelliklerinde hem de hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yöntemler, teçhizat ve/veya becerilerde önemli iyileştirmeleri, kapsıyor ise **hem bir ürün hem de bir süreç yeniliği**” olmaktadır.

Pazarlama Yenilikçiliği: Pazarlama, yeniliklere her daim ihtiyaç duyan bir alandır. Dünya ve pazar ortamları değiştikçe, rekabet düzeyi ve hızı arttıkça, işletmelerin pazarda değer yaratma anlayışının da değişmesi gerekmektedir. Bu durum, pazarlama yenilikçiliğini önemli ve gerekli kılmaktadır (Mert, 2018).

Günümüzde modern işletmelerin bulunduğu mevcut pazarda yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve gelişmiş tüketici beğenisi hüküm sürmektedir. Bu durum, işletmelerin kendilerini ve hedeflerini sürekli denetlemelerini, yeni stratejiler, yeni ürünler ve yeni üretim, dağıtım ve satış metotlarını oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Bunun için ise mevcut yapı ve süreçlerinin tümünü yeniden organize etmeleri gerekmektedir. Bundan dolayı yenilikçilik, günümüz koşullarında işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır (Kivimaki vd., 2000).

Oslo Kılavuzu'nda (2005: 53) pazarlama yenilikçiliği, “ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi” şeklinde yer almaktadır. Pazarlama yenilikçiliği işletmelerin satışlarını artırmak, müşteri beklentilerine daha iyi şekilde cevap vermek, yeni pazarlar açmak ya da bir işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmak gibi amaçlar ile gerçekleştirilebilmektedir (Oslo Kılavuzunda, 2005; Potecea ve Cebuc, 2011).

Pazarlama yenilikçiliği hedef alınan pazarla kaynaşmak ve buralarda sunulan hizmeti iyileştirmekle ilgilidir. Dolayısıyla işletmelerin hedef alınan pazarla daha iyi kaynaşabilmesi için en yüksek potansiyeli olan pazarları bilmesi ve bu pazarlar hakkında oldukça bilgili olması gerekmektedir. Böylece başarılı bir yenilikçilik

gerçekleşebilecektir. Ayrıca pazarlama yenilikçiliği her bir pazarda, en rasyonel şekilde nasıl çalışılacağı ile ilgili kararlar vermeyi de kapsamaktadır. Bu konuda temel olarak, yüksek potansiyele sahip pazarları bilmek ve bunun akabinde pazarı tanımak, onu doğru bir şekilde parçalara ayırarak ve incelemek gerekmektedir. Eğer, amaç verimliliği artırmaksa; pazarı parçalara ayırma işlemi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü potansiyeli düşük pazar bölümleri işletme beklentilerini karşılayamayacaktır. Bu da işletme adına bir gelir kaybı anlamına gelmektedir (Johne, 1999). Mal ve hizmetlerin daha çok satılabilmesi, işletmelerin daha çok sayıda müşteriyle temasa geçmesine bağlıdır. Bunun için ise tasarım, ambalaj ve pazarlama yöntem ve şekillerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu gelişmeler de pazarlama yenilikçiliği kapsamında gerçekleştirilebilmektedir (Mert, 2018).

Örgütsel Yenilikçilik: Örgütsel yenilikçilik sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve işletme performansının artırılmasında önemli bir role sahiptir. Örgütsel yenilikçilik üretim ve işlem maliyetlerini düşürmekte, iş verimliliğini artırmakta, ticari olmayan değerlere sahip olaylara katkı sağlamakta ve hedefe ulaşmak için gerekli koşulların oluşturulmasını sağlamaktadır (Ganter ve Hecker, 2013).

Birkinshaw vd. (2008) göre örgütsel yenilikçilik; “daha ilerideki örgütsel hedeflere ulaşmak için, yeni ve sanatsal bir durumdaki yönetim pratiğini, işlemini, yapısını veya tekniğini üretmek ve uygulamak” olarak tanımlanmaktadır. Buradaki “yeni sanatsal durum” söylemi, bilinen bir örneği olmayan örgütsel yenilikçiliği ifade etmektedir. Örgütsel yenilikçilik, “düzenli olarak yapılan örgütsel faaliyetlerde uygulanan yeni yöntemler veya büyük çaplı yönetsel iyileştirmeler” şeklinde de ifade edilebilmektedir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010). Örgütsel yenilikçilik uygulamalarına; iş rotasyonunun uygulanması, eğitim ile niteliklerin çeşitlendirilmesi, çalışanların yönetime katılması, toplam kalite yönetimi çalışmaları örnek olarak gösterilebilir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004:522). Bu açıdan bakıldığında yenilik, sadece mal ve süreçlerle sınırlı kalmamakta aynı zamanda bir işletmenin örgütsel yapısı, yönetsel süreç ve uygulamaları için verimli bir zemin hazırlamaktadır (Ganter ve Hecker, 2013).

1990'lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan "sürekli iyileştirme (kaizen)" yaklaşımı örgütsel yenilikçiliğin en önemli örneklerinden biridir. Buna göre, bir işletmenin tüm kademelerindeki çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibi olmakta ve iyileştirme fikri ile ilgili olarak sürekli arayış içinde olmaktadır (Elçi, 2006).

Örgütsel yenilikçilik mal ve hizmetin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, fonksiyonlar arası bilgi alışverişini arttırabilmekte, işletmelerin yeni bilgi ve teknoloji kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir (Hage, 1999: 603). Ayrıca özellikle ürün yenilikçiliği öncesindeki süreçleri kolaylaştırıcı hale getirmekte aynı zamanda da örgüte süreç açısından taklit edilemeyen öz yetenekler kazandırmasından dolayı rekabet avantajı kazandırmaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011).

Yenilik görülen alana göre yenilik türleri çeşitli yönleriyle açıklanmıştır. Bunun dışında literatürde yaygın bir şekilde ele alınan diğer bir yenilik türü ise derecelerine göre yenilikler olmuştur. Derecesine göre yenilik faaliyetleri; **radikal (Süreksiz/Köklü) yenilikler** ve **kademeli (Artımsal/Sürekli) yeniliklerden** oluşmaktadır (Norman ve Verganti, 2014).

Radikal Yenilikçilik: Radikal yenilikler tüketicilerin veya pazarların ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni tasarımlar sunmak, yeni pazarlar oluşturmak ya da yeni dağıtım kanalları geliştirmek için tasarlanmaktadır. Mevcut teknoloji ya da yöntemlerden farklı bir yeniliği hizmete sunmak anlamına gelmektedir. Yeni ürünler ve süreçler geliştirmek için araştırma, değişim, risk alma, deney yapma ve esneklikleri içerebilmektedir. Böylece bir sektörde ya da işletmede büyük ya da köklü değişiklikler meydana gelebilmektedir (Trueman, 1998; Koçak vd., 2017).

Radikal yenilikler yeni bilgi gerektirmekte ve yeni örgütsel alışkanlıkların araştırılması ve teknolojilere, işletmelere, süreçlere ve ürünlere yönelik yeni yaklaşımların keşfedilmesiyle oluşmaktadır (Koçak vd., 2017). Radikal yenilikler sektörün bakış açısını değiştiren ya da hareketlendiren, tedarikçi ya da tüketici ilişkilerindeki değişikliklere neden olan ve mevcut olan baskın ürünleri elimine etmeye yol açan yeniliklerdir (Cromer, Dibrell ve Craig, 2011). Diğer bir ifade ile radikal yenilikçiliğin "belirsiz ve geliştirilmemiş bilgilere dayanan, bilinmeyen ya da alışılmamış teknoloji veya iş alanlarında kullanılan, belirsiz ve riskli bir süreç"

olduğu da belirtilmektedir. Bu yeniliklerin sonuca ulaşılabilmesi için çalışanlar zorlayıcı ve önemli görevlerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Kelley vd., 2011).

Radikal yenilikler, daha fazla tasarlama ve uğraşı gerektirmektedir. Ayrıca daha yüksek maliyet ve başarısızlık risklerini içermektedir. Fakat başarılı sonuçlar işletmeler açısından bir ilk olarak isimlendirileceği için çok önemli bir rekabet avantajı olarak görülebilmekte ve kazançlı bir yatırım olmaktadır. Tabi ki bu başarılar işletmelerin yenilikçilik kültürü ile ilgilidir. Bazı işletmelerin kültürleri bu gibi başarıları çok fazla desteklemektedir. İşletmelere gelişme ve benzersiz yenilikler yapabilme fırsatı sunması nedeniyle bu stratejilerin proaktif olduğu söylenebilmektedir (Gilbert, 1994).

Kademeli Yenilikçilik: Kademeli yenilikte, mevcut durum çok fazla değiştirilmeden küçük çaplı değişimler yapılmaktadır. Bu yeniliğe, işletme faaliyetleri sonucunda veya müşterilerden gelen geri dönüşler sayesinde ürün tasarımında değişikliklere gitme örnek olarak gösterilebilmektedir (Subrahmanya, 2005).

Kademeli yenilikler önceden var olan teknolojinin veya sürecin geliştirilmesi yoluyla kalite, maliyet, zaman ve verimlilikte yapılan iyileştirmelerdir (Walsh, 2007; Yılmaz, 2015). Kademeli yenilikte yapılan iyileştirmeler, hizmet işleyişlerinin geliştirilmesi veya bir mal üretmek için kullanılan malzemeler üzerinde yapılan değişiklikleri içermektedir. Schumpeter'e göre aşamalı yenilikler, değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir (Obeidat, 2016; Oslo Klavuzu, 2005). Bu yenilik türü; mevcut ve rutin faaliyetlerdeki bir değişimi temsil etmekte (Crossan ve Apaydin, 2010) ve herhangi bir sektörde veya hizmet faaliyetinde sürekli şekilde ortaya çıkabilmektedir (Yılmaz, 2015: 85). Bu yenilikçilik türü çoğu zaman fark edilmemekte ve yöneticiler tarafından bir yenilik olarak da algılanmayabilmektedir (Crossan ve Apaydin, 2010). Söz konusu yenilikler aslında formel olarak planlanmış araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucu olarak değil; daha çok müşterilerden gelen talepler üzerine çalışanlarca yapılan buluşların ve iyileştirmelerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kademeli yenilikler üretim faktörlerinin tümünden yararlanılmasında ve etkinliğin artırılmasında oldukça önemlidir (Yılmaz, 2015: 86).

Kademeli yenilik, gün geçtikçe yapılan iyileştirmelerin birikmesine ve işletme performansının artmasına neden olmaktadır (Obeidat, 2016). Bu yenilikler, var olan bir şeyin geliştirilmesi veya yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder

hale getirilmesidir. Kademeli yeniliğe, belirli zaman aralıklarında yapılan yenilikler de denilebilmektedir (Luecke, 2008: 4). Tidd ve Bessant (2014) kademeli yenilik sürecini “yapılan işi daha iyi yapma” çabası olarak ifade etmektedir. Kademeli yenilik, aynı zamanda, mevcut bilgi kaynaklarını güçlendirme, birleştirme ve bunlardan yararlanma becerisini de gerektirmektedir (Obeidat, 2016).

Ürün ve süreç yeniliği düzeylerinde küçük etkiler yaratan bu yenilik türünün, toplam etkisinin büyük olması, işletmeler adına büyük sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Genellikle planlı bir süreci içermeyen bu tür yenilikler, tüketicilerin ürünün kullanımını sonucu sağladığı geri dönüşler üzerinden rutin üretimlerde yapılan yeniliklerdir (Işık, 2018: 65).

Kademeli bir yenilikçilik yaklaşımının benimsenmesi, işletmelerin kısa vadeli finansal performansı yakalamak ve sürdürmek, maliyetleri düşürmek, etkinliği ve verimliliği artırmak, teknolojiyi sürdürmek ve zamanla geliştirilmesi üzerine düşünmek ve riskleri azaltmak açısından faydalar sağlamaktadır. Sadece kademeli yeniliği benimsemenin olumsuzluğu ise rakiplerine kıyasla hedeflere daha yavaş ulaşılması ve radikal yeniliklere kıyasla rekabet üstünlüğü kaybına neden olmasıdır (Obeidat, 2016). Literatür incelendiğinde radikal yenilikler ile kademeli yeniliklerin birbirinden farklı yenilikler olduğu, ancak bu yeniliklerin bir birinin tamamlayıcısı olduğu görülmektedir.

Radikal yenilikler tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerirken kademeli yenilik ise mevcut ürün, hizmet ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesi, düzenlenmesi ve uyarlanmasını kapsamaktadır (Bülbül, 2003: 77). Dolayısıyla kademeli yenilik ürün ve süreç yeniliği türlerinde verimlilik artışı anlamına gelirken radikal yenilik yeni bir yöntemin kullanılmasıdır. Örneğin otomobil teknolojisinde daha az benzin tüketimine yönelik verimlilik artışına ilişkin yapılan yenilik kademeli yenilik iken benzinli yerine hibrit araçlara geçilmesi radikal yeniliklerdendir (Işık, 2018: 66).

Kademeli yenilikler daha az zaman almakta ve daha az risk taşımaktadır. Ancak bunun yanında bir örgütün gelecekteki rekabet gücünü garanti altına alamamaktadır. Aralarında fark olmasına rağmen radikal ve kademeli yenilikler çoğu kez iç içe geçmiş durumdadır. Başarılı radikal bir yeniliği genellikle kademeli gerçekleştirilen yenilikler takip etmektedir (Luecke, 2008: 5). Bir ürünün ürün yaşam eğrisinin erken

aşamalarını oluşturan yayılma ve benimsenme aşaması radikal yenilikler olarak isimlendirilirken, ileri aşamaları kademeli yeniliklerin yapılacağı bir alanı oluşturmaktadır. Kademeli yenilikler yalnızca pazarda radikal olarak nitelenebilecek ürünlerin benimsenmesi ve yayılmasından sonraki süreçlerde gerçekleştirilebilmektedir. Bu ürünler kademeli yenilikçilik kapsamında yeni bir işleme tabi tutulabilmekte ya da fonksiyonellik ve özellikler bakımından yükseltilebilmektedir (Garcia ve Calantone, 2002).

Kademeli yenilikler, radikal yeniliklerin aksine işletmenin gelişmesini sağlamak amacıyla yeniliğin sürekli bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu yenilikler işletmenin tamamını etkilemeyip, belirli bölümleri üzerinde etkili olabilmektedir (Daft, 2004: 401). Radikal ve kademeli yenilikler birbirlerinin zıttı ve kesin sınırlarla ayrılıyorlarmış gibi görünse de aslında birbirlerini tamamlayan bir süreci belirtmektedirler. Radikal yenilikler olmadan kademeli yenilikler belirli bir düzeye kadar gerçekleşebilecektir. Kademeli yenilikler olmadan ise radikal yeniliklerin gerçekleşmesi ve bunun devamında istenilen başarıya ulaşılması mümkün olmamaktadır (Norman ve Verganti, 2014).

1.3. Yenilikçi İş Davranışı

Yeni çalışma metotları geliştirme ve uygulama, en son gelişen teknolojileri ve yenilikleri takip etme, istenen hedeflere ulaşmaya imkân tanıyacak yeni stratejiler ortaya koyma çalışanların yenilikçi iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Ayrıca yeni düşünceleri/fikirleri uygulamaya koymaya destek olacak yeni kaynakları bulma ve bunları muhafaza etme çabaları ve hareketleri de yine örgüt üyelerinin ve çalışanların yenilikçi iş davranışları kapsamında dikkate alınmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Yenilikçi iş davranışı sadece bireysel iş tanımını dahilinde yeniliğe ilişkin davranışları kapsamakla kalmamakta, bunun yanında çalışanın departmanı ya da tüm işletme düzeyinde yeniliğin oluşturulmasını ve uygulanmasını da kapsamaktadır (Yuan, 2005). Dolayısıyla yenilikçi iş davranışı kavramı, işletmenin rekabet edebilmesi ve faaliyetlerini uzun dönemde sürdürebilmesi için kritik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Torres vd., 2017: 10). Bu nedenle yenilikçi iş davranışı, işletmelerin başarısını arttıran önemli unsurdan biri olarak kabul edilmektedir (Li vd., 2017a).

Yenilikçi çalışanlar günümüz işletmelerinin en önemli varlığı haline gelmiştir (Torres vd., 2017: 10). İşletmelerin daha yenilikçi olabilmesi için çalışanlarının yenilikçi yeteneklere sahip olması ve işletmelerin de bu yeteneklerden faydalanılması gerekmektedir (Niesen vd., 2018). Çünkü işletmelerin yenilik faaliyetlerini sürdürebilmelerindeki temel kaynak ve yeni fikirlerin en iyi kaynağı; her zaman çalışanlar olmaktadır (Avlonitis, Kouremenos, Tzokas, 1994; Kheng, 2013: 94).

Yenilikler yalnızca Ar-Ge departmanının sorumluluğunda değil, aynı zamanda işletmedeki her bir bölüm, grup ve çalışanların sorumluluğundadır (Durna, 2002: 180). Çünkü bu konudaki faaliyetleri sadece belirli bir bölümün sahip olduğu kapasite ile sınırlandırmak işletmenin istenen hedeflere ulaşmasını engellemektedir. Bu nedenle yenilik yönetim süreci, işletme içindeki tüm çalışanların sorumluluğunda olması gerekmektedir (Emiroğlu, 2018: 63).

İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet gücüyle faaliyetlerine devam etmelerinin yolu yenilikçi çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. İşletmelerdeki yenilik sürecinde rol alan bu çalışanların ise hepsi aynı özelliklere sahip değildirler. Bu nedenle yenilikler benimsenme durumuna göre farklı şekilde gruplandırılabilirler. Bunlardan ilki yenilikçiler (innovators)'dir. Yenilikçiler yeni fikirleri denemeyi ve risk almayı seven, girişken, yeniliğin yayılmasında önemli rol oynayan, yenilikler başkaları tarafından kabul edilmese de kabul eden ve sürekli denemeye istekli olan, çevresi ile iletişim halinde olan kişilerdir (Rogers, 2003: 235). Bunun dışındaki kişiler ise yeniliği benimseme düzeylerine göre erken benimseyenler/öncüler (early adopters), erken çoğunluk/sorgulayıcılar (early majority), geç çoğunluk/kuşkucular (late majority) ve ilgisiz kalanlar/gelenekçiler (laggards) olarak gruplandırılmaktadır (Emiroğlu, 2018: 75). Dolayısıyla işletmelerde çalışan kişilerin yenilikçi davranış öncelikleri ya da benimsemeleri farklılıklar gösterebilmektedir.

West ve Farr (1990) yenilikçi iş davranışı kavramını “bir iş rolünde, çalışma grubunda veya örgütte performansı artırmak, gruba veya örgüte faydalı olmak için yeni fikirlerin kasıtlı olarak oluşturulması, geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Yuan ve Woodman (2010) ise yenilikçi iş davranışını “bir çalışanın kendi iş rolünde, iş biriminde ya da örgütünde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin bilinçli olarak tanıtımı veya uygulanması” olarak ifade etmektedir. Yenilikçi iş

davranışı çalışanların yenilik sürecine katkıda bulunabileceği tüm davranışları kapsayan bir yapı olarak kabul edilmektedir (Niesen vd., 2018: 176).

De Jong (2007) göre yenilikçi iş davranışı; “bir görev tanımı, bir grup veya bir örgüt çerçevesinde kişilerin yeni ve kullanışlı fikirleri, süreçleri, ürünleri ve talimatları uygulama doğrultusunda harekete geçme davranışı” olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu tür davranışlar istenen sonuçlara ulaşmak için gerçekleştirilen amaçlı bir davranış olup, aynı zamanda örgüte fayda sağlaması gerekmektedir.

Yenilikçi iş davranışı herhangi bir iş pozisyonu, departman birimi ya da işletmede yeni fikirlerin, ürünlerin, işlemlerin ve metotların üretilmesi, uygulanması ve uygulanmasına yönelik bir çalışan eylemi olarak ifade edilmektedir. Bu eylemler; yeni mal ve hizmetler, faydalı fikirler, süreçler ve yöntemler getirmeye yönelik kişisel ve kasıtlı davranışlardır (Torres vd., 2017: 10).

Yenilikçilik işletme bünyesinde yeni mal ve hizmetlerin müşteriye sunulması, süreçlerde ve çalışma şartlarında yenilik ve buluşların yapılarak uygulamaya koyulması ve geliştirilmesini (Woodman vd., 1993) ifade ederken; yenilikçi iş davranışı ise çalışanların söz konusu yenilikleri ve gelişmeleri bilinçli olarak kabul etmeleri, kendi görevlerine uygulayarak gerek bölümlerinin gerekse örgütlerinin tamamına yansıtılmaları anlamını taşımaktadır (Yuan ve Woodman, 2010: 324). Diğer bir ifadeyle, yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni fikirleri geliştirme, çevrelerine tanıtmaya ve örgüt içinde uygulamaya sokmayı da içine alan bilinçli olarak gösterdikleri çabaları içermektedir (Janssen, 2000: 5-6).

Scott ve Bruce (1994) yenilikçi iş davranışını, çok aşamalı bir işlem olarak ifade etmektedir. Yenilikçi iş davranışı, problemin tanımlanması ve yeni fikirlerin veya çözümlerin oluşturulması ile başlamaktadır. Sonraki aşamada, yenilikçi kişiler fikrine bir destek aramaktadır. Son aşamada ise, kişiler yeniliği üretime dönüştürülebilir bir model ya da prototipe dönüştürmektedir. Dolayısıyla yenilikçi iş davranışlarının, her aşamada farklı bireysel davranışları içeren bir süreç olduğu belirtilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 582).

Scott ve Bruce’u (1994) destekler nitelikte iş yerinde yenilik yapma davranışının karmaşık bir süreç olduğu belirtilmektedir. Bu süreçte yenilikçi bireyler, yenilik sürecinin tüm aşamalarının tamamlanması için sadece büyük çaba gösterilmesi gereken zorlu bir durumla karşı karşıya kalmamakta, aynı zamanda çabaları ve

eylemleri konusunda dirençle de karşı karşıya kalabilmektedir. Bunun temel sebebi, insanların rutin eylemleri sahiplenme eğiliminde olması ve yenilik sürecinin gerektirdiği değişiklikler ve belirsizlikler nedeniyle yeniliklere direnme eğilimlerinin ortaya çıkmasıdır (Carmeli vd., 2006: 79).

Yenilikçi iş davranışında, çalışanların bilgileri, tecrübeleri ve organizasyonlarına bağlılıkları önemli bir unsurdur. İşletmeler küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için, sürekli olarak yeni ürün/süreçler veya yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmakta, bu nedenle de daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bir örgütün yenilik yapma becerisi, onun sahip olduğu bilgi kapasitesi tarafından belirlenmektedir. Bu kapasite ise örgüt üyelerinin bilgi ve tecrübe seviyeleriyle paralel niteliktedir (Demirtaş, 2013).

Yenilikçi iş davranışı, örgütün yaratıcılığını ve etkinliğini de artırmakta ve böylece mal ve hizmet kalitesi gelişimine de önemli katkılar sağlamaktadır. (Woodman vd., 1993). Yenilikçi iş davranışının işletmelerde rekabet gücünü artıran stratejik bir unsur olarak algılanması ve ast kademelere yansıtılması; işgörenler tarafından yenilikleri bulma ve kullanma, hedeflere verimli ve etkin ulaşmayı sağlayacak yeni alternatifler sunma, yeni çalışma yöntemlerini uygulama ve yeni kaynak arayışlarına girerek, yeni ve yaratıcı fikirleri uygulama davranışlarını sergilemelerini de beraberinde getirmektedir (Yuan ve Woodman, 2010; Wu vd., 2014). Yenilikçi iş davranış, farklı bireysel davranışları, yaratıcı fikirleri ve değişimi de içerebilmektedir. Aynı zamanda örgüt içerisinde girişimciliğin ve yaratıcılığın önünü açıcı bir etki göstermektedir (Drucker, 1985).

1.3.1. Yenilikçi İş Davranışının Aşamaları

Yenilikçiliğin karmaşık bir süreç olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla literatürde de yenilikçi iş davranışı kavramının aşamalarına ilişkin farklı kategoriler mevcuttur. Kanter (1988) yenilikçi iş davranışının fikir üretme, koalisyon kurma, fikir gerçekleştirme ve aktarma gibi işletme içindeki bireyler tarafından yürütülen bir dizi davranışlardan oluştuğunu ileri sürmektedir. Kanter'e (1988) paralel şekilde Scott ve Bruce (1994) da yenilikçi iş davranışını çok boyutlu bir süreç olarak görmektedir. Buna göre yenilikçi iş davranışı; fikir üretimi, desteklenmesi ve yeniliğin uygulanması şeklinde üç farklı boyutta gerçekleşmektedir. Benzer şekilde Janssen (2000) yenilikçi iş davranışının; fikir üretme, fikir yayma ve fikri gerçekleştirme

aşamalarından oluştuğunu ifade etmektedir. Yenilik süreçleri genellikle aşamalı faaliyetlerden oluştuğundan, çalışanlar bu davranışların herhangi bir kısmında veya herhangi bir zaman diliminde sürece katılabilmektedirler (Janssen, 2000: 288). Kleysen ve Street ise “bireysel yenilikçilik davranışının çok boyutlu ölçümü” isimli çalışmada, fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme ve uygulama olmak üzere beş yenilikçi davranış kategorisi belirlemişlerdir (Kleysen ve Street, 2001). King ve Anderson (2002) yenilikçi iş davranışına ilişkin süreci; yenilikçiliği başlatma ve yenilikçiliği uygulama olarak iki aşamada tanımlamışlardır. Birinci aşama fikrin üretilmesine kadar sürmekte, ikinci aşama ise fikrin faaliyete geçirilmesi ile tamamlanmaktadır. De Jong ve Hartog’a (2008) göre de yenilikçi iş davranışı; “fırsatları araştırma, fikir üretme, şampiyonluk yapma ve uygulama” olmak üzere toplam dört aşamada incelemiştir.

Görüldüğü gibi yenilikçi iş davranışı üzerine yapılan çalışmalarda, birbiri ile benzer olsa da farklı sınıflandırmalar ortaya koyulmuştur. Bu çalışma da ise genel anlamda yenilikçi iş davranışı sürecini açıkladığı düşüncesi ile Janssen (2000) tarafından yapılan sınıflandırmaya yer verilecektir. Bu sınıflandırma; fikir üretme, fikir yayma ve fikri gerçekleştirme aşamalarından oluşmaktadır.

Fikir Üretme: Örgütlerde; mal ve hizmetler, süreçler, yönetim ya da herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesiyle bireysel yenilikçilik süreci başlamaktadır. Çalışanların görevleri ile ilgili algıladıkları problemler, uyumsuzluklar, devamsızlıklar ve ortaya çıkan eğilimler çoğu zaman yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Janssen, 2000).

Fikir üretimi yeni mal ve hizmetler ya da süreçler, yeni pazarlara giriş, mevcut iş süreçlerinde gelişim ya da belirlenmiş problemlere ilişkin çözümlerle ilgili olabilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bunun anahtarı, problemleri çözmek ya da performansı artırmak için bilginin ve mevcut kaynakların bir araya getirilerek tekrar düzenlenmesidir. İyi bir fikir üretici, sorunları ya da performans boşluklarını farklı bir açıdan ele almaktadır (Kanter, 1988). Fikir üretimi olarak ifade edilen; genellikle mevcut parçaları yeni bir bütün halinde yeniden düzenlemeyi içeren “sürekli değişen düşünce” ile ilgilidir (De Jong ve Den Hartog, 2010).

Yenilikçiliğin temelinde yaratıcı fikirler bulunmaktadır. Bu nedenle yaratıcılık çoğunlukla yenilikçiliğin ilk aşaması olarak da görülmektedir (Durna, 2002).

Dolayısıyla yaratıcılık, yenilik sürecinin ilk aşamasında, problemlerin veya performans boşluklarının fark edildiği ve yenilik için algılanan bir ihtiyaca yanıt olarak fikirlerin üretildiği yenilikçi iş davranışının bir parçası olarak görülebilmektedir (De Jong, 2007).

Fikir üretme fırsatları; uyumsuzluklarda ve aksaklıklarda bulunmaktadır. Yani var olan çalışma yöntemindeki problemler, müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları ya da beklentileri gibi beklenmeyen durumlarda ortaya çıkabilmektedir (De Jong ve Hartog, 2007). Yenilik sürecinin başlamasında etkili olan en önemli etkenlerden biri müşterilerdir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması onlardan gelen fikirlerin değerlendirilmesine bağlıdır. Müşterilerin istekleri ile işletmenin mal ve hizmetleri arasında bir fark varsa bir olumsuzluğun olduğu ifade edilmektedir. Bu fark, belli bir düzeye geldiğinde yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Mert, 2018). Bu noktada çalışanlar, yenilikleri başlatmak için fırsatları keşfetmek, performans açıklarını tespit etmek ya da problemlere çözüm bulmak amacıyla fikirler üretebilmektedirler (De Jong ve Hartog, 2007).

Janssen'a (2000) göre işle ilgili problemler ve zorluklar fikir üretimi için fırsatlar oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlar yüksek düzeydeki iş taleplerinin üstesinden gelmek için yenilikçi fikirler geliştirebilmektedirler.

Yeni fikirler genel olarak; çalışanlar, müşteriler, odak gruplar, Ar-Ge departmanları, rakipler, fuar ve sergiler, distribütörler, çok uluslu lisans sağlayıcı işletmeler, yasal ve mesleki kuruluşlar ile üniversite gibi araştırma kuruluşlarından gelebilmektedir. Bu doğrultuda fikir yaratmak için; beyin fırtınası, özel amaçlı grup çalışmaları, problem çözme teknikleri, ihtiyaçların listelenmesi ve hızlı prototip çalışmaları gibi birçok teknik kullanılabilir (Mert, 2018).

Yeniliğin ilk aşamasını oluşturan fikirler, yenilikler için gerekli ön koşullar olup, yeniliğin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu fikirler bir faydaya dönüşmediği sürece yenilik olarak isimlendirilmemektedir. Çünkü herhangi bir hareketin ya da faaliyetin yenilik olarak ifade edilmesi için, bunların çeşitli faydalar sağlamayı amaçlaması gerekmektedir. Maddi kazançların yanı sıra başka faydalar da sağlayabilmektedir. Örneğin kişisel gelişimin sağlanması, memnuniyetin artması ya da kişiler arasında daha iyi düzeyde iletişimin kurulması gibi kazançlar olabilmektedir (De Jong, 2007).

Fikri Yayma: Yenilikçi davranış sürecinin bir sonraki aşaması, potansiyel destekçilere fikir tanıtımının yapılmasıdır. Diğer bir deyişle, bir çalışan bir fikir ürettiğinde, bu fikri çevresindeki arkadaşlarına, destekçilerine ve sponsorlarına tanıtması ve kabul ettirmesi aşamasıdır. Ayrıca çalışanların yeni fikirleri yayması için sosyal faaliyetlerde bulunması ya da çevresindeki gerekli gücü sağlayan destekçilerle koalisyon kurması gerekmektedir (Janssen, 2000). Fikirler genellikle bir performans boşluğunu doldurduklarında bir miktar meşruiyete sahip olabilmektedir. Fakat fikirlerin başarılı yeni uygulamalara dönüşüp dönüşmeyeceği yine de belirsizliğini korumaktadır (De Jong, 2007).

Belirsizlikler fikirlerin kabul görmesinin önüne geçebilmektedir. Çünkü insanlar çoğu zaman bilmedikleri ya da göremedikleri şeylere karşı pozitif bir hareket sergilememektedir. Bu nedenle işletmedeki birçok kişi belirsizliklerden kaçınma eğiliminde olmaktadır. Bu durumda yöneticiler yenilikten kaçınmak istediklerinde ise yeterli derecede geçerli sebepler ortaya koyabilmektedir (Durna, 2002: 145). Farklı bir ifade ile her ne kadar fikirlerin bir miktar meşruiyeti olsa ve bir performans boşluğunu dolduracak gibi görünse de çoğu fikir için faydalarının geliştirilme ve uygulanma maliyetini aşım aşımacağı belirsizdir ve değişime direnç beklenmektedir (Kanter, 1988: 172).

Genel olarak yenilikçi fikirlerin, takım arkadaşları ve organizasyon genelinde desteklenerek kabul görmeleri gerekmektedir. Yenilikçi davranış sürecinin bu aşaması fikrin destek bulması, fikre güven duyulması ile yenilikçiliğe motivasyon ortamı oluşturularak katılım ve sürekliliğin sağlanması temeline dayanmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010).

Fikri Gerçekleştirme: Yenilikçi davranışın son aşaması ise fikri gerçekleştirme ya da diğer bir ifadeyle uygulama aşamasıdır. Yenilikçilik sürecinin en önemli görevi, bir iş rolü, bir grup veya toplam organizasyon içinde deneyimlenebilecek ve nihayetinde uygulanabilecek bir prototip veya model üreterek fikrin gerçekleşmesidir (Janssen, 2000). Böylece yenilik organizasyon süreçlerinin bir parçası haline gelmiş olmaktadır.

Basit yenilikler genellikle ilgili bireysel çalışanlar tarafından gerçekleştirilirken, daha karmaşık yeniliklerin gerçekleştirilmesi ise çeşitli bilgi, yeterlilik ve iş rollerine dayanan takım çalışması gerektirmektedir (Janssen, 2000). Yani fikrin hayata

geçirilmesi aşamasında, çalışanlar, uygulama odaklı davranış sergileyerek yenilik sürecinde değerli bir rol oynayabilmektedir. Örneğin, belirli bir fikri güçlü bir biçimde benimseyen çalışanlar, diğerlerinin ön yargılarını değiştirerek onları ikna edebilmektedir (De Jong ve Hartog, 2007). Çalışanların yenilikçi faaliyetlere katılımında örgüt yöneticilerinin de önemli derecede rol oynadığı söylenebilmektedir.

İşletmelerde yenilikçi faaliyetlerin uygulanması neticesinde; örgüt genelinde ya da çalışma grubunda verimlilik, performans veya kârlılık düzeylerinde bir iyileşme beklentisi oluşmaktadır. Muhtemel olumlu gelişmeler sonucunda, işletmeler sosyo-psikolojik kazançlar elde etmektedir. Çalışanların iş doyumunun artması veya işletme içi iletişimin güçlenmesi bu kazançlara örnek verilebilir. Bununla birlikte işletmelerde bazı beklentiler içinde olan çalışanların, bu durumlarında olumlu gelişmeler olması muhtemel görülmektedir (Janssen, 2000).

1.3.2. Yenilikçi İş Davranışının Belirleyicileri

Yenilik yapma yeteneği yüksek olan işletmeler rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme konusunda daha fazla avantaja sahip olmaktadır. İşletmelerin yenilikçiliğinin artırması ve rekabet avantajı kazanmasında, bireysel yenilikçiliğin önemli bir rolü vardır. Bu nedenle, çalışanların yenilikçi potansiyelini geliştirmek ve onları teşvik etmek gerekmektedir (Oldham ve Cummings, 1996). Bireysel yeniliğin sürekliliğini amaçlayan bir örgüt, çalışanların hem yenilik yapma isteğini dikkate almalı, hem de yenilik yapabilmelerini sağlamalıdır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 19).

Çalışanların sergilediği yenilikçi iş davranışı, işletmelerin başarısı ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan önemli bir etkidir. Yenilikçi iş davranışı gösterebilen bireyin, bir düşünce ortaya koyması, bu düşünceyi tanıtarak destek alabilmesi ve iş süreçlerinde uygulayabilmesi hem örgüte hem de kendi bireysel gelişimine katkı sağlamaktadır (Ceylan ve Özbal, 2005). Ayrıca böylesi çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duydukları, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabildikleri, performanslarını artırdıkları ve kariyer tatminini gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Işık ve Aydın, 2016). Yenilikçi davranışların işletmeler ve çalışanlar açısından hayati öneme sahip bir kavram olduğu, literatür incelemelerinden anlaşılmaktadır. Dolayısıyla konu ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Bu

araştırmalardan bir kısmı da yenilikçi davranışlarının belirleyicileri üzerine olmuştur. Bu doğrultuda bazı araştırmacılar yenilikçi davranışların oluşmasında belirleyici olan faktörlerin neler olduğunu belirtmektedir.

Narvekar ve Jain (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında yenilikçi davranışının oluşmasında belirleyici olan faktörler işletme içi ve işletme dışı unsurlar şeklinde ikiye ayrılmıştır. Üst yönetimin yenilikçi bakış açısı, çalışanların bireysel girişimleri ve Ar-Ge birimlerini işletmede yenilikçi davranışı tetikleyen iç faktörler; pazar ihtiyaçları, işletmenin coğrafi konumu ve sektördeki rekabet üstünlüğü ise dış faktörler olarak belirlenmiştir.

Dörner (2012) yapmış olduğu araştırma sonucunda yenilikçi iş davranışının belirleyicisi olarak bazı bireysel ve örgütsel faktörlere dikkat çekmiştir. Buna göre yenilikçiliği belirleyen *bireysel unsurlar*: yenilik eğilimi, öz yeterlilik, içsel ilgi, problem çözme yöntemi; *örgütsel unsurlar* ise: dönüşümsel liderlik, mesleki özerklik ve zorluk, örgütsel kültür ve iklim, karşılıklı amaç birliği, görev bilinci şeklindedir. Ayrıca, Sönmez ve Yıldırım (2014)'a göre; kişilik özellikleri, değerler, motivasyon, belirsizliğe karşı tolerans ve öğrenme yöntemleri gibi değişkenler bireyin yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında güven, empati, dinleme, destek alma ve geri bildirim yenilikçi davranışların sürdürülmesi konusunda olumlu yönde etki yapmaktadır.

De Jong (2007) yenilikçi iş davranışının oluşmasında belirleyici olan faktörleri; bireysel, çalışma grubu, örgütsel ve diğer düzeylerde olmak üzere dört gruba ayırmıştır. İlgili sınıflandırmaya Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Çalışan Yenilikçi Davranışının Belirleyicileri

Kategori	Tür	Örnek
Bireysel Düzey	Kişisel Özellikler	Belirsizliğe Tolerans Öz Yeterlilik Kontrol Odağı Dışa Dönüklük Proaktiflik
	Bilişsel Yetenekler	Genel Zeka Ortalamasının Üstünde Olma Alana Özel Bilgi Problem Çözme Stili
	İş Özellikleri	Otonomi Mesleki Kontrol İş Karmaşıklığı İş Memnuniyetsizliği Dışsal İş Bağlantıları

Çalışma Grubu Düzeyi	Liderlik	Katılımcı Liderlik Dönüşümcü Liderlik Lider-Üye Etkileşimi
	Çalışma Grubu Özellikleri	Yenilik İçin Destek Çalışanların Değerlendirilmesi
Örgütsel Düzey	Çalışma Organizasyonu	Kural ve Prosedürlerin Azlığı Yenilik Stratejisi Ödül Sistemi Yaratıcı Tekniklerin Kullanımı
Diğer	Çevre	Farklılaşarak Rekabet Etme Endüstri Türü

Kaynak: De Jong, 2007.

Bireylerin yenilikçi davranışlarının belirlenmesinde etkili olan unsurlar Tablo 2’de ayrıntılı olarak verilmiştir. Oluşturulan Tablo, De Jong’un (2007) çalışmasından uyarlanmıştır. De Jong (2007) literatürden derlediği bilgiler ile bireylerin yenilikçi davranışına etki eden faktörleri sınıflandırmıştır. Buna göre, *bireysel düzeyde*; kişisel özellikler, bilişsel yetenekler ve iş özellikleri, *çalışma grubu düzeyinde*; liderlik ve çalışma grubu özellikleri, *örgütsel düzeyde*; çalışma organizasyonu ve son olarak *diğer kategorisinde* ise çevre bireylerin yenilikçi davranışlarına etki edebilmektedir.

Çalışanların yenilikçi davranışına etki edebilen *kişisel özelliklere*; belirsizliğe tolerans, öz yeterlilik, kontrol odağı, dışa dönüklük ve proaktiflik, *bilişsel yeteneklere*; genel zeka ortalamasının üstünde olma, alana özel bilgi ve problem çözme stili, *iş özelliklerine*; otonomi, mesleki kontrol, iş karmaşıklığı, iş memnuniyetsizliği ve dışsal iş bağlantıları, *liderliğe*; katılımcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi, *çalışma grubu özelliklerine*; yenilik için destek ve çalışanların değerlendirilmesi, *çalışma organizasyonuna*; kural ve prosedürlerin azlığı, yenilik stratejisi, ödül sistemi ve yaratıcı tekniklerin kullanımı ve *diğerlerine*; farklılaşarak rekabet etme ve endüstri türü örnek olarak gösterilebilmektedir.

1.4. Yenilikçi İş Davranışı ve Proaktif Kişilik İlişkisi

Araştırmanın bu kısmında proaktivite ve proaktif kişilik kavramları açıklanmış olup, proaktif kişiliğin bireysel ve örgütsel etkilerine değinilmiştir. Sonrasında ise proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisini ortaya koyacak şekilde literatürdeki ilgili kaynaklar değerlendirilmiştir.

1.4.1. Proaktivite ve Proaktif Kişilik Kavramı

Günümüzün iş koşullarında örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi, küresel anlamda rekabet edebilmesi ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmesi için örgütlerin hızlı hareket etmesi ve aktif olarak çevreyi izlemesi gerekmektedir. Bu nedenle önceden öngörülmuş performans standartları artık yeterli görülmemekte, çalışanlardan da farklı biçim ve seviyelerde katkılar beklenmektedir. İşletmeler, aktif olarak bilgiyi kullanan, bireysel inisiyatif gösteren, kişiler arası ilişkilerde becerikli ve iş birliği içinde çalışan işgörenleri elinde tutmaya özen göstermektedir (Parker, 2000). Çalışanların, yöneticilerinden talep gelmesini beklemeyecek şekilde aktif olarak hareket etmesi istenmektedir. Farklı bir ifade ile çalışanların proaktif davranması işletmeler tarafından giderek arzu edilen bir durum haline gelmektedir. Çoğu işletmenin istediği bu durum çalışanlardaki proaktiviteyi işaret etmektedir (Crant, 2000).

Proaktivite, “uzun döneme odaklanarak, fırsat veya tehditleri önceden sezmek ve onlara göre durum oluşmadan önce hareket etmek” şeklinde ifade edilmektedir (Frese ve Fay 2001). Grant ve Ashford (2008)’a göre ise proaktivite, fırsatları ve tehditleri önceden görerek birilerinin bir şey söylemesine ya da müdahalesine gerek kalmadan, çalışanın kendi kendine erken davranmasıdır. Proaktivite konusundaki çalışmaları ile bilinen Bateman ve Crant proaktiviteyi “buldukları çevreyi etkilemek amacıyla harekete geçme veya girişimde bulunma açısından insanlar arasındaki ruhsal yapı farklılığı” olarak tanımlamıştır (Bateman ve Crant, 1993).

Crant (1995) proaktivitenin iş performansı ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Çünkü proaktivite, bir iş ile ilgili görevleri yerine getirirken önemli unsurları kapsayan bireysel davranışları temsil etmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlar bilerek ve isteyerek doğrudan içinde buldukları duruma etkide edebilmekte, böylelikle daha başarılı iş performansı ortaya koyabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar başarılı bir performans ortaya koyarak içinde bulunduğu durumu ve ortamı da olumlu şekilde etkileyebilmektedir.

İnisiyatif alarak işletmeyi geliştirmeye yönelik davranışlarda bulunmak proaktivite olarak nitelendirilmektedir (Bateman ve Crant, 1999). Proaktivite kişisel bir davranış şekli olduğu gibi aynı zamanda takım veya örgütsel düzeyde de bir davranış özelliği olarak görülebilmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999). Çalışanlar proaktif

olduklarında, kendilerini, başkalarını veya buldukları koşulları anlamlı bir şekilde değiştirmeye odaklanmaktadırlar. Bu anlamda, proaktivite geri bildirim arama veya sorumluluk alma faaliyetlerinden çok daha geniş anlamları ifade etmektedir. Bunun yanında proaktivite bir etki oluşturmak için tahmin etme, planlama ve çabalama faaliyetlerini de kapsayan bir süreç olma özelliği taşımaktadır (Grant ve Asford, 2008).

Günümüz işletmelerinin merkezi olmayan yapılara sahip olması, değişimlerin hızlı yaşanması, yenilikçi olunması isteği ve buna bağlı olarak karmaşık ve belirsiz çalışma şartları göz önüne alındığında proaktifliğin, çalışanlarda aranan özellikler açısından kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların, durumları önceden öğrenme şansları yoktur. Bunun yanında proaktivite, çalışanların yöneticileri tarafından yakından kontrole ihtiyaç duymadan, inisiyatif alarak hareket etmelerine olanak tanımaktadır (Griffin, Neal ve Parker, 2007; Bindl ve Parker, 2011). Örgütler de bu karmaşık ve belirsiz çevrede ayakta kalabilmeleri için sorumluluk alabilen, değişikliklerin öncüsü olabilen, sorunları önceden görebilen ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Crant, Hu ve Jiang, 2017). Dolayısıyla örgüt çalışanlarının kişilik özelliklerinin önemi artmaktadır. Proaktif kişilik ise çalışanların değişime yönelik isteğini yansıtan önemli bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların başarısı ve örgütlerin rekabet avantajlarını koruması için proaktif kişiliğin önemli bir konu olduğu belirtilmektedir (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004; Seibert, Crant ve Kraimer, 1999).

Proaktif kişilik kavramı, Bateman ve Crant (1993) tarafından ortaya konulmuş olup, “göreceli olarak kararlı davranışsal yönelimleri olan ve bunu çevrelerindeki değişimi gerçekleştirene kadar kullanan bireylerin sahip olduğu kişilik” olarak ifade edilmektedir. Proaktif kişilik sadece bir iş davranışı olarak tanımlanmamıştır. Bunun yanında farklı alanlarda da bu özelliğin kendini gösterebileceği belirtilmiştir. Proaktif kişilerin, birçok konuda fırsatları bulabilen, inisiyatif alan, pasif değil aktif olan ve engeller olmasına rağmen değişimler için çaba harcayan bireyler oldukları ifade edilmektedir (Bateman ve Crant, 1993; Crant vd., 2017). Bu kişilerin çalışma hayatında, kariyer başarılarını arttıracak durumları seçen, yaratan ve etkileyen bireyler oldukları düşünülmektedir (Seibert, Crant ve Kraimer, 1999).

Proaktif kişilik özelliği, her bireyde bulunmamakla birlikte, proaktiviteye yönelik bir eğilim olarak düşünülmektedir. Farklı bir ifade ile çevresel koşulların ve kendisindeki özelliklerin farkında olan bireylerin gerekli gördüğü değişimi gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmasıdır (Bolino, Valcea ve Harvey, 2010: 327).

Proaktif kişiliğe ilişkin teorik alt yapının atılması aslında, Sosyal Öğrenme Kuramında belirtilen etkileşimcilik yaklaşımına dayanmaktadır. Bandura (1977) tarafından önerilen etkileşimcilik yaklaşımına göre; kişi, davranış ve çevre sürekli olarak birbirlerini etkilemektedir (Bandura, 1977; Bandura, 1986). Farklı bir ifadeyle, bireylerin davranışları ile olayları ve çevresindekileri etkileyebilecekleri ve aynı şekilde bunlardan da etkilenebilecekleri savunulmaktadır. Dolayısıyla proaktif bireyler kendi davranışlarının sonucunda çevresindeki koşulları değiştirebileceklerine inanmaktadırlar. Bu kişiler karşısına çıkan fırsatların farkına varabilmekte ve fırsatları tespit ederek inisiyatif kullanabilmektedirler. Proaktif bireylerde, doğası gereği edilgenlik değil etkenlik yer almaktadır (Crant, 2000; Parker ve Collins, 2010). Bu kapsamda, proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler sadece çevrelerini kabul eden pasif alıcılar değildir. Aynı zamanda çevresini etkilemeye çalışan ve çevresini değiştirme gayreti içinde olan bireylerdir. Bireylerin çevrelerini kontrol etmek istemesi ve çevrelerindeki değişime ihtiyacı duyması sonucunda ise proaktif davranışlar ortaya çıkmaktadır (Crant vd., 2017). Proaktif kişilik ve proaktif çalışma davranışının birbirinden farklı olduğu; tüm çalışanların proaktif kişiliğe sahip olamayacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte proaktif kişiliğe sahip olmayan bireylerin çevresel koşulların düzenlenmesi ve uygun şartların sağlanması durumunda proaktif davranabilecekleri ifade edilmiştir (Bolino, Valcea ve Harvey, 2010). Diğer taraftan proaktif davranışın en önemli öncüllerinden birisi olan proaktif kişiliğin proaktif davranışa yönelik bir kişisel eğilim olduğu belirtilmektedir (Crant, 1995; Crant, 2000).

Covey (2015) proaktif olmayı; "koşul ve duygulara dayanan tepkiler yerine, değerlere ve prensiplere dayanan davranış yeterliliğine sahip olmak" şeklinde tanımlamıştır. Proaktif kişilikte, davranışsal eğilimlerin gerçekleşmesi içsel duygularla, bireyin içinden gelecek ve buna karşın dışsal faktörlerin etkisinden uzak kalarak oluşmaktadır (Major, Turner ve Fletcher, 2006). Aynı zamanda proaktif

kişilik özelliğine sahip bireylerin, kendi kontrolleri dışında gerçekleşen durumları başarıyla yönetebileceği ve yürütebileceği inançları ile birlikte özgüvenleri de oldukça yüksektir (Bateman ve Crant, 1993; Kim, Cable ve Kim, 2005; Seibert, Crant ve Kraimer, 1999).

Proaktif kişilik; “güçlü içsel motivasyona sahip bir kişilik özelliği” olarak ifade edilmektedir. Farklı bir deyişle, motivasyonda olduğu gibi proaktif kişilikte de davranışsal eğilimlerin içten geldiği belirtilmektedir. Proaktif bireyler, içsel veya dışsal kısıtlamalar durumunda vazgeçmeyip, hedeflerine ulaşana kadar azimle çaba göstermektedir. Ayrıca proaktif kişiler, farklı aktivitelere dahil olma, değişimlerde başarıyı yakalama ve beklentilerin üstüne çıkma konusunda çok iyi performans göstermektedir (Turner ve Jonathan 2003; Presbitero, 2015).

Durumsal kısıtlara aldırmadan kendi çevresinde olumlu bir değişiklik yaratan bireyler proaktif kişilerdir (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001). Proaktif kişiler, amaçladıkları yere ulaşabilmek için harekete geçtiklerinde istediklerini elde edene kadar sürekli direnç göstermektedir. Bu kişiler karşılıklarına çıkan engelleri aşmak için harekete geçerken dışarıdan bir itici güce gerek duymamaktadır. Yani kendilerini motive edebilme kabiliyetleri bulunmaktadır. Harekete geçmeden önce ne yapmaları ve nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda her zaman bir plan/programa sahiptirler. Proaktif bireyler, sadece değişimi planlamamakta, aynı zamanda bu değişimi gerçekleştirebilmek için harekete geçmekte ve sorumluluk almaktadır. Proaktif olmayan kişiler ise bunun tersi bir biçimde başka insanların bir şeyler yapmasını beklemeyi tercih etmektedir (Bateman ve Crant, 1999). Dolayısıyla proaktif kişilerin çevrelerinde dikkat çeken, güçlü bir kişilik profili sergilediği varsayılmaktadır. Öyle ki güçlü kişiliklerin zayıf olanlara göre bağımlılık düzeyleri düşüktür. Bunun için proaktif kişilerin farklı çözüm yolları aradığını ve başarıya ulaşmak için hedef odaklı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca proaktif kişilik özelliklerine sahip bireyler yüksek öz-disiplinle hareket etmekte ve aktif davranışlar göstermektedir (Fuller, Hester ve Cox, 2010).

Proaktif bireyler mevcut duruma uyum sağlamak yerine bu durumları değiştirmek için inisiyatif almaktadır. Bunun bir sonucu olarak proaktif kişilerin değişim ve gelişime açık bireyler olduklarını söylemek mümkündür (Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001). Dolayısıyla proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler mevcut fırsatları tespit

eden ve bu fırsatları lehine kullanarak harekete geçen kişilerdir. Ayrıca bu kişiler iş süreçlerindeki olası aksaklıkları önceden tespit edebilmekte, bu aksaklıklar nedeniyle oluşabilecek olumsuz sonuçları gerekli tedbirler alarak önleyebilmekte ve değişimin gelişim odaklı olmasını sağlayan davranışlar sergilemektedir. Ancak bu durumun aksine proaktif kişilik özelliğine sahip olmayan bireyler daha pasif davranışlar sergilemektedir. Bu kişiler önlerine çıkan fırsatlardan yararlanmak bir yana, bu fırsatların farkına bile varmamaktadır. Bunun yanında çevresel koşullar ve diğer bireylerin etkisinde kalarak, kendilerini olayların akışına bırakmaktadırlar (Bateman ve Crant, 1999).

Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar sorunları bulup çözmek ve böylece çevreleri üzerinde etki bırakmak istemektedirler. Bu çalışanlar rollerinin daha esnek bir biçimde tanımlanmasını beklemektedir. Ayrıca bunlar işlerinin de ötesinde uzun vadeli hedeflere odaklanmaktadır (Parker, Williams ve Turner, 2006).

Proaktif kişilik özelliklerine sahip bireyler başarısız oldukları durumlarda çevresel şartları ve koşulları suçlayıcı tavır sergilememektedir. Bunun tam tersi, içinde buldukları çevresel koşulları bir fırsat olarak değerlendirip etkilemeye ve kontrol etmeye çalışmaktadırlar (Covey, 2015).

Proaktif bireyler problem karşısında sakinliklerini koruyarak çözümle ilgilenirken, reaktif bireyler ise bir problemle karşılaştıkları zaman o problemi görmezden gelmeyi tercih etmektedirler. Proaktif bireyler sorunun ne olduğunu anlamak ve bu sorunu ortadan kaldırmak için çözüm yollarını aramaktadırlar. Bu kişiler için problemi tamamen ortadan kaldıracak veya etkisini minimum seviyelerde tutabilecek bir çözüm yolu mutlaka vardır. Proaktif bireylerin yeniliklere açık olmalarının ve yeni fikirler ortaya koyabilme kabiliyetine sahip olmalarının, problemleri bu şekilde çözebilmelerinde büyük önemi bulunmaktadır (Amabile vd., 2002).

Bateman ve Crant'a göre (1993) proaktif kişilik; kişiliğin dışadönüklük, başarı ihtiyacı ve ekstra öğrenim faaliyetlerine katılma, bilinç, değişimi yansıtan kişisel başarılar ve liderlik becerilerini içeren davranışsal çıktılarla ilişkilidir. Proaktif kişilik özelliklerini en iyi açıklayan davranışlar; sorumluluk alma, dile getirme, sorun önleme ve bireysel yenilikçilik olarak belirtmektedir (Collins, 2010). Dolayısıyla bu davranışları gösteren bireyler örgütün içindeki değişimi başlatan ve kontrolü elinde bulunduran proaktif kişilerdir (Parker ve Collins, 2010). Bu kişiler işyerinde

ihtiyaçları karşılandığı zaman daha fazla motive olmaktadırlar. İşletmelerin proaktif kişiler ile çalışmayı tercih etmeleri işletme politikalarına uygun olduğu takdirde de işletme açısından faydalı olmaktadır (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017).

Proaktif kişilerin iş hayatında başarılı oldukları belirtilmektedir (Brown vd., 2006). Proaktif kişiler aslında kendilerini güçlendirebilmekte, seçimlerini özgürce yapabilmekte, yetki kullanabilmekte ve durumsal kısıtlılıklar üzerinde etki sahibi olabilmektedir (Seibert, Silver ve Randolph, 2004). Ayrıca proaktif kişiler yüksek öz güvenli, gerekli durumlarda risk alabilen, kendileriyle barışık ve problemlerle yüzleşmekten kaçınmayan bir yapıya sahiptirler. Proaktif kişiler yaşama bağlılık noktasında daha güçlü bir tavır sergilemektedirler. Bunun yanı sıra, koşulların ne olduğuna değil, var olan koşullar ile neler yapılabileceğine daha çok odaklanmaktadır (Bozbayındır ve Alev, 2018: 297).

Proaktif kişilik özelliği gösteren çalışanlar resmi sorumlulukları dahilinde olmasa bile sorumluluk alarak karşılaşılan problemleri çözme gayreti içinde olmaktadır. Bu amaçla edindikleri değerli bilgileri kullanarak fayda sağlayacak kişilerle iletişim kurabilmekte, çalıştıkları örgütleri geliştirebilmekte ve örgütsel etkinliğin artırılması konusunda öncülük görevi üstlenebilmektedir. Bununla birlikte, proaktif kişiler hedefleri için başkalarının desteğinden faydalanabilmekte, bu desteği sağlamak için de güçlü bir ilişki ağı kurma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, çalıştıkları ortamda kendi başarılarını getirecek sosyal ortam kurma eğiliminde oldukları için, örgüt içindeki güç ve etkinlik düzeyi yüksek çalışanları kendilerine bağlamaya çalışarak bir ağ oluşturma gayreti içinde olmaktadır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017).

Proaktif kişilik sahibi çalışanların belirgin dokuz özelliğinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler; işte sorumluluk alma, kontrol etme arzusu, yüksek öz yeterlilik duygusu, ortalamanın üzerinde bilişsel beceriye sahip olma, zor hedefler koyma, fırsat arayışında olma ve ezber bozma, erken uyanma, dile getirme ve proaktif davranışın muhtemel başarısını değerlendirmedir (DuBrin, 2013). Bu anlamda proaktif kişiliğe sahip çalışanların işine ve örgütüne faydalı davranışlar göstermeye eğilimli oldukları söylenebilmektedir.

Proaktif kişilik ve proaktif davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında; proaktif kişiliğin, proaktif davranışa dönüşmesinde öz yeterliliğin önemli bir rol oynadığı

görülmektedir. Farklı bir ifadeyle öz yeterliliği yüksek bireylerin, proaktif kişilik potansiyellerini proaktif davranışa dönüştürme sürecinde daha hızlı oldukları ya da proaktif davranış sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir (Parker, Williams ve Turner, 2006).

1.4.2. Proaktif Kişiliğin Bireysel ve Örgütsel Etkileri

Örgütlerin sürekli değişen çevre koşullarında rakiplerine rekabet edebilmek için, çalışanlarını günümüzün gerekliliklerine göre değiştirmesi ya da geliştirmesi gerekmektedir. Böylece örgütler kendilerini de farklılaştırmış olacaktır. Bu doğrultuda proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanlar, birçok örgütün rekabet avantajını sürdürmesi ve değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmesi için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanlar, pasif olarak mevcut durumu kabullenmek yerine, bunlarla mücadele ederek, yeni koşullar oluşturmayı ya da mevcut durumları iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Bolino vd., 2010; Hashemi vd., 2012). Farklı bir ifade ile proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanlar, değişimi amaçlayan faaliyetleri kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlamak ve bunun sonucunda da örgütsel başarının gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Chiaburu vd., 2007).

Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar örgüt ortamında daha fazla sosyal ilişki kurma eğilimindedirler. Proaktif kişilik çalışmalarında araştırılan örgütsel davranış geliştirme süreçleri arasında; sosyalleşme, sosyal ağ kurma, etkileme, dönüt verme, stresle mücadele etme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme gibi konular bulunmaktadır (Grant ve Ashford 2008). Örgütlerde, proaktif kişilik özelliği sergileyen çalışanların diğerlerine göre stresle başa çıkma konusunda daha iyi olduğu belirtilmektedir (Bateman ve Crant, 1993).

Proaktif kişiler fırsatları tespit edip buna göre hareket etmektedirler. Bu kişiler inisiyatif göstermekte ve harekete geçtiklerinde de anlamlı değişiklikler ortaya çıkıncaya kadar kararlı bir şekilde devam etmektedirler. Bu noktada bahsedilen kişisel inisiyatif, iş performansının bir türü olarak kabul edilen bağlamsal performansın bir örneğidir. Bu iki kavramın iradeye özgü olması ve bireyin rol görevlerinin ötesine geçerek gerçekleşmesi bakımından ortak noktaları vardır (Akın,

2012). Dolayısıyla proaktif kişilik özelliği olarak ortaya çıkan kişisel inisiyatifin çalışanların bağlamsal performansını olumlu yönde etkilediği söylemek mümkündür.

Proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanların kariyer tatmininde, motivasyon düzeyinde ve performanslarında artış görülmekte ve bu da örgüte yarar sağlamaktadır (Spychala, 2009: 18). Farklı bir ifade ile proaktiflik çalışanların iş tatmini ve kariyer tatmini duymalarında belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla işinden ve kariyerinden tatmin olan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin ve verimliliklerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Bu bağlamda proaktif kişilik özelliklerinin çalışanların motivasyonunun yanında örgütsel sonuçlar üzerinde de etkili olduğu görülmektedir (Yi, 2009: 28).

Dört farklı örgüt takımı üzerinde yapılan çalışmada, takım proaktifliğinin başta takım performansı olmak üzere iş tatmini, takım bağlılığı ve örgütsel bağlılığı pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca diğerlerine göre proaktif olan takımların daha verimli olduğu ortaya konulmuştur (Kirkman ve Rosen, 1999). Proaktif çalışanların, fırsatları ya da problemleri sezerek örgütsel çevrede ortaya çıkan sorunları çözebilmesi, değişim yönlü kişiler olması örgütlerin başarısında kritik öneme sahip olup, örgütsel etkinliğin sağlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Gudermann, 2010).

Proaktif kişiler temel olarak örgütsel faaliyetlere olumlu katkı yaparken, aynı zamanda kişisel gelişimlerine de fayda sağlamaktadır. Öyle ki, örgütsel görevini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışan bir işgören gereken inisiyatif ve sorumluluğu alarak, örgütsel faaliyet süreçlerine ilişkin düşüncelerini bildirirken veya süreçlere ilişkin bir müdahale yaparken, aynı zamanda kariyerini de yönetmiş olmaktadır (Belschak ve Hartog, 2010). Kariyer yönetimi, işgörenin kendi kariyerini yönetme sorumluluğu taşımasını ifade etmektedir (Parker ve Collins, 2010). Bu nedenle de proaktif çalışanlar; kariyer planlama, kariyer gelişimi, kariyer rehberliği, yetenekleri geliştirme gibi konularda gerekli olan kişilerle temas kurmakta ve kariyer yönetimine ilişkin önemli adımlar atmaktadır (Crant, 2000: 452). Bunun yanında çalışanların, örgüt ve süreçlerle ilgili düşüncelerini ifade etmeleri, yöneticilerini bilgilendirmeleri, gerekli gördüğünde onları yönlendirmeleri ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi için sorumluluk almaları proaktif kişilik özellikleri kapsamında değerlendirilmekte olup, bu da örgütsel performansın artmasına katkı sağlarken,

işgörenlerin daha verimli çalışmasına, rol ötesi davranışlar sergilemelerine ve başarılı bir kariyer yapısı oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Grant vd., 2009: 32). Ayrıca kariyer memnuniyetlerinin incelendiği bir çalışmada; proaktif kişilik özellikleri ile çalışanların kariyerlerinden duydukları doyum arasında olumlu ilişkinin olduğu ve proaktif kişiliğin kariyer memnuniyetinin oluşmasında etkili olduğu belirtilmiştir (Boyar ve Güngörmüş, 2016). Seibert, Michael ve Karimer (1994) ise proaktif bireylerin planlama, fırsatları anlama ve değerlendirme, engelleri aşmak için eyleme geçme gibi özellikleri sayesinde kariyerleri ile ilgili doğru planlama ve seçim yapmalarının diğerlerine göre daha olası olduğu belirtmiştir.

Proaktif çalışanlar örgütsel etkinliğin sağlanmasında, iş süreçlerinin geliştirilmesinde ve müşteri tatminin artırılmasında etkin bir rol oynayıp (Fritz ve Sonnentag, 2009: 95), örgütsel başarının elde edilmesinde de önemli bir unsurdur (Thomas vd., 2010: 275-276). Farklı bir açıdan; müşteri tatmininin sağlanmasında çalışanların görevlerini başarı ile yerine getirmelerinin dışında yaratıcı davranışlar sergilemeleri de belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda proaktif kişilik özelliklerinin çalışanların yaratıcılıklarının artmasında etkili olduğu görülmektedir (Akgündüz, Adan Gök ve Alkan, 2017). Benzer bir şekilde Kim vd. (2010), proaktif kişilik ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve proaktif kişilik özelliğinin çalışan yaratıcılığını arttırdığını belirtmiştir. Ayrıca yüksek becerilere sahip, yüksek performans gösteren proaktif çalışanların yaratıcılık ve gelecek odaklılık konusunda örgüte değer katmaları beklenmektedir (Crawshaw vd., 2012: 4).

Başka bir araştırmacı inisiyatif sahibi, öncü, mevcut statükoyu değiştirme cesaretine sahip çalışanların, daha yenilikçi fikirler üretip uygulamaya koyduklarını belirtmektedir. Yani proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif olarak etki ettiğini ifade etmektedir (Kale, 2019). Proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanlar örgütsel süreçleri geliştirmek adına, inisiyatif alarak rol tanımlarının dışına çıkabilmektedir. Bu nedenle, proaktif çalışanların hem örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin hem de yenilikçi olabilmelerinin daha mümkün olacağı savunulmaktadır (Kammeyer-Mueller vd., 2010: 10).

Proaktif kişilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı aynı noktaya odaklanmaktadır. Her ikisinde de rol ötesi davranışlar sergilenmektedir. Bu rol ötesi davranışlar ise hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel verimliliğe katkı sağlamaktadır. Çünkü

proaktif çalışanlar aktif bir şekilde örgütlerine katkı sağlamak için fırsatları araştırmakta ve kendilerine verilen görevlerin dışında rol ötesi davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle proaktif kişilik ve örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişkinin olduğu savunulmaktadır. Ayrıca proaktif kişiliğe sahip çalışanlar inisiyatif alabilmek ve örgüte katkı sağlayabilmek için kendilerini daha fazla motive etmektedirler. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde gönüllü davranışları arttırmaktadır. Yani proaktif kişilik örgütlerin gelişimi için bireysel katkılarını sunan kişilerin gönüllü davranışları ile ilişkilidir. Bu yüzden bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Li vd., 2010).

Proaktif kişilik ve iş tatminine ilişkin çalışmalar proaktivitenin iş ve kariyer tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü proaktif insanlar işyerindeki kişisel başarının artmasına olanak tanıyan yaratıcı davranışlar ortaya koymaya eğilimli oldukları için proaktivite ve iş tatmini birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak ele alınmaktadır. Yani proaktif kişiler iş yerinde kişisel başarıyı arttırmakta ve bu durumda iş tatmininin artmasını sağlamaktadır (Li vd., 2010). Bunun yanında Li vd.'nin (2017b) proaktif kişilik, iş tatmini, öz yeterlilik ve işe adanma üzerine yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin iş tatmininin oluşmasında proaktif kişilik özelliklerinin belirleyici bir etkisi olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Proaktif kişilik özelliğinin girişimcilik üzerinde pozitif belirleyici bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireylerin kendine ait bir işi olmasını istedikleri; kendi işyeri olan proaktif bireylerin ise bulunduğu iş çevresini etkilemek ve işlerini büyütmek istediği belirtilmiştir (Becherer ve Maurer, 1999; Crant, 1996). Ayrıca Crant (1996), çalışmasında bireysel farklılıklar ve davranışsal yönelimler arasındaki ilişkiyi girişimcilik açısından incelemiştir. Crant değerlendirme yaparken proaktif kişilik skalasına dikkat etmiştir. Araştırma sonucunda girişimcilik ile cinsiyet, eğitim, girişimci bir aileye sahip olmak ve proaktif kişilik sahibi olmak arasında belirgin ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Ancak analiz sonuçlarına göre girişimciliğe en yüksek etki eden faktörün proaktif kişilik olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Crant ve Bateman'e (1993) göre, proaktif kişilik açısından yüksek düzeyde özelliklere sahip olan yöneticilerin, diğerlerine oranla daha karizmatik ve iyi lider

özellikleri taşıdığı ifade edilmektedir. Bu ifadeyi desteler şekilde; Deluga (1998) Amerikan başkanlarının proaktivitesi ile karizmatik liderlik ve oy performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu ilişkiyi açıklamaya çalışan bir çalışma yapmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda; başkanların proaktivitesi ile karizmatik liderlik ve oy performansları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ulaşılan sonuçlar, fırsatları değerlendiren başkanların proaktif davrandığını, onları izleyenlerin gözünde karizmatik liderliğe taşıdığını, bu durumun ise oy performanslarına yansıdığını göstermektedir.

Örgütler problemler karşısında etkili bir duruş sergileyebilen çalışanları elinde bulundurmak istemektedir. Bu nedenle proaktif bireyler örgütler için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan bir çalışma göstermektedir ki, proaktif kişilik özellikleri ile problem çözme becerileri ve problem çözmenin alt boyutları olan problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma-kaçınma ve kişisel kontrol arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Şener, 2019).

Bunların yanında bazı çalışmalarda ise proaktif kişilik özelliğinin, çalışanların örgütsel rollerinin açıkça belirlenmesine, örgütle özdeşleşmelerine, öğrenme süreçlerine ve görevlerinde yeterliliğe ulaşmalarına katkı sağladığı belirtilmiştir (Gruman vd., 2006; Ashforth vd., 2007; Saks vd., 2011). Ayrıca bazı çalışmalarda; proaktif kişiliğin çalışanların politik becerisi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Liu vd., 2007; Akçakanat ve Uzunbacak, 2017).

Proaktif çalışanlar, örgütsel çevrede oluşan fırsatları ya da problemleri öngörerek bunların üstesinden gelebilmektedir. Problemleri çözebilen, değişim yönlü bu kişiler örgütlerin başarısında kritik öneme sahip özellikleri taşımaktadır. Dolayısıyla proaktif çalışanlar örgütsel başarının sağlanmasında önemli belirleyicilerdir (Gudermann, 2010). Genel olarak proaktif kişiliğin, bireysel ve örgütsel düzeyde etki ettiği faktörlere değinilmiş olup, özet olarak bu faktörler toplu bir şekilde Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Proaktif Kişiliğin Etki Ettiği Faktörler

Proaktif Kişiliğin Etki Ettiği Faktörler		
-İş Performansı	-Kariyer Tatmini	-Liderlik
-Müşteri Tatmini	-Kariyer Yönetimi	-Problem Çözme Becerisi
-Örgütsel Vatandaşlık	-Takım Performansı	-Örgütle Özdeşleşme
-İş Tatmini	-Örgütsel Etkinlik	-Sosyal bütünleşme
-Örgütsel Verimlilik	-Yaratıcılık	-Stresle Mücadele
-Çalışan Verimliliği	-Yenilikçilik	-Motivasyon
-Örgütsel Bağlılık	-Girişimcilik	-Örgütsel Özdeşleşme

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel anlamda düşünüldüğünde proaktif kişilerin örgütün başarısında etkili olan birçok unsur üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Bireysel açıdan da iş tatminine, verimliliğine, kariyer planlamasına, girişimcilik özellikleri vb. gibi unsurlara etki etmektedir. Dolayısıyla günümüzün gereklerinde hem örgütsel başarı ve rekabet avantajı elde edilmesi hem de çalışanların kariyerlerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi için proaktif kişiliğin kritik öneme sahip bir konu olduğunu söylemek mümkündür.

1.4.3. Proaktif Kişiliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi

Son zamanlarda beş faktör kişilik modeline dayanarak, hangi kişilik özelliklerinin işyerinde yenilikçi davranışlar sergilemelerinin daha muhtemel olduğunu araştırmak için pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak, beş faktör kişilik modelinin çalışma alanındaki bireyler için özel olarak tasarlanmadığı belirtilmiş olup, proaktif kişilik gibi ek kişilik yapılarının, yenilikçi iş davranışını belirleyen kişilik özelliklerini incelerken göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Borman, 2004; Li vd., 2017a; Paunonen ve Jackson, 2000). Buna bağlı olarak ise bireyin çalışma ortamını etkilemek için harekete geçme yönündeki eğilimi ile ilgili; proaktif kişiliğin, yenilikçi davranışları öngörmede beş faktör kişilik özelliklerinden önemli ölçüde daha fazla geçerliliği olduğu gösterilmiştir (Crant, 1995; Seibert, Kraimer ve Crant, 2001; Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010).

Proaktif kişiler çevrelerini etkileme ve değiştirme konusunda, diğer kişilere göre daha istekli ve sürekli çaba içinde olan kişilerdir. Ayrıca proaktif kişiler çevresel ve kişisel etkenlerden bağımsız olarak farklılık gösteren yenilikleri uygulamak istemektedirler. Proaktif kişilerin en önemli özelliği değişiklik yapma/uygulama konusunda istekli olmaları ve öncü olmaktan kaçınmamalarıdır (Bateman ve Crant, 1993). Proaktif kişilik ile ilgili yapılan bu açıklamalar doğrultusunda; proaktif kişilik

özelliklerine sahip kişilerin yenilikçi davranma konusunda diğerlerine göre daha önde oldukları söylenebilir.

Proaktif kişilik örgütte görev tanımları çerçevesinde ele alınmakla birlikte, kişisel inisiyatif davranışlarını da içermektedir. Bu nedenle proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların sergiledikleri davranışlar, performansları üzerinde etkili olabilmektedir. Buna bağlı olarak proaktif davranış sergileyen bireyler bilinçli bir şekilde proaktif kişiliğin getirmiş olduğu özellikler itibarıyla yenilikçi davranış içeren hareketlerde bulunmaktadır (Görmüş, 2019). Görmüş (2019) tarafından Türk sigorta sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın bulguları; proaktif kişiliğin yenilikçi davranışlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Proaktivitenin, çalışanların yenilikçi davranışları için önemli bir belirleyici olduğu söylenmektedir (Kale, 2019). Crant (2000)'ın proaktif davranış ile ilgili oluşturduğu modele göre, proaktif kişiliğin statükoya karşı olduğu ve yenilikçi davranışların belirlenmesinde etkili olduğu belirtilmektedir. Giebels vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada proaktif kişiliğin yenilikçi davranış açısından niçin önemli olduğu araştırılmıştır. Araştırma Hollanda'da 35 farklı birimde, 166 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise proaktif kişilik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve proaktif bireylerin, yeniliği gerçekleştirmede daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca Nevşehir'de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerine yapılan çalışmada; proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına pozitif etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Kale, 2019).

Uslu ve Mansur (2017) sağlık yönetimi bölümünde lisans eğitimi alan 260 öğrencinin proaktif kişilik, bireysel yenilikçilik ve sosyal yenilikçilik özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; proaktif kişiliğe sahip olan bireyler daha çok; kuşkucu, sorgulayıcı, öncü ve yenilikçi olarak sıralanan bireysel yenilikçilik kategorilerinden, öncü ve yenilikçi kategorilerinde yer bulmuştur. Farklı bir ifade ile yenilikçi ve öncü kategorisindeki sağlık yöneticisi adaylarının daha proaktif kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmiştir.

Proaktif bireyler gelecekteki fırsat ve tehditleri önceden görebilen, bu doğrultuda yapıcı ve doğru kararlar alabilen, inandığı fikirleri savunan, yeri geldiğinde diğerlerinin fikirlerinden de yararlanan bir yapı halindedir. Buna bağlı olarak risk isteyen yenilikçi iş davranışı ise ancak proaktif bir tutumla gerçekleşecektir. Bu

doğrultuda 241 kimya işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmaya göre; proaktifliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Pelenk, 2018). Kickul ve Gundry (2002) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 107 küçük işletme sahibi üzerinde yapılmış araştırmanın sonucuna göre ise işletme sahiplerinin proaktif kişilikleri ile yenilikçi hedefleme süreçlerinde yer alma, yenilikçi sistemler geliştirme ve yenilikçi davranışlar gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kurt (2019) ve Tunca, Elçi ve Murat (2018) proaktif kişilik ile yenilikçi iş davranışı yapısının birbirleriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. İzmir'de 400 KOBİ çalışanı üzerinde yapılan bir çalışma ise, katılımcı örgüt iklimi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir (Taştan, 2013).

Proaktif bireylerin yeni fikirler üretme, destekleme ve uygulama becerilerine sahip olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla proaktif çalışanlardaki bu özellikler yenilikçi davranışlara katılımı motive edici bir unsur olarak görülmektedir. Bu doğrultuda proaktif motivasyon teorileri, yenilikçilik iklimi ve takım motivasyonu teorilerini entegre ederek, takımlarda yenilikçi performansa yönelik çok yönlü bir motivasyon modeli geliştirilmiştir. Çin'de 428 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada; proaktif kişiliğin bireysel yenilikçilik performansına etki ettiği ve çalışanların motivasyonel durumlarının ise bu ilişkide aracı olduğu belirtilmektedir (Chen vd., 2013).

Kim, Hon ve Crant (2009) proaktif kişilik özelliklerinin; kariyer başarısı, yenilikçilik, girişimcilik, iş performansı ve grup etkililiği gibi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde faydalı sonuçlarla ilişki içinde olduğunu vurgulanmaktadır. Çünkü proaktif bireyler, yenilikçi ve yaratıcı olarak sonuçlanabilecek yeni şeyler yapmanın yollarını bulmak için aktif olarak, sürekli fırsat bulma eğilimindedirler. Bu doğrultuda Seibert, Kraimer ve Crant (2001) proaktif kişiliğin, bireyin işinde yenilik gösterme ve yeni fikirler geliştirme gibi yenilikçi davranışlarda önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Yapmış olduğu çalışma ile de proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Ng ve Feldman (2013) belirli bireysel farklılıkların proaktif kişilik olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda proaktif kişilik ile ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken, özel bir farklılıktır. Çünkü proaktif kişilik özelliklerine

sahip olan kişilerin, iş performanslarını iyileştirmek için sürekli olarak yeni yollar bulma olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle yeni fikirleri “*üretme, yayma ve uygulama*” (*yenilikçilik*) olasılıkları da daha yüksek olmaktadır.

Proaktif kişilik ile yenilikçi iş davranışının benzer yanlarının olduğunu ileri süren Ng ve Feldman (2013), aynı zamanda iki kavramın birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir. Proaktif kişilik, bireyin durumlar karşısındaki proaktif davranmaya yönelik genel bir eğilimidir. Oysaki yenilikçi iş davranışı, çalışma hayatında yeniliği arttırmaya yönelik işle ilgili davranışları ifade etmektedir. Bu bağlamda proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişkinin olması gerektiği belirtilmektedir. İlk olarak yüksek proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, mevcut durumlarını iyileştirmek için sürekli olarak daha iyi (yeni ve / veya faydalı) çözümler aramaktadırlar. Dolayısıyla fikir üretmek için daha fazla motive olmaktadır. İkincisi, yüksek proaktif kişilik seviyesine sahip çalışanlar, fikir yayma ve uygulamaya daha iyi katılabilmektedirler. Bu açıklamalar doğrultusunda, Ng ve Feldman (2013) yaş değişkeni üzerinden çalışanların proaktif kişiliğinin yenilikçi iş davranışına etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışını etkilediği belirtilmiştir.

Proaktif insanların çalışma ortamında nasıl davrandıkları/ne yaptıkları üzerine yapılan bir araştırmada, proaktif bireylerin ses kullanma (yapıcı önerilerde bulunma) ve yenilikçi davranış sergileme (özellikle yeni fikirler için eylem planları geliştirme) ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca proaktif bireyler, ortamlarını iyileştirmenin bir yolu olarak statükoya meydan okumaktan hoşlanmakta ve bunu tercihen hem ses hem de yenilikçi davranış olarak ortaya çıkarmaktadır (Seibert, Crant ve Kraimer 1999).

Owens (2009) çalışmasında proaktif kişilik ve kariyer başarısı arasındaki ilişki ile ekstra rol davranışının aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmada kişinin ekstra rol davranışı; yenilikçiliği, bağlamsal performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını içermektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ise proaktif kişilik ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca proaktif kişiliğin kariyer başarısındaki etkisinde ekstra rol davranışının (yenilikçilik, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) aracı rolünün olduğu ve bu mekanizmada/modelde yenilikçiliğin en belirgin faktör olduğu belirtilmektedir.

İşletmelerde görülen yenilikçi davranışların öncüllerini kadın ve erkekler açısından inceleyen Pons, Ramos ve Ramos (2016), araştırma sonucunda; proaktif kişilik, insan kaynakları uygulamaları, ilham verici motivasyon, iş talepleri, akademik düzey ve örgütsel bağlılık gibi öncüllerin yenilikçi davranışı açıkladığı ve kadın ve erkekler arasında bazı farklılıkların olabileceği belirtilmiştir. Bunun yanında proaktif kişiliğin burada temel ve daha tutarlı olarak ön plana çıktığı saptanmıştır.

Seibert, Kraimer ve Crant (2001) proaktif bireylerin, çalışma ortamlarında yenilikçi ve yaratıcı sonuçlara yol açabilecek yeni fırsatlar aramaya aktif olarak katılma eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, proaktif bireylerin sosyal ağlar kurma, bilgi ve becerilerini güncelleme ve yeni iş süreçlerini belirleme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Thompson, 2005; Kim vd., 2009; 2010). Ayrıca Li vd.'nin (2017b) yine Çin'de 352 ilk ve ortaokul öğretmeni üzerinde yapmış olduğu çalışmada, sonuçlar, proaktif kişiliğin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Son zamanlarda kişisel inisiyatif ve ses davranışları (önerilerde bulunma, fikir sunma gibi) gibi kavramlar proaktivite için önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda proaktif kişilik, yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanan yeniliklere çevrilmesinde çok önemli bir yapıdır (Rank, Pace ve Frese, 2004). Benzer şekilde, girişimcinin özellikleri arasında da bulunan proaktif kişilik, yenilikçiliğin oluşmasında önemli bir yapı olarak görülmektedir (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001). Tayvan'daki uluslararası otellerin hizmet çalışanlarını araştıran Chen (2011), proaktif kişiliği yüksek olan kişilerin, yenilikçiliği teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır. Yine Tang (2015) tarafından proaktif kişilik ve yenilikçilik ile ilgili olarak, Tayvan'daki pansiyonlar üzerine yapılan çalışmanın sonuçları da Chen (2011)'i destekler niteliktedir.

Ele alınan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak proaktif kişilik sahibi olmanın olumlu bir kişilik özelliği olduğu ve bunun da yenilikçi iş davranışını olumlu şekilde etkilediği söylenebilmektedir.

1.5. Yenilikçi İş Davranışı ve Kontrol Odağı İlişkisi

Bu başlık altında araştırmanın tasarımına uygun olarak, kontrol odağı kavramı ve türleri açıklanmış, iş kontrol odağına değinilmiştir. Sonrasında ise kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisini ortaya koyacak şekilde literatürdeki ilgili kaynaklar değerlendirilmiştir.

1.5.1. Kontrol Odağının Kavramsal Kökenleri

Bireylerin, günlük hayatında başına gelen olayların sebeplerini nelerle ilişkilendirdiği konusu birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. İnsanlardan bazıları, yaşadıkları çeşitli olayları, başarı ya da başarısızlıklarını kontrol edebileceklerine inanırlarken, bazıları ise şans ve kaderin bu tip olaylarda esas neden olduğunu düşünmektedir. Bu düşünce farklılığı da birçok davranış şeklini değiştirebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2012: 47).

İnsan davranışlarının çok karmaşık bir özellik taşıdığını, bu nedenle uyarıcı-tepki çerçevesinde açıklamanın yeterli olmayacağını ileri süren bilişsel kuramcılar; insanın davranış ve duygusal yaşantılarında odak noktası olarak uyarıcıları nasıl algıladığı, onları nasıl işlediği, nasıl organize ettiği, nasıl yorumladığı ve nasıl genellediği üzerine odaklanmışlardır (Fidan, 1986). Kontrol odağı kavramı da bilişsel kuramcıların üzerinde durduğu konulardan biridir. İlk kez Rotter tarafından kullanılan kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme teorisinden ortaya çıkarak geliştirilmiş ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1966: 1). Bu nedenle kontrol odağı kavramına geçmeden önce sosyal öğrenme teorisinin ele alınması faydalı olacaktır.

Sosyal öğrenme teorisinde, çevre ve deneyimler aracılığıyla elde edilen bilgilerin nasıl kullanıldığı ve davranışları nasıl etkileyeceği bilişsel yeteneklere bağlanmıştır. Bu açıdan sosyal öğrenme teorisi, davranışları açıklamada bilişsel yaklaşımın görüşü olan bilişsel fonksiyonların etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Küçükkaragöz, 1998: 19).

Rotter'ın ifade ettiği sosyal öğrenme teorisi, psikolojideki iki temel yaklaşım olan davranışçı ve bilişsel yaklaşımların birleşimidir (Rotter, Chance ve Phares, 1972). Sosyal öğrenme teorisi kapsamında insan davranışlarının karmaşık yapısını ele alan Rotter (1966) dört ana değişkenden söz etmektedir. Bu değişkenler; davranış potansiyeli, beklenti, pekiştireç değeri ve psikolojik durum kavramları olup, birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bu teoriye göre kişiler geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak ya da başka kişilerin davranışlarını izleyerek, gelecekte sonuçlarını olumlu gördüğü davranışları yapma eğiliminde olmaktadır (Rotter, 1966).

Rotter'in (1954) geliştirdiği sosyal öğrenme teorisine göre davranış, sonuçlarının başarı veya başarısızlık olacağına ilişkin beklentilere, gerçekleşen sonuçlara ve

oluşumu sırasındaki psikolojik koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Davranışlar bu üç değişkenin bir fonksiyonudur. Kontrol odağı bu üç faktörden yalnızca ilki ile ilgilidir. Yani kontrol odağı, kişinin yaşantıları sonucu davranış ve çabalarının başarılı ya da başarısız olacağına ilişkin geliştirdiği genel bir beklentiye ifade etmektedir (Dönmez, 1983). Elliot (1997) kontrol odağını; bireyin davranışları ile bu davranışların oluşturduğu sonuçlar arasındaki ilişkinin algılanması olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu algı farklılıklarından kaynaklanan farklı davranış biçimlerinin oluştuğu yere kontrol odağı adı verilmektedir (Rotter, 1966).

Rotter'e göre öğrenme, sosyal öğrenme teorisinde olduğu gibi sadece pekiştirmenin bir neticesi olarak ortaya çıkmamaktadır. İnsanlar çocukluktan beri pekiştireçlerin sonucuna göre nasıl davranacaklarını öğrenmektedirler. Fakat bu süreç boyunca hangi tip davranışların ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı konusunda bazı beklentiler geliştirmektedirler. Bu nedenle pekiştireçler bazen belirli şartlara göre davranışlar üzerinde etkili olurken bazen de etkili olmamaktadır. Bireylerin yaşadığı bütün bu öğrenme deneyimleri, onlarda olayları ya da durumları kontrol edip edemediği ile ilgili kendine has beklentilerin oluşmasına neden olmaktadır (Rotter, 1966). Dolayısıyla bireyin yaşadığı pekiştireçlerin, hayatla ilgili başarı ya da başarısızlıklarının nedenini kendi davranışlarına mı yoksa başka güçlere mi yükleyeceği hususu önemli bir konu olmaktadır (Tabak ve Erkuş, 2008).

Rotter'e (1954) göre kontrol odağı, bireyin belli bir davranışını belli bir pekiştiricinin izleyeceğine ilişkin ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi sonucunda oluşmaktadır. Birey kendi yaptığı bir davranışın olumlu veya olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturacaktır. Birey hayatı boyunca karşılaştığı bu pekiştirici algısı ile neticede genelleştirilmiş bir pekiştirici beklentisi oluşturabilmektedir. Dolayısıyla birey, pekiştiricilerin kendi veya kendi dışındaki güçlerin ya da şans-kader kontrolünde olduğuna ilişkin genel bir inancı benimseyebilmektedir. Birinci durumda bireyin "iç kontrol odağına" ikinci durumda ise "dış kontrol odağına" inandığı ifade edilmektedir. Fakat insanın gelişim süreci boyunca farklı durumlarla karşılaşması veya yaşantıların doğası gereği belirgin bir kutuplaşma oluşmaması ve bu boyutun ortalarında yer alması da mümkündür.

Rotter (1966) tarafından kontrol odağı kavramı “bireylerin kendilerini etkileyen olumlu ya da olumsuz olayların davranışlarının bir sonucu veya bu olayların şans, talih, kader gibi dış güçlerin etkisinde gerçekleştiği şeklinde algılanması eğilimi” olarak tanımlanmıştır. Farklı bir ifadeyle, kontrol odağı insanın yaşam olayları üzerindeki kontrol yeteneğine olan inancını ifade etmektedir.

Kontrol odağı kavramını, literatürde Rotter dışında farklı araştırmacılarda farklı açılardan açıklanmış ve tanımlanmıştır. Kontrol odağı kavramı; “bireyin kendi davranışlarının sonucu olarak bireysel sorumluluğu kabul etme derecesi” (Gardner ve Warren 1978); “insanların yaşamlarındaki olayların sonuçlarından kimi ve neyi sorumlu tuttuklarına ilişkin algıları” (Demirel, 1993, 29); “insanların hayatlarındaki ödülleri kontrol edebildiklerine veya edemediklerine ilişkin genelleştirilmiş beklentileri ile ilgili bir kişilik değişkeni” (Spector ve O’Connell 1994); “insanların davranışlarının sonuçları için aldıkları sorumluluğun derecesini ölçen bir yapı” (Leone ve Burns, 2000); “bireylerin çevrelerinde meydana gelen olayların nedenini kendi kontrollerindeki içsel faktörlere veya kendi kontrollerinde olmayan dış faktörlere mal etme derecesi” (Bright vd., 2005: 563); “insanların yaşamlarındaki olayların sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanma derecesi” (Madu, 2018: 31) gibi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

Rotter (1966) kontrol odağı kavramını iç ve dış kontrol odağı olarak ele almıştır. İç kontrol odaklı kişilerde; ödül ve cezaların büyük ölçüde kişinin kendi çalışmalarının bir sonucu olduğu, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi davranışlarının etkili olduğu inancı vardır. Dış kontrol odağına sahip kişiler de ise; ödül ve cezaların kişinin dışındaki başka güçlerce uygulandığı, yönetildiği veya kontrol edildiği ve böylece, ödüllere ulaşım cezalardan kaçınma konusunda kişisel çaba ve gayretlerin etkili olmayacağı inancı hakimdir.

1.5.2. İç ve Dış Kontrol Odağı

Önemli bir kişilik özelliği olarak değerlendirilen kontrol odağı kavramının içsel ve dışsal olan iki boyutu birçok konuda bireylerin farklı davranışına neden olmaktadır (Başol ve Türkoğlu, 2009). Bireyin kontrol odağının içsel ya da dışsal olmasında genel olarak; “çevresel faktörler, eğitim düzeyi, dini inançlar, kadercilik anlayışı, anne-baba, yetiştirme tarzı” gibi unsurlar etkili olabilmektedir (Durna ve Şentürk, 2012).

Kontrol odağı, bireylerin davranışlarını takiben elde ettikleri sonuçları nasıl açıkladığı ile ilgilidir. Bazı bireyler davranışlar ve sonuçlar arasında paralel bir ilişkinin olduğunu düşünürken bazı bireyler ise davranışların sonuçlar üzerinde çok etkili olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla bireylerde davranışları ve davranışı takip eden pekiştireçler arasında bir ilişki olup olmadığına dair bir inanç geliştirmekte ve ilişki olduğunu düşünen bireyler iç kontrol odaklı olarak tanımlanırken; böyle bir ilişkinin olmadığını düşünenler ise dış kontrol odaklı olarak tanımlanmaktadır (Oliver, Jose ve Brough, 2006: 836).

Kontrol odağı, bir kişinin hayatındaki olayları etkileyebilme inancı olarak ifade edilmektedir. Bir kişi olumlu ve olumsuz sonuçların kendi davranışlarının sonucu olduğunu düşünürse iç kontrol odağına, olumlu ve olumsuz sonuçlarda başkalarının etkisi olduğunu düşünürse dış kontrol odağına sahip olmaktadır (Smith ve Mihans 2009: 63).

Rotter (1966) göre, bireylerin karşılaştıkları sonuçlar için sorumluluğu yükledikleri yerle ilgili farklılıklar bulunmaktadır. İnsanlar davranışsal sonuçlar için “kendi kişilik özellikleri ve davranışlarını sorumlu tutuyor” ise iç kontrol odağına sahip olmaktadır. Buna karşı insanların, davranışlarının sonuçlarının “şans, kader veya diğer güçlü odaklar tarafından kontrol edildiği yorumları”, dış kontrol odağı olarak nitelendirilen inancı ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle, bazı kişiler hayatlarındaki olayların meydana gelmesinin ve beklenen ödüllerin elde edilmesinin sadece şansa, talihe, kendi dışındaki olanlara ve insanlara bağlı olduğuna, insanların kendi kaderlerinin belirleyicisi olmadıklarına ilişkin güçlü bir inanış oluşturmaktadırlar. Bu tür kişiler daha çok dıştan kontrollü şeklinde nitelendirilmektedir. Ancak bu kişilerin tam tersi olan bazıları da arayan bulur, ne ekersen onu biçersin, çalışan kazanır biçiminde, insanların iyi veya kötü kendilerine olanlardan sorumlu oldukları, kendilerine olanları etkileyebilecekleri yönünde oldukça güçlü bir inanç sahibidirler. Bu tür kişiler ise içten kontrollü olarak nitelendirilmektedir (Dönmez, 1983; Daft, 2000). İç kontrollü bireyler kendileri ile ilgili oluşacakları kendilerinin kontrol edebileceğine inanmaktadır. Bu duruma bireyin, çok çalışırsa bunun karşılığını alacağına, az çalışırsa ya da tembellik yaparsa işten atılacağına inanmaları örnek gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Hellriegel ve Slocum'a (2008) göre karşılaştıkları olayların tamamını olmasa da birçoğunu, öncelikle kendi davranış ve aksiyonlarının belirlediğini düşünen insanlar yüksek iç kontrol odaklıdır. Bu kişiler başarıyı ve başarısızlığı kendi aksiyon ve reaksiyonlarının bir sonucu olarak algılamakta (Klein ve Warnet, 2000) ve azim, çaba veya sahip olduklarını düşündükleri yetenekleri vasıtasıyla amaçlarını gerçekleştirebileceklerine inanmaktadır (Ng vd., 2006). Öte yandan, kendilerine olanları öncelikle şans, kader ve diğer kişilerin ya da faktörlerin belirlediğini düşünen insanlar ise yüksek dış kontrol odağına sahiptirler (Hellriegel ve Slocum 2008). Bu kişiler ise başarıyı ve başarısızlığı kendilerinin dışında başka etkenlere bağlamakta (Klein ve Warnet, 2000) ve kendilerini amaçlara ulaşma veya yaşamı istenilen doğrultuda değiştirme gücünden yoksun hissetmektedirler (Ng vd., 2006).

İç kontrol odağına sahip bireyler olayları kontrol etme gücünü kendilerinde buldukları için sonuçları değiştirebilmektedirler. Farklı bir deyişle, iç kontrol odağına sahip olanlar kendi kişisel çabaları, davranışları ya da becerileri ile sonuçları etkileyebileceklerine inanmaktadırlar ve sorumluluk almaktan da kaçmamaktadırlar. Buna karşın dış kontrol odaklı kişiler ise dış faktörlerin etkisi altında kaldıklarına inanmaktadır. Böylelikle başına gelenlere boyun eğerken, güç, şans, kader gibi faktörlerden daha fazla etkilenmektedirler ve sorumluluk hissinden de uzaktırlar (Rotter, 1966). Ayrıca, iç kontrol odağına sahip olan bireyler, becerilerini gösterebilecekleri etkinlikleri seçme eğilimindeyken, dış kontrol odağına sahip bireyler ise şansın kendi hayatları üzerindeki rolünü gösterebilecekleri etkinlikleri seçme eğiliminde olmaktadır (Rotter ve Mulry, 1965). Rotter (1966) iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklı bireylere göre; kendi amaçlarına ulaşmada çevresindeki fırsatlara karşı daha dikkatli olduğu, çevresini geliştirmek için daha çok eylemlere giriştiğini, başarmak için çaba göstermeye daha çok önem verdiğini, kendi yeteneklerini geliştirmeye daha eğilimli olduğunu, daha çok soru sorduğunu ve daha çok bilgiyi hatırladığını öne sürmektedir.

İç kontrol odağına sahip bireyler dış kontrol odaklı bireylerden pek çok açıdan farklıdır. İç kontrol odaklı olanlar daha bağımsız, daha başarılı, daha aktif, daha fazla güç arayışı içinde ve çevresi üzerinde daha fazla hakimiyet kurma eğilimindedirler. Dış kontrol odaklı olanlar ise kontrolü kendileri dışına bırakırlar ve yanıt, destek veya rehberlik için dışarıya bağımlıdırlar (Yalom, 2001: 255-256).

Kontrol odağının iç ve dış kontrol odağı şeklinde boyutlanmasında/gelişmesinde çevresel faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. İnsan, hayatının ilk yıllarında yakın çevresine çok bağımlıdır. Bu durum insanın dış kontrol özelliğini geliştirmektedir. İnsanın kendisi için önemli kararları alabilecek özgürlüğe gelene kadar ve aile çevresine karşı bağımsızlığına kavuşana kadar dış kontrol odaklı olduğu belirtilmektedir. Fakat yaş ilerledikçe ya da deneyim kazanıldıkça insan daha yeterli hale gelmekte ve kontrol odağı dıştan içe doğru bir kayma göstermektedir (Kaval, 2001). Ayrıca bireyler tamamen iç kontrol odaklı veya tamamen dış kontrol odaklı değildirler. Ancak her bireyin daha fazla eğiliminin olduğu bir kontrol odağı vardır. Bu eğilim, o kişinin kontrol odağının yönünü belirlemektedir (Madu, 2018).

İç kontrol odağına sahip bireyler, iş ortamını kontrol edebileceklerine inanmakta, yapılan işlerle ilgili kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedirler. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise iş ortamının dış güçler tarafından kontrol edildiğini, kendilerinin etkisinin olmadığını düşünmektedirler (Wang vd, 2013: 1429). Bunun yanında iç kontrol odağına sahip bireylerin; bakış açılarının daha olumlu olduğu, yaratıcı oldukları, kendi yeteneklerine daha fazla güvendikleri, başarıya daha fazla önem verdikleri, işlerini daha fazla sevdikleri, bir konu hakkında karar vermeden önce yeterince düşündükleri, (Dönmez, 1986) öğrenmeye açık, meraklı, araştıran ve bilgi işleme sürecinde etkili oldukları ifade edilmektedir (Sürgen, 2014: 32).

Kontrol odağının işle ilgili pek çok tutum ve davranışı etkilediği belirtilmektedir. Ng vd. (2006) tarafından yapılan meta-analiz sonuçlarına göre; iç kontrol odaklılar işlerinden daha fazla tatmin olmakta, daha az işe devamsızlık yapmakta, daha yüksek iş performansı göstermekte ve daha az iş-aile çatışması yaşamaktadır. Öte yandan, dış kontrol odaklıların iş tatmini ve zihinsel iyi oluş düzeylerinin daha düşük olduğu (Siu vd., 2002); işyerinde amaçlarına ulaşamadıklarında ve hayal kırıklığında daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları sergiledikleri görülmektedir (Storms ve Spector, 1987).

İç kontrol odağına sahip bireyler, yaptıkları bir işle ilgili olarak daha çok pozitif beklentiye sahip olmaktadır. Dış kontrol odağına sahip bireylerde ise daha işin başında olmalarına rağmen daha çok negatif bir sonuçla karşılaşacakları düşüncesi hâkim olmaktadır. İç kontrol odaklılar başarmak için çalışmakla birlikte geciken ödülleri de önemsememekte ve daha uzun hedefler belirlemektedir. Buna karşılık dış

kontrol odaklılar ise hedeflerini daha küçük ve kısa vadeli tutmaktadırlar (Weiner, 1980). İç kontrol odaklılar değişim için gereken adımları atmakta iken, dış kontrol odaklılar değişimi bir tehlike olarak görmekte ve değişime karşı pasif bir konumda bulunmayı ya da kaçınmayı tercih etmektedirler (Kets de Vries ve Balazs, 1999). Yani genel olarak iç kontrol odaklılar dış kontrol odaklılara göre daha aktif, girişimci ve mücadelecidir (Yeşilyaprak, 1990).

Genel olarak iç ve dış kontrol odaklı bireylerin bazı özelliklerini Yeşilyaprak (2017) şu şekilde belirtmiştir: “İç kontrol odaklı bireyler dış kontrol odaklı bireylerle kıyaslandığında, olumsuz olay ve durumlara karşı daha fazla direnen, toplumsal olaylarda daha aktif rol oynayan, özgürlüklerinin kısıtlanmasına daha güçlü tepki gösteren, kendilerini daha etkin ve bağımsız kişiler olarak gören, daha fazla sorumluluk üstlenen, atılgan, girişimci, duygusal yönden daha sağlıklı ve dengeli olma gibi özellikler göstermektedir. Ayrıca savunma mekanizmalarına daha az başvurmakta, daha sosyal ve özgür davranışlara sahip ve etkili iletişim kurmada başarılıdırlar” (Yeşilyaprak, 2017: 243).

Dış kontrol odaklı bireyler ise “beklenti seviyeleri düşük, artan depresif özellikler taşıyan, çeşitli konularda yeterlilik, kendini kabul ve öz saygı seviyeleri düşük, yaşamlarının başkaları tarafından yönlendirildiğine inandıkları için kendilerini dış kuvvetlerin kurbanı olarak gören ve bundan dolayı da çevrelerinde, hayatlarında değişiklik yapma konusunda iç kontrol odaklılara kıyaslandığında edilgen kişilerdir. Ayrıca iç kontrol odaklıların tersine, daha çok savunma mekanizmalarına başvurmakta, daha kaygılı, kuşkucu, edilgen, dogmatik ve duygusal yönden daha az sağlıklı ve daha az dengeli kişiliğe sahip olabilmektedirler” (Yeşilyaprak, 2017: 244).

Sonuç olarak iç kontrol odağına sahip olmanın “olumlu bir kişilik özelliği” olduğu; dış kontrol odağına sahip olmanın ise “olumsuz bir duruma ve kişilik özelliklerine” işaret ettiği belirtilmektedir (Yalçın vd., 2010).

Kontrol odağı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaların bazılarının genel kontrol odağı, bazılarının ise alana özgü olarak nitelendirildiği görülmektedir. Spector (1988) kontrol odağı kavramının örgüt ile ilgili araştırmalarda genel kontrol odağından ayrı olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Böylelikle örgütsel anlamda, ilişkilerin daha özel bir kavramla nitelendirilmesi ve ölçülmesi gerektiğini

belirterek, iş kontrol odağı kavramını ileri sürmüştür. İş kontrol odağı, insanların işteki ödülleri kendi davranışlarına atfetme derecesini temsil etmektedir (Spector, 1988). Farklı bir ifadeyle çalışanın iş sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğuna veya olmadığına inanma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Spector, 1988). Yani alana özgü kontrol odağı kavramları aslında kontrol odağının alanlara yansımaları olarak yorumlanmaktadır (Sarıçam, 2015).

İş kontrol odağı, genel olarak kontrol odağı ölçüsünden daha iyi bir tahmin edici olarak kabul edilmektedir (Lefcourt, 1992). Wang, Bowling ve Eschleman (2010) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında, iş kontrol odağının, genel kontrol odağına kıyasla işle ilgili kriterlerde daha güçlü ilişkileri açıkladığı vurgulanmaktadır. Bu aradaki farklılıkların da literatürde farklı araştırmalar ile desteklendiğini belirtmektedir.

Genel kontrol odağının ilk kavramsallaştırılmasından sonra, etki alanına özgü kontrol odağı ölçekleri geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden İş Kontrol Odağı Ölçeği (Spector, 1988), özellikle çalışma alanıyla ilgili maddeleri içermekte ve çalışma ortamına yönelik genelleştirilmiş kontrol inançlarını ölçmektedir. Ölçeğe göre ölçülen kontrol inançlarının odağı; terfi, maaş artışları ve genel kariyer gelişimi gibi iş ile ilgili ödülleri veya sonuçları içermektedir (Spector, 1988). İş Kontrol Odağı Ölçeği, kişinin genel olarak insanlara işte kendi ödülleri (örneğin promosyonları) kontrol edebileceğine inanıp inanmadığını sormaktadır (Spector vd., 2004).

Paulhus ve Christie (1981) bir bireyin hayatının çeşitli alanlarında genel olarak farklı kontrol algıları olabileceği iddia etmiştir. Spector (1988) ise bu iddiaya dayanarak iş kontrol odağı ölçeğini formüle etmiştir. Blau (1993) çalışma alanına özgünlüğü nedeniyle, iş kontrol odağı ölçeğinin işle ilgili davranışların daha iyi açıklayıcısı olduğunu belirlemiştir. Ayrıca iş alanına özgü olarak Rotter (1966)'in kontrol odağından daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, genel kontrol odağı, bir kişinin ödülleri ve yaşam çıktılarının kendi kontrolü altında olduğuna ya da olmadığına inandığına değinirken, iş kontrol odağı özellikle çalışma alanına odaklanmaktadır. Örneğin iş sonuçları, terfi, maaş zammı veya iş tatmini gibi yönleri içerebilmektedir. Genel kontrol odağında olduğu gibi, sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olduklarına inananlar iç kontrol odaklı olarak adlandırılırken, kontrolleri

olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklı olarak nitelendirilmektedir (Sprung ve Jex, 2012).

1.5.3. Kontrol Odağının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi

Genel olarak iç kontrol odağı inancına sahip bireylerin; “evreden gelen olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu kendilik algılamalarına sahip, atılgan ve girişimci” kişiler oldukları söylenmektedir. Buna karşılık dış kontrol odaklı bireylerin ise; “evre üzerinde kontrollerinin olmadığına inanmalarından dolayı daha pasif, kendilerine ve başkalarına daha az güvenen” kişiler oldukları söylenmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, iç kontrol odağının olumlu bir kişilik özelliği olduğu vurgulanmaktadır. Buna bağlı olarak da iç kontrol odağı eğiliminin bireylerin girişimcilik özelliklerini güçlendirerek onları yenilikçi davranışa yönlendireceği savunulmaktadır (Basım ve Şeşen, 2008). Bu düşünceye dayanarak, Basım ve Şeşen (2008) tarafından yapılan çalışmada kontrol odağı ile örgüt içi girişimciliğin iki alt boyutu olan yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların büyük bir kısmının iç kontrol odaklı olduğu ve iç kontrol odaklı çalışanların dış kontrol odaklılarla kıyaslandığında daha yenilikçi davranma eğiliminde olduğu, daha fazla risk alabilen ve fırsatlara odaklanabilen kişiler olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışını olumlu şekilde etkilediğini söylemek mümkündür.

Engle vd. (1997) evresindeki olayları kendisinin düzenleyebileceğine inanan iç kontrol odaklıların, çevresindeki olayları şans, kader ve diğer dış etkenlerle bağlayan dış kontrol odaklılara göre daha yenilikçi tutum sergileyeceklerini vurgulamaktadır. Brockhas (1982) ise bu düşünceye paralel şekilde iç kontrol odağı ile yenilikçilik ve risk alma arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yine benzer şekilde, yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi tutumlar gösteren bireylerin, iç kontrol odağına sahip olduğu belirtilmektedir (Erdem vd., 2002).

İç kontrol odağına yönelik başarıya olan inancın, yenilikçilik üzerinde belirleyici olacağı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda kk ve orta büyüklükte işletme sahipleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yüksek iç kontrol odağının işletme sahiplerinin yenilikçiliği üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Rum, 2012).

Kontrol odağı ile strateji oluşturma davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Miller, Kets De Vries ve Toulouse (1982) tarafından yapılan çalışmada, yenilikçilik, strateji oluşturma davranışlarından biri olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ise yöneticilerin sahip olduğu yüksek iç kontrol odağının yenilikçilik üzerinde olumlu etki oluşturacağı belirtilmektedir.

Dokuz farklı ülkede kültür ve girişimcilik potansiyelinin incelendiği çalışmada; iç kontrol odağı ve yenilikçiliğin girişimcilikle bağlantılı olduğu ve iç kontrol odağı ile yenilikçilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Mueller ve Thomas, 2001). Benzer şekilde Töre ve Yolal (2017) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda; bilgi paylaşımı, öz yeterlilik ve iç kontrol odağının çalışanların yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında önemli belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir.

Tabak, Erkuş ve Meydan (2010) yenilikçiliğin odağında, bireylerin bulunduğunu ve bireylerin yenilikçi davranışlarını farklı değişkenlerin etkileyebildiğini, bu değişkenlerden birinin de kontrol odağı olabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda çalışmada kontrol odağı, yenilikçilik, belirsizliğe tolerans düzeyi ve risk alma eğilimini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kontrol odağının yenilikçilik düzeyini, belirsizliğe tolerans ve risk alma aracılığı ile etkilediği belirlenmiştir.

Otel çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada; entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı, bilgi paylaşımı, öz-yeterlilik ve iç kontrol odağı kavramları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışını etkilediği ve bu ilişkide bilgi paylaşımının, öz-yeterliliğin ve iç kontrol odağının aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir (Töre, 2017).

Prakash, Jain ve Chauhan, (2015) tarafından Hindistan'da 1255 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; destekleyici hükümet politikaları, kontrol odağı ve öğrencinin girişimcilik sıklığı ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ise kontrol odağı türlerinin (iç-dış); girişimcilik sıklığı, proaktiflik, yenilikçilik ve girişimcilik eğilimlerini önemli ölçüde farklılaştırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iç kontrol odaklı öğrencilerin girişimcilik sıklığı, proaktifliği, yenilikçiliği ve girişimcilik eğilimleri dış kontrol odaklılara göre anlamlı derecede yüksek çıkmıştır.

Kişilik özelliklerinin, öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Kaur ve Gupta (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda; işle ilgili iç kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda işle ilgili dış kontrol odağı ile yenilikçi davranış arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların proaktif kişilik ve kontrol odaklarının, kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda; proaktif kişiliğin kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışını pozitif etkilediği; dış kontrol odağının ise hem kariyer tatminini hem de yenilikçi iş davranışını negatif etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında iç kontrol odağının kariyer tatminini pozitif etkilediği, fakat yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Kale, 2019).

Konu ile yapılan araştırmalar genellikle kontrol odağının yenilikçilik üzerindeki etkisini gösterir niteliktedir. Ancak bunun yanında farklı sonuçları görmek de mümkündür. Zgheib ve Kowatly (2011) girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile iç kontrol odağı arasında pozitif, dış kontrol odağı arasında negatif bir ilişki olduğunu, ancak bu ilişkide yenilikçiliğin kontrol odağını yordadığını belirtmektedir.

Skudiene vd. (2018) özellikle yaratıcılık ve yenilikçilik açısından iç kontrol odağının üstün olduğunu ve iç kontrol odağının yaratıcılık ve yenilikçiliğin belirlenmesinde etkili olabileceği belirtmektedir. Ancak yapmış olduğu çalışma sonucu bu düşüncesini kanıtlayamamıştır. Yani kontrol odağı ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bunun yanında Eröz (2017) ve Demesko (2017) da kontrol odağı ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİK, KONTROL ODAĞI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE İŞE ADANMANIN ARACI ROLÜ

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak işe adanma kavramı ve önemi ele alınmıştır. Daha sonra işe adanma kavramıyla ilgili farklı yaklaşımlara yer verilmiş olup, işe adanma kavramının ilişkili olduğu bazı kavramlar değerlendirilmiştir. Ayrıca işe adanmanın oluşmasında etkili faktörler ve işe adanmanın çok yönlü sonuçları ele alınmıştır. Son olarak ise araştırmanın amacı doğrultusunda literatüre bağlı olarak, işe adanma ile proaktif kişilik, kontrol odağı ve yenilikçi iş davranışı arasındaki kavramsal ilişkiler ortaya koyulmuştur.

2.1. İşe Adanma Kavramı ve Önemi

Küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni ekonomik şartlarda, örgütlere rekabet avantajı sağlayan kilit unsur işgücü olarak görülmektedir (Rothmann ve Joubert, 2007: 49). Rekabet avantajı sağlamada işletmeler için kilit rol görevi üstlenen insan kaynağının rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmaktadır. İşletmelerin ise rekabet avantajı elde etmek için bu değerli insan kaynağından optimum düzeyde yararlanması gerekmektedir (Luthans vd, 2010).

Değişimin hızlı olduğu günümüz çevresinde, örgütlerin başarısı, yenilikçiliği ve rekabet edebilirliği konusunda işgörenlerin belirleyici bir rol oynadığı kabul edilmektedir. İnsan kaynaklarının öneminin giderek artması, örgütleri yaratıcı ve başarılı işgörenleri cezbedebilme ve elde tutabilme ile ilgili faaliyetlere yöneltmektedir. Örgütler işgörenlerin beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, karşılaştıkları zorluklara direnmelerini ve işe adanmalarını sağlayacak çalışma koşullarını sağlama çabası içindedirler. İşgörenlerin üstün

performans gösterebilecekleri ve kendilerini işe adayacakları bu çalışma koşulları ise ancak insan sermayesine önem veren çağdaş örgütler tarafından oluşturulabilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Çünkü geleneksel olarak ifade edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri sürdürülebilir bir rekabet avantajı için önemli olsa da artık yeterli olmamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Ayrıca ekonominin daha çok üretimden hizmet sektörüne doğru hareket etmesi, işverenlerin günümüzde daha çok bilgi işçilerine, yenilik ve fikir yaratma gibi çalışan çıktılarına bağımlı olması ve rekabet avantajı elde edebilme isteği, işe adanmış çalışanları örgütler için önemli hale getirmektedir (Brown, 2011: 3-4).

İşe adanmışlık kavramının ortaya çıkışında, başlangıçta mesleki tükenmişlik ile ilgili yapılan bazı çalışmaların etkisi olmakla birlikte, insanların zayıf ve eksik yanlarından ziyade güçlü ve üretken yanlarına odaklanan pozitif psikolojinin ya da örgütsel ortamdaki yansıması olan pozitif örgütsel davranış kavramının etkisi bulunmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji, psikolojinin ağırlıklı olarak insan doğası ve davranışının olumsuz, patolojik yönlerine eğilmesine tepki olarak doğmuştur. İnsanların güçlü yönlerine ve yaşama değer katan olumlu özelliklerine dikkat çekmektedir. Bu akım, bireylerin ve toplumların gelişimini sağlayan unsurları ortaya çıkarmak, yaygınlaştırmak amacıyla gerçekleştirilen kuramsal ve uygulamalı çalışmaları kapsamaktadır (Luthans, 2002a; 58).

Pozitif psikolojinin örgüt ortamındaki yansıması olarak nitelendirilen pozitif örgütsel davranış akımı ise; ekonomik belirsizlikler, ileri düzeyde teknoloji kullanımı, küreselleşme ve artan rekabet baskısının çalışanlarda kaygı, gelecek korkusu ve stres gibi olumsuz duyguları artırdığı günümüz ortamında örgütsel davranışın, proaktif ve pozitif bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini savunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış hareketi, “günümüz çalışma ortamlarında performansın artırılması için insan kaynaklarının ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen, pozitif temelli güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleriyle ilgili mikro düzeydeki araştırma ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b; 698). Diğer bir ifade ile pozitif örgütsel davranış akımı, örgütlerin en değerli varlıkları olan insan kaynağının güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitesinin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu ileri sürmektedir (Güler, 2009: 142-143).

Bu doğrultuda pozitif örgütsel davranış araştırmalarının; örgütün nitelikli olarak gelişmesine, örgütün amaçlarına/hedeflerine ve iş çıktılarının başarılmasına katkı sağlayan olumlu/pozitif davranışlara odaklanan araştırmalar olduğu ifade edilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148). Pozitif örgütsel davranış araştırmaları, örgütsel performansın artırılabilmesine, istihdam edilen işgörenlerin güçlendirilmesine, işgörenlerin sosyal yeteneklerinin geliştirilmesine ve bunların etkili bir şekilde yönetilmesine bağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin iş hayatında sağlıklı, mutlu ve huzurlu bir yaşam sürmelerine odaklanan pozitif örgütsel davranış akımı, bu koşulların oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamaktadır (Bal, 2009: 546).

Pozitif psikoloji akımı ile birlikte örgütlerde pozitif davranış şekli üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir ve bunlardan biri de işe adanma/adanmışlık davranışdır. Pozitif örgütsel davranışlardan biri olarak kabul edilen işe adanma davranışı da örgütlerde istihdam ilişkilerinin en temelinde yer alan ve örgütlerin başarısı için kritik önem taşıyan konuların başında gelmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013). Çünkü adanmış olan işgörenler olumlu duygular içerisinde örgütsel rollerini gerçekleştirmeye çalışmakta ve böylece örgütsel başarının elde edilmesi konusunda örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır (Armstrong, 2008: 141). Bu doğrultuda pozitif örgütsel davranış çerçevesinde ele alınan “işe adanma” kavramı, iş dünyasında üzerinde durulmasının yanında, araştırmacılar tarafından da son yıllarda artan bir şekilde ilgi görmektedir (Nelson ve Cooper, 2007: 10; Bakker ve Demerouti, 2008: 209; Shuck ve Reio, 2014: 43).

İşe adanmışlık kavramına olan ilginin son zamanlarda artmasını, Keser ve Yılmaz (2009) iki temel nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi; iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin zayıf olması, ikincisi ise yapılan araştırmalar sonucunda, özellikle hizmet sektöründe işe adanmışlığın çalışan çıktıları, örgütsel başarı, finansal performans ve müşteri sadakatine olumlu etkide olduğunun tespit edilmesidir (Harter vd., 2002; Salanova vd., 2005; Simpson, 2009; Keser ve Yılmaz, 2009).

İşe adanmışlık kavramı uluslararası literatürde “job-work-employee-organizational engagement” şeklinde ifade edilirken, Türkçe çalışmalarda ise işe adanma, işe gönülden adanma, işe cezbolma, işle bütünleşme ve işe bağlanma gibi değişik

şekillerde adlandırılmaktadır (Terlemez, 2012). Akademik çevrede ve iş dünyasında dikkatleri çeken bir kavram haline gelen işe adanmışlığın, ortaya çıkış süreci tam olarak açık olmamakla birlikte kavramın ilk defa Gallup Enstitüsü tarafından 1990 yılında kullanıldığı ileri sürülmektedir. Bu enstitünün işe adanmışlığa ilişkin çalışmaları devam ederken, 1990'ların başında Kahn tarafından gerçekleştirilen araştırma ile kavrama dair ilgili yazındaki temellerin atıldığı görülmektedir (Kanten, 2016, 77).

İşe adanmışlık konusunda literatürde kullanılan en yaygın tanım Kahn (1990)'a aittir. Kahn (1990)'a göre işe adanma; “çalışanın kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bütünüyle iş rollerine vermesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan işe adanma “işe yönelik pozitif zihinsel bir durum olarak işle ilgili dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) durumu” olarak da tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

İşe adanmışlıkla ilgili tanımlar incelendiğinde, literatürde bir tanım birliğine varılmadığı görülmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından ele alınan işe adanmışlık; “bireysel rol performansı ile ilişkili, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı” (Saks, 2006: 602); “çalışanların işlerine karşı tamamıyla pozitif duygular hissetmeleri, kişisel olarak işlerini anlamlı bulmaları, iş yüklerini yönetilebilir bulmaları ve işlerine ilişkin geleceğe yönelik umut taşımaları” (Attridge, 2009: 383); “işgörenin işine ne düzeyde bağlı olduğunun ötesinde, sorumluluğunu yerine getirirken tüm özüyle ne düzeyde orada olduğunun ve işine kendisini ne düzeyde kattığının ifadesi” (Esen, 2011: 377-390); “kişinin işiyle arasında güçlü bir bağ olması, işinden ilham alması, işinin önemli olduğunu düşünmesi ve işiyle gurur duyması” (Bal, 2009: 547); “işgörenlerin işlerine karşı bağlılık ve heyecan duyması” (Roberts ve Davenport, 2002: 21) gibi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

İşe adanmışlık farklı tanımlarla ifade edilse de bu tanımların vurgu yaptığı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Genel olarak tanımlarda işgörenlerin işlerine karşı olumlu ve iyimser bir ruh haliyle yaklaşmaları ve bunun yanında fiziksel-bilişsel enerjilerini de iş rollerine yansıtarak işlerine yoğunlaşmaları noktalarında, ortak bir vurgu yapıldığı görülmektedir.

İşe adanma kavramının bazı araştırmacılar tarafından, işgörenlerin örgüte karşı duygusal bağlılığı, örgütte kalma isteği, örgütün verimliliğinin artırılmasına yönelik rol ötesi davranışları sergileme eğilimine sahip olması gibi farklı açılardan incelendiği görölmektedir. Ayrıca işe adanma kavramının çaba, enerji, ilgi, bağlılık, tutku, heves ve kendini işe verme gibi farklı anlamları da içerdii belirtilmektedir (Bakker vd., 2011: 5; Ferguson, 2007: 92).

Esen'e (2011) göre adanmışlık; bağlılık, sadakat, üretkenlik ve sahipliğin bir birleşimidir. Yüksek performans için çalışanı motive eden hayali bir güç olarak nitelendirilen adanmışlık, coşku ve tutku, yüksek derecede konsantrasyon ve dayanılmaz bir biçimde enerjiye dönüşen devamlı bir durumu ifade etmektedir (Esen, 2011: 84).

Kahn (1990) işe adanmışlıkla ilgili iki önemli noktann olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki; işe adanmışlığın işe ya da örgütün özelliklerine yönelik bir tutum olmadığı, çalışanın işine ilişkin görevlerini yerine getirmesi sonucu ortaya çıkan performansının yarattığı psikolojik bir durum olduğudur (Maslach vd., 2001). Diğeri ise çalışanın işe adanmışlığı, kendini işine odaklanması ile ilgilidir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Dolayısıyla işe adanmışlık duygusal, fiziksel ve psikolojik bileşenleri bulunan, çok yönlü, bütüncül işgören yatırımı olduğu ifade edilmektedir (Kahn, 1992; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Bu yönüyle işe adanmışlık, çalışanın belirli bir nesneye ya da davranışa odaklanmasını değil, yaptığı işe duygusal ve bilişsel özümsemesiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşgörenin işe özveriyle yaklaşmasında, işteki enerjisini ortaya çıkarmasında ve etkin bir örgütsel yapısının oluşmasında işe adanmışlık etkili bir faktör olarak görölmektedir (Kahn, 1990). İşe adanma işgörenlerin işlerini daha tutkulu yaparak, kendilerini örgüte bağlı hissetmelerini sağlamaktadır (Rice, 2009: 2). Tutku ile çalışan işgörenler örgütsel faaliyetlerde daha çok benimseyici tavır takınmakta ve örgütün ilerlemesine yönelik üstün çaba harcamaktadırlar (Dicke, Holwerda, Kontakos 2007: 5). Adanmış çalışanlar psikolojik olarak örgütlerine bağlı, her gün örgüt içerisinde heyecan dolu, yeni ve farklı yol arayışına giren çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Adanmış çalışanlar örgüt içerisinde farklılık yaratacaklarını düşünmektedir. Bunun yanında bu kişiler bilgi ve yeteneklerine güvenerek bunların performans için belirleyici bir güç olduğunu düşünmektedir (Esen, 2011). Yine işe

adlanmış çalışanlar kendilerini enerjik hissetmekte, işlerini tamamen isteyerek yapmakta, işine yoğunlaşmakta ve zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmamakta ve her türlü işin üstesinden gelebilecek yeteneğe sahip olduklarını düşünmektedir. Bu çalışanlar işlerine kendilerini tam olarak adadıkları zaman işlerini kişisel olarak anlamlı bulmakta, yapacağı işi gerektiğinden daha iyi ortaya koymakta ve geleceğe daha umut dolu bakabilmektedirler (Bakker ve Demerouti, 2009: 220-221; Bostancı ve Ekiyor, 2015: 39).

Robert ve Davenport'a (2002) göre işe adanmış çalışanlar işleriyle özdeşleşmiş kişilerdir. Dolayısıyla iş motivasyonları yüksek olmakta ve daha çok çalışma eğilimi göstermektedirler. Bu tür çalışanların işten ayrılma eğilimleri de düşük düzeyde olmaktadır. Bunun yanında, işe adanmış çalışanlar işleriyle daha güçlü şekilde özdeşleşerek, yeteneklerini daha çok kullanmakta ve zor görevler üstlenmek istemektedir (Burke vd., 2009: 13).

İşe adanmış çalışanların diğerlerinden daha üstün performans sergiledikleri, inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38). İşe adanma motive edici bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Adanma olduğunda, çalışanlar zorlu bir amaca doğru çaba sarf etmek zorunda olduklarını hissetmekte ve başarılı olmak istemektedir. Çalışanlar bu amaçlara ulaşmayı kişisel bir bağlılık olarak kabul etmektedir. Çalışanlar enerjilerini işleri için kullanmakta, işlerine yoğunlaşmakta ve tüm dikkatlerini de işlerine vermektedir. Zorlu problemlerle karşılaşıldığında ise önemli ayrıntılara odaklanmakta, çalışmalarına yoğunlaşarak zaman kaybettirecek ve dikkat dağıtacak unsurları ortadan kaldırmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Dolayısıyla işe adanan çalışanlar, kişisel gelişim gibi bireysel pozitif çıktılar sağlamanın yanı sıra organizasyonel düzeyde de performans kalitesini arttırabilmektedir (Bakker vd., 2008: 189).

İşgörenlerin işe adanmaları üzerine yapılan araştırmalarda, işe adanma kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı açılarla ele alındığına, işletmeler açısından önemine ve son yıllarda da artan bir şekilde ilgi gördüğüne değinilmiştir. Bu konu ile ilgili olarak literatürde en çok dikkat çeken isimlerden Kahn, Schaufeli, Leiter ve Maslach bazı yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

2.2. İŖe Adanma Kavramını Konu Alan Yaklaşımlar

İŖe adanma için benzersiz bir teorik ereve mevcut olmayıp, bunun yerine her biri farklı bir yönü vurgulayan bir dizi bakış açısı bulunmaktadır. Bununla ilgili olarak “(a) Kahn (1990) İhtiyaç- Tatmin Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach), (b) Maslach ve Leiter (1997) Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout –Antithesis Approach), (c) Harter vd. (2002) Memnuniyet, Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction – Engagement Approach) ve (d) Saks (2006) ok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach)” olmak üzere dört yaklaşım incelenmiştir.

2.2.1. İhtiyaç- Tatmin Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach)

Kahn (1990) adanmışlık kavramını, kişisel adanmışlık Ŗeklinde nitelendirmiş ve kavramı çalışanların iş rollerine kendilerini gönülden vermeleri olarak ifade etmektedir. Adanmış alışanlar rol performansları esnasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işine vermektedirler. Çalışanların sergiledikleri bu üç durum psikolojik varlık göstermeyi ifade etmektedir. Adanmamış alışanlar ise rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işten çekmekte veya iş rollerinden uzaklaşmaktadırlar (Kahn, 1990: 694). Buradaki fiziksel bileşen; çalışanların iş rollerini gerçekleştirirken enerji dolu olmasını, duygusal bileşen çalışanların işe, örgüte ve yöneticilere karşı hissettiği olumlu ya da olumsuz tutumu, bilişsel bileşen ise çalışanın örgüte, yöneticilere ve çalışma koşullarına inanma düzeyini ifade etmektedir (Kular vd., 2008: 3).

Kahn (1990) adanmışlık kavramını açıklamak için benlik ve rol kavramlarına odaklanmıştır. Bu doğrultuda, adanmışlık hem çalışanın enerjisini işteki rol performansına vermesi, hem de rolü içerisinde benliğini ortaya koymasıdır. Diğer yandan adanmamışlık ise çalışanın benliğini iş rolünden ayrı tutmasıdır (Kahn, 1990: 700-701).

Kahn (1990) adanmışlık kavramını Goffman’ın (1961) role bağlanma ve rolden ayrılma görüşlerinden hareketle ele almış ve Goffman’ın rol benimseme görüşüne dayanarak, bireylerin niçin kendilerini farklı derecelerde iş rollerine verdiklerini anlamaya çalışmıştır. Bu doğrultuda Kahn (1990) adanma ve adanmama psikolojik koşullarına ilişkin nitel araştırmasında, yaz kampı idarecileri ve bir mimarlık firmasının çalışanları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda; anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olmak üzere üç psikolojik unsurun adanmışlığın

gerçekleşmesinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Kahn, 1990: 703). Bu unsurlardan anlamlılık, işgörenin işletme içerisinde üstlendiği görevleri yerine getirirken harcadığı çabaya karşılık yaptığı işin değerini ifade etmektedir. Farklı bir açıdan ise işgörenin hedefleri ile yaptığı işin amaçlarının örtüşmesidir. Güven, işgörenin belli ve güvenli koşullarda çalışmasını, iş yerinde yöneticisine ve iş arkadaşlarına karşı hissettiği duyguyu ifade etmektedir. Burada güven unsurunun büyük ölçüde yöneticilik tarzına ve örgütsel politikalara bağlı olduğu ifade edilmektedir. Uygunluk ise işgörenin çalıştığı ortamda üstlendiği rol ile kişisel değerlerinin birbirini karşılamaını ifade etmektedir (Collins, 2009: 17; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010: 315; Rothmann ve Rothmann, 2010: 2). Kahn'ın ortaya koyduğu bu teoriye göre; işgörenlerin işe adanmaları üzerinde işin özelliklerinin ve işle özdeşleşmenin de önemli olduğu ifade edilmektedir.(Wright, 2009: 4).

İşe adanma ile ilgili çalışmaların devam etmesi bakımından Kahn'ın bir teorik çerçeve çizmeyi başardığı söylenebilmektedir. Ancak psikolojik yapıyla ilgili kapsamlı teorik bir model sunulmuş olsa da yapının ölçümlenmesinde bir çözüm ortaya konulmamıştır (Bal, 2008: 18).

2.2.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout-Antithesis Approach)

İşe adanma kavramına duyulan ilgi, tükenmişlik üstünde çalışmakta olan araştırmacıların dikkatini bu kavrama çevirmesi ile birlikte, gittikçe artış göstermiştir. Bazı çalışmalarda işe adanmışlık, tükenmişliğin tam tersi bir durum olarak ifade edilmiştir. Tükenmişlik, işgörenlerin işe olan ilgi ve faydasının azalma durumu olarak açıklanmaktadır. Buna karşın işe adanmışlık ise, işgörenlerin enerjik, işine bağlı ve işiyle meşgul halde olması durumunu ifade edilmektedir (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2).

Tükenmişlik, “yoğun bir şekilde çalışan bireyler arasında görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutlarından oluşan bir sendrom” şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Tükenmişliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan duygusal tükenme, çalışanların fiziksel ve duygusal kaynaklarının azalması sonucu oluşan kronik durumudur. İkincisi duyarsızlaşma ise çalışanın kendisiyle işi ve hizmet sunduğu kişiler arasına mesafe koymasını, onlara karşı hissiyatını kaybetmesini, sinik ve olumsuz tutum sergilemesini nitelendirmektedir. Üçüncüsü ise düşük kişisel başarı hissi olup,

çalışanın işini başarmak için kendisini yeterli görmemesini ve başarı duygusu eksikliğini ifade etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 31-32; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403).

Maslach ve Leiter, işle ilgili olumsuz bir zihinsel süreç olarak nitelendirilen tükenmişliğin, işe adanmışlığın tam tersi bir kavram olduğunu ileri sürerek, işgörenlerin işe adanma düzeyini belirlemek için tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesinin yeterli olduğunu iddia etmiştir (Bal, 2009: 546). Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının karşıtı olarak enerjik olma, işe adanma ve yoğunlaşmanın işe adanmışlığı temsil edeceği ifade edilmiştir. İşe adanmışlığın enerjik olma boyutunun duygusal tükenmeyi, işe adanma boyutunun duyarsızlaşmayı ve yoğunluk boyutunun ise düşük kişisel başarı hissini tam olarak karşıladığı ileri sürülmüştür (Bakker vd., 2008: 188).

Tükenmişliğin tersinin adanmışlık olduğu düşüncesiyle, işgörenlerin tükenme düzeylerini ölçmek için geliştirilen çok boyutlu ölçek ile işe adanma düzeyinin de ölçülebileceği belirtilmiştir. İşgörenin tükenmişlik düzeyi yüksek ise işe adanmışlık düzeyinin düşük olduğu; tükenmişlik düzeyi düşük ise işe adanmışlık düzeyinin yüksek olduğu ifade edilmiştir (Koppula, 2008: 4).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik ölçeğinin skorlarının ters olarak hesaplanmasıyla adanmışlığın ölçümünün yapılabileceğini savunmuştur. Schaufeli vd. (2002) ise Maslach ve Leiter (1997) tarafından ortaya konan bu düşünceye katılmamışlardır. Schaufeli vd. (2002) kavramsal olarak adanmışlığın tükenmişliğin tersi olduğunu kabul etmelerine rağmen, iki kavramın aynı ölçek ile ölçülmesinin, yani tükenmişlik ölçeğinin ters hesaplanmasıyla ölçülmesinin yetersiz olduğunu söylemişlerdir. Bu bakış açısıyla Schaufeli vd. (2002) adanmışlık kavramının tükenmişlik ölçeğinden bağımsız olarak ölçülebileceğini ortaya koymuştur (Schaufeli vd., 2002). Schaufeli vd. (2002) işe adanmayı, dinçlik, işe bağlılık ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici bir durum olarak tanımlamıştır. Adanmışlık kısa süreli olmayan, kalıcı duygusal ve bilişsel bir durum olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan işe adanmayı; işgörenin enerji dolu, işine bağlı ve kendisini işe veren olumlu bir ruh haline sahip olması biçiminde tanımlamıştır (Schaufeli vd., 2002: 74).

Schaufeli vd., Kahn'ın belirttiği gibi işe adanmışlığın fiziksel, bilişsel ve duygusal bileşenleri olduğu görüşüne de katılmıştır. İşgörenlerin işe adanma düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirdikleri (UWES-Utrecht Work Engagement Scale) ölçüm modelinde işe adanmışlığı temsil eden fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutlar olduğuna kabul etmişlerdir. Bu modelde, Kahn'ın teorisindeki fiziksel bileşenin işgörenin enerji dolu olmasına, duygusal bileşenin işgörenin işine adanmış olmasına ve bilişsel bileşenin de kişinin kendini işe verme/yoğunlaşma boyutuna karşılık geldiğini ifade etmiştir (Attridge, 2009: 385). Yani Schaufeli vd. (2002) genel olarak işe adanmayı; enerjik olma, işe adanma ve kendini işe verme/yoğunlaşma olmak üzere üç boyut altında sınıflandırmışlardır (Burke vd., 2009: 6).

Dinçlik/Enerjik Olma (Vigor): Dinçlik bireyin çalışma ortamında yüksek düzeyde enerjik olması ve zihinsel olarak da dayanıklılık hali ile karakterize edilmektedir. Çalışanın işi için çaba harcamaya istekli olmasını ve zorluklarla mücadele konusunda ısrarcı bir tutum takınmasını yansıtmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74).

Dinç olma; çalışanın iş hayatında fiziksel güce, duygusal enerjiye ve bilişsel canlılığa sahip olduğunu gösteren bir durumdur (Shraga ve Shirom, 2009: 272). Fiziksel güç, çalışanın görevlerini yerine getirirken sahip olduğu enerjiyi işaret etmekte, duygusal enerji, bireyin sahip olduğu kapasiteyi işi için kullanmasını ve bilişsel canlılık ise kişinin zihinsel olarak kendisini dinç hissetmesini ifade etmektedir (Little vd., 2011: 467). Genel olarak dinçlik kavramı, çalışanın fiziksel bakımdan enerjik hissetmesi, duygusal bakımdan güçlü olması, çaba harcamaya gönüllü ve zorluklar karşısında mücadelecı olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Meydan, 2015: 6).

Canlılık olarak da ifade edilen dinçlik boyutu, kişinin düşünce ve davranışlarını genişleten ve destekleyen olumlu bir duygusal durumdur (Alarcon ve Edward, 2010: 1). Enerjik bir yapıya sahip olan işgörenlerin esnek ve yaratıcı düşünebilmelerinin geliştirilmesi, performanslarının artması, etkili karar verebilmeleri, prososyal davranmaları; bireysel ve örgütsel açıdan yararları olabilmektedir (Shraga ve Shirom, 2009: 272).

Kanten (2012) göre, işgörenlerin enerjik bir yapıya sahip olmalarında, günden güne değişebilen ruhsal durumlar ve örgütün çalışma koşullarının etkili olduğu belirtilmektedir. Buna göre işe adanmışlık işgörenlerin motive olmalarına yardımcı olan önemli bir değişken olarak görülmektedir. Dinçlik, işgörenleri işlerinde yüksek

düzyeyde motivasyona sahip olma ve karşılaştığı engeller karşısında yılmadan işlerine devam etme yönünde teşvik etmektedir. Bununla birlikte bu boyutun duygusal unsuru ise bireyin enerjisini işi için harcamasına etki ederek, örgütlerde işe adanma sürecinin oluşmasında belirleyici olmasıdır.

Kendini Adama/Bağlanma (Dedication): Kişinin heyecan, coşku, ilham, gurur, mücadele azmi ve anlamlılık duygularını yaşayarak, güçlü bir şekilde işine katılmasını ifade etmektedir. Çalışanın heyecan, coşku, ilham, gurur, mücadele azmi ve anlamlılık gibi duyguları tecrübe etmesi ve işiyle güçlü bir bağ kurması sonucunda, işine kendini adaması söz konusu olmaktadır (Schaufeli vd., 2002). Kendini adama, işgörenin işini yapmak konusunda son derece hevesli ve istekli olduğunda ve yaptığı işle kendini tümüyle bütünleşirmesi sonucunda işine önemli anlamlar yüklediğinde oluşmaktadır (Du Plessis, 2014: 18).

Kendini adama, bireyin işini anlamlı bulması ve değerli olarak görmesini, işine karşı hevesli olmasını, işinden gurur duymasını içeren güçlü bir psikolojik durumdur. Aynı zamanda çalışanın işiyle özdeşleşmesini de ifade eden bir kavramdır (Mauno vd., 2007: 151; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2-8).

İşe ilgili duyguların dışı yansıması sonucunda ortaya çıkan olumlu psikolojik bir durumu niteleyen kendini adama, çalışanların daha fazla görev üstlenmeleri, rol ötesi davranışlarda bulunmaları ve işlerine bütünüyle konsantre olmaları gibi örgüt tarafından istenen sonuçlara katkı sağlamaktadır. Farklı bir ifadeyle işine anlam ve önem yükleyen, aynı zamanda işini coşkulu bir biçimde yerine getiren çalışanların işe adanmaları olağan görülmektedir (Kanten, 2016: 110).

Yoğunlaşma/Kendini İşe Verme (Absorption): Kişinin tamamen odaklanarak ve mutlu bir biçimde kendini işine vermesi, bu esnada zamanın hızla akıp gitmesi ve kendini işinden ayırmakta zorluk çekmesi durumu olarak açıklanmaktadır. Yoğunlaşma kısa süreli olmaktan ziyade, işe ilişkin daha yaygın ve kalıcı bir durumdur (Schaufeli vd., 2002). Farklı bir ifadeyle yoğunlaşma, işgörenin iş rollerini yerine getirirken sürekli bir şekilde iş süreçlerinin bütününe yoğunlaşması ve odaklanması durumudur. Aynı zamanda yoğunlaşma, işgörenin motivasyon düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. İşlerine yoğunlaşan işgörenler, kendi istekleriyle iş süreçlerinin tamamında yer almaktadırlar (Rich, 2006: 15). Bununla birlikte kendilerini çalışmaya kaptıran işgörenler isteyerek ve mutlu olarak işleriyle

meşgul olmakta, iş hayatında dikkatlerini dağıtan unsurları uzaklaştırmaya çalışmaktadır ve böylelikle iş odaklarını korumaktadır (Deese, 2009: 3).

İşe adanmışlığın boyutlarına ilişkin verilen açıklayıcı bilgiler ışığında; dinçliğin çalışanların zindelik ve azmine, kendini adamanın işe yönelik anlamlılık, gurur, coşku gibi duygular sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal duruma, yoğunlaşmanın ise çalışanların kendilerini zihinsel olarak bütünüyle işlerine vermeleri ve bundan mutluluk duymalarına vurgu yaptığı görülmektedir (Denizli, 2018: 89).

2.2.3. Memnuniyet, Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction-Engagement Approach)

Harter vd. (2002) adanmayı, memnuniyet ve adanma yaklaşımı kapsamında ele almıştır. Buna göre işe adanma bireyin işe karşı duyduğu istek ve katılım ile bireylerde meydana gelen memnuniyet ve adanma durumu olarak değerlendirilmektedir.

Gallup Organizasyonu tarafından yapılan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesiyle işe adanma davranışının bu yaklaşıma göre geleneksel olarak bilinen memnuniyet ve işe katılım ile aynı anlamda olduğu belirtilmektedir. Yapılan bu araştırmada işe adanmanın müşteri memnuniyeti, karlılık, verimlilik ve personel devir oranıyla ilişkisi bulunmuştur. Çalışanın memnuniyeti için yöneticilere önemli veriler sunan bu çalışma, yine araştırma dünyası için de önemli bilgiler sağlamıştır (Schaufeli, 2013).

Luthans ve Peterson (2002) ise bu yaklaşıma yönetsel öz-etkinlik, etkili yönetim uygulamaları algısı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilere dikkat çekerek katkıda bulunmuştur. Yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre işe adanmışlık ile öz-etkinlik ve algılanan etkili yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Çalışma sonucunda psikolojik iklim yaratan yöneticilerin rolü vurgulamıştır. Buna göre çalışanların işlerini yerine getirmek için iş kaynakları, destek ve çevreye duyduğu ihtiyaç diğer işe adanma yaklaşımlarıyla paralellik göstermektedir.

2.2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach)

Saks, işe adanmayı çok boyutlu bir yaklaşım çerçevesinde ele almış ve “sosyal değişim teorisi (social exchange theory)” temelli olduğunu belirtmiştir. Saks’a göre “işe adanma bireysel rol performansı ile ilişkili, bilişsel, duygusal ve davranışsal

bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Saks, 2006: 602-603).

Saks’ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre işe adanma davranışının iki şekilde değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bunların; “işe adanmışlık (job engagement)” ve “organizasyona adanmışlık (organization engagements)” şeklinde olduğu belirtilmiştir. Bu modele göre işe adanmışlığın örgütsel destek, prosedürel adalet, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Saks, 2006).

Genel olarak değerlendirildiğinde işe adanmışlık ile ilgili olarak, Kahn (1990), Maslach ve Leiter (1997), Harter vd. (2002) ve Saks (2006) tarafından çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bu yaklaşımlar ise adanmışlığa ilişkin genel bir çerçeve oluşturmaktadır.

2.3. İşe Adanma ile İlişkili Kavramlar

İşe adanma kavramını çalışan bazı araştırmacılar çalışmalarında, işe adanma kavramının; örgütsel bağlılık, işkoliklik, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işi benimseme gibi kavramlarla benzer olduğunu ancak bu kavramlardan farklı olduğunu belirtmektedir. Çalışmalarda, bu kavramların işgörenlerin işe adanmalarında belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca bu kavramların çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde de etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Collins, 2009: 22; Saks, 2006: 602; Bakker ve Bal, 2010: 190). Çalışmanın amacı işe adanma kavramına yeni bir bakış açısı getirmek olmadığı için ilgi kavramlar çok detaylı incelenmese de, kısaca değinilmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın istihdamı sağlayan örgüte karşı bağlılığını ifade etmektedir. (Maslach vd., 2001: 416). Burada örgütsel bağlılık çalışanların örgüte yönelik tutum ve bağlılığını ifade etmektedir. İşe adanma ise bir tutum değildir; çalışanın işine dikkatini vermesini ve rol görevlerine yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Saks, 2006: 602). Bunun yanında daha detaylı olarak, işe adanma ve örgütsel bağlılık iki şekilde farklılaşmaktadır. İlki, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak örgüte yönelik bağlılığı belirtmekteyken, işe adanma ise işin kendisine dayalı olan algıları ifade etmektedir. İkincisi adanma duygusal, fiziksel ve bilişsel enerji açısından tüm benliğin bütünsel yatırımını içeren geniş bir yapıyı ifade ederken,

bağlılıkta bu tür özellikler mevcut değildir (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120; Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 97).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlı kapsamakta olup, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri zaman içerisinde artış veya azalış gösterebilmektedir. İşe adanma düzeyleri ise zamanla kalıcı bir davranış haline gelebilmektedir (Collins, 2009). Bunun yanında işe adanma ve örgütsel bağlılık, örgütsel verimliliğe katkı sağlayan ve örgüt tarafından oluşması istenilen olumlu davranışlar olması sebebiyle benzerlik göstermektedir. (Armstrong, 2007).

İşkoliklik, bireylerin sürekli işe odaklanmaları, işi yaşamlarının merkezi olarak algılamaları ve kendilerini çalışmaya mecbur hissetmeleri durumudur (Akdağ ve Yüksel, 2010: 48). İşe adanmış işgörenler de çok çalışmaları, işlerine bağlı olmaları ve kendilerini işlerine vermeleri açısından işkoliklere benzetilmektedir. Ancak işkolikler, işe adanan bireylere göre görevlerini yerine getirirken zorunluluk duygusu hissetmemektedirler. İşe adanmış işgörenler ise çalışmayı zorlayıcı bir unsur olarak değil, eğlenceli/zevкли bir durum gibi görmekte ve içsel motivasyon duymaktadırlar. Öte yandan iş dışında sosyal faaliyetler yapmaktan mutlu olmakta ve sosyal faaliyetlere zaman ayırdıkları için kendilerini suçlu hissetmemektedirler. İşgörenlerin işlerine oldukça fazla zaman ayırmaları ve çok çalışmaları, işkoliklik ve işe adanma kavramlarının ikisinde de benzerlik göstermektedir (Krulder, 2010: 6; Bakker vd., 2011: 2).

İşkolikler, zihni sürekli işiyle meşgul olan, görev odaklı, mükemmeliyetçi, tutkulu, motivasyonu yüksek, endişeli, katı, becerikli ve sabırsız insanlar olarak ifade edilmektedir. Bu kişiler sıkça fazla mesai yapmakta, kendilerini işleri ile tanımlamakta ve kolayca rahatlayamamaktadırlar. Öte yandan işe adanmış çalışanlar sıkı çalışırlar, işlerine bağlıdırlar ve işleri ile meşgul olmaktan mutludurlar. Bu bakımdan işkoliklere benzemektedirler. Fakat işkoliklerin aksine, işe adanmış çalışanların davranışları, her türlü bağımlılıkta olduğu gibi, içsel karşı konulmaz bir güdülenme sonucu ortaya çıkmamaktadır. İşkoliklerde yüksek seviyede karşı konulamaz bir bağlılık görülürken, işe adanmışlar ise içsel dürtülerine karşı koyamadıkları için değil sadece işlerini çok sevdikleri için böyle davranmaktadır (Andreassen, 2007). İşe adanma ile işkoliklik arasındaki bir diğer fark, işe adanma işgörenlerin refahları ve yaşam tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip iken

işkolikliğin işgörenlerin refahını olumsuz yönde etkilediği savunulmaktadır (Wright, 2009: 12-13).

Pozitif psikoloji hareketiyle yaygınlık kazanan işe adanmışlık kavramı çalışanların işle ilişkili olumlu deneyimlerini yansıttığı için zaman zaman iş tatmini ile de karıştırılabilmektedir (Christian vd., 2011: 97). İş tatmini işgörenlerin işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumu olup, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman işgören tatmini gerçekleşir (Barlı, 2012: 335). İş karakteristikleri ile ilgili temel belirleyici olan işe adanmışlık ve iş tatmini temelde birbirlerinden farklıdır. Adanmışlık eylem veya faaliyetle ilgiliyken, iş tatmini işten alınan doyumdur. İş tatmini iş koşulları veya karakteristikleri açısından ele alınırken, işe adanmışlık işgörenin işle ilgili deneyimini kapsamaktadır (Rich, 2006: 46; Christian vd., 2011: 97). İşleriyle ilgili olumlu duygular besleyen ve sonuç olarak tatmin olan işgörenlerin, işe adanan işgörenlerde olduğu gibi her zaman işlerine karşı tutku duymaları ya da yoğun çaba harcamaları mümkün olmayabilir (Deese, 2009: 5). Tatminkâr işgörenler rutin görevlerini ya da kendilerine verilen işleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadırlar (Alarcon, 2009: 14). Adanmış işgörenler ise örgütün başarısı için harekete geçmekte, fazladan çaba harcama isteği duymakta ve rol ötesi davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca bir diğer farklılık ise, işe adanmanın iş tatminine göre iş performansına doğrudan yansıyan bir etkiye sahip olmasıdır (Collins, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik gönüllü ve informal davranışlarını kapsamaktayken, adanma, işgörenin gönüllü davranışlarından ziyade, formal rol performansına odaklanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14). Örgütsel vatandaşlık davranışları ekstra rol davranışı, rol ötesi davranış ve prososyal örgütsel davranış gibi isimlerle nitelenmektedir (Taşçı ve Koç, 2007: 374). Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler, sorumluluk alanlarının dışına odaklanırken, adanmış işgörenler ise sorumluluk alanları dahilinde davranış sergilemektedirler (Shuck ve Wollard, 2010: 103).

İşi benimseme; “psikolojik özdeşleşmenin bilişsel ve inançsal durumu” şeklinde ifade edilmektedir (Kanungo, 1982). İşi benimseme işgörenin hem iş içinde hem de iş dışında, iş ile kendisini güçlü bir şekilde tanımlama derecesini temsil eden ve işin işgörenin ihtiyaçlarını tatmin etmesini içeren bilişsel bir inançtır. Adanma iki şekilde

iş benimsmeden ayrılmaktadır. İlk olarak iş benimseme, bilişsel bir yapıdır ve işe adanmanın muadili değil; bir açısı ve sonucu olarak kabul edilmektedir. İkincisi işe iş benimsede, işgörenler iş hayatlarının merkezi olarak kabul etmektedir (Christian vd., 2011: 97). Bu yönleriyle, iş benimseme işe adanma ile benzerlik göstermektedir. Ancak işe katılım, enerji ve yoğunlaşma unsurlarını içermemektedir (Maslach vd., 2001: 416).

İşe adanma ile ilgili olarak; yapılan açıklamalar dikkate alındığında işe adanmanın bahsi geçen kavramlarla benzer yönlerinin bulunduğu ancak sonuç olarak bu kavramlardan farklı bir yapı olduğu görülmektedir.

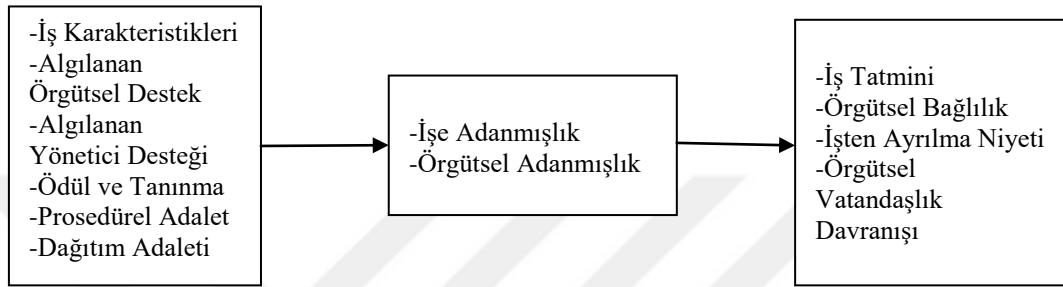
2.4. İşe Adanmanın Nedenleri ve Sonuçları

İşe adanma birçok olumlu örgütsel sonuçları olan bir kavramdır. Bu nedenle, son zamanlarda örgütlerin üzerinde önemle durulduğu konulardan biri olmuştur (Keleş, 2014: 98). Yapılan çalışmalar örgütsel faktörler ile işgörenlerin sahip oldukları bireysel özelliklerin işgörenlerin işe adanmalarında etkili olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, işe adanmanın sağlanmasında etkili olan unsurlar örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki kategoride incelenmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 108; Albrecht, 2010: 159). Çalışanların işlerine adanmalarında etkili olan örgütsel ve bireysel faktörlerin neler olduğunu değerlendirmek için literatürde önde gelen bazı yaklaşımlara değinilmiştir.

İşe adanmışlığın kuramsal temellerinin atılmasında önemli bir yeri olan Kahn, çalışanların işlerine adanmaları ya da adanmamalarını etkileyen koşulları ele alan çalışmasında, üç psikolojik koşulun var olduğunu öne sürmüştür. Kahn'ın öne sürdüğü psikolojik koşullar; anlamlılık, güvenlik ve uygunluk koşulları olup, bunların mevcut olması durumunda, çalışanların işe adanmışlık gösterdiklerini belirtmektedir (Kahn, 1990: 718). Çalışanın örgütte aldığı görevler, roller ve işiyle etkileşim hali anlamlılık imgesini etkilemektedir. Kişiler arası ilişkiler, gruplar ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve örgüt normlarının güvenlik üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Uygunluk; çalışanın kendini bütünüyle iş rollerine verebilmesi için gereksinim duyacağı fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklar olup, fiziksel ve duygusal enerji düzeyi, kendine güven ya da güvensizlik ve dış koşullar çalışanın bu hissi üzerinde belirleyici olabilmektedir (Simpson, 2009). Yani çalışan işini anlamlı bulduğu, kendini güvende hissettiği, iş görevlerini yerine

getirebilecek içsel ve dışsal kaynaklara sahip olduğu durumda işe adanmışlık göstermektedir (Kahn, 1992: 322).

Saks (2006: 604); Kahn (1990) ve Maslach vd. (2001)'nin çalışmalarından yola çıkarak işe adanmışlığın öncül ve ardıllarını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Şekil 1'de görülen öncül ve ardıllardan oluşan bir model geliştirmiştir.

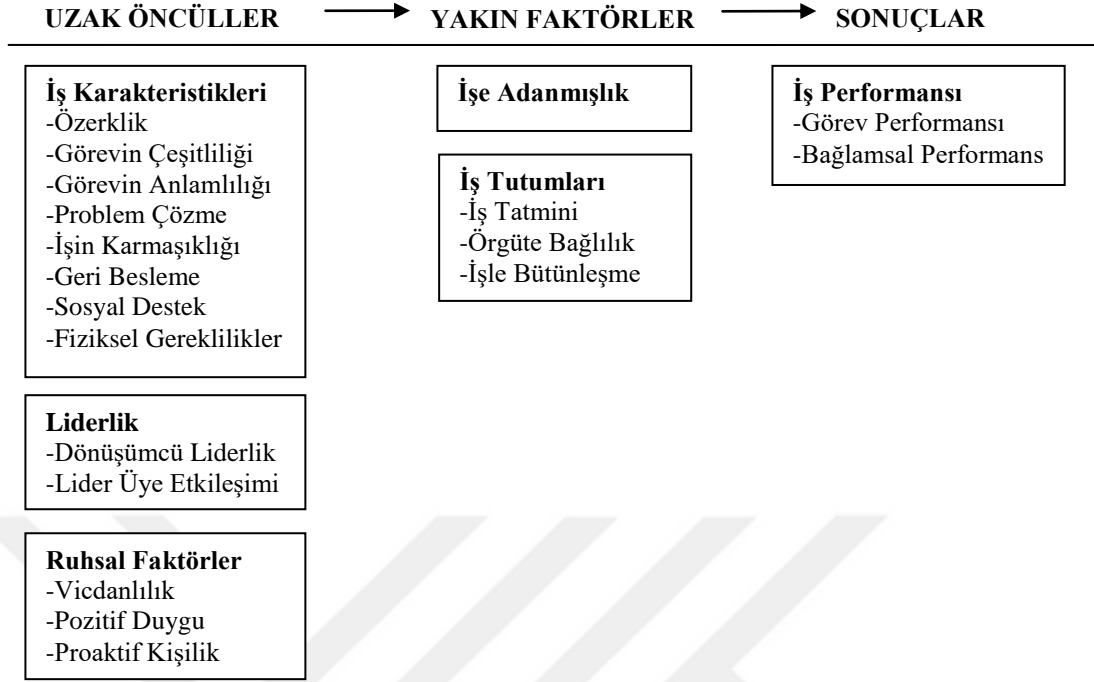


Şekil 1: İşe Adanmışlığın Öncül ve Ardıllarına İlişkin Model

Kaynak: Saks, 2006: 604.

Saks (2006) iş karakteristiklerini, algılanan örgütsel desteği, algılanan yönetici desteğini, ödül ve tanıtmayı, prosedürel adaleti ve dağıtım adaletini çalışanların işe adanmasında etkili olabilecek unsurlar olarak düşünmektedir. Ancak algılanan yönetici desteği ile ödül ve tanıtmanın anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bunun yanında işe adanmış çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı artmakta iken işten ayrılma niyetinin ise azaldığı belirtilmektedir.

Christian vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, işe adanmışlığın öncül ve sonuçlarını içeren kavramsal bir model ortaya konulmuştur. Modele göre iş karakteristikleri, liderlik ve kişilik özelliklerinin işe ilişkin görev ve bağlamsal performansa etkisinde işe adanmışlık aracı değişken rolü oynamaktadır. Söz konusu modele Şekil 2'de yer verilmiştir.



Şekil 2: İşe Adanmışlığın Kavramsal Çerçevesi
Kaynak: Christian vd., 2011: 96.

Modelde öncül olarak yer alan iş karakteristikleri motivasyonel, sosyal ve bağlamsal faktörleri içermektedir. İşe adanmışlıkla ilişkili olan motivasyonel karakteristikler olarak; özerklik, görevin çeşitliliği, görevin anlamlılığı, problem çözme, iş karmaşıklığı ve geri besleme gibi boyutlar çalışanlarda anlamlılık, sorumluluk ve sonuçlar hakkında bilgi uyandırmakta ve çalışanları motive etmektedir. Bu da çalışanların enerjilerini işlerinde yoğunlaştırmalarını ve işlerine adanmalarını sağlamaktadır. Sosyal destek de işe adanmışlıkla ilişkili sosyal bir karakteristiktir (Christian vd., 2011). Çalışanların yöneticisi ve çalışma arkadaşlarından gerektiğinde destek alabilmesi veya sosyal etkileşim kurabilmesi işe adanmışlığı arttırmaktadır (Kahn, 1990). Fiziksel çalışma koşulları bağlamsal anlamda işe adanmışlık ile ilişkilidir. Eğer çalışanlar kendilerini rahat hissedersen veya rahat bir ortam olursa daha fazla işe adanma gerçekleşmektedir. Bunun yanında fiziksel talep ve stresli çalışma koşullarının artması çalışanların işe adanmasını olumsuz etkilemektedir (Christian vd., 2011).

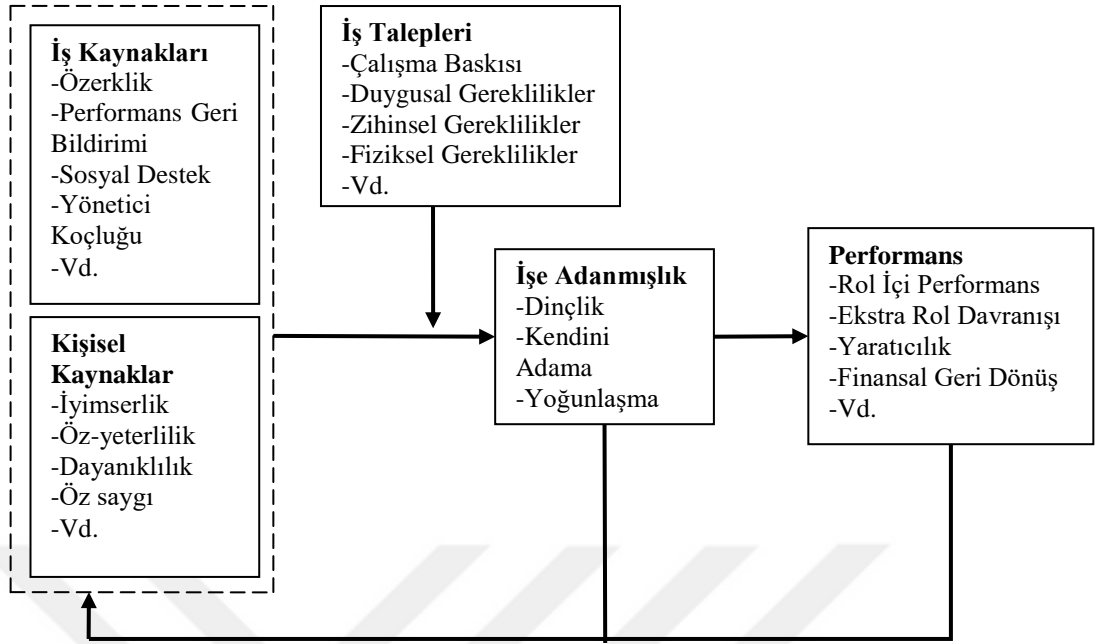
Modelde yer alan ikinci ana öncülü liderlik kavramı oluşturmaktadır. Liderlik, çalışanların işlerini nasıl gördüğünü etkileyebilen kritik bir kavramdır. Kahn (1990) ve Macey ve Schneider (2008) liderlerin beklentileri açık/net olduğunda, adil

olduklarında ve iyi performanslı çalışanları fark edip takdir ettiklerinde, çalışanlarda işe adanma duygusu oluştuğunu belirtmektedir. Yüksek seviyede olumlu bir lider-üye etkileşiminin işe adanma üzerinde olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir (Christian vd., 2011).

Modelde belirtilen üçüncü öncül boyutu ise ruhsal (kişilik) özellikleridir. Proaktif, bilinçli, öz yeterliliği yüksek çalışanların işe adanmışlık düzeyinin daha fazla olması beklenmektedir (Kahn, 1990; Macey ve Schneider, 2008; Christian vd., 2011)

Modelin sonuç değişkeni ise iş performansı olup, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ifade değerlendirilmiştir. Görev performansı çalışana verilen işle ilgili gösterdiği performanstır. Bağlamsal performans, kişinin ekstra performans göstererek rol ötesi davranışlar sergilemesidir. Kişinin iş arkadaşlarına katkı sunarak psikolojik ve sosyal ortamı kolaylaştırıcı şekilde davranmasını içermektedir. Oluşturulan modele göre işe adanmış çalışanların hem görev performansının hem de bağlamsal performansının olumlu yönde gelişmesi beklenmektedir. Yani işe adanmışlık iş performansını arttırmaktadır (Christian vd., 2011).

İşe adanmışlık kavramını öncül ve sonuçları bakımından inceleyen oldukça popüler diğer bir model, Bakker ve Demerouti (2008)'nin iş talepleri-kaynakları modelidir. Bu modele göre, iş kaynakları ve kişisel kaynaklar işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında iş talepleri ise düzenleyici bir etki göstermektedir. Modeldeki iş kaynaklarından kasıt; özerklik, performans geri bildirimi, sosyal destek ve yönetici koçluğu olup, kişisel kaynaklar ise iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygıdır. Düzenleyici değişken olan iş taleplerinde ise iş baskısı, duygusal talepler, zihinsel talepler ve fiziksel talepler yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008). Bu modele Şekil 3'te yer verilmiştir.



Şekil 3: İşe Adanmışlık ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Kaynak: Bakker ve Demerouti, 2008: 218.

Şekil 3'teki modele göre, iş kaynakları ve kişisel kaynaklar hem bağımsız olarak hem de bir arada işe adanmışlığı etkileyebilmektedir. Farklı bir ifade ile özerklik, performans geri bildirim, yönetici ya da iş arkadaşlarından gelen sosyal destek ve koçluk gibi iş kaynakları ile iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı gibi kişisel kaynakların işe adanmışlık üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. İş baskısı, duygusal talepler, zihinsel talepler ve fiziksel taleplerin ise bu etkileşimin şiddetini artırabileceği veya azaltabileceği savunulmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008).

Bakker ve Demerouti (2008) işe adanmanın sonucunda çalışanların performanslarında bir artış olacağını belirtmiştir. Yani işe adanmış çalışanlarda rol içi performans, ekstra rol davranışı, yaratıcılık, finansal geri dönüş oranı vb. konular artış göstermektedir.

Çalışanların işe adanması konusunda sadece örgüte ve işe ilişkin özellikler değil, kişiliğin de etkili olduğu savunulmaktadır. Kişilik bir insanı diğerlerinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında kişilik, bireyin çevreye uyum göstermesini sağlayan birçok özelliği de içinde barındırmaktadır. Bireyin yetenekleri, dürtüleri, değerleri, inançları ve duygusal tepkileri bu özelliklere örnek olarak gösterilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz,

2016: 30). Dolayısıyla çalışanın kişilik özelliklerinin, işe adanmışlık gelişimine etki edebileceği düşünülmektedir. Buna göre Langelaan vd. (2006)'nin işe adanma üzerine yaptığı çalışma sonucuna göre, kişiliğin işe adanma durumu üzerinde farklılaşma oluşturduğu belirtilmiştir. Bunun yanında işe adanmanın, yüksek dışa dönüklük ve düşük nevrozizm ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Langelaan vd., 2006).

İşe adanmaya ilişkin bir diğer model Wildermuth (2010) tarafından geliştirilen "Bütünleşik İşe Adanmışlık Modeli"dir. Buna göre işe adanma, çalışanın kişiliği ile işe ve örgüte ilişkin faktörlerin karmaşık bir etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Örgüt ve iş ile ilgili faktörlerin neden olduğu durumsal öncüller, çalışanların işe adanmasını destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedir. İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işin anlamlı olması, ödüllendirme sistemi, örgütsel destek ve lider davranışları bu öncüllere örnek gösterilmektedir. Yine modele göre kişiliğin, Kahn'ın öne sürdüğü psikolojik anlamlılık, güvenlik ve uygunluk algıları üzerinde etkili olabileceği ve çalışanın işe adanma ya da adanmama kararında rol oynayabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla kişiliğin işe adanmaya ilişkin davranış sergilemede belirleyici olabileceği ifade edilmektedir (Wildermuth, 2010).

Pozitif örgütsel davranışlar arasında yer alan işe adanma, çalışanın işine odaklanarak, işine karşı hevesli ve coşkulu olmasını ifade eden olumlu bir durumdur. Çalışanların işlerine adanabilmeleri durumu, sadece kendilerinin sorumluluğunda değildir. Hızla değişen çevresel şartlarda ve rekabet üstünlüğünün ön planda olduğu çalışma koşullarında, insan kaynağının önemi giderek artmakta ve işe adanmanın sağlanması konusunda örgütlerin önemli roller üstlenmeleri gerekmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009). Bunun temel nedeni ise işe adanmanın, çalışanların olumlu iş tutumları sergilemesi, yüksek performans göstermesi, örgütle özdeşleşmesi ve örgütsel verimliliğin iyileştirilmesine katkı sağlanması gibi istenen birçok sonucu oluşturabilmesidir (Armstrong, 2008: 143).

Çalışanların işe adanması bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli olumlu çıktıların meydana gelmesini sağlayan bir durum olarak görülmektedir (Gill, 2007). Bu çıktılar olumlu duygular, psikolojik iyilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, proaktif davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sıralanabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Rothbard ve Patil, 2011).

Schaufeli ve Bakker'a (2004) göre işle ilgili olumlu tutumlar, bireysel sağlık, rol ötesi davranışlar ve performans işe adanmışlığın sonuçları arasındadır. İşe adanmışlık düzeyi yüksek çalışanların diğerlerine göre işten ayrılma niyetleri düşük, örgütsel bağlılığı yüksek ve işinden daha yüksek düzeyde tatmin oldukları görülmektedir.

İşe adanan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yüksek rol performansı ve rol ötesi performans göstermektedir. Çalışma hayatında dinç, işine yoğunlaşan ve kendilerini işe adayan çalışanlar, hem rol görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmakta, hem de görevleri dışında fazladan çaba göstermeye istekli olmaktadır. Böylece doğal olarak diğer çalışanlardan daha iyi bir performansa sahip olmaktadır (Van Wingerden, Derks ve Bakker, 2017). Ayrıca işe adanmış çalışanlar deneyimlere ve öğrenmeye açıktırlar. Bu kişilerin işleriyle ilgili yenilikleri keşfetme, yaratıcı olma ve proaktif davranış gösterme eğilimlerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014).

İşe adanmış çalışanların örgüt performansını olumlu etkileyen yüksek etkinlik ve olumlu müşteri deneyimi gibi önemli sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir. İşe adanma seviyesi düşük olan çalışanlar ise işe devamsızlık, işgücü devir hızı ve iş kazalarının artması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009).

Hughes ve Rog (2008) işe adanmış çalışanların örgüt için yaptıkları katkıları şu şekilde ifade etmiştir; örgüt için olumlu şeyler söylemekte isteklidirler, pozitif bir işveren markası geliştirilmesine katkı sunarlar, örgütte kalmakta istekli olduklarından işgören devir hızı oranını azaltırlar ve üst düzey bir çaba gösterildiğinden dolayı hizmet kalitesi, müşteri tatmini, verimlilik, satışlar ve kârlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptirler.

İşe adanmış çalışanların çıktıları değerlendirildiğinde, bireylerin psikolojik açıdan kendilerini iyi hissettikleri, olumlu duygulara sahip oldukları, kişisel ve kariyer gelişimleri açısından proaktif davrandıkları görülmektedir. Bu bağlamda işe adanma bireysel açıdan çalışanlara fayda sağlayan bir durumdur. Bunun yanında örgütsel sonuçlara bakıldığında ise işe adanmanın örgütler tarafından istenilen birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasında katkı sağladığı belirtilmektedir. İşe adanma iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, proaktif davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı

gibi sonuçları etkilemesi nedeniyle örgütler için hayati önem taşıyan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgütler, çalışanların işe adanmasının sağlanması için etkili olan koşulları oluşturmaları gerekmektedir (Kanten, 2012: 42).

2.5. Proaktif Kişiliğin İşe Adanmaya Etkisi

Proaktif kişiliğin işle ilgili çalışmalarda en güçlü öncülerden biri olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü çalışma ortamlarında yer alan bu bireylerin, işleri ile olan ilişkileri daha güçlü olmaktadır (Bateman ve Crant, 1993; Christian vd., 2011). Proaktif kişilerin yaptıkları işleri ön planda tutmak istemeleri, yaptıkları işlerde daha iyi olmak için fırsat kollamaları, işlerini daha iyi yürütme gayreti içinde olmaları onları işe adanmaya götüren en önemli yollardan biridir (Uncuoğlu Yolcu, 2017). Yüksek proaktif kişiliğe sahip bireyler kendilerini işlerine daha iyi adapte edebilmektedirler. Buna bağlı olarak bireylerde pozitif duygular oluşabilmektedir. Pozitif duygulara sahip bireylerin işe işlerine adanması daha muhtemel olmaktadır (Haynie, Flynn ve Mauldin, 2017). Bu düşünceyle tutarlı olarak, çok sayıda çalışma, bireyin işe adanmasında proaktif kişiliğin önemini vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, proaktif kişilik ve kontrol odağının işe adanmayı etkileyebilecek kişisel kaynaklar arasında olduğunu göstermektedir. Nitekim kişilik özelliklerinin işe adanma üzerinde etkili olduğu ve işe adanmanın ise olumlu sonuçların çıkmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Christian, vd., 2011). Bu doğrultuda Caniels, Semeijn ve Renders (2017)'in 259 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada; proaktif kişiliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde dönüşümsel liderlik ve gelişim zihniyetinin (growth mindset) düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda, proaktif kişiliğin işe adanmanın önemli bir yordayıcısı olduğu ve dönüşümsel liderliğin de bu ilişkide aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerine daha çok adanacağını savunan Dikkers vd. (2010), yaptığı araştırma sonucunda proaktif kişilik sahibi çalışanların, algıladıkları sosyal destekle paralel olarak yüksek adanma seviyesine ulaştıkları ortaya koyulmuştur. Bakker, Tims ve Derks (2012) işe adanmanın ve iş performansının öncülü olarak proaktif kişiliğin rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, proaktif kişiliğe sahip çalışanların iş ortamlarına uyum sağlayabildikleri, işlerine adandıkları ve buna bağlı olarak da işlerinde yüksek performans gösterdiklerini söylemek

mümkündür. Bir diğer çalışmada, çalışanların proaktif kişilikleri ile işe adanmaları arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş karakteristiklerinden; otonomi, sorun çözme, sosyal destek, işten geribildirim alma ve başkalarından geribildirim alma durumlarının düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ise proaktif kişilik ile işe adanma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve proaktif kişiliğin işe adanmayı etkilediği tespit edilmiştir. Ancak iş karakteristiklerinin bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Drown, 2013). Proaktif kişiliğin organizasyonlarda pozitif durumsal değişiklikler için çalışanların davranışlarını farklılaştıran önemli bir bireysel faktör olduğu savunulmaktadır. Bu düşünceye dayanarak yapılan çalışmalar sonucunda, proaktif kişiliğin çalışanların işe adanmalarında anlamlı bir yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır (Wang, 2014; Wang vd., 2017). Yine benzer şekilde Yang vd. (2017) proaktif kişiliğin işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Kalkınma Ajansı çalışanları üzerinde uygulanan bir çalışmada proaktif kişilik, proaktif çalışma davranışı, psikolojik güçlendirme ve işe gönülden adanma değişkenleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; proaktif kişilik işe gönülden adanma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu doğrultuda proaktif kişiliğe sahip çalışanların işe gönülden adanmalarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Uncuoğlu Yolcu, 2017).

Kişilik özelliklerinin işe adanma üzerindeki etkisini araştıran Li vd. (2014), Çin'de hava limanı çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada sosyal destek ve iş aile çatışmasının işe adanma üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü incelenmiştir. Araştırma sonuçları, sosyal desteğin pozitif, iş aile çatışmasının negatif bir şekilde işe adanmayı etkilediğini, proaktif kişiliğin ise bu ilişkide düzenleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca Buil, Martinez ve Matute (2019) tarafından 323 otel çalışanı üzerine yapılan araştırma sonucunda; dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme ve işe adanma üzerindeki etkisinde proaktif kişilik özelliğinin düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür.

Büyük beş kişilik özelliklerine ek olarak proaktif kişiliğin, bireyin iş tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, bu ilişkide araya giren mekanizmalar olduğu ifade edilmektedir. Bu düşünceye dayanarak öz-yeterlilik ve işe adanmanın proaktif kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelemiştir. 352 öğretmenler üzerine yapılan çalışmada; proaktif kişiliğin

öğretmenlerin iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve bu ilişkide, öz-yeterlik ve işe adanmanın aracı rolde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Li vd., 2017a). Haynie, Flynn ve Mauldin (2017) tarafından 193 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda, proaktif kişiliğin öz değerlendirme üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracı rolü tespit edilmiştir.

Proaktif kişiliğe sahip insanlarda hem artan performans ve kariyer başarısı hem de yüksek iş memnuniyeti ve iyi oluş hali görülmektedir. Buna bağlı olarak proaktif kişiliğe sahip insanların niçin işlerinden, kariyerlerinden ve hayatlarından daha memnun olduğunun çözümlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu ilişkiler oluşurken ise bazı bağlantı mekanizmalarının bulunduğu ve bu mekanizmalardan birinin de işe adanma olduğu savunulmaktadır. Bu düşünceye dayandırılarak 365 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, ilk olarak işe adanmanın önemli öncüllerinden birinin proaktif kişilik olduğu belirtilmektedir. Daha sonra da proaktif kişiliğin işe adanma üzerinden iş memnuniyeti, kariyer memnuniyeti ve hayat memnuniyetini olumlu bir şekilde etkilediği ifade edilmektedir (Jawahar ve Liu, 2016).

Kişi ve durum etkileşimi perspektifine dayandırılarak, proaktif kişiliğin çalışanların rol performansı ve ekstra davranışı üzerindeki etkileri ve bu etkilerin durumsal şartlarla nasıl güçlendirildiği değerlendirilmiştir. Buradan hareketle özellikle proaktif kişiliğin çalışanların işe adanması ve fedakarlığı üzerindeki etkileri ve ekip düzeyinde özerkliğin bu etkiler üzerindeki rolü araştırılmıştır. Çin'de 464 hastane çalışanı üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları; proaktif kişiliğin, işe adanma ve çalışanların fedakarlığı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca proaktif kişilik ile işe adanma arasındaki pozitif ilişkinin, daha yüksek düzeyde takım özerkliği ile daha güçlü hale geldiği görülmüştür (Lv vd., 2018).

Konu ile ilgili incelenen çalışmalara dayanarak; genel olarak proaktif kişilik ile işe adanma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Yani proaktif kişiliğin işe adanmayı etkilediği söylenebilmektedir. Ayrıca sözü edilen ilişkide bazen proaktif kişilik düzenleyici olarak değerlendirilmekte ve bağımlı değişken (işe adanma) üzerinde etkisi olabilmektedir. Bazen de işe adanma aracı değişken olarak proaktif kişilikten etkilenebilmektedir.

2.6. Kontrol Odağının İşe Adanmaya Etkisi

İç kontrol odağına sahip bireyler, karışık durumlarda pratik çözümler bulabilen proaktif kişiler olarak düşünülmektedir. Dış kontrol odağına sahip kişiler ise genellikle bu karmaşıklıklardan kaçmaktadır. Bundan dolayı dış kontrol odağına sahip bireyler sıklıkla stres yaşamakta ve bu bireylerin tükenmişlik seviyesi yüksek olmaktadır. İç kontrol odağına sahip bireyler ise iş birliği geliştirme, destekleme, işe dahil olma ve iyi iletişim gibi birçok olumlu özellik taşıyabilmektedir. Buna bağlı olarak kendi hareketlerinin sorumluluğunu üslenen iç kontrol odaklı bireylerin işe adanması muhtemel olmaktadır. Çalışanlardaki işe adanmanın tersi olarak düşünülen tükenmişliğin, dış kontrol odaklı bireylerde görülmesi de bu düşünceyle paralel niteliktedir (Myers, 2014). Teorik olarak, iç kontrol odağına sahip bireylerde, sonuçları kontrol etme algısının bulunması gerekmektedir. Buna bağlı olarak da bireyin elde ettiği sonuçlar üzerindeki kontrol algısının adanmışlıkta önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir (Au, 2015). Yani genel olarak iç veya dış kontrol odağı çalışanları olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kontrol odağının etkilediği durumlardan birinin de işe adanma olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde bu yönde yapılmış çalışmaların olduğu görülmektedir.

Kişisel kaynaklar arasında olduğu varsayılan kontrol odağının işe adanmayı en iyi açıklayan değişkenlerden biri olduğunu ileri süren Bejerholm ve Eklund (2007), yaptığı çalışmada, iç kontrol odağının işe adanmayı anlamlı bir şekilde açıkladığını tespit etmiştir. Betoret (2013) tarafından 282 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin psikolojik ihtiyaçları, kontrol odakları ve işe adanmışlıkları ölçülmüştür. Araştırma dahilinde yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu, kontrol odağının dinçlik, kendini adanma ve yoğunlaşma olmak üzere işe adanmanın üç boyutunu anlamlı şekilde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik ihtiyaçlarının işe adanma (dinçlik ve kendini adama) üzerindeki etkisinde, kontrol odağının düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada, kontrol odağının akademik süreç ve sonuçlarla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda ise kontrol odağının akademik adanmışlığın dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma boyutlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır (Chukwuorji, Ituma ve Ugwu, 2018).

Sharma ve Sharma (2015) tarafından 373 yönetici üzerinde uygulanan çalışmada cinsiyet eşitliği, kontrol odağı, işe adanmışlık ve çalışan iyi oluşu değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda ise kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Tobin ve Capie (1982) de kontrol odağı ve adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Van der Merwe (2003) tarafından yapılan çalışma da yine bu sonuçlarla paralel niteliktedir. İşe adanmışlık ve kontrol odağı boyut bazında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda iç kontrol odağının dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile pozitif ilişkili olduğu ve dış kontrol odağının ise dinçlik boyutu ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Spor yönetimi öğrencilerinin işe adanma düzeylerini ölçmek amacıyla Duve (2015) tarafından yapılan çalışmada, demografik değişkenlerin ve psikolojik değişken olarak kariyer gelişimi ile ilgili kontrol odağının işe adanma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kariyer kontrol odağının spor yönetimi öğrencilerinin işe adanmışlığını anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Farklı bir ifade ile kariyer kontrol odağının işe adanmanın öncülü olduğu belirtilmektedir.

Kontrol odağının işe adanmışlık üzerindeki etkisini inceleyen Paramanandam ve Sangeetha (2015) araştırmasını araba endüstrisi çalışanları üzerinde uygulamıştır. Araştırma sonucunda özellikle yaşça büyük olan kişilerin kontrol odağı seviyeleri ve işe adanma seviyeleri oldukça yüksek çıkmıştır. Ayrıca kontrol odağı ve işe adanma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve işe adanmanın kontrol odağı tarafından açıklandığı belirtilmektedir. Bu bilgiler ışığında yaş ilerledikçe kontrol odağı ve işe adanma seviyelerinin artacağını söylemek mümkündür.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda dönüşümsel liderliğin işe adanmışlığı nasıl etkilediğini ölçmek ve aynı zamanda, kontrol odağının aracı değişken olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; kontrol odağının çalışanların işe adanmışlık seviyelerine kısmen aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmıştır (Myers, 2014).

Agarwal (2016) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel politikanın işe adanmışlık ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi ve kontrol odağının bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise örgütsel politikanın işe adanmışlığı ve yenilikçi iş davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği ve kontrol odağının da düzenleyici etki gösterdiği belirtilmektedir. Sarwar ve Ashrafi (2014) öğrencilerin akademik başarısının öncülü olarak bağlılık, adanmışlık ve

kontrol odağı değişkenlerini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; kadın öğrenciler daha bağlı ve daha adanmış olup, daha yüksek iç kontrol odaklı ve akademik başarılıdırlar. Yani ele alınan konu ile ilgili olarak işe adanmış kişilerin daha iç kontrol odaklı olduğunu söylemek mümkündür.

Konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerine uygulanan bir çalışmada; işe adanma, iş kontrol odağı, tutku ve asalaklık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda; konaklama işletmelerinde algılanan çevreye dönük asalaklık ve işe adanmışlık arasındaki ilişki tamamen dış iş kontrol odağı aracılık etkisi ile sağlanmaktadır. Ayrıca iç iş kontrol odağı ve işe adanmışlık arasındaki ilişki ise uyumlu tutkunun kısmen aracılık etkisi ile sağlanmıştır (Türksoy, 2018).

Konu ile ilgili ele alınan bilgiler dahilinde, kontrol odağı ve iş adanma kavramlarının çeşitli alanlarda çalışıldığı görülmektedir. Değişkenler arası ilişkiler açısından ise genel olarak kontrol odağının işe adanmayı etkilediği söylenebilmektedir. Daha detaylı olarak, iç kontrol odağının işe adanmayı pozitif yönde etkilediğini ve yine kontrol odağının işe adanmışlığın dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma boyutlarını da ayrı ayrı etkilediğini söylemek mümkündür.

2.7. İşe Adanmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi

Modern örgüt yapılarında, çalışanlardan proaktif olmaları, yenilikçi davranışlar sergilemeleri, kişisel gelişimlerine önem vermeleri ve buna bağlı olarak sorumluluk üstlenmekten kaçınmamaları ve yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenmektedir. Bu durumun sağlanması için örgütler, kendini işine adanmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Bakker ve Leiter, 2010). Örgütsel olarak çalışanların adanmışlığına önem verilmesi stratejik bir konudur. Dolayısıyla stratejik olarak ele alınan adanmışlık, çalışanların karar vermesine destek veren ve çalışanların görevlerine adanmışlıklarını arttıran yenilikçi çalışma ortamları geliştirmeyi amaçlamaktadır (Gümüş, 2013). Yenilik işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından en önemli konulardan biridir. Çalışanların yeniliğe uyum göstermesi ve yenilik yapmak için çaba sarf etmesi yeniliğin kendisi kadar önemlidir. Bundan dolayı çalışanların yenilik ile ilgili değişim ve gelişimlere zihinsel olarak hazır olması gerekmektedir. Bunun için, çalışanların bilişsel ve duygusal eğilimlerinin ve örgüt için gösterdikleri çabaların dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar önemsendiklerini gördüğünde özveri ile hareket etmektedir ve

çalışanlarda işle ilgili olumlu düşünceler oluşmaktadır. Bu özverinin bir sonucu olarak çalışanlar işe adandıklarında, kendilerini dinç ve psikolojik olarak sağlam hissetmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta, özümsemekte ve gönüllü birtakım çabalar sergilemektedir. Bu durum ise çalışanların yenilikçi iş davranışları ortaya koymasına, yeni fikirler ve çözümler üretmesine katkı sağlamaktadır (Agarwal vd., 2012).

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için çalışanların yüksek düzeyde işe adanması ve işe dahil olması istenmektedir. Bu tür bireyler proaktif, inisiyatif alan ve kaliteli iş sonuçlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynayan kişiler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu tür çalışanlar, kendilerine tahsis edilmiş görevlerinin ötesinde ekstra davranışlar sergileyebilmektedir. Bu nedenle, işe adanmış çalışanlar, daha iyi hizmet performansı için yenilikçi davranış sergileme eğilimindedir. Dolayısıyla işe adanmanın çalışanın yenilikçi davranışını etkileyen teşvik edici bir güç olduğu söylenebilmektedir (Garg ve Dhar, 2017).

İş Talepleri-Kaynakları Modeline göre işe adanmanın sonucunda çalışanlarda rol içi performans, ekstra rol davranışı, yaratıcılık vb. gibi performans artışlarının gerçekleşeceği savunulmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008). Benzer şekilde Bakker (2017) işe adanmanın yaratıcılık ve yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, olumlu finansal sonuçlar ve işe devamsızlığın azalması gibi olumlu örgütsel sonuçların ortaya çıkmasında önemli rol oynadığını belirtmektedir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde bu düşüncelerle benzer nitelikte çalışmaların olduğu görülmektedir.

İşe adanmışlığın öncül ve sonuçlarını inceleyen Köroğlu (2018), araştırma sonucunda işe adanmanın yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Yine benzer şekilde, işe adanmanın yenilikçi iş davranışını etkilediğini ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner 2008; Chughtai ve Buckley 2011; Koch, Binnewies ve Dormann, 2015; Rao, 2016, Orth ve Volmer, 2017). Ayrıca Kim ve Koo (2017) tarafından otel çalışanları üzerine yapılan çalışmada, işe adanmanın yenilikçi iş davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.

Lider üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ve işe adanmanın aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan Agarwal vd. (2012),

araştırma sonucunda, işe adanma ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişkinin, işten ayrılma niyeti ile ise negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca işe adanma lider-üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde aracılık rolü göstermiştir. Yine benzer şekilde Uzunbacak, Akçakanat ve Çarıkçı (2018) tarafından öğretmenler üzerine yapılan çalışma sonucunda, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici, işe adanmanın ise kısmi aracı rolü bulunmuştur. Bir diğer çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların hizmet yenilikçiliği davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin işe adanma aracılığı ile çalışanların hizmet yenilikçiliği davranışını pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir (Garg ve Dhar, 2017).

Gomes, Curral ve Caetano (2015) tarafından 337 hemşire ve doktor üzerinde uygulanan çalışmada liderlik (self-leadership), işe adanma ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ise tüm değişkenler arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca sözü geçen liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracı rolü tespit edilmiştir.

Kurumsal girişimciliğin yenilikçi performans üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık etkisini inceleyen Hoque, Gwadabe ve Rahman (2017), araştırma sonucunda işe adanmanın aracılık etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Ancak işe adanma işletmenin yenilikçi performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Eş zamanlı olarak yenilikçi iş davranışının öncüllerinin, düzenleyicilerinin ve aracılarının incelendiği çalışmada; işe adanmanın yenilikçi iş davranışı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda işe adanma lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde aracı etki göstermiştir (Agarwal, 2014a).

Agarwal (2014b) bağlamsal değişken olarak düşündüğü örgütsel adalet ve güvenin, işe adanma üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda oluşturduğu modelde nihai sonuç değişkeni olarak yenilikçi iş davranışını değerlendirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile işe adanma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, bu ilişkiye güvenin aracılık ettiği ve nihai olarak işe adanmanın yenilikçi iş davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir.

Bhatnagar (2012) tarafından 291 yönetici üzerinde uygulanan çalışmada psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlığı etkilediği ve bunun da yüksek yenilikçiliğe neden olduğu belirtilmektedir. Yani yapılan yapısal eşitlik modellemesinin sonucunda işe adanma; psikolojik güçlendirme ve yenilikçilik ilişkisinde güçlü bir aracılık etkisi göstermiştir. Chang vd. (2013) yaptığı çalışmada psikolojik sözleşmenin (işlemsel ve etkileşimsel sözleşme) yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine ve işe adanmanın bu ilişkideki aracılık rolüne odaklanmıştır. Araştırma sonucunda işe adanmanın süreç sözleşmesi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki negatif ilişkide ve etkileşimsel sözleşme ve yenilikçi iş davranışı arasındaki pozitif ilişkide tam aracı olduğu belirtilmektedir. Yani işe adanmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Sürdürülebilir bir organizasyon açısından işe adanmışlık, örgütsel prosedürel adalet, bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışı ilişkisini yapısal olarak inceleyen Kim ve Park (2017), araştırma sonucunda örgütsel prosedürel adalet ile işe adanma, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında işe adanmanın çalışanlardaki bilgi paylaşımını ve yenilikçi iş davranışını arttırdığı belirtilmektedir.

Park vd. (2014) yapmış olduğu çalışmada, öğrenen organizasyonlar ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi işe adanma üzerinden incelemiştir. Araştırma sonucunda öğrenen organizasyon kültürünün yenilikçi iş davranışını doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkilediği saptanmış ve bu ilişkide işe adanmanın tam aracı rolünde olduğu belirtilmiştir. Ekonomik kriz dönemlerinde bir çıkış yolu olarak yeniliklere odaklanılması gerektiğini belirten Spiegelaere vd. (2014) aynı zamanda bu dönemlerde iş güvencesizliğinin arttığı da belirtilmektedir. Bu düşünceye dayanarak yapılan çalışmanın sonucunda, iş güvencesizliğinin ve iş otonomisinin hem doğrudan hem de dolaylı şekilde işe adanma üzerinden, yenilikçi iş davranışını etkilediği tespit edilmiştir.

İşe adanma ve yenilikçilik ile ilgili literatürde yapılan bazı çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalar doğrultusunda, işe adanmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak işe adanmanın, yenilikçilikle ilgili çalışmada aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİĞİN VE KONTROL ODAĞININ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE İŞE ADANMANIN ARACI ROLÜ: YİYECEK İÇECEK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Araştırmanın üçüncü bölümünde proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde işe adanmanın aracı rolü açıklanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarına değindikten sonra, araştırma değişkenlerinin belirlenmesi ve anket sorularının hazırlanması, model ve hipotezler, evren ve örneklem büyüklüğü ile anketin uygulanması ve verilerin toplanmasına yer verilmiştir. Ardından araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma değişkenlerine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ardından istatistiksel analizler ve bulgular kısmına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon analizi ve son olarak işe adanmanın aracılık rolüne ilişkin istatistiksel analizler ve hipotez testi sonuçları açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada yiyecek içecek çalışanları temel alınarak, proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracı rolü incelenmektedir. Farklı bir ifadeyle, yiyecek içecek çalışanlarının proaktif kişilik düzeyi ve kontrol odağı algılarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracı rolü bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Yapılan çalışma, kuramsal çerçevede ileri sürülen bilgilerle ve ulaşılabilen literatürle sınırlıdır. Farklı bir deyişle proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkiler ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yiyecek içecek çalışanları üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır. Araştırmayı turizm sektörünün diğer çalışanlarına da uygulamak mümkündür. Aynı zamanda başka sektörlerde uygulanması durumunda farklı sonuçlar çıkma olasılığı da bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket proaktif kişiliği ölçen ifadeler, kontrol odağının “iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı” boyutlarını ölçen ifadeler, yenilikçi iş davranışını ölçen ifadeler ve işe adanmayı ölçen ifadeler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca anketlerin 2019 yılının Ağustos ve Eylül aylarında uygulanması araştırma için bir sınırlılık olarak görülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmında ele alınan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma etkileşimine dair önermelerin ampirik açıdan açıklanması amacıyla, araştırma dahilinde alan araştırması yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak düzenli yayınlar, kitaplar ve elektronik veri tabanlarından elde edilmiş kaynaklardan yararlanılmıştır. Birincil veriler ise anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın yönteminde sırasıyla; araştırma değişkenlerinin belirlenmesi ve anket sorularının hazırlanması, araştırmada kullanılacak model ve hipotezler, araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, anketin uygulanması ve verilerin toplanması ve araştırma verilerinin analizi ve kullanılan istatistikî yöntemler ele alınmıştır.

3.2.1. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına bağlı olarak literatürden hareketle tezin genel çerçevesini oluşturan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma olmak üzere dört değişken ve bu değişkenleri oluşturan alt değişkenler anket yardımıyla yiyecek içecek çalışanları üzerinde test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı, yiyecek içecek çalışanlarına hitaben araştırmanın; konusunu ve amacını içeren kısa bir üst yazı ve kapalı uçlu ve Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış ifadeleri içermekte olup, beş ana bölümden oluşmaktadır.

Anket formunda katılımcıya yönelik demografik faktörlerin belirlenmesi amacıyla yöneltilen soruların hazırlanmasında, benzer çalışmalarda oluşturulmuş soru tipleri incelenip, araştırma için en uygun olanları anket formuna yerleştirilmiştir. Buna göre yiyecek içecek çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektördeki çalışma süresi, iş yerindeki çalışma süresi ve çalıştığı bölüm gibi faktörler dikkate alınmıştır.

Proaktif kişilik değişkeni araştırmada dışsal (bağımsız) değişken olarak incelenmekte olup tek boyut olarak analiz edilmiştir. Bireylerin proaktif kişilik eğilimlerini belirlemek amacıyla kısaltılmış proaktif kişilik ölçeği kullanılmıştır. İlk orijinal ölçek Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilmiş olup, 7'li likert tipinde, tek faktöre sahip ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 10 ifadelik (Seibert vd., 1999, 2001; Claes ve De Witte, 2002; Claes, 2003; Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003); 6 ifadelik, (Parker, 1998), 5 ifadelik (Kickul & Grundy, 2002) ve 4 ifadelik (Parker & Sprigg, 1999) kısaltılmış formları geliştirilmiştir (Akt. Claes, Beheydt ve Lemmens, 2005). Claes, Beheydt ve Lemmens (2005) ölçeğin kısaltılmış formlarının (10 ifade, 6 ifade, 5 ifade ve 4 ifade) farklı kültürlerdeki geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek için üç farklı ülkede (Belçika, Finlandiya, İspanya) uygulama yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, diğer iki form ile kıyaslandığında, 4 ve 5 ifadelik formların içsel güvenilirliğinin düşük olduğu görülmektedir. Yapılan uygulamalar sonucunda 10 ifadelik ölçeğin içsel güvenilirlik katsayısının (Belçika .83; Finlandiya .79; İspanya .85) yüksek olduğunu tespit edilmiştir (Claes, Beheydt ve Lemmens, 2005). Ayrıca 10 ifadelik ölçeğin literatürde diğerlerine göre yoğun olarak kullanılan versiyon olduğu atıflardan da anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada bireylerin proaktif kişilik eğilimlerinin ölçülmesinde 10 ifadelik “Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, bireyin yüksek proaktif kişilik özelliği sergilediği anlamına gelmektedir (Örnek ifade: Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar araştırırım).

Kontrol odağı değişkeni araştırmada kullanılan bir diğer dışsal (bağımsız) değişkendir. Kontrol odağı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaların

bazılarının genel kontrol odağı, bazılarının ise alana özgü olarak nitelendirilen ölçeklerle ölçüldüğü görülmektedir. Örneğin; “Kontrol Odağı Ölçeği (Leone ve Burns, 2000), İç-dış Kontrol Odağı Ölçeği (Rotter, 1966), Nowicki-Strickland İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (1973), Öğretmenlik Kontrol Odağı Ölçeği (Rose ve Medway, 1981), Evlilik Kontrol Odağı Ölçeği (Miller, Lefcourt ve Ware, 1983), Ebeveynlik Kontrol Odağı Ölçeği (Campis, Lyman ve Prentice-Dunn, 1986), Akademik Kontrol Odağı Ölçeği (Trice, 1985), Sağlık Kontrol Odağı Ölçeği (Wallston, Wallston, Kaplan ve Maides, 1976),” gibi farklı şekillerde nitelendirilmiş ölçme araçları bulunmaktadır. Alana özgü kontrol odağı ölçeklerinden biri de Spector (1988) tarafından, çalışanların iş hayatındaki kontrol odaklılıklarını ölçmek için ortaya konan İş Kontrol Odağı Ölçeği’dir.

Bu çalışma için genel kontrol odağının aksine, iş kontrol odağı ölçeği seçilmiştir. Çünkü önerilen çalışma özellikle çalışma alanına odaklanmaktadır. Spector (1988), işle ilgili değişkenlerle genel bir kontrol odağı ölçeğinin kullanılmasının sınırlı ilişkilere yol açtığını belirtmektedir. Araştırmanın literatür kısmında belirtildiği gibi, genel kontrol odağı geniş, her şeyi kapsayan inançları temsil etmektedir. Bunun yanında İş Kontrol Odağı Ölçeği, genel olarak çalışanların iş sonuçları üzerindeki kontrolü hakkındaki inançlarına özel olarak odaklanan bir ölçüt sunmaktadır. Bir kişinin etki alanına özgü kontrol odağı, genel kontrol odaklarından farklı olabileceği belirtilmektedir (Sprung ve Jex, 2012). Bu nedenle, bu çalışmada yaşamın diğer yönlerinden ziyade özellikle çalışma ortamına odaklanıldığından, alana özel, İş Kontrol Odağı Ölçeği kullanılmıştır. Spector (1988) iş kontrol odağı ölçeğini önce 16 ifade ve iki alt boyut olarak oluşturmuştur. Daha sonra yine Spector (1988) tarafından revize edilen ölçek 8 ifade ve iki alt boyut olarak kısaltılmıştır (<http://shell.cas.usf.edu/>, 2019). Bu çalışmada kontrol odağının 8 ifadeli kısa formu kullanılmıştır. Kontrol odağı ölçeği iç ve dış kontrol odağı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerden 4 tanesi iç kontrol odağını 4 tanesi ise dış kontrol odağını ölçmektedir. Anket formunda yer alan 1, 2, 3 ve 4 numaralı ifadeler iç kontrol odağını (Örnek ifade: İşini iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilir) 5, 6, 7 ve 8 numaralı ifadeler ise dış kontrol odağını (Örnek ifade: Bir çok işte, başarılı bir çalışan olabilmek için çok şanslı olmak gerekir) ölçmektedir.

Yenilikçi iş davranışı araştırmada içsel (bağımlı) değişken olarak incelenmekte olup, tek boyut olarak analiz edilmiştir. Çalışanların yenilikçi davranışlarını ölçmek için Kanter (1988)'in çalışmasına dayanarak, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen 6 ifadeli, tek boyutlu yenilikçi davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği formundadır (Örnek ifade: Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırmam veya fikirler üretirim).

İşe adanma değişkeni ise araştırmada aracı değişken olarak incelenmekte olup, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların işe adanma düzeylerini belirlemek amacıyla, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen 17 ifadeli Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeğinin (UWES), Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından kısaltılarak 9 ifadeli hale getirilen kısa formu kullanılmıştır. Ölçek dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyuttan oluşmakta olup her boyut üçer ifade ile ölçülmektedir. Anket formunda yer alan 1, 2 ve 3 numaralı ifadeler dinçlik boyutunu (Örnek ifade: Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim), 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler kendini adama boyutunu (Örnek ifade: İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir) ve 7, 8 ve 9 numaralı ifadeler ise yoğunlaşma boyutunu (Örnek ifade: Kendimi işime kaptırırım) ölçmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve ifade sayıları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Boyutları ve İfade Sayıları

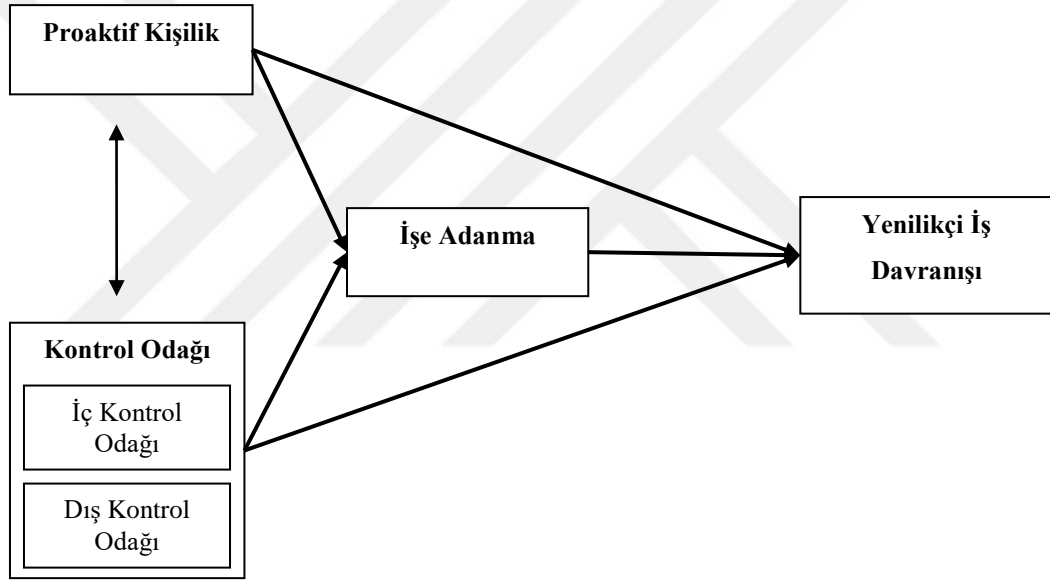
Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
Proaktif Kişilik	-	10
Kontrol Odağı	İç Kontrol Odağı	4
	Dış Kontrol Odağı	4
Yenilikçi İş Davranışı	-	6
İşe Adanma	Dinçlik	3
	Kendini Adama	3
	Yoğunlaşma	3

Araştırma dahilinde ele alınan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma değişkenlerine ilişkin kullanılan ölçeklerin tümü 5'li Likert şeklindedir. Likert ölçeği, 1970 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olup sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Kişinin bir nesne, bir tutum veya bir davranış konusunda kendisine sorulan ifadelere katılma veya katılmama derecesini ölçmektedir. Likert ölçek 5, 7, 9 ve 11'li olabilmektedir ancak en yaygın olanı 5'li Likerttir (Altunışık vd., 2012). Bu nedenle bu araştırma kapsamında 5'li Likert tercih

edilmiştir. Ölçekte yer alan her ifade; “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler

Araştırma sürecinde belirlenen ilişkisel önermeler ışığında, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model, bu araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak planlanmış olup, nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Şekil 4’te araştırma modeline yer verilmiştir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan modelin çözümlenmesini sağlayacak, teorik içeriğe uygun araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Proaktif kişilik ile iç kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Proaktif kişilik ile dış kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İç kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: İşe adanmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Proaktif kişiliğin işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: İç kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₉: Dış kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀: Proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü vardır.

H₁₁: İç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü vardır.

H₁₂: Dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü vardır.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evreninde, maliyet ve zaman kısıtları göz önünde bulundurularak, coğrafi sınırlandırmaya başvurulmasına rağmen, tam sayıma gidilmesi rasyonel görülmemektedir. Bu nedenle araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Temelde olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan olmak üzere iki farklı örnekleme yöntemi vardır. Olasılığa dayalı örneklemede, evrende yer alan her elemanın örnekte yer alma şansı bilinmekte ve bu şans her eleman için eşit olmaktadır. Evrendeki her elemanın örnekte temsil edilme şansına sahip olmasından dolayı buna tesadüfi, ihtimalli ya da önyargısız örnekleme de denilmektedir. Olasılığa dayalı olmayan örneklemede ise, evrende yer alan bazı elemanların örnekte yer alma şansları diğer elemanlardan daha yüksektir veya düşüktür. Şansları eşit olmamaktadır. Bu sebepten dolayı bu yöntemde tesadüfi olmayan, ihtimalsiz ya da önyargılı örnekleme yöntemi de denilmektedir. Bu araştırma kapsamında olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, birimlerin seçimi araştırmacıya bırakılmıştır. Araştırmacı gözüne kestirdiği ya da uygun gördüğü kişiye anketi doldurmasını teklif etmektedir. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır görüşü hâkimdir. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Altunışık vd., 2012).

Evren belirlerken araştırma problemi, verilerin hangi birimlerden elde edileceği ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların kimler üzerinde genelleme yapılacağı iyi

ifade edilmelidir. Araştırmada kullanılan veriler Antalya İli'nde bulunan turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek çalışanlarından toplanmıştır. Antalya ilinin seçilmesinin sebebi Türkiye'nin en çok turist çeken ve en çok otel işletmelerinin bulunduğu destinasyonlardan biri olmasıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2018) verilerine göre, Türkiye'ye gelen turistlerin yaklaşık %31'i Antalya iline gelmektedir. Diğer yandan Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler sonucu, Antalya ilinde, turizm işletme belgeli 341 tane beş yıldızlı otel işletmesinin bulunduğu öğrenilmiştir (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile Telefonla Görüşme, 2019). Dolayısıyla, kapsamında belirtilen ilişkileri test etmek için Antalya, Türkiye'deki en uygun destinasyonlardan biri olarak görülmüştür.

Diğer taraftan Antalya ilinde turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı hakkında bir veri bulunmamaktadır. Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (2016) kapsamında Türkiye İş Kurumu verileri dikkate alınarak yapılan hesaplama göre Antalya ilinde 192.347 kişinin turizm sektöründe istihdam edildiği bilinmektedir.

Evrenin tanımlanamadığı durumlarda 384 örneklem hacminin yeterli olduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir (Altunışık vd., 2012; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89; Gürbüz ve Şahin, 2018). Nitekim araştırmanın evreni tüm turizm tesislerinde çalışan personel olsa dahi, %95 güven düzeyinde ve %5 örnekleme hatası ile bu araştırmanın örneklem büyüklüğü için toplanan 432 anket yeterli olarak görünmektedir. Diğer bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanı çalışanlarından toplanan 432 adet anket araştırmanın örneklemini temsil etmektedir.

3.2.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Oluşturulan anket formunun yiyecek içecek çalışanları tarafından nasıl algılandığını ve nasıl karşılandığını değerlendirmek için ilk olarak 20 yiyecek içecek çalışanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışması sonucunda, yiyecek içecek çalışanları tarafından yanlış algılanan bazı ifadelerin düzeltilmesi sağlanmıştır.

Pilot çalışmanın tamamlanmasından sonra, araştırmada kullanılacak birincil verilerin elde edilmesi için anket formunun yiyecek içecek çalışanlarına ulaştırılması aşamasına geçilmiştir. Anketlerin dağıtım sürecinde, örnekleme yer alan otellerin insan kaynakları bölümü ile telefon görüşmesi gerçekleştirilmiş, araştırmanın

amaçları ve anketin içeriği açıklamıştır. Bu süreç, yeterli olacağı düşünülen sayıya ulaşınca kadar devam etmiştir. Sonuç olarak, 23 beş yıldızlı otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Her bir otel için ortalama 25 anket hazırlanmıştır. Anketlerin doldurulmasında, büyük bir çoğunlukla yüz yüze görüşme tekniği izlense de elden bırakıp alma yöntemi de kullanılmıştır. Anketler işletmede en az 6 aydır çalışmakta olan ve rastlantısal olarak seçilen çalışanlara dağıtılmıştır. Elden bırakılan anketlerde, otel yönetiminden ankete katılmaları için işgörenleri zorlamamaları, sadece araştırmaya katılmak isteyen katılımcılara anketlerin dağıtılması istenmiştir. Her bir otel için belirlenen anket sayısının çok fazla tutulmamasının nedeni gönüllülük esasına dayalı olarak, verilerin sağlıklı bir şekilde toplanmasıdır. Anketlerin dolun süresini kısaltmak ve dolun oranını artırma amacıyla belirli zaman aralıklarında anket bırakılan otellerle temasa geçilmiştir. Toplam 550 adet anketten, 465'i geri toplanmıştır. Anketlerin uygulanma süreci 2019 Ağustos ve Eylül aylarının farklı zamanlarını kapsamıştır. Elde edilen anketler titiz bir şekilde incelenmiş ve kullanılabilir olmayan anketler veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 432 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın verileri istatistik programlarına yüklenmiş ve uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikli olarak veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek amacıyla dört değişken ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılmıştır. Araştırmanın geçerliliğini ölçmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin veya hipotezin test edilmesi söz konusu olup, farklı örneklem üzerinde ölçekler test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla içsel tutarlılık analizlerinden biri olan Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısına bakılmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistiklerin değerlendirilmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri kullanılmıştır. Frekans ve yüzde analizlerinden yararlanarak yiyecek içecek çalışanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya koyulmuştur. Ayrıca araştırmada kullanılan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iç davranışı ve

işe adanma ile ilgili ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden oluşan veriler tablolar haline getirilerek değerlendirilmiştir. Proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iç davranışı ve işe adanma arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, proaktif kişilik ve kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide işe adanmanın aracı etkisinin olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile ortaya koyulmuş ve aracılık testi yapılmıştır. Aracı etkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için ise Bootstrapping yöntemi kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel bir araştırmada kullanılacak ölçeklerin iki özelliği taşıması gerekmektedir. Bunlar geçerlilik ve güvenilirliktir. Geçerlilik; “bir ölçeğin, ölçmek istenilen özelliği ölçmesi ile ilgili bir kavram” olup, güvenilirlik ise; “bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin tutarlılığının bir göstergesi” olarak tanımlanabilmektedir (Lorcu, 2015).

Araştırmanın geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi; birbiri ile ilişkili çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan, çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Sosyal bilim araştırmalarında geçerliliği test etmek için, temel olarak, “Keşfedici Faktör Analizi (KFA)” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). KFA’da, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; DFA’da ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin veya hipotezin test edilmesi söz konusudur. Yapılan işlemler açısından KFA daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntem olup, ölçekteki gözlenen değişkenlerden hareketle, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlamaktadır. DFA ise daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Genel olarak faktör yüklerinin 0.32 ve üzeri olması gerekmektedir. Faktör yükünün büyük olması, faktörün daha net ölçmesi anlamına gelmektedir. Comrey ve Lee (1992) göre bu yüklerin 0.71’i aşması mükemmel, 0.63 çok iyi, 0.55 iyi, 0.45 yeterli ve 0.32 ise zayıf olarak kabul edilmektedir (Akt. Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin taşınması gereken en önemli özelliklerinden bir de güvenilir olmasıdır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla farklı yollar kullanılabilir. Ölçeğin güvenilirliği göz önüne alındığında en temel konulardan biri ölçeğin iç tutarlılığıdır. İç tutarlılık, ölçeği oluşturan maddelerin birbiri ile ne derece uyumlu oldukları ile ilgilidir. İç tutarlılığın tespitinde yaygın olarak Cronbach alfa katsayısı kullanılır. İdeal olarak Cronbach alfa katsayısının 0,70'nin üstünde olması istenmektedir (Pallant, 2017).

Araştırma kapsamında ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için farklı istatistik programları kullanılarak “Keşfedici Faktör Analizi (KFA)” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla ise “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır.

Tüm bu analizler yapılmadan önce veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilmiştir. Normal dağılım, normal dağılım eğrisi ile kavramlaştırılan varsayımsal evren dağılımdır. “Gauss dağılımı” veya “Gauss eğrisi” olarak da bilinen normal dağılım eğrisi, sürekli ve olasılıklı bir fonksiyon eğrisidir. Dağılımın normalliğini inceleyebilmek için; aralık yöntemi, grafiksel yöntemler, kolmogorov-simironov ve shapiro-wilks normallik testleri kullanılmaktadır. Bunların yanında normal dağılımı test etmenin diğer bir yolu da çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakmaktır (Altunışık vd., 2012). Bu araştırma kapsamında ise değişkenlere ilişkin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakılmış olup, bu katsayılara Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4: Proaktif Kişilik, Kontrol Odağı, Yenilikçi İş Davranışı ve İşe Adanma Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Proaktif Kişilik	- 0,773	0,117	0,702	0,234
İç Kontrol Odağı	-0,486	0,117	-0,362	0,234
Dış Kontrol Odağı	0,386	0,117	-0,374	0,234
Yenilikçi İş Davranışı	-0,393	0,117	0,203	0,234
İşe Adanma	-0,773	0,117	1,683	0,234

Verilerin normal dağılım değer aralıklarına ilişkin çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu konuda Hair vd. (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 arasında olduğu durumlarda verilerin normallik varsayımını karşıladığını, George ve Mallery (2016)

ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 arasında olduğu durumlarda verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmişlerdir. Tablo 1’de yer alan normallik değerleri incelendiğinde en yüksek çıkan değer, işe adanmanın basıklık değeri olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda verilerin ± 2 değer aralığında çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip olduğu ve veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığı anlaşılmaktadır.

3.3.1. Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Yiyecek içecek çalışanlarının proaktif kişiliklerini ölçmek amacıyla, literatürden elde edilen 10 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve direct oblimin eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .85 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve açıklanan varyanslar dikkate alındığında tek faktörlü yapının uygun olduğu ancak madde çıkartılması gerektiği öngörülmüştür. Bu kapsamda, 3 madde öngörülenden farklı bir boyuta yüklendiği için çıkartılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 7 maddelik ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. 7 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve faktör yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 5’te gösterilmektedir. Literatür incelendiğinde, kullanılan proaktif kişilik ölçeğinin ilk orijinal hali Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilmiş olup, tek faktöre sahip ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 10 ifadelik (Seibert vd., 1999, 2001; Claes ve De Witte, 2002; Claes, 2003; Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003); 6 ifadelik, (Parker, 1998), 5 ifadelik (Kickul & Grundy, 2002) ve 4 ifadelik (Parker & Sprigg, 1999) kısaltılmış formları geliştirilmiştir (Akt. Claes, Beheydt ve Lemmens, 2005). Proaktif kişilik ölçeğine ilişkin bu kısa formların göz önünde bulundurulması 3 ifadenin çıkartılmasını açıklar niteliktedir.

Tablo 5: Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Proaktif Kişilik	Öz Değerler	Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	Bartlett Küresellik Testi
PK6	,776	3,506	50,051	,858	,000
PK8	,775				
PK9	,747				
PK7	,720				
PK5	,706				
PK4	,661				
PK10	,538				

Tablo 5'te görüldüğü üzere 7 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .50'nin üzerinde olduğu ve faktörlerin, toplam varyansın %50,051'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkılarak bu faktör proaktif kişilik şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 7 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Ayrıca genel olarak, KFA'da tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın, tek boyutlu ölçeklerde en az %30, çok boyutlu ölçeklerde ise en az %50 olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

3.3.2. Kontrol Odağı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Yiyecek içecek çalışanlarının kontrol odaklılıklarını ölçmek amacıyla, literatürden elde edilen iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı alt boyutları itibarıyla ölçek şeklinde 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve direct oblimin eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .74 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .000$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA'da öz değerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, iki faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak iki faktörlü yapının uygun olduğu görülmüştür. 8 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Kontrol Odağı Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Dış Kontrol Odağı	İç Kontrol Odağı
DKO6	,833	
DKO7	,783	
DKO5	,761	
DKO8	,745	
İKO2		,832
İKO3		,820
İKO4		,731
İKO1		,715
Öz Değerler	2,577	2,289
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	32,206	28,610
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	60,817	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	,740	
Bartlett Küresellik Testi	,000	

Tablo 6’da görüldüğü üzere 8 maddelik ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .70’in üzerinde olduğu, birinci faktörün %32,206, ikinci faktörün %28,610 oranında varyansı açıkladığı, faktörlerin, toplam varyansın ise %60,817’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkılarak bu faktörler dış kontrol odağı ve iç kontrol odağı şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 8 maddeden oluşan iki faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

3.3.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Yiyecek içecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışını ölçmek amacıyla, literatürden elde edilen 6 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve direct oblimin eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .82 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .000$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve açıklanan varyanslar dikkate alındığında tek faktörlü yapının uygun olduğu görülmüştür. 6 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Yenilikçi İş Davranışı	Öz Değerler	Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	Bartlett Küresellik Testi
YİD2	,817	3,293	54,882	,826	,000
YİD1	,804				
YİD5	,795				
YİD4	,791				
YİD3	,611				
YİD6	,589				

Tablo 7’de görüldüğü üzere 6 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .50’nin üzerinde olduğu ve faktörlerin, toplam varyansın %54,882’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkılarak bu faktör yenilikçi iş davranışı olarak isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 6 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

3.3.4. İşe Adanma Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Yiyecek içecek çalışanlarının işe adanmışlıklarını ölçmek amacıyla, literatürden elde edilen, 9 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve direct oblimin eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .83 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .000$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak tek faktörlü yapının uygun olduğu görülmüştür. 9 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: İşe Adanma Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	İşe Adanma	Öz Değerler	Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	Bartlett Küresellik Testi
D2	,730	4,060	45,115	,827	,000
KA5	,726				
D1	,704				
YOG7	,702				
D3	,669				
YOG8	,662				
KA4	,659				
KA6	,589				
YOG9	,588				

Tablo 8’de görüldüğü üzere 9 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .50’nin üzerinde olduğu, faktörlerin toplam varyansının ise %45,115’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkılarak, bu faktör işe adanma şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

3.3.5. Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik model testleri, öngörülen modelin ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri sunmaktadır. Bir modelin veri ile uyumluluğu ya da uyumsuzluğu test sonucu ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır. Bu indeksler temel olarak altı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar genel model uyumu, karşılaştırmalı uyum indeksleri, mutlak uyum indeksleri, koruyucu uyum indeksleri, artık temelli uyum indeksi ve model karşılaştırma uyum indeksleri olarak ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler Tablo 9’da detaylandırılmıştır.

Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

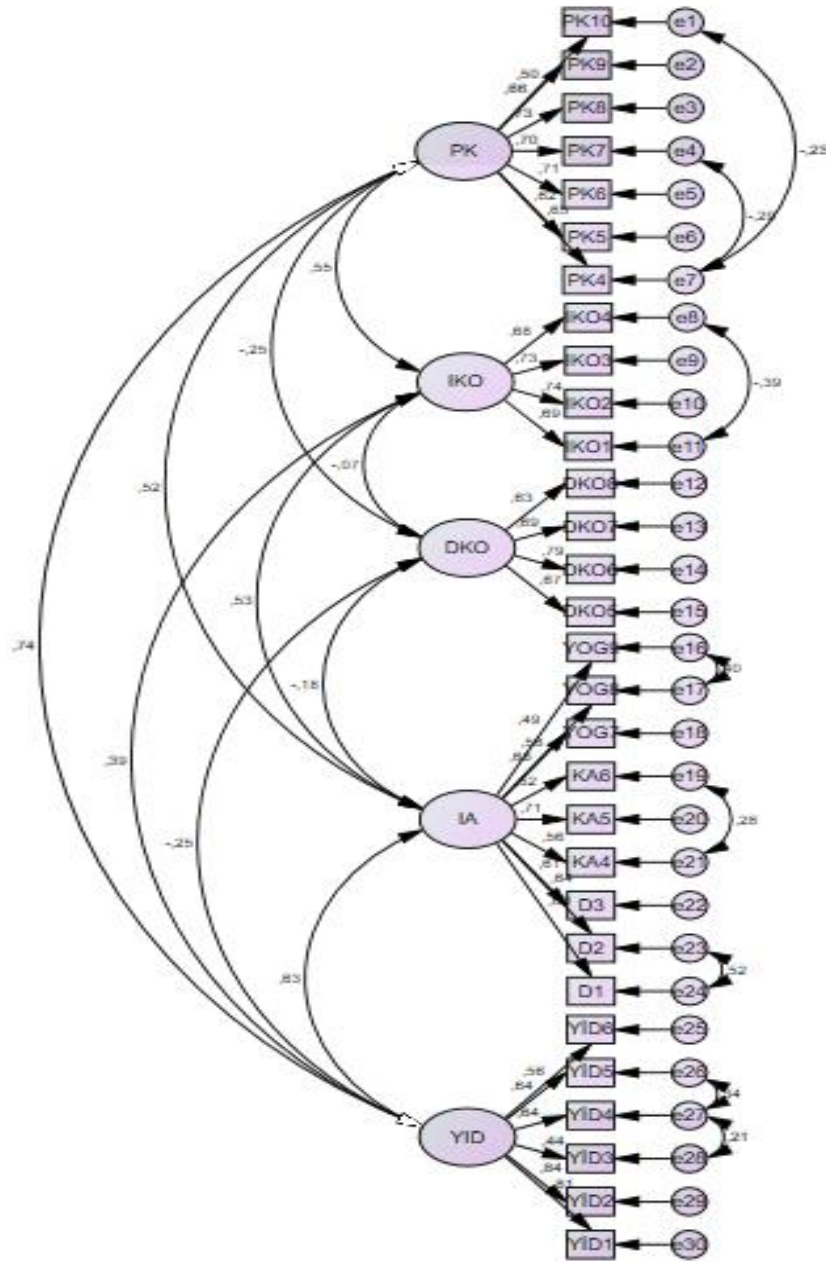
Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumunu		
X ² uyum testi (x ² /df)	Anlamlı Olmaması ≤3	- ≤4-5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥ 0,95	0,94-0,90
NNFI(TLI)	≥ 0,95	0,94-0,90
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,95	0,94-0,90
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNFI	≥ 0,95	-
PGFI	≥ 0,95	-
Artık Temelli Uyum İndeksi		
RMR	≤ 0,05	0,06-0,08
Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri		
AIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
CAIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
ECVI	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	

Kaynak: Anderson ve Gerbing,, 1984; Cole, 1987; Marsh ve Hocevar, 1988; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2013.

Yapısal eşitlik modellerinin raporlanmasında en sık kullanılan uyum indeksleri x²/df (Chi-Square Goodness of Fit/Degrees of Freedom-Ki-Kare Uyum Testi/Serbestlik Derecesi), NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum İndeksi), NNFI (Non-Normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), IFI (Incremental Fit Index-Artırmalı Uyum İndeksi), CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), GFI (Goodness of Fit Index-İyilik Uyum İndeksi) ve AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index-Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi) değerleridir. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında, belirtilen (en sık kullanılan) uyum indeks değerlerine yer verilmiştir.

Son yıllarda, bir çalışmada kullanılan ve farklı yapıları ölçen ölçekleri ayrı ayrı analiz etmek yerine tüm ölçüm modelini bir bütün olarak alternatif modeller stratejisi ile analiz etme anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu anlayışa göre hipotez testlerinden önce tüm değişkenlere ait ölçekler bir bütün olarak ele alınmakta ve analiz yapılmaktadır. Analizin bu şekilde yapılmasındaki temel amaç ise araştırma değişkenleri arasında bir bütün olarak ayrışım ve birleşim geçerliliği açısından bir sorun olup olmadığının ortaya koyulmasıdır (Gürbüz, 2019b: 86).

Araştırmada KFA yapıldıktan sonra proaktif kişilik (7 ifade), iç kontrol odağı (4 ifade), dış kontrol odağı (4 ifade), yenilikçi iş davranışı (6 ifade) ve işe adanma (9 ifade) ölçeklerinin geçerliklerinin belirlenebilmesi amacıyla birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda ölçüm modeline ilişkin DFA modeline Şekil 5'te yer verilmiştir.



PK=Proaktif Kişilik, İKO=İç Kontrol Odağı, DKO=Dış Kontrol Odağı,
YİD=Yenilikçi İş Davranışı, İA=İşe Adanma
Şekil 5: Ölçüm Modeli

Tablo 10: Ölçüm Modeline İlişkin Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,662	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,921	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,913	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,933	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,932	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,062	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,904	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,901	İyi Uyum

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerlerine Tablo 10'da yer verilmiştir. DFA sonucunda, değişkenler arası ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. DFA ile ilgili yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. MI değerleri serbestlik derecesi karşılığı ki-kare değerindeki değişim hakkında bilgi vermektedir. MI değerinin yüksekliği değişkenler arasında bir bağ olduğunu, ilgili değişkenlerin serbest olmadığını ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde MI değerinin sıfır olması çok olası değildir. MI değeri yüksek olan iki değişken arasında kurulacak bağ ki-kare değerinin düşmesini, modelin daha uygun hale gelmesini sağlamaktadır (Jöreskog ve Sörborn, 1993). Genel bir kural olarak, 5 ve daha az maddeden oluşan faktörlerde 1; 6 ile 11 maddeden oluşan faktörlerde 2 ve 12'den fazla maddeden oluşan faktörlerde 3'ten fazla düzeltme yapılmaması önerilmektedir (Gürbüz, 2019b). Bu kapsamda aynı faktörü açıklayan e1-e7, e4-e7, e8-e11, e16-e17, e19-e21, e23-e24, e26-e27 ve e27-e28 hata terimleri arasında kovaryans çizilmiştir. Hata terimleri arasına çizilen kovaryans sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarına göre model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Birincil düzey DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=2,662$, NFI=0,921, NNFI(TLI)= 0,913, IFI=0,933, CFI=0,932, RMSEA=0,062, GFI=0,904, AGFI=0,901) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, ölçüm modeline ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığını belirtmektedir.

Tablo 11: Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri ve C.R. Değerleri

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	C.R.
PK	PK1	652	8,330*
	PK2	617	8,919*
	PK3	709	9,570*
	PK4	704	9,478*
	PK5	726	9,674*
	PK6	663	9,264*
	PK7	501	-a
İKO	İKO1	687	10,048*
	İKO2	743	12,129*
	İKO3	726	11,968*
	İKO4	680	-a
DKO	DKO1	671	10,691*
	DKO2	786	11,552*
	DKO3	686	10,853*
	DKO4	633	-a
YİD	YİD1	815	11,689*
	YİD2	839	11,850*
	YİD3	437	7,635*
	YİD4	636	10,077*
	YİD5	644	10,174*
	YİD6	562	-a
İA	İA1	599	8,442*
	İA2	639	8,752*
	İA3	605	8,516*
	İA4	564	8,170*
	İA5	712	9,220*
	İA6	519	7,765*
	İA7	683	9,049*
	İA8	581	10,695*
	İA9	494	-a

Tablo 11’de her bir faktör altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve C.R. değerleri yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, ölçüm modelinde yer alan ifadelerin faktör yüklerinin 0,44 ile 0,84 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, ifadelere ilişkin hesaplanan critical ratio (C.R.) değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($p \leq 0,001$), dolayısıyla da modelde yer alan her ifadenin ilgili faktörün ölçülmesine katkı sağladığını söylemek mümkündür.

3.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında ele alınan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma değişkenlerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. En sık kullanılan yaklaşım ise içsel tutarlılık analizidir. Bu yaklaşımda kavramı ölçerken çok sayıda maddeden oluşan Likert bir ölçek kullanılarak, ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılmaktadır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan

yöntem ise Cronbach alfa olarak da bilinen alfa kat sayısıdır (Altunışık vd., 2012). Bu araştırma kapsamında ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla içsel tutarlılık analizinden yararlanılmış olup, ölçeklere ilişkin alfa kat sayısına yer verilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonucu proaktif kişilik ölçeğinden çıkartılan ifadeler güvenilirlik analizi yapılırken analiz dışı bırakılmıştır. Buna göre Tablo 12’de güvenilirlik analizi sonuçlarını görmek mümkündür.

Tablo 12: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler/Boyutlar	Cronbach’s Alpha	İfade sayısı (N)
Proaktif Kişilik	83,2	7
İç Kontrol Odağı	77,8	4
Dış Kontrol Odağı	78,6	4
Yenilikçi İş Davranışı	83	6
İşe Adanma	84,7	9

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, proaktif kişilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)=0,83 olarak belirlenmiştir. İç kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)=0,77 ve dış kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)=0,78 olarak belirlenmiştir. Ayrıca yenilikçi iş davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)=0,83 olarak belirlenmiştir. Son olarak ise, işe adanma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)=0,84 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70’ten yüksek olduğu için, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Bu bölümde araştırmaya ait hipotezleri yanıtlamak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlere, bu analizler neticesinde elde edilen bulgulara ve bulgular dâhilinde ortaya çıkan yorumlamalara yer verilmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu araştırma yiyecek içecek çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanında çalışmakta olan işgörenlere ilişkin demografik özellikler frekans ve yüzde yardımıyla değerlendirilerek Tablo 13’te detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Yiyecek İçecek Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	432	100
Kadın	176	40,7
Erkek	256	59,3
Yaş	432	100
18- 25	240	55,6
26- 35	115	26,6
36- 45	63	14,6
46 ve üzeri	14	3,2
Medeni Durum	432	100
Evli	176	40,7
Bekâr	256	59,3
Eğitim Durumu	432	100
İlköğretim	27	6,3
Lise	227	52,5
Ön Lisans	77	17,8
Lisans	87	20,1
Lisansüstü	14	3,2
Sektörde Çalışma Süresi	432	100
1 yıldan az	112	25,9
1-5 yıl	176	40,7
6-10 yıl	68	15,7
11-15 yıl	28	6,5
16-20 yıl	29	6,7
21 yıl ve üzeri	19	4,4
İşletmede Çalışma Süresi	432	100
1 yıldan az	199	46,1
1-5 yıl	171	39,6
6-10 yıl	38	8,8
11-15 yıl	15	3,5
16-20 yıl	5	1,2
21 yıl ve üzeri	4	0,9
Çalıştığı Departman	432	100
Servis	227	52,5
Mutfak	205	47,5

Araştırmaya katılan yiyecek içecek çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 432 çalışanın 176'sının (%40,7) kadın, 256'sının (%59,3) ise erkek olduğu görülmektedir. Ortaya konulan istatistiki bilgiler, otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanında daha çok erkeklerin çalıştığını göstermektedir.

Yiyecek içecek çalışanlarının yaşa göre dağılımına bakıldığında büyük bir kısmının 18-25 yaş arası (n=240; %55,6) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan çalışanların %26,6'sını (n=115) 26-35 yaş arası; %14,6'sını (n=63) 36-45 yaş arası ve %3,2'sini (n=14) ise 46 yaş ve üzeri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanının çoğunlukla genç çalışanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde 176'sı (%40,7) evli, 256'sının (%59,3) ise bekâr olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğunluğunun 18-25 yaş arasında olması, bekar sayısının daha çok olmasını açıklar niteliktedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmını lise eğitimi (n=227; %52,5) almış çalışanların oluşturduğu görülmektedir. %20,1'ini (n=87) lisans; %17,8'ini (n=77) ön lisans; %6,3'ünü (n=27) ilköğretim ve %3,2'sini (n=14) ise lisansüstü eğitim alan çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek çalışanlarının sektörde çalışma süresine bakıldığında, büyük bir kısmını 1-5 yıl arası (n=176; %40,7) çalışmakta olduğu görülmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan çalışanların %25,9'u (n=112) 1 yıldan az; %15,7'si (n=68) 6-10 yıl arası; %6,7'si (n=29) 16-20 yıl arası; %6,5'i (n=28) 11-15 yıl arası ve %4,4'ü (n=19) ise 21 yıldan fazla sektörde çalıştığı görülmektedir.

Yiyecek içecek çalışanlarının mevcut bulunduğu işletmede çalışma süresine bakıldığında, çoğunluğun 1 yıldan az (n=199; %46,1) çalıştığı görülmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan çalışanların %39,6'sı (n=171) 1-5 yıl arası; %8,8'i (n=38) 6-10 yıl arası; %3,5'i (n=15) 16-20 yıl arası; %1,2'si (n=5) 11-15 yıl arası ve %0,9'u (n=19) ise 21 yıldan fazla aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılımı incelendiğinde, toplam 432 çalışanın 227'sinin (n=52,5) servis, 205'inin (n=47,5) ise mutfak bölümünde çalıştığı görülmektedir.

3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya koyulmuş ve bu değerlere ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

3.4.2.1. Proaktif Kişilik Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Proaktif kişilik değişkenine yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14'te detaylandırılmıştır.

Tablo 14: Proaktif Kişilik Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
4. Eğer hoşlanmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.	4,35	0,68
5. Ne kadar tuhaf olursa olsun, bir şeye inanırsam onu yaparım.	4,35	0,67
6. Diğerlerinin görüşlerine uymasa bile kendi düşüncelerimi savunmayı severim.	4,21	0,70
7. Fırsatları saptamada uzmanım.	4,08	0,68
8. Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.	4,27	0,70
9. Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu gerçekleştirmemi engelleyemez.	4,31	0,69
10. İyi olanakları diğer insanlardan daha önce fark ederim.	4,07	0,62
Genel Proaktif Kişilik Düzeyi	4,23	0,48

Araştırmada bağımsız (dışsal) değişken olarak ele alınan proaktif kişilik değişkenine ilişkin, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. Yiyecek içecek çalışanlarının; hoşlanmadığı bir şey gördüğü takdirde onu düzeltereceği (genel ortalama=4,35; standart sapma=0,68), ne kadar tuhaf olursa olsun, bir şeye inanırsa onu yapacağı (genel ortalama=4,35; standart sapma=0,67), diğerlerinin görüşlerine uymayan bir durumda bile kendi düşüncelerini savunmayı sevdiği (genel ortalama=4,21; standart sapma=0,70), fırsatları saptamada uzman olduğu (genel ortalama=4,08; standart sapma=0,68) saptanmıştır. Bunun yanında yine çalışanların; her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını aradığı (genel ortalama=4,27; standart sapma=0,70), bir şeye inanmaları durumunda hiçbir şeyin onu gerçekleştirmeyi engelleyemeyeceği (genel ortalama=4,31; standart sapma=0,69) ve iyi olanakları diğer insanlardan daha önce fark ettikleri (genel ortalama=4,07; standart sapma=0,62) yapılan analizler neticesinde ortaya çıkmıştır.

Genel olarak yiyecek içecek çalışanlarının proaktif kişiliklerine bakıldığında ise çalışanların oldukça yüksek bir ortalamaya (genel ortalama=4,23; standart sapma=0,48) sahip oldukları söylenebilir. Yani yapılan analiz sonucuna göre, yiyecek içecek çalışanları yüksek derecede proaktif kişilik özelliği göstermektedir.

3.4.2.2. Kontrol Odağı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Kontrol odağının, iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı boyutlarına yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15’te detaylandırılmıştır.

Tablo 15: Kontrol Odağı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
İç Kontrol Odağı	4,28	0,50
1. Çoğu işte insanlar başarmayı hedefledikleri şeyleri büyük oranda başarabilirler.	4,17	0,66
2. Eğer bir işten ne beklediğimi biliyorsam bu beklentimi karşılayacak bir iş bulabilirim.	4,29	0,67
3. Terfi, işini iyi yapan insanlara verilir.	4,39	0,63
4. İşini iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilir.	4,28	0,62
Dış Kontrol Odağı	1,57	0,44
5. İstedğin işe girmek daha çok şans meselesidir.	1,61	0,60
6. Terfi almak genellikle şansının iyi gitmesine bağlıdır.	1,58	0,57
7. Birçok işte başarılı bir çalışan olabilmek için çok şanslı olmak gerekir.	1,56	0,56
8. Çok veya az para kazanmak aslında şansa bağlıdır.	1,52	0,55
Genel Kontrol Odağı Düzeyi	2,92	0,32

Araştırmada bağımsız (dışsal) değişken olarak ele alınan kontrol odağı değişkeninin, iç kontrol odağı boyutuna ilişkin, yiyecek içecek çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (genel ortalama=4,28; standart sapma=0,50). Yiyecek içecek çalışanlarının; çoğu işte insanların başarmayı hedefledikleri şeyleri büyük ölçüde başarabildiklerine (genel ortalama=4,17; standart sapma=0,66), eğer bir işten ne beklediği biliniyorsa, bu beklentiyi karşılayacak bir işin bulunabileceğine (genel ortalama=4,29; standart sapma=0,67), terfiinin işini iyi yapan insanlara verildiğine (genel ortalama=4,39; standart sapma=0,63) ve işini iyi yapan insanların genellikle ödüllendirildiğine (genel ortalama=4,28; standart sapma=0,62) olan inançlarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Kontrol odağının, dış kontrol odağı boyutuna ilişkin, yiyecek içecek çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, düşük ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (genel ortalama=1,57; standart sapma=0,44). Yiyecek içecek çalışanlarının; istenilen işe girmenin daha çok şans meselesi olduğuna (genel ortalama=1,61; standart sapma=0,60), terfi almanın genellikle şansın iyi gitmesine bağlı olduğuna (genel ortalama=1,58; standart sapma=0,57), birçok işte başarılı bir çalışan olmak için çok şanslı olmak gerektiğine (genel ortalama=1,56; standart sapma=0,56) ve çok veya az para kazanmanın aslında şansa bağlı olduğuna (genel ortalama=1,52; standart sapma=0,55) olan inançlarının düşük olduğu söylenebilir.

Genel olarak yiyecek içecek çalışanlarının kontrol odağı düzeyine bakıldığında ise çalışanların orta düzeyde (genel ortalama=2,92; standart sapma=0,32) kontrol odaklı olduklarını söylenebilir. Ancak yapılan analizler sonucunda, genel olarak yiyecek içecek çalışanlarının yüksek iç kontrol odaklı olduklarını söylemek mümkündür.

3.4.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Yenilikçi iş davranışı değişkenine yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16'da detaylandırılmıştır.

Tablo 16: Yenilikçi İş Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
1. Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım veya fikirler üretirim.	4,13	0,70
2. Yaratıcı fikirler üretirim.	4,12	0,72
3. Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	4,01	0,74
4. Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.	4,01	0,69
5. Yeni fikirlerin uygulanması için yeteri kadar plan ve program geliştiririm.	3,98	0,66
6. Yenilikçiyim.	4,36	0,65
Genel Yenilikçi İş Davranışı Düzeyi	4,10	0,51

Araştırmada bağımlı (içsel) değişken olarak ele alınan, yenilikçi iş davranışı değişkenine ilişkin katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. Yiyecek içecek çalışanlarının yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırdıkları veya ürettikleri (genel ortalama=4,13; standart sapma=0,70), yaratıcı fikirler ortaya koydukları (genel ortalama=4,12; standart sapma=0,72), diğer çalışanların fikirlerini destekledikleri ve cesaretlendirdikleri (genel ortalama=4,01; standart sapma=0,74), yeni fikirler için kaynaklar araştırdıkları ve tahsis ettikleri (genel ortalama=4,01; standart sapma=0,69), yeni fikirlerin uygulanması için yeteri kadar plan ve program geliştirdikleri (genel ortalama=3,98; standart sapma=0,65) ve yenilikçi oldukları (genel ortalama=4,36; standart sapma=0,65) saptanmıştır.

Genel olarak yiyecek içecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışı düzeyine bakıldığında ise çalışanların oldukça yüksek bir ortalamaya (genel ortalama=4,10; standart sapma=0,51) sahip oldukları söylenebilir. Yani yapılan analiz sonucuna göre, yiyecek içecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışı gösterdiğini söylemek mümkündür.

3.4.2.4. İşe Adanma Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

İşe adanmaya yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17’de detaylandırılmıştır.

Tablo 17: İşe Adanma Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
1. Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	4,21	0,77
2. İşyerindeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	4,15	0,71
3. Sabahları uyandığında işe seyerek giderim.	4,06	0,66
4. İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir.	4,25	0,62
5. İşim bana ilham verir.	4,22	0,66
6. Yaptığım işle gurur duyarım.	4,26	0,66
7. Yoğun olarak çalıştığımında kendimi mutlu hissederim.	4,15	0,76
8. Kendimi işime kaptırırım.	4,34	0,70
9. Çalışırken kendimden geçerim.	4,10	0,66
Genel İşe Adanma Düzeyi	4,19	0,46

Araştırmada aracı değişken olarak ele alınan, işe adanma değişkenine ilişkin, yiyecek içecek çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. Yiyecek içecek çalışanları, çalışırken kendilerini enerji dolu hissettiklerini (genel ortalama=4,21; standart sapma=0,77), işyerindeyken güçlü ve dinç olduklarını (genel ortalama=4,15; standart sapma=0,71) ve sabahları uyandıklarında işe seyerek gittiklerini (genel ortalama=4,06; standart sapma=0,66) belirtmişlerdir. Ayrıca yiyecek içecek çalışanları işle ilgili konularda çok hevesli olduklarını (genel ortalama=4,25; standart sapma=0,62), işin kendilerine ilham verdiğini (genel ortalama=4,22; standart sapma=0,66) ve yaptıkları işle gurur duyduklarını (genel ortalama=4,26; standart sapma=0,66) ifade etmişlerdir. Bunun yanında yiyecek içecek çalışanları yoğun olarak çalıştıklarında kendilerini mutlu hissettiklerini (genel ortalama=4,15; standart sapma=0,76), kendilerini işlerine kaptırdıklarını (genel ortalama=4,34; standart sapma=0,70) ve çalışırken kendilerinden geçtiklerini (genel ortalama=4,10; standart sapma=0,66) belirtmişlerdir.

Genel olarak yiyecek içecek çalışanlarının işe adanma düzeyine bakıldığında ise çalışanların oldukça yüksek bir ortalama (genel ortalama=4,19; standart sapma=0,46) sahip oldukları söylenebilir. Yani yapılan analiz neticesinde, yiyecek içecek çalışanlarının işe adanmış olduklarını söylemek mümkündür.

3.4.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, “aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz” tekniğidir. Bu analizin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arası değerler almaktadır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken, y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının 0 (sıfır) olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı, 0-0,3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arası değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0,7-1 arası değerler alıyorsa ise ilişkinin kuvvetli olduğu yorumu yapılabilmektedir. Ancak bu değerlendirmeleri yaparken örneklem sayısı oldukça önemlidir. Korelasyon analizi; basit, çoklu ve kısmi korelasyon analizi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Araştırma kapsamında ikiden fazla değişken arasındaki ilişkiye bakılacağından dolayı çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Çeşitli türde korelasyon hesaplamaları vardır. Yapılan araştırmada pearson korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyonu parametrik testlerden biri olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık vd., 2012; Gürbüz ve Şahin, 2018).

Yiyecek içecek çalışanlarının proaktif kişilik, kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanmaları arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18: Proaktif Kişilik, Kontrol Odağı, Yenilikçi İş Davranışı ve İşe Adanma İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Proaktif Kişilik (1)	1					
Kontrol Odağı (2)	,221**	1				
Yenilikçi İş Davranışı (3)	,597**	,134**	1			
İşe Adanma (4)	,512**	,231**	,541**	1		
İç Kontrol Odağı (5)	,475**	,731**	,335**	,436**	1	
Dış Kontrol Odağı (6)	-,214**	,637**	-,183**	-,155**	-,060	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-uçlu). N=432

Araştırma kapsamında önerilen model dikkate alındığında, bağımsız değişken olarak modelde yer alan ve aynı zamanda birer kişilik özelliği olan proaktif kişilik ve iç-dış kontrol odağı arasında anlamlı ilişkilerin olması beklenmektedir. Nitekim korelasyon analizi sonucunda, proaktif kişilik ile kontrol odağı ($r=,221$; $p=,000<0,01$) arasında zayıf ancak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca proaktif kişilik ile iç kontrol odağı ($r=,475$; $p=,000<0,01$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, proaktif kişilik ile dış kontrol odağı arasında ise zayıf, negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= -,214$; $p=,000<0,01$). Bu sonuçlar dikkate alındığında araştırma kapsamında test edilen, proaktif kişilik ile iç ve dış kontrol odağı arasındaki ilişkilere yönelik kurulan, H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Proaktif kişilik ile yenilikçi iş davranışı ($r=,597$; $p=,000<0,01$) ve işe adanma ($r=,512$; $p=,000<0,01$) arasında ise orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı ($r=,134$; $p=,005<0,01$) ve işe adanma ($r=,231$; $p=,000<0,01$) arasında, zayıf ancak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yenilikçi iş davranışı ile işe adanma arasındaki ilişkiye bakıldığında ise orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=,541$; $p=,000<0,01$) olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, iç kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r=,335$; $p=,000<0,01$). Ayrıca dış kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasında zayıf ancak negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= -,183$; $p=,000<0,01$).

Son olarak iç kontrol odağı ile işe adanma arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=,436$; $p=,000<0,01$). Dış kontrol odağı ile işe

adanma arasında ise zayıf ancak negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-,155$; $p=,001<0,01$).

3.4.4. İşe Adanmanın Aracılık Rolüne İlişkin İstatistiksel Analizler ve Hipotez Testleri

Aracılık etki modelleri öncül (tahmin değişkeni, bağımsız değişken) bir değişken olan X'in, sonuç değişkeni (bağımlı değişken) olan Y'ye etkisine aracılık eden bağlantı mekanizmasına ilişkin araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılmaktadır. Tahmin değişkeni (X) ve sonuç değişkeni (Y) arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken (M), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olan bir değişkendir. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak ispatlanmasına ilişkin iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Baron ve Kenny'nin nedensellik yaklaşımı ve çağdaş yaklaşımdır (Gürbüz, 2019a; Gürbüz, 2019b).

Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen Baron ve Kenny'nin yönteminde aracılık etkisinin ispat edilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986):

- Dışsal değişkenin (proaktif kişilik ve kontrol odağı), içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Dışsal değişkenin (proaktif kişilik ve kontrol odağı), aracı değişken (işe adanma) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin (işe adanma), içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Son adımda aracı değişkenin (işe adanma), dışsal değişken (proaktif kişilik ve kontrol odağı) ve içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) arasında tam aracılık ya da kısmi aracılık etkileri incelenmektedir. Aracı değişkenin (işe adanma) içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmaktadır. Aracı değişkenin (işe adanma) etkisi kontrol edilerek dışsal değişken (proaktif kişilik ve kontrol odağı) ile birlikte regresyona tabi tutulduğunda, dışsal değişkenin (proaktif kişilik ve kontrol odağı) içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerindeki regresyon katsayısının etkisi bir önceki adıma göre azalmakta ya da tümüyle ortadan

kalkmaktadır. Bu etkinin, tümüyle ortadan kalkmaması kısmi aracılığa işaret ederken, tümüyle ortadan kalkması tam aracılığa işaret etmektedir.

- Ayrıca genel olarak aracılık analizlerinde, aracılığın varlığını bütünüyle doğrulamak için Sobel Testinin anlamlılığını görmek gerekmektedir. Sobel testinde Z değeri 1,96'dan yüksek ve p değeri anlamlı olmalıdır.

Tüm bunlar geleneksel yöntem için geçerlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar geleneksel yöntemle önemli eleştiriler getirmiştir. Üç farklı hipotezin desteklenmesi neticesinde aracı etkiye karar verilmesi, tam aracı ve kısmi aracı terimlerinin tartışmalı olması, Sobel testinin katı ve güvenilirliği düşük bir test olması geleneksel yaklaşıma getirilen eleştirilerden bazılarıdır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında çağdaş yöntem esas alınmıştır. Bu çalışmada esas alınan çağdaş yöntemde ise böyle bir aracılık ilişkisinin ispat edilmesi için yine bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019a; Gürbüz, 2019b).

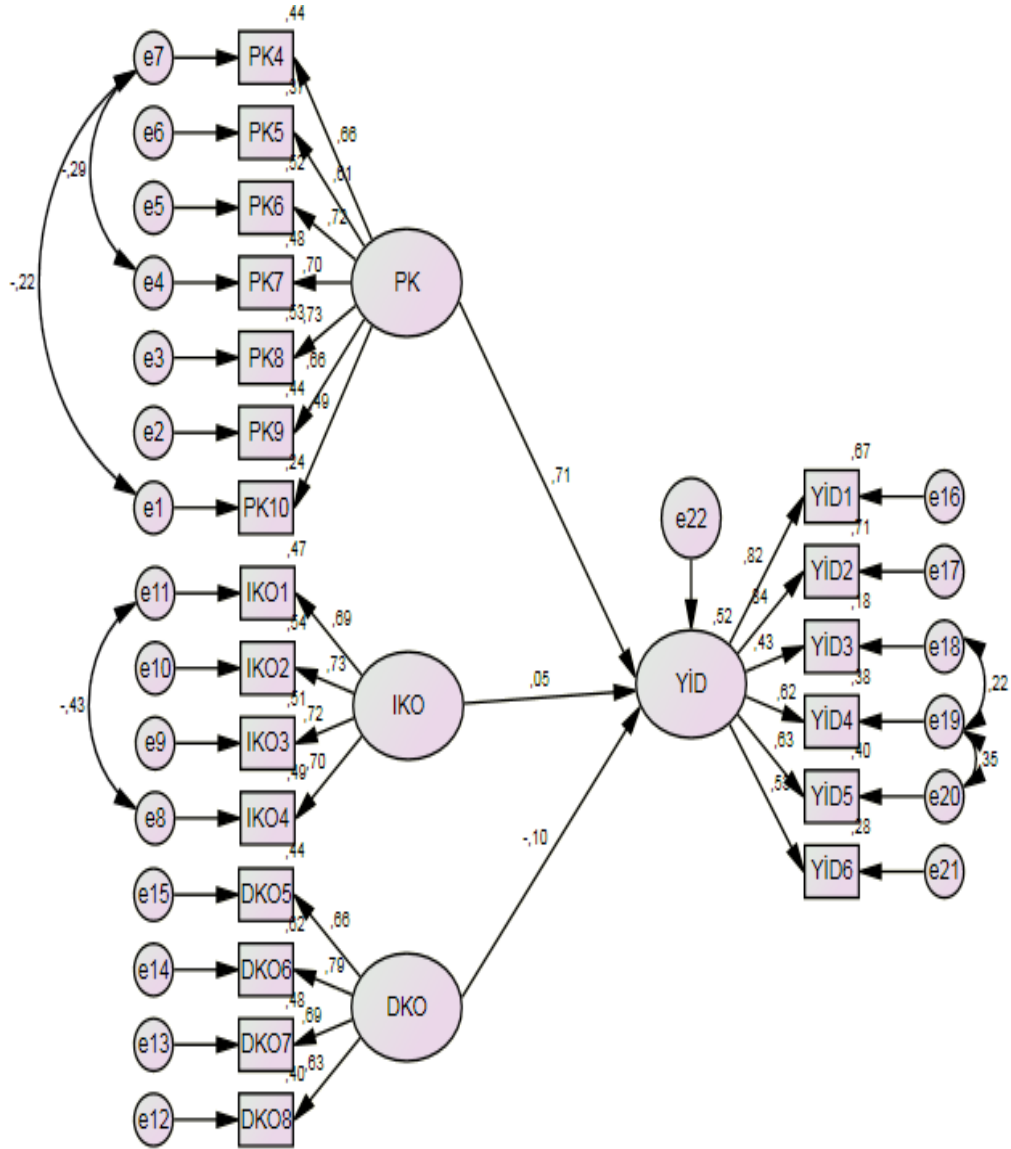
- Dışsal değişkenin (proaktif kişilik ve kontrol odağı), içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerinde etkisi test edilmektedir. Etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Ancak anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
- Dışsal değişkenin (proaktif kişilik ve kontrol odağı), aracı değişken (işe adanma) üzerinde etkisi olmalıdır. Etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Ancak anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
- Aracı değişkenin (işe adanma) içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerinde etkisi olmalıdır. Bu etki, dışsal değişken (proaktif kişilik ve kontrol odağı) ile aracı değişkenin (işe adanma) birlikte regresyona dâhil edilmesi ile test edilmelidir. Etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Ancak anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
- Dışsal değişkenin (proaktif kişilik ve kontrol odağı) aracı değişken (işe adanma) vasıtasıyla içsel değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerindeki etkisi sobel testinden daha geçerli olan bootstrap tekniği ile test edilmelidir. Aracılık ya da dolaylı etkiden söz edebilmek için dolaylı etkiye ait bootstrap

testi sonuçlarının anlamlı olması (%95 güven aralıklarının 0 (sıfır) değerini içermemesi) gerekmektedir.

Genel olarak aracılık (mediation) analizi çalışmalarında üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar regresyon temelli analiz, yapısal eşitlik modellemesini temel alan analiz ve PROCESS makrosu aracılığıyla analiz olarak gruplandırılmaktadır. Bu çalışmada aracı etkinin test edilebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. “Yapısal eşitlik modellemesi” ya da İngilizce adıyla “Structural Equation Modeling (SEM)”, günümüzde birçok bilim dalı tarafından kullanılan, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Byrne, 2010). YEM’in günümüzde kullanılmasının en önemli nedeni gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesidir. Bu nedenle YEM, aynı anda yapılan birden fazla regresyon analizi olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

3.4.4.1. Doğrudan Etkiye Yönelik Analizler

Çağdaş yaklaşım esas alınarak ve YEM’den yararlanılarak yiyecek içecek çalışanlarının proaktif kişiliğinin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü test edilmiştir. Aracı etkiye ilişkin analizlerin yapılabilmesi için iki farklı modelden yararlanılmıştır. Araştırmanın birinci modelinde proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı test edilmiş olup, buna ilişkin model Şekil 6’da gösterilmiştir.



PK=Proaktif Kişilik, İKO=İç Kontrol Odağı, DKO=Dış Kontrol Odağı,
YİD=Yenilikçi İş Davranışı,

Şekil 6: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan Birinci Model

Tablo 19: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan Birinci Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	3,099	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,916	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,908	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,932	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,931	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,070	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,892	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,862	Kabul Edilebilir Uyum

Aracılık etkisinin test edilmesi için kurulan birinci modele ilişkin uyum indeks değerlerine Tablo 19’da yer verilmiştir. Aracılık etkisinin test edilmesi için kurulan birinci modele ilişkin yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda aynı faktör altında yer alan e1-e7, e4-e7, e8-e11, e18-e19 ve e19-e20 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Hata terimleri arasına çizilen kovaryanslar sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarına göre model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin test edilmesi için kurulan birinci modele ilişkin analiz sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=3,099$, NFI=0,916, NNFI(TLI)=0,908, IFI=0,932, CFI=0,931, RMSEA=0,070, GFI=0,892, AGFI=0,862) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yani bu sonuçlara göre kurulan modelin uygun olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan birinci modelin veri uyumu sağlanmaktadır.

Birinci modele ilişkin uyum tespit edildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Anlamlılık kontrol edildikten sonra değişkenlere ilişkin Beta değerleri incelenerek dışsal değişken olan proaktif kişilik, iç kontrol odağı ve dış kontrol odağının içsel değişken olan yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Birinci modele ilişkin anlamlılık ve Beta değerleri Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: Birinci Modele İlişkin Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri

Etkilenen ← Etkileyen	P	Beta (β)	Etki Büyüklüğü
YİD ← PK	***	,712	Büyük Etki
YİD ← İKO	,231	,053	-
YİD ← DKO	,036	-,097	Küçük Etki

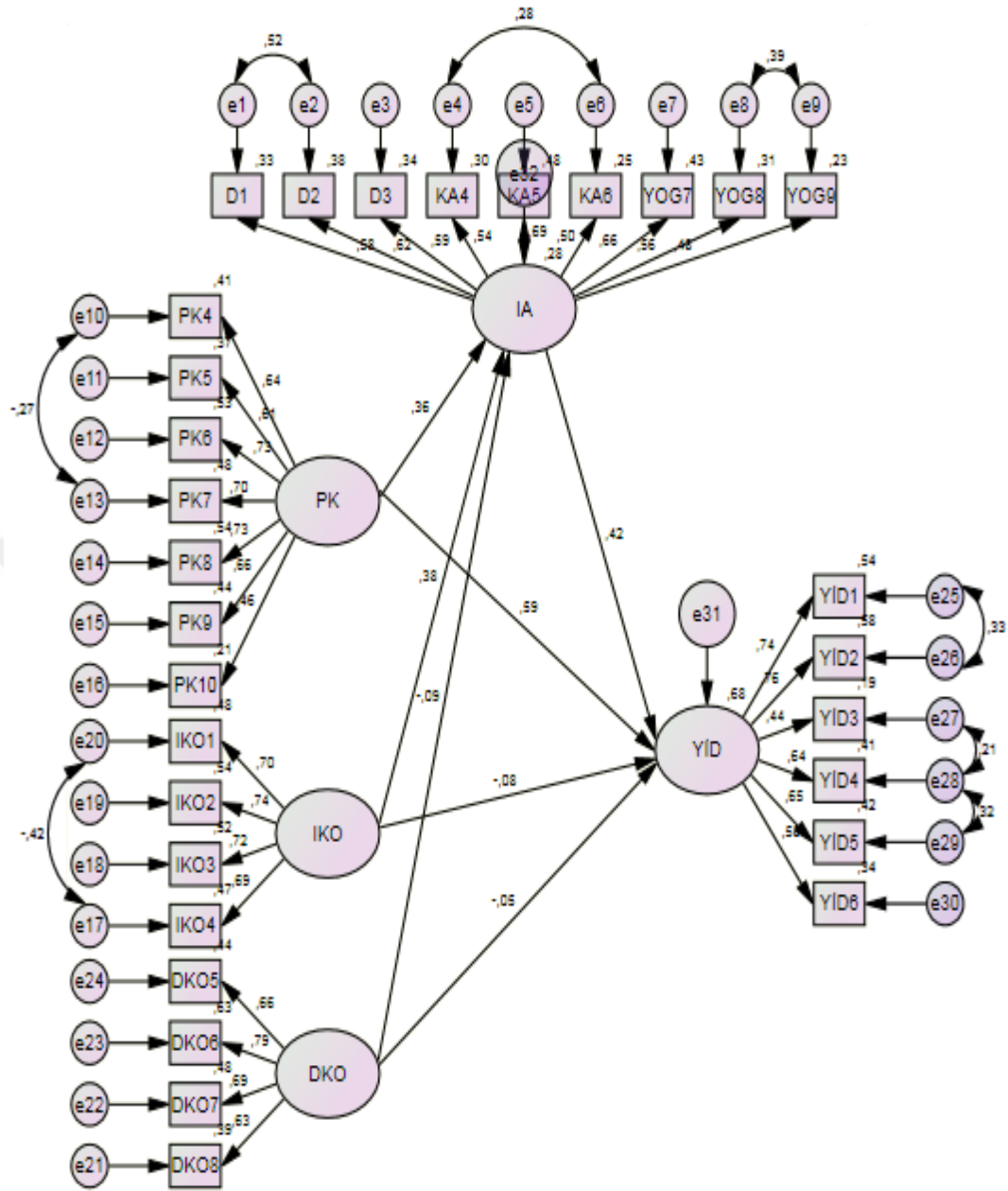
Tablo 20’de verilen analiz sonuçlarına göre proaktif kişilik, yenilikçi iş davranışını ($p<0,01$; $\beta=,341$) doğrusal yönde etkilemektedir. Yani proaktif kişilikte meydana gelen bir birimlik değişim, yenilikçi iş davranışında 0,712 oranında değişime neden olmaktadır. Ayrıca dış kontrol odağı, yenilikçi iş davranışını ($p<0,05$; $\beta=-,097$) ters yönde etkilemektedir. Yani dış kontrol odağında meydana gelen bir birimlik değişim, yenilikçi iş davranışında -0,097 oranında ters bir değişime neden olmaktadır. İç

kontrol odağının ise yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir ($p \geq 0,05$; $\beta = ,231$).

Etki büyüklükleri değerlendirilirken Kline'nın (2010) önerdiği ölçütler göz önüne alınmıştır. Kline'a (2010) göre yol katsayısı 0,10'dan düşük ise küçük etki, 0,30 dolaylarında ise orta etki, 0,50 ya da daha yüksek ise büyük etki olarak yorumlanabilmektedir. Buna göre yapılan analiz sonucunda; proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde büyük bir etkisi bulunurken, dış kontrol odağının ise küçük düzeyde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

3.4.4.2. Dolaylı Etkiye Yönelik Analizler

Araştırmanın ikinci modelinde proaktif kişiliğin ve kontrol odağının işe adanma üzerinde etkisinin olup olmadığı ve işe adanmanın, proaktif kişilik ve kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde aracı etkiye sahip olup olmadığı test edilmiştir. Bu ilişkileri ortaya koyan model ise Şekil 7'de gösterilmiştir.



PK=Proaktif Kişilik, İKO=İç Kontrol Odağı, DKO=Dış Kontrol Odağı,
YİD=Yenilikçi İş Davranışı, İA=İşe Adanma
Şekil 7: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan İkinci Model

Tablo 21: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İçin Kurulan İkinci Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,956	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,906	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,902	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,918	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,916	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,067	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,856	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,827	Kabul Edilebilir Uyum

Aracılık etkisinin test edilmesi için kurulan ikinci modele ilişkin uyum indeks değerlerine Tablo 21’de yer verilmiştir. Aracılık etkisinin test edilmesi için kurulan ikinci modele ilişkin yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda aynı faktör altında yer alan e1-e2, e4-e6, e8-e9, e10-e13, e17-e20, e25-e26, e27-e28 ve e28-e29 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Hata terimleri arasına çizilen kovaryanslar sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarına göre model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin test edilmesi için kurulan ikinci modele ilişkin analiz sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=2,956$, NFI=0,906, NNFI(TLI)=0,902, IFI=0,918, CFI=0,916, RMSEA=0,067, GFI=0,856, AGFI=0,827) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yani bu sonuçlara göre, kurulan modelin uygun olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci modelin veri uyumu sağlanmaktadır.

İkinci modele ilişkin uyum tespit edildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Anlamlılık kontrol edildikten sonra değişkenlere ilişkin Beta değerlerine bakılmıştır. İkinci modele ilişkin anlamlılık ve Beta değerleri Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: İkinci Modele İlişkin Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri

Etkilenen ← Etkileyen	P	Beta (β)	Etki Büyüklüğü
YİD ← PK	***	,586	Büyük Etki
YİD ← İKO	,122	-,077	-
YİD ← DKO	,272	-,049	-
İA ← PK	***	,357	Orta Etki
İA ← İKO	***	,383	Orta Etki
İA ← DKO	,100	-,090	-
YİD ← İA	***	,420	Orta Etki

Tablo 22’ye göre proaktif kişilik yenilikçi iş davranışını ($p<0,01$; $\beta=,586$) doğrusal yönde etkilemektedir. Yani proaktif kişilikte meydana gelen bir birimlik değişim, yenilikçi iş davranışında 0,586 oranında değişime neden olmaktadır. Ancak iç kontrol odağının ($p>0,05$) ve dış kontrol odağının ($p>0,05$) yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir.

Proaktif kişilik, işe adanmayı ($p<0,01$; $\beta=,357$) doğrusal yönde etkilemektedir. Yani proaktif kişilikte meydana gelen bir birimlik değişim, işe adanmada 0,357 oranında değişime neden olmaktadır. Ayrıca iç kontrol odağı işe adanmayı ($p<0,01$; $\beta=,383$) doğrusal yönde etkilemektedir. Yani iç kontrol odağında meydana gelen bir birimlik değişim, işe adanmada 0,383 oranında değişime neden olmaktadır. Bunların yanında dış kontrol odağının işe adanma üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir ($p>0,05$). Son olarak ise işe adanma yenilikçi iş davranışını ($p<0,01$; $\beta=,420$) doğrusal yönde etkilemektedir. Yani işe adanmada meydana gelen bir birimlik değişim, yenilikçi iş davranışında 0,420 oranında değişime neden olmaktadır.

Etki büyüklükleri değerlendirilirken Kline (2010)'ın önerdiği ölçütler göz önüne alınmıştır. Kline (2010)'a göre yol katsayısı 0,10'dan düşük ise küçük etki, 0,30 dolaylarında ise orta etki, 0,50 ya da daha yüksek ise büyük etki olarak yorumlanabilmektedir. Buna göre, yapılan analiz sonucunda; proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde büyük bir etkisi varken, işe adanma üzerinde orta düzeyde bir etkisi görülmektedir. Ayrıca iç kontrol odağının işe adanma üzerinde orta düzeyde bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında işe adanmanın ise yenilikçi iş davranışı üzerinde orta düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo 23'te ikinci modele ilişkin açıklanan varyans oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 23: İkinci Modele İlişkin Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	Açıklanan Varyans Oranı
Yenilikçi İş Davranışı	,683
İşe Adanma	,282

Tablo 23 incelendiğinde, proaktif kişilik ile kontrol odağının, yenilikçi iş davranışı ve işe adanmayı ne derece açıkladığına ilişkin açıklanan varyans oranı görülmektedir. Buna göre proaktif kişilik, iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı; yenilikçi iş davranışının %68'ini, işe adanmanın ise %28'ini açıklamaktadır.

İçsel değişkenler üzerinde doğrudan etkisi olmayan değişkenlerin başka değişkenler aracılığı ile etkisi bulunabilmektedir. Araştırma kapsamında proaktif kişilik, kontrol odağı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde işe adanmanın aracı rolünü tespit edebilmek için toplam, doğrudan ve dolaylı etkilere bakılmıştır. Bu nedenle standardize edilmiş

toplam etkiler, standardize edilmiş doğrudan etkiler ve standardize edilmiş dolaylı etkilere ilişkin bilgiler Tablo 24’te detaylandırılmıştır.

Tablo 24: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

	Toplam Etkiler			Doğrudan Etkiler			Dolaylı Etkiler		
	PK	İKO	DKO	PK	İKO	DKO	PK	İKO	DKO
YİD	,736	,084	-,087	,586	-,077	-,049	,150	,161	-,038
İA	,357	,383	-,090	,357	,383	-,090	,000	,000	,000

Tablo 24 incelendiğinde toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler görülmektedir. Toplam etkiler; dışsal değişken olan proaktif kişilik ve kontrol odağının (X) içsel değişken olan yenilikçi iş davranışı (Y) üzerindeki toplam etkisine ilişkin değeri vermektedir. Proaktif kişilik ve kontrol odağının (X) yenilikçi iş davranışı (Y) üzerindeki etkisi, üçüncü bir değişken olan işe adanma (M) vasıtasıyla sağlanmakta ve işe adanma (M) değişkeni bir bakıma proaktif kişilik ve kontrol odağının (X) etkisini yenilikçi iş davranışına (Y) aktarmaktadır. Yani işe adanma (M) kontrol edilirken proaktif kişilik ve kontrol odağının (X) yenilikçi iş davranışı (Y) üzerindeki etkisi doğrudan etki değerini vermektedir. Proaktif kişilik ve kontrol odağı (X) işe adanmayı (M), işe adanma (M) ise yenilikçi iş davranışını (Y) etkilemektedir. İşe adanmanın (M) proaktif kişilik ve kontrol odağı (X) ile yenilikçi iş davranışı (Y) ilişkisindeki aracı etkisi dolaylı etki değerini vermektedir. Bu bağlamda dolaylı etkinin olması, aracı etkinin olması anlamına gelmektedir. Tablo 24 incelendiğinde toplam etki ile kıyaslandığında doğrudan etki değerinin düştüğü görülmektedir. Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki farka bakıldığında dolaylı etkinin büyüklüğü görülmektedir. Bu bağlamda, proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde işe adanmanın ($\beta=,150$) aracı etkisinin olduğu; iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde işe adanmanın ($\beta=,161$) aracı etkisinin olduğu ve dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde işe adanmanın ($\beta= -,038$) aracı etkisinin olduğu düşünülmektedir. Ancak işe adanmanın, proaktif kişilik ve kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde aracı etkiye sahip olup olmadığına ilişkin yapılması gereken son işlem ise aracı etkinin anlamlı olup olmadığının test edilmesidir. Bunu test etmek için Bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Bootstrapping, yapılan işlemin örnekleme temsil edebilme gücünü arttırmak için yeniden örnekleme (resampling) yaparak dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını güven aralıkları belirterek açıklamaktadır. Bollen ve Stine (1990) tarafından yazına kazandırılan bootstrapping

yöntemi örneklem sayısını bine çıkarmakta (bu sayı istenilirse arttırılabilmekte) ve dağılımı normalleştirerek analizleri yapmaktadır. Bu araştırma kapsamında aracı modele ait dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla 5.000 örnekleme yoluyla gerçekleştirilen bootstrapping yöntemi sonucunda bootstrapping katsayısı ve %95 güven aralığı ile çalışılmıştır. Bootstrapping yönteminde güven aralıklarının alt ve üst sınırı sıfırı içermediği zaman, incelenen etkinin anlamlı bir etki olduğu anlaşılmaktadır. Yani alt sınır ve üst sınırın (her ikisinin birlikte) sıfırın üstünde veya altında olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Tablo 25'te dolaylı etkiye ilişkin güven aralığının alt ve üst sınırı görülmektedir.

Tablo 25: Dolaylı Etkiye İlişkin Bootstrapping Güven Aralığı

	Lower Bounds (Alt Sınırlar)			Upper Bounds (Üst Sınırlar)		
	PK	İKO	DKO	PK	İKO	DKO
YİD	,083	,095	-,091	,224	,232	,012
İA	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Bootstrap analizi ile işe adanmanın, proaktif kişilik ve kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir. Bootstrap analizi sonucunda, proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çünkü proaktif kişiliğe ilişkin güven aralığı (alt sınır=,083 – üst sınır=,224) sıfırı içermediği için anlamlıdır. İç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü iç kontrol odağına ilişkin güven aralığı (alt sınır=,095 – üst sınır=,232) sıfırı içermediği için anlamlıdır. Ancak dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkisinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü dış kontrol odağına ilişkin güven aralığı (alt sınır= -,091 – üst sınır=,012) sıfırı içerdiği için anlamlı değildir. Genel olarak bu sonuçlar proaktif kişilik ve iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında yapılan tüm analizlerin bulgularından hareketle Tablo 26'da hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 26: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul Edilmiştir	Kabul Edilememiştir
H₁: Proaktif kişilik ile iç kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₂: Proaktif kişilik ile dış kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₃: Proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H₄: İç kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
H₅: Dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H₆: İşe adanmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H₇: Proaktif kişiliğin işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H₈: İç kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H₉: Dış kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
H₁₀: Proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü vardır.	✓	
H₁₁: İç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü vardır.	✓	
H₁₂: Dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolü vardır.		✓

Tablo 26’da görüldüğü üzere H_1 hipotezi ile proaktif kişilik ile iç kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı; H_2 hipotezi ile ise proaktif kişilik ile dış kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde hem proaktif kişilik ile iç kontrol odağı hem de proaktif kişilik ile dış kontrol odağı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Belirlenen H_3 hipotezi ile proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; H_4 hipotezi ile iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; H_5 hipotezi ile dış kontrol odağının

yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; H₆ hipotezi ile ise işe adanmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda proaktif kişiliğin, dış kontrol odağının ve işe adanmanın yenilikçi iş davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak iç kontrol odağı yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bu nedenle H₃, H₄ ve H₆ hipotezleri kabul edilirken, H₅ hipotezi ise kabul edilememiştir.

Belirlenen H₇ hipotezi ile proaktif kişiliğin işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; H₈ hipotezi ile iç kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; H₉ hipotezi ile ise dış kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda proaktif kişilik ve iç kontrol odağı işe adanmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak dış kontrol odağının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu nedenle H₇ ve H₈ hipotezleri kabul edilirken, H₉ hipotezi ise kabul edilememiştir.

Belirlenen H₁₀ hipotezi ile proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolünün olup olmadığı; H₁₁ hipotezi ile iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolünün olup olmadığı; H₁₂ hipotezi ile ise dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Aracı etkinin tespit edilmesine yönelik yapılan analizler sonucunda, proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₁₀ ve H₁₁ hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın anlamlı bir aracı etkisi tespit edilememiştir. Bu nedenle H₁₂ hipotezi kabul edilememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim hızının yüksek olduğu ve yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe, otel işletmeleri amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak istemektedir. Bunu yapabilmenin en önemli yolu ise yenilikçilikten geçmektedir. Ancak otel işletmelerinin yenilik yapabilme becerilerini, içsel ve dışsal çevre faktörleri etkileyebilmektedir. Bu faktörlerden özellikle iç faktörler arasında yer alan çalışanlar, işletmelerin kendilerini geliştirmesinde ve rekabet avantajı sağlamasında önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu durum turizm işletmelerini yenilikçi, yenilik konusunda yetenekli ve bu yeteneklerini işletme faydasına kullanacak çalışanları bulmaya ya da mevcut çalışanları elinde tutmaya yönlendirmektedir. İşletmeler de bu yenilikçi çalışanlarla gerçekleştirmek istediği amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Ancak çalışanların yenilikçi iş davranışları, başta kişilik özellikleri olmak üzere bazı faktörler tarafından etkilenebilmektedir.

Son zamanlarda, beş faktör kişilik modeli ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan birçok araştırma yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar, hangi kişilik özelliklerinin işyerinde yenilikçi davranışlar sergilemeyi daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak, beş faktör kişilik modelinin çalışanlar için özel olarak tasarlanmadığı belirtilmekte ve proaktif kişilik gibi ek kişilik yapılarının, yenilikçi iş davranışını belirleyen kişilik özelliklerini incelerken göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010; Li vd., 2017a). Bunun yanında olumlu bir kişilik özelliği olarak düşünülen iç kontrol odağı eğiliminin de yenilikçi iş davranışının oluşmasında önemli bir faktör olduğu savunulmaktadır (Basım ve Şeşen, 2008). Diğer yandan işe adanmış bireyler proaktif, inisiyatif alan ve kaliteli iş sonuçlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynayan kişiler olarak kabul edilmekte ve bu tür çalışanlar, kendilerine tahsis edilmiş görevlerinin ötesinde ekstra davranışlar sergileyebilmektedir. Dolayısıyla işe

adanmanın, çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen teşvik edici bir güç olduğu söylenebilmektedir (Garg ve Dhar, 2017). Ayrıca proaktif kişilerin öngörülü olmaları, yaptıkları işleri ön planda tutmak istemeleri, yaptıkları işlerde daha iyi olmak için fırsat kollamaları, işlerini daha iyi yürütme gayreti içinde olmaları ile kontrol odaklı bireylerin sonuçlar üzerindeki hâkimiyete olan inançları işe adanmanın oluşmasında önemli faktörlerden biridir (Au, 2015; Uncuoğlu Yolcu, 2017).

Otel çalışanlarının davranışlarını etkileyen proaktif kişilik, kontrol odağı ve işe adanma ile yenilikçi iş davranışı arasında birtakım ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler doğrultusunda, araştırmanın amacına yönelik, kuramsal yapıdan hareketle, proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracı rolüne yönelik oluşturulan model çözümlenmiştir.

Araştırma dahilinde elde edilen ampirik veriler sonucunda, geliştirilen 10 araştırma hipotezinin büyük bir çoğunluğu desteklenmiştir. Desteklenmeyen hipotezler çalışanların kontrol odağına yönelik tutumlarının bir sonucudur. İşletmelerin yenilikçi fikirler üretebilme ve yenilik yapabilme becerilerini iç ve dış çevre faktörleri etkileyebilmektedir. İç çevre faktörleri arasında yer alan çalışanlar ve bunların göstermiş olduğu yenilikçi davranışlar, işletmelerin kendilerini geliştirmesinde ve rekabet avantajı sağlamasında önemli bir belirleyici olmaktadır (Weiermair, 2004).

Otel işletmelerinde görev yapan yiyecek-içecek departmanı çalışanlarına uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, işletmelerde yenilikçi fikir, tutum ve davranışların oluşmasında sadece kurumsal değil aynı zamanda bireysel birtakım unsurlar ekili olmaktadır. Yenilikçi bir kurum kültürü ve örgütsel iklim için yöneticiler, motivasyonel çalışmaların yanı sıra çalışanların sahip oldukları kişisel ve davranışsal özellikleri de göz önüne alıp değerlendirmeli ve uygun yöntemler geliştirmelidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların hem teorik açıdan literatüre hem de pratik açıdan uygulamacılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bulguları, ortaya koyduğu teorik ve pratik katkılar dikkate alınarak tartışılmıştır.

Yapılan araştırmanın teorik açıdan literatüre sağladığı ilk katkı, araştırma kapsamında kullanılan proaktif kişilik (Bateman ve Crant, 1993), iş kontrol odağı

(Spector, 1988), işe adanma (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006) ve yenilikçi iş davranışı (Scott ve Bruce, 1994) ölçeklerinin ulusal literatürde geçerli olduğunun desteklenmesi yönündedir. Bu kapsamda, literatürde ilgili kavramları ölçmeye yönelik birden çok ölçek kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ulusal literatürde sınırlı sayıda kullanıldığı görülmektedir. Uluslararası literatürde ise yaygın olarak kullanılmaktadır. Kullanılan ölçekler orijinaline uygun olarak İngilizce'den Türkçe'ye anlamsal kaymalar dikkate alınarak çevrilmiş ve uygulama yapılmıştır. Özellikle çalışanların kontrol odaklılıklarını ölçmek için kullanılan iş kontrol odağı ölçeğinin alana özgü olmasının daha sağlıklı sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda ilgili ölçeklerin ulusal literatürde de geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın teorik açıdan diğer önemli katkıları ise yapısal eşitlik modeli kapsamında yapılan analizler sonucunda proaktif kişilik, kontrol odağı (iç-dış kontrol odağı), işe adanma ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilere yönelik ortaya koyulan sonuçlardır. Bu kapsamda öncelikle, proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürde proaktif kişilik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde proaktif kişiliğin yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında etkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Tang, 2015; Giebels vd., 2016; Li vd., 2017a; Uslu ve Mansur, 2017; Pelenk, 2018; Tunca, Elçi ve Murat, 2018; Görmüş, 2019; Kale, 2019; Kurt, 2019). Dolayısıyla, bir kişilik özelliği olarak görülen proaktifliğin, yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında oldukça etkili olduğunu söylemek mümkündür. Böylelikle araştırma sonucunda elde edilen bu bulgu, literatürdeki diğer çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca konu ile ilgili yapılan çalışmaların tarihine bakıldığında, özellikle son yıllarda yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Bunun yanında özellikle yenilikçilik kavramı ne kadar araştırılsa da gelecekte önemini daima koruyacak konulardan biri olacağı düşünülmektedir. Çünkü gün geçtikçe ivme kazanan değişim, yenilikleri de beraberinde getirmektedir.

Araştırma sonucunda incelenen diğer konu ise kontrol odağının (iç-dış kontrol odağı) yenilikçi iş davranışına etkisidir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, iç kontrol odağının

yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Ancak dış kontrol odağı yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında negatif bir etki yaratmaktadır. Literatür incelendiğinde, iç kontrol odağının olumlu bir kişilik özelliği olduğu ve buna bağlı olarak da iç kontrol odağı eğiliminin bireyleri, yenilikçi davranışlara yönlendireceği savunulmaktadır. Bu kapsamda iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini (Brockhas, 1982; Basım ve Şeşen, 2008; Tabak, Erkuş ve Meydan, 2010; Rum, 2012; Töre ve Yolal, 2017), dış kontrol odağının ise yenilikçi iş davranışını negatif yönde etkilediğini (Kale, 2019) belirten araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bireylerin iş hayatının kontrolünün kendi elinde olduğuna inanmaları, onların yenilikçi iş davranışı sergilemeleri için yeterli bir özellik olmayabilir. Bunun yanında literatür incelendiğinde, kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını gösteren az sayıda çalışmaya da rastlanılmıştır (Eröz, 2017; Demesko, 2017; Skudiene vd., 2018). Ayrıca Kale (2019) iç kontrol odağı, Kaur ve Gupta (2016) ise dış kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

Araştırma kapsamında yapılan diğer bir analiz işe adanmanın aracı rolünün tespit edilmesine yöneliktir. Bu doğrultuda, oluşturulan model dahilinde öncelikle proaktif kişiliğin ve kontrol odağının (iç-dış kontrol odağı) işe adanma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanlarda proaktif kişilik özellikleri ve iç kontrol odağı, aynı zamanda onların işe adanma düzeylerine olumlu yönde bir etki sağlamaktadır. Bakker ve Demerouti (2008)'nin işe adanma ekseninde ele aldığı modelde işe adanmanın oluşmasında iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı vb. gibi kişisel kaynakların etkili olduğu ifade edilmektedir. Ancak bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin işe adanmayı etkilediği açık bir şekilde belirtilmemiştir. Bu kapsamda proaktif kişiliğin ve iç kontrol odağının da kişisel kaynaklar arasında yer aldığını söylemek mümkündür. Proaktif kişilik, organizasyonlarda pozitif durumsal değişiklikler için çalışanların davranışlarını farklılaştıran önemli bireysel faktörlerdendir. Benzer şekilde bazı çalışmalar, proaktif kişiliğin işe adanmayı olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir (Dikkers vd., 2010; Bakker vd., 2012; Drown, 2013; Wang, 2014; Caniels vd., 2017; Uncuoğlu Yolcu, 2017; Wang vd., 2017; Yang vd., 2017; Lv vd., 2018). Ayrıca olumlu bir kişilik özelliği olarak düşünülen iç kontrol odağının işe adanma üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, çeşitli çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Betoret, 2013; Duve, 2015; Sharma ve

Sharma, 2015; Paramanandam ve Sangeetha, 2015; Chukwuorji vd., 2018). Elde edilen bu bulgular, konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ile pek çok yönden benzerlikler göstermektedir. Genel olarak proaktif kişiliğin ve iş kontrol odağının bireylerin işe adanmışlığında önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Ancak dış kontrol odaklı bireylerin işlerinde meydana gelen durumları, dış faktörlerin etkisine bağlaması, işe adanma oluşmasında anlamlı bir özellik olarak görülmeyebilmektedir.

Aracı değişken olarak modele dahil edilen işe adanmanın, aynı zamanda aracı etkisinin olduğu istatistiksel olarak kabul görmüştür. Öte taraftan otel çalışanlarının işe adanması yenilikçi iş davranışlarının oluşmasını pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç Bakker ve Demerouti'nin (2008) teorik modeline bir katkı niteliğinde olup, işe adanmanın sonucunda artan performanslardan birinin yenilikçi iş davranışı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Konu ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde işe adanmanın yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında belirleyici olduğu görülmektedir (Koch vd., 2015; Rao, 2016, Orth ve Volmer, 2017; Kim ve Koo, 2017; Köroğlu, 2018). Bu bağlamda, elde edilen bulgunun, literatürle benzer olduğunu ve işe adanmanın yenilikçi iş davranışını olumlu bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim çalışanın işine adanması, işinden memnun olması, işini severek yapması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu tür kişiler işinde yeniliklere açık olabilmekte ve işine yeni bir şeyler katabilmek için fırsatlar kollayabilmektedir.

Araştırmanın en önemli katkılarından biri ise proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı rolüne ilişkin ortaya konulan bulgulardır. Yapılan literatür taraması sonucunda proaktif kişilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, genellikle örgütsel destek, yönetici desteği, stratejik avantaj beklentisi, motivasyonel durum, duygusal durum ve yaratıcı öz-yeterlilik (Creative Self-Efficacy) gibi değişkenlerin aracı rolü incelendiği görülmektedir (Kickul ve Gundry, 2002; Chen vd., 2013; Li vd., 2017a; Görmüş, 2019). Bunun yanında bazı çalışmalar yenilikçi iş davranışını çeşitli yönlerden ölçümlerken proaktif kişiliği düzenleyici değişken olarak ele almıştır (Taştan, 2013; Kurt, 2019). Ayrıca literatürde, kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde belirsizliğe tolerans ve risk alma gibi kavramlar aracı değişken olarak ele alınmıştır (Tabak, Erkuş ve Meydan, 2010). Bazı yenilikçilikle ilgili araştırmalarda ise kontrol odağının

düzenleyici değişken olarak çalışıldığı görülmektedir (Rum, 2012; Demesko, 2017; Skudiene vd., 2018). Ancak proaktif kişilik ve kontrol odağı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide işe adanmanın aracı rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca bu araştırmanın turizm alanında gerçekleştirilmesi ve yiyecek içecek çalışanlarına uygulanması özgün bir çalışma olduğunu işaret etmektedir.

Araştırma sürecinde kurulan yapısal eşitlik modellemesinin yapılan analizler sonucunda kendini doğrulamasa, bu çalışmanın teorik çerçevede sağladığı en önemli katkılardan biridir. İki aşamalı yol analizi sonucunda ortaya çıkan sonuca göre; birbiri ile ilişkili iki yordayıcı değişken olan proaktif kişilik ve iç kontrol odağının çalışanların yenilikçi davranışa olan uyumunu ve eğilimini, işe adanmanın aracı etkisiyle yükselttiği görülmektedir. Ancak dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın herhangi bir aracı rolü tespit edilememiştir. Dolayısıyla araştırma dâhilinde elde edilen bu bulguların literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Son olarak araştırmanın diğer önemli bir katkısı ise yapısal eşitlik modelinin çözümlenmesinde ağdaş yöntemin benimsenmesidir. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak ispatlanmasına ilişkin iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Baron ve Kenny'nin nedensellik yaklaşımı (geleneksel yaklaşım) ve ağdaş yaklaşımdır. Son yıllarda yapılan çalışmalar geleneksel yönteme önemli eleştiriler getirmiştir. Üç farklı hipotezin desteklenmesi neticesinde aracı etkiye karar verilmesi, tam aracı ve kısmi aracı terimlerinin tartışmalı olması, Sobel testinin katı ve güvenilirliği düşük bir test olması geleneksel yaklaşıma getirilen eleştirilerden bazılarısıdır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında ağdaş yöntem esas alınmıştır. Bu kapsamda, aracılık analizinin sonucunun anlamlılığını belirlemek için, binlerce tekrarlanan örneklemden hesaplama yapan ve sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği düşünülen Bootstrap (yeniden örnekleme) yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz, 2019a; Gürbüz, 2019b). Dolayısıyla araştırmanın ağdaş yöntemle ele alınması, literatüre sağlanan önemli bir katkı olarak düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının teorik açıdan sağladığı katkılarının yanında turizm sektörüne sağladığı katkılardan da bahsetmek mümkündür. Bu kapsamda öncelikle proaktif kişilik, iç-dış kontrol odağı, yenilikçi iş davranışı ve işe adanma düzeyleri

değerlendirilmiştir. Daha sonra ise elde edilen sonuçların olası etkileri turizm sektörü, yöneticiler, çalışanlar ve turistler dikkate alınarak tartışılmıştır.

Araştırma dâhilinde ele alınan otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanı çalışanları, proaktif kişilik özellikleri açısından incelendiğinde, çalışanların yüksek düzeyde proaktif kişilik özelliklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların öngörülü, planlı, inisiyatif almaya eğilimli olduklarını, çevrelerini etkilemede iyi olduklarını ve işlerinde daha iyiyi yakalamak için sürekli fırsatlar kolladıklarını söylemek mümkündür.

Çalışanların iş ile ilgili kontrol odaklılıkları incelendiğinde, proaktif kişilik özellikleriyle paralel olarak, yüksek düzeyde iç kontrol odaklı oldukları tespit edilmiştir. Buna karşın çalışanların dış kontrol odağının ise düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla çalışanların kendi yeteneklerine güvendiğini, yapılan işlerle ilgili kendilerini güçlü hissettiğini ve böylece iş ortamını kontrol edebileceklerine inandığını söylemek mümkündür. Farklı bir ifade ile çalışanlar işle ilgili konularda, sonuçların kendilerinden kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Bu durum ise çalışanlarda pozitif beklentiler oluşturabilmektedir.

Araştırmaya dâhil olan çalışanların yenilikçi iş davranışı düzeyi incelendiğinde, proaktif kişilik ve iç kontrol odağı gibi yenilikçi iş davranışı düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yeni tekniklere ve bilgilere açık, bu teknik ve bilgileri kullanan, yeni fikirler üreten, yaratıcı, cesaretli ve işlerinde planlı kişiler olduklarını ve böylece bu özellikler itibarıyla çalışanların dinamik bir yönünün olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların işe adanma düzeyleri incelendiğinde, çalışanların işleriyle ilgili konularda adanma düzeylerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Böylelikle çalışanların işleri ile ilgili konularda enerji dolu olduğunu, kendini güçlü ve dinç hissettiğini, işine sevak gittiğini, hevesli olduğunu, işiyle gurur duyduğunu, işinden mutlu olduğunu ve böylece genel olarak işiyle ilgili olumlu duygular beslediğini söylemek mümkündür.

Yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yoğun çaba harcamaktadır. İşletmeler bir yandan dış çevredeki gelişmeleri takip etmek, bir yandan da örgüt içi kaynakları dış çevrede görülen değişime göre geliştirmek

zorundadır. Dolayısıyla işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için değişen çevresel koşullara göre örgüt içi yenilikler yapması gerekmektedir. Örgüt içi yeniliklerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde ise çalışanlar önemli rol oynamaktadır. Farklı bir ifadeyle işletmeleri rekabette üstün kılan ve tüketici gözünde farklılaştıran yenilikçi fikir ve uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır. Nitekim çalışanların sahip olduğu öngörülü olma, tedbirli olma, inisiyatif alma eğilimi, en iyiyi yakalama isteği vb. proaktif kişilik özellikleri otel işletmelerinin çalışanlarda olmasını istediği özellikler arasındadır. Yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında, proaktif kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların etkili olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler personel seçiminden başlayarak, eğitim verme, koçluk gibi birçok aşamada çalışanların proaktif kişilik özellikleri ve kontrol odaklılık eğilimlerini dikkate almalıdırlar. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, proaktif kişilik özellikleri ve iç kontrol odağı aynı zamanda çalışanların işlerine kendilerini adanmalarında da etkili bir faktördür.

İşletmelerde yenilikçi iş davranışlarının oluşmasında etkili olan faktörlerden biri de çalışanların enerjik olması, kendini güçlü ve dinç hissetmesi, işine karşı hevesli olması, işine sevecek gitmesi, işinden mutlu olması vb. gibi işiyle ilgili olumlu duygular beslemesidir. Farklı bir ifadeyle, çalışanların işine adanmış olması yenilikçi davranışların oluşmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yenilikçi iş davranışlarına sahip olması ile birlikte otel işletmelerinin yenilik yapabilme becerileri de artmış olmaktadır.

Proaktif kişiliğe ve iç kontrol odağına sahip, işe adanmış çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemeleri gereken yerlerde görevlendirilmesi, işletme içinde yaratıcı ve etkili yöntem ve tekniklerin gelişmesine de fayda sağlayabilecektir. Bu durum ise işletmelerin yenilik yapabilme becerilerini olumlu bir şekilde etkileyebilecek ve aynı zamanda çalışanların yenilikçi örgüt kültürüne olan adaptasyonlarını, işe adanmanın gerçekleştirdiği aracı etki sayesinde kolaylaştırabilecektir.

Örgüt içinde yenilikçi iş davranışlarını ve yenilikçi örgüt kültürünü destekleyen politikaların ve uygulamaların en büyük düşmanı dirençtir. Elde edilen bulgular, çalışanların proaktif yönlerinin ön plana çıkarılması ve çalışanlarda içsel bir kontrol odağı geliştirilmesinin yeniliğe olan direnci de işe adanma yoluyla azaltılabileceğini göstermektedir. Bu noktada, proaktif kişilik ve iç kontrol odağı, işe adanma

aracılığıyla yenilikçi örgüt iklimine yönelik çalışanlarda oluşması muhtemel olası direnci azaltabilecektir. Böylelikle hem çalışanların kendilerini geliştirebilmesi hem de örgütün etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşması için ılımlı bir ortam sağlanmış olmaktadır. Bu durum ise işletmelerin yenilik yapabilme becerilerini olumlu bir şekilde etkilemekte ve kendilerini geliştirebilmelerine önemli katkılar sağlamaktadır.

Otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyetinin sağlanması en önemli konulardan biridir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken nokta ise müşteri istek ve ihtiyaçlarının anında karşılanmasıdır. Bu noktada müşteri talepleri ya da ortaya çıkan problemler karşısında, çalışanların proaktif olması, kontrolün kendinde olduğuna inanması, işine adanması ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip çalışanların hem birçok işletme tarafından tercih edilebileceğini hem de bu çalışanların müşteri memnuniyetinin sağlanmasında oldukça etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Konuya araştırmanın evrenini oluşturan turizm sektörü açısından bakıldığında, turistlerin sadece tatil yapmak için değil aynı zamanda farklı deneyimler yaşamak için seyahat ettikleri gerçeğini göz önüne almak gerekmektedir. Dolayısıyla hem turistler almış oldukları hem de işletmeler vermiş oldukları hizmetlerde farklılık arayışı içindedirler. Turistlere sunulan hizmetlerin yapısı aynı olsa da alışılmışın dışında bir sunumunun gerçekleştirilmesi onlarda yeni bir algı oluşturabilmektedir. Otel işletmeleri açısından turistlerin beklentilerine yönelik bu davranışları sergileyecek olan çalışanlar ise müşteri ile teması diğerlerine göre daha çok olan yiyecek içecek çalışanlarıdır. Yiyecek içecek çalışanları müşterilere doğrudan hizmet sundukları için, müşteri beklentilerinin neler olduğu hususunda daha yetkindirler. Dolayısıyla bu çalışanlar işlerini yaparken kendilerine oldukça güvenmekte, birçok konuda öngörülü davranabilmekte ve inisiyatif kullanarak müşteri memnuniyeti doğrultusunda yaratıcı faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarına sundukları birtakım özerklik ve yetkileri genişleterek devam ettirmeleri işletmelerin lehine sonuçlar doğurabilecektir. Neo-klasik yönetim teorisyeni C. Argyris'e göre de kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.

Genel olarak araştırmanın sonuçları, teorik açıdan ve turizm sektörü açısından sağladığı katkılar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda tüm bu sonuçlar dikkate alınarak turizm sektörüne ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir.

Turizm sektöründe meydana gelen hızlı değişim, işletmelerin kendilerini sürekli yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Faaliyetlerini sürdürmek isteyen birçok işletme değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ya da yok olmakla karşı karşıya kalmaktadır. Bu noktada yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe, işletmeler yenilikçi faaliyetlerle hem çevreye uyum sağlayabilmekte hem de daha hızlı davranarak çevresindeki diğer işletmeleri etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda otel işletmeleri yöneticilerinin, sunulan önerileri dikkate almalarının, hem dinamik ve yenilikçi bir örgüt yapısının oluşmasında hem de müşteri memnuniyetinin sağlanarak işletmenin hedeflerine ulaşmasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

Özellikle işletmelerin hızlı davranarak doğru yenilikleri gerçekleştirebilmesi ve etkin bir yapıda sektörü etkilemesi için sadece yöneticiler ve araştırma-geliştirme çalışanlarının değil tüm çalışanların fikirlerinin alınması gerekmektedir. Örneğin bir fast-food restoranı olan “Chowking Food Corporation”, yeni ürün geliştirme sürecine yalnızca aşçıbaşları ve araştırma-geliştirme çalışanlarını değil tüm bölümlerin çalışanlarını dâhil etmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 94).

Turizm, değişim hızının yüksek olduğu ve insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı bir sektördür. Dolayısıyla özellikle yiyecek içecek çalışanları gibi ön alan çalışanlarının, dinamik olan bu ortamda yenilikçi olmaları istenmektedir. Ayrıca yiyecek-içecek departmanı bir yandan sağlık ve hijyen açısından belirli kısıtlamalar gerektirmekte, bir yandan ise sanat, estetik, zevk ve çeşitlilik açısından yenilikler ve değişim gerektirmektedir. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda otel işletmelerinin yenilikçi uygulamalar konusunda oldukça zorlanabileceğini ve karmaşık süreçlerle karşılaşabileceğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, çalışanlara hem çalıştıkları departmanlar bazında örgüt içi eğitimler, hem de çalışanların ilgi alanlarına yönelik eğitim ve kendilerini geliştirme fırsatları sunulabilir. Böylelikle hem otel işletmeleri istenilen davranışları sergileyen dinamik bir örgüt yapısını sağlamış olacak, hem de çalışanların kariyer gelişimine fayda sağlanmış olacaktır. Ayrıca müşteri açısından

nitelikli bir hizmetin alt yapısı kurulmuş olacak ve bu da otel işletmesine olumlu bir dönüş sağlayacaktır.

Proaktif kişiliğe ve iç kontrol odağına sahip işe adanmış çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemeleri gereken yerlerde görevlendirilmeleri, bireylerin görevlerini yaparken yeni yöntem ve teknikler geliştirmelerine fayda sağlayacaktır. Bu durum ise çalışanların daha hızlı, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmesine ve böylece müşteri memnuniyetinin sağlanmasına faydalı olacaktır.

Çalışanların inisiyatif kullanma hakkının olması, gerekli durumlarda risk alabilmesi ve kendilerini açık bir şekilde ifade edebilmesi yenilikçi davranışların oluşmasında etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda yenilikçi iş davranışlarını ve yenilikçi örgüt kültürünü destekleyen politikaların ve uygulamaların benimsenmesi hem çalışanların kendini geliştirmesi açısından hem de otel işletmesi açısından faydalı olacaktır.

Yapılan araştırma sonucunda proaktif kişiliğin ve iç kontrol odaklılığın olumlu bir kişilik özelliği olarak, işe adanma ile birlikte çalışanların yenilikçi iş davranışlarına olumlu etki ettiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin insan kaynakları bölümünün, işe alımlarda özellikle proaktif kişiliğe ve iç kontrol odağı inancına sahip işe adanmış bireylere öncelik vermesinin işletme açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylelikle bu kişiler yenilikçi örgüt kültürünü benimseyen bir yapıya kolayca adapte olabileceklerdir.

Sonuç olarak otel işletmeleri faaliyetleri süresince daima kendilerini geliştirmek durumundadır. Bu gelişimin sağlanmasındaki temel unsurlardan biri yenilikçi faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Yenilikçi faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde ise proaktif kişiliğe sahip, iç kontrol odaklı ve işe adanmış çalışanlar önemli rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmanın sonuçları ve sınırlılıkları dikkate alınarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bu doğrultuda değişimin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe, işletmeler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadır. Ayrıca buna bağlı olarak insan davranışları da sürekli olarak değişebilmektedir. Bu nedenle yenilikçilik konusuna yönelik çalışmaların belirli periyotlarda tekrarlanması turizm sektörü adına faydalı olacaktır.

Araştırma dâhilinde ele alınan yenilikçi iş davranışı konusu ile otel işletmesi çalışanlarının bu yöndeki davranışları ölçülmüştür. Sonraki dönemlerde yapılacak olan çalışmalarda ise otel işletmelerinin kurumsal olarak yenilikçiliğinin ölçülmesi, hatta bu yöndeki araştırmaların daha derin bilgi elde etmek için nitel araştırmalarla da desteklenmesi literatüre katkı niteliğinde olacaktır.

Araştırmanın evrenini otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmaların otel yöneticileri, tüm otel çalışanları, seyahat acentesi yöneticileri ya da çalışanları veya turizmle ilgili diğer paydaşlar evreninde yapılması önerilmektedir. Ayrıca bu araştırmada, görece olarak daha makro bir turizm destinasyonu olan Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri evren olarak seçilmiştir. Bu nedenle, farklı destinasyonlardaki otel işletmeleri çalışanlarına yönelik çalışmaların yapılması hem turizm sektörü hem de literatüre katkı açısından faydalı olacaktır.

Araştırma kapsamında ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve tartışılmıştır. Ancak örnekleme dâhil olan kişilerin özelliklerine yönelik farklılık analizlerine yer verilmemiştir. Farklılık analizleri ile çalışanların özelliklerine ilişkin önemli ipuçları ortaya koyulabilir. Bu nedenle farklılık analizlerinin yapılması literatür açısından faydalı olacaktır.

Araştırma dâhilinde proaktif kişiliğin ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın dolaylı etkisi incelenmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, işe adanma ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi, proaktif kişilik ve kontrol odağının düzenleyici etkisi kapsamında değerlendirilebilir.

Son olarak çalışanlarda bulunan diğer kişilik özellikleri ile birlikte, psiko-sosyal, davranışsal, tutumsal özellikler yenilikçi düşünen ve davranan bireylerin genel vasıflarını değerlendirmede daha etkili olabilecektir. Yöneticiler, üretken ve yenilikçi ekipler oluştururken çalışanlarında, bilimsel olarak etkisi kanıtlanmış birçok değişkeni ve niteliği esas alarak daha rasyonel kararlar ortaya koyabilirler.

KAYNAKÇA

- Adair J (2008) *Yenilikçi Liderlik* (Babali Kültür Yayıncılığı, İstanbul).
- Afsar B, Badir YF, Saeed BB (2014) Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems* 114(8): 1270-1300.
- Agarwal UA (2014a) Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review* 43(1): 41-73.
- Agarwal UA (2014b) Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team Performance Management* 20(3/4): 102-120.
- Agarwal UA (2016) Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis* 24(3): 415-437.
- Agarwal UA, Datta S, Blake-Beard S, Bhargava S (2012) Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International* 17(3): 208-230.
- Akdağ F, Yüksel M (2010) İnsan kaynakları yönetimi açısından işkoliklik ve algılanan stres ilişkisinde kontrol odağının rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1): 47-55.
- Akgündüz Y, Adan Gök Ö, Alkan C (2017) Örgütsel destek algısı, iş stresi, işin anlamlılığı ve proaktif kişilik özelliklerinin çalışanların yaratıcılığına etkisi: Beş yıldızlı bir otel çalışanlarında uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3(1): 50-68.
- Akın U (2012) *Örgüt ve Yönetimde İnisiyatif Alma* (Pegem Akademi Yayınları, Ankara).
- Alarcon GM (2009) The development of the wright work engagement scale. Doctoral Thesis, Wright State University, Fairborn.
- Alarcon GM, Edwards JM (2010) The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health* 27(3): e294-e298.

- Albrecht SL (2010) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (Edward Elgar Publishing Limited, UK).
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Amabile TM, Mueller JS, Simpson WB, Hadley CN, Kramer SJ, Fleming L (2002) Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study. Harvard Business School.
- Anderson JC, Gerbing DW (1984) The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika* 49(2): 155-173.
- Andreassen CS, Ursin H, Eriksen HR (2007) The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health. *Psychology and Health* 22(5): 615–629.
- Apanasovich N, Heras HA, Parrilli MD (2016) The impact of business innovation modes on SME innovation performance in post-Soviet transition economies: The case of Belarus. *Technovation* 57: 30-40.
- Armstrong M (2008) *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (Kogan Page Limited, USA).
- Armstrong MA (2007) *Handbook of Employee Reward Management and Practice* (Kogan Page Limited, USA).
- Ashforth BE, Sluss DM, Harrison SH (2007) Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 22: 1-70.
- Ateş MR (2007) *İnovasyon Hayat Kurtarır* (Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul).
- Attridge M (2009) Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health* 24(4): 383-398.
- Au EW (2015) Locus of control, self-efficacy, and the mediating effect of outcome control: Predicting course-level and global outcomes in an academic context. *Anxiety, Stress, & Coping* 28(4): 425-444.

- Avlonitis GJ, Kouremenos A, Tzokas N (1994) Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing* 28(11): 5–28.
- Babcock-Roberson ME, Strickland OJ (2010) The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology* 144(3): 313-326.
- Bağıran D (2015) Destinasyon yenilik sürecinin oluşturulmasında ağ yapısı ve bilgi yönetiminin rolü. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, İzmir.
- Bakker AB (2017) Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics* 46(2): 67-75.
- Bakker AB, Albrecht SL, Leiter MP (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1): 4-28.
- Bakker AB, Bal PM (2010) Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83: 189-206.
- Bakker AB, Demerouti E (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13(3): 209-223.
- Bakker AB, Leiter MP (2010) Where to go from here? Integration and future research on work engagement. İçinde *Work engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*: 181-196.
- Bakker AB, Schaufeli WB (2008) Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 29: 147-158.
- Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris TW (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22(3): 187-200.

- Bakker AB, Tims M, Derks D (2012) Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations* 65(10): 1359-1378.
- Bakker, AB, Demerouti E, Sanz-Vergel AI (2014) Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 389-411.
- Bakkere AB, Demerouti E (2009) The crossover of work engagement between working couples, a closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology* 24(3): 220-236.
- Bal E (2008) Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bal EA (2009) Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir, Mayıs 21-23.
- Baltaş Z, Baltaş A (2012) *Stres ve Başaçıkma Yolları* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Bandura A (1977) *Social Learning Theory* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.).
- Bandura A (1986) *Social Foundations Of Thought And Action* (Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ.).
- Baradarani S, Kilic H (2017) Service innovation in the hotel industry: Culture, behavior, performance. *The Service Industries Journal* 38(13-14): 897-924.
- Barker A (2001) *Yenilikçiliğin Simyası*, çev. Ahmet Kardam. (Mess Yayınları, İstanbul).
- Barlı Ö (2012) *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (Akif Yayınevi, İstanbul).
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal Of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Barutçugil İ (1981) *Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi* (Bursa Üniversitesi Yayını, Bursa).

- Basım HN, Şeşen H (2008) Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 63(3): 49-64.
- Başol G, Türkoğlu E (2009) Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6(1): 732-757.
- Bateman TS, Crant JM (1993) The Proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal Of Organizational Behavior* 14(2): 103-118.
- Bateman TS, Crant JM (1999) Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons* 42(3): 63-70.
- Becherer RC, Maurer JG (1999) The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management* 37(1): 28-36.
- Bejerholm U, Eklund M (2007) Occupational engagement in persons with schizophrenia: Relationships to self-related variables, psychopathology, and quality of life. *American Journal of Occupational Therapy* 61(1): 21-32.
- Bell GG (2005) Clusters, networks and firm innovativeness. *Strategic Management Journal* 26(3): 287-295.
- Belschak FD, Den Hartog DN (2010) Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2): 475-498.
- Betoret FD (2013) Teacher psychological needs, locus of control and engagement. *The Spanish Journal of Psychology* 16(e29): 1-13.
- Bezuidenhout A, Cilliers FV (2010) Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology* 36(1): 1-10.
- Bhatnagar J (2012) Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management* 23(5): 928-951.

- Bindl UK, Parker SK (2011) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. İçinde *APA Handbook Of Industrial and Organizational Psychology* (American Psychological Association, Washington, DC).
- Birkinshaw J, Hamel G, Mol MJ (2008) Management innovation. *Academy of Management Review* 33(4): 825-845.
- Blau G (1993) Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66(2): 125-138.
- Bolino MC, Valcea S, Harvey J (2010) Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2): 325-345.
- Bollen KA, Stine R (1990) Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology* 20: 115-140.
- Borman WC (2004) Introduction to the special issue: Personality and the prediction of job performance: More than the Big Five. *Human Performance* 17: 267–269.
- Bostancı H, Ekiyor A (2015) Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 1(1): 37-51.
- Boyar E, Güngörmüş AH (2016) Muhasebe meslek mensuplarının proaktif kişilik özelliklerinin, kariyer memnuniyeti ile UFRS'ye bakış açıları ve bilgi düzeyleri üzerine etkisi. *Journal of Accounting & Finance* (70): 55-66.
- Bozbayındır F, Alev S (2018) Öğretmenlerin öz yeterlilik, proaktif kişilik ve değişime açıklık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 19(2): 293-311.
- Bozkurt ÖÇ, Kalkan A, Koyuncu O, Alparslan AM (2012) Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(15): 229-247.

- Brennan A, Dooley L (2005) Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. *Technovatio*, 25(12): 1389-1399.
- Bright JEH, Pryor RGL, Harpham L (2005) The role of chance events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior* 66(3): 561-576.
- Brockhas RH (1982) The psychology of the entrepreneur. İçinde *Encyclopedia of Entrepreneurship* (Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey).
- Brown DJ, Cober RT, Kane K, Levy PE, Shalhoop J (2006) Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of applied psychology* 91(3): 717-726.
- Brown J (2011) An examination of management practices as predictors of employee work engagement. Master Thesis, San Jose State University, San Jose.
- Buil I, Martínez E, Matute J (2019) Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management* 77: 64-75.
- Burke RJ, Koyuncu M, Jing W, Fiksenbaum L (2009) Work engagement among hotel managers in Beijing, China: Potential antecedents and consequences. *Tourism Review* 64(3): 4-18.
- Burmaoğlu S, Şeşen H (2011) Türk firmalarının organizasyonel inovasyon yeteneğini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 66(4): 1-20.
- Bülbül H (2003) Rekabet üstünlüğü sağlamada ürün ve süreç yeniliği: Bilişim teknolojileri uygulaması. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- Byrne BM (2010) *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming* (Taylor and Francis Group, New York).
- Caldwell DF, O'reilly C (2003) The determinants of team-based innovation in organizations. *Small Group Research* 34(4): 497-517.

- Campis L, Lyman RD, Prentice-Dunn S (1986) The parental locus of control scale: Development and validation. *Journal of Clinical Child Psychology* 15(3): 260-267.
- Caniëls MC, Semeijn JH, Renders IH (2017) Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International* 23(1): 48-66.
- Carmeli A, Meitar R, Weisberg J (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower* 27(1): 75-90.
- Ceylan A ve Özbal S (2005) Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (32): 167-184.
- Chang HT, Hsu HM, Liou JW, Tsai CT (2013) Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology* 43(10): 2120-2135.
- Chen G, Farh JL, Campbell-Bush EM, Wu Z, Wu X (2013) Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology* 98(6): 1018-1027.
- Chen WJ (2011) Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management* 30(1): 64-72.
- Chiaburu DS, Marinova SV, Lim AS (2007) Helping and proactive extra-role behaviors: The influence of motives, goal orientation, and social context. *Personality and Individual Differences* 43(8): 2282-2293.
- Christian MS, Garza AS, Slaughter JE (2011) Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64(1): 89-136.
- Chughtai AA, Buckley F (2011) Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International* 16(7): 684-705.

- Chukwuorji JC, Ituma EA, Ugwu LE (2018) Locus of control and academic engagement: Mediating role of religious commitment. *Current Psychology* 37(4): 792-802.
- Claes R, Beheydt C, Lemmens B (2005) Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology* 54(4): 476-489.
- Cole DA (1987) Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 55(4): 584-594.
- Collins KK (2009) Examining a strengths-based approach to employee engagement and the mediating effects of strengths self-efficacy, Doctoral Thesis, Alliant International University, Los Angeles.
- Covey SR (2016) *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, çev. Osman Deniztekin, Filiz Nayır Deniztekin. (Varlık Yayınları, İstanbul).
- Crant JM (2000) Proactive behavior in organizations. *Journal of Management* 26(3): 435-462.
- Crant JM (1996) The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management* 34: 42-49.
- Crant JM, (1995) The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal Of Applied Psychology* 80(4): 532-537.
- Crant MJ, Hu J, Jiang K (2017) Proactive personality: A twenty year review. İçinde *Proactivity at Work : Making Things Happen in Organizations* (ss. 193-225), (Routledge, New York).
- Crawshaw JR Van Dick R, Brodbeck FC (2012) Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal* 22(1): 4-20.
- Cromer CT, Dibrell C, Craig JB (2011) A study of schumpeterian (radical) vs. kirznerian (incremental) innovations in knowledge intensive industries. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 7(1): 28-42.
- Crossan MM, Apaydin M (2010) A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies* 47(6): 1154-1191.

- Daft RL (1978) A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Review* 21(2): 193-210.
- Daft RL (2000) *Management* (The Dryden Press, Orlando).
- Daft RL (2004) *Organization Theory and Design* (Thomson Learning South-Western, USA).
- Damanpour F (1996) Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science* 42(5): 693-716.
- De Jong JP, Den Hartog D (2010) Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* 19(1): 23–36.
- De Jong JP, Den Hartog DN (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1): 41-64.
- De Jong JP, Den Hartog DN (2008) Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research* 1-27.
- De Jong JP (2007) Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour. *Leadership Quarterly* 13: 57-65.
- De Spiegelaere S, Van Gyes G, De Witte H, Niesen W, Van Hootehem G (2014) On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management* 23(3): 318-330.
- Deese MN (2009) Testing an extension of the job demands-resources model: the addition of personal resources as mediators to the resources- engagement relationship. Master Thesis, The Graduate School of Clemson University, Clemson.
- Deluga RJ (1998) American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *The Leadership Quarterly* 9(3): 265-291.
- Demeško N (2017) Effects of transformational and transactional leadership styles on innovative work behavior: The role of employee's locus of control. Doctoral Thesis, ISM University of Management and Economics, Vilnius.
- Demirci AE (2012) Temel kavramlar. İçinde *Yenilik Yönetimi* (Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir).

- Demirel Ö (1993) *Eğitim Terimleri Sözlüğü* (Usem Yayınları, Ankara).
- Demirtaş Ö (2013) Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi* 35(2): 261-289.
- Denizli AA (2018) İnsan kaynakları geliştirme ikliminin, çalışanların işe adanmışlıklarına etkisinde örgüte bağlılığın rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Dicke C, Holwerda J, Kontakos AM (2007) Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action. *Center for Advanced Human Resource Studies* 1-85.
- Dikkers JS, Jansen PG, de Lange AH, Vinckenburg CJ, Kooij D (2010) Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International* 15(1): 59-77.
- Dönmez A (1983) Denetim odağı ve çevre büyüklüğü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 16(1): 37-47.
- Dönmez A (1986) Denetim odağı: Temel araştırma alanları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 19 (1): 259–283.
- Dörner N (2012) Innovative work behavior: the roles of employee expectations and effects on job performance. Doctoral Thesis, University of St.Gallen, St. Gallen.
- Drown DT (2013) Work design characteristics as moderators of the relationship between proactive personality and engagement. Doctoral Thesis, Portland State University, Portland.
- Drucker PF (1985) Discipline of Innovation. *Harvard Business Review* 63(3): 67-72.
- Drucker PF (2002) The Discipline of innovation. *Harvard Business Review* 80: 95-104.
- Du Plessis M (2014) The relationship between authentic leadership, psychological capital, followership and work engagement. Doctoral Thesis, Department of Industrial Psychology, University of the Western Cape, Cape Town.

- DuBrin, A. J. (2013). Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity. Edward Elgar Publishing.
- Durna U (2002) *Yenilik Yönetimi* (Nobel Yayın, Ankara).
- Durna U, Şentürk FK (2012) Üniversite öğrencilerinin denetim odaklarını çeşitli değişkenler yardımıyla tespit etmeye yönelik bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 8(15): 37-48.
- Duve MA (2015) An exploratory study of occupational engagement and career locus of control in sport management students. Doctor Thesis, Northcentral University. Prescott Valley, Arizona.
- Elçi Ş (2006) *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (Nova Basın Yayın, Ankara).
- Elçi Ş, Karataylı İ (2008) *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı* (Technopolis Group Türkiye).
- Elliott JG (1997) Locus of control, personal control, and the counselling of children with learning and/or behaviour problems. *British Journal of Guidance and Counselling* 25(1): 27-46.
- Emiroğlu A (2018) *İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi* (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).
- Engle DE, Mah JJ & Sadri G (1997) An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation. *Creativity Research Journal* 10(1): 45-49.
- Erdem F, Atsan N, Çizel B, Karakaş K (2002) Girişimcilik eğilimine sahip üniversite öğrencilerinin başarıma ihtiyacı ve kontrol odağı özelliklerine yönelik bir araştırma. *10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya, 913-920.
- Eröz SS (2017) The relationship between individual innovativeness and locus of control: A research on tourism faculty students. *Journal of Tourism And Hospitality Management* 5(1): 46-52.
- Esen E (2011) Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 30(1): 377-390.

- Feeny S, Rogers M (2003) Innovation and performance: Benchmarking Australian firms. Melbourne Institute Working Paper No: 7/01: 1-20.
- Ferguson A (2007) Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other job constructs and industry differences? *The Abstracts of the 7th Industrial and Organisational Psychology Conference/ 1st Asia Pacific Congress on Workplace and Organisational Psychology*. Australia, September 25-29.
- Fidan N (1986) *Okulda Öğrenme ve Öğretme* (Kadıoğlu Matbaası, Ankara).
- Fischer MM (2001) Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *The Annals of Regional Science* 35(2): 199-216.
- Freeman C, Soete L (2003) *Yenilik İktisadı* çev. Ergün Türkcan. (Tübitak, Ankara).
- Frese M, Fay D (2001) 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research In Organizational Behavior* 23: 133-187.
- Fritz C, Sonnentag S (2009) Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of management* 35(1): 94-111.
- Fugate M, Kinicki AJ, Ashforth BE (2004) Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65(1): 14-38.
- Fuller JB, Hester K, Cox SS (2010) Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues* 22(1): 35-51.
- Ganter A, Hecker A (2013) Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal Of Business Research* 66(5): 575-584.
- Garcia R, Calantone R (2002) A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *The Journal of Product Innovation Management* 19: 110-132.
- Gardner DC, Warren SA (1978) *Careers and Disabilities. A Career Education Approach* (Greylock Publishers, Stamford).

- Gareth RJ (2001) *Organizational Theory and Cases* (Prentice Hall International Inc., London).
- Garg S, Dhar R (2017) Employee service innovative behavior: the roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower* 38(2): 242-258.
- Gebert D, Boerner S, Kearney E (2006) Cross functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15(4): 431-458.
- George D, Mallery P (2016) *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference* (Routledge, New York).
- Giebels E, de Reuver RS, Rispens S, Ufkes EG (2016) The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52(3): 320-341.
- Gilbert JT (1994) Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons* 37(6): 16-23.
- Gill DS (2007) Employee Selection and work engagement: Do recruitment and selection practices influence work engagement? Doctoral Thesis, Kansas State University.
- Gomes C, Curral L, Caetano A (2015) The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management* 19(01): 1-18.
- Goyal A, Akhilesh KB (2007) Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management* 13(7/8): 206-226.
- Görmüş İ (2019) Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin bağlamsal, görev performanslarına ve yenilikçi davranışa etkisinin araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sigortacılık Anabilim Dalı, İstanbul.

- Grant AM, Ashford SJ (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research In Organizational Behavior* 28: 3-34.
- Grant AM, 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.
- Greenhalgh C, Rogers M (2010) *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth* (Princeton University Press, New Jersey).
- Griffin M, Neal A, Parker S (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal* 50(2): 327-347.
- Griffith R, Redding S, Van Reenen J (2003) R&D and absorptive capacity: Theory and empirical evidence. *Scandinavian journal of Economics* 105(1): 99-118.
- Gruman JA, Saks AM, Zweig DI (2006) Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior* 69(1): 90-104.
- Gudermann M (2010) The relationship between proactive personality, affective commitment and the role of job stressors. Bachelor's Thesis, University of Twente.
- Güler BK (2009) Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve yönetimi. İçinde *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (Umuttepe Yayınları, Kocaeli).
- Güleş HK, Bülbül H (2002) *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Gümüş S (2013) Okullardaki formal yapı ve bireysel davranışlar arasındaki ilişkiler üzerine bir derleme çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama* 4(8): 3-16.
- Gürbüz S (2019a) *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S (2019b) *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

- Gürbüz S, Şahin F (2018) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Hage JT (1999) Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology* 25: 597-622.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2013) *Multivariate Data Analysis* (Pearson Education Limited, Harlow).
- Hakanen JJ, Perhoniemi R, Toppinen-Tanner S (2008) Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal Of Vocational Behavior* 73(1): 78-91.
- Hallberg UE, Schaufeli WB (2006) “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist* 11(2): 119-127.
- Harter JK, Hayes TL, Schmidt FL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(2): 268-279.
- Hashemi SMK, Nadi HK, Hosseini SM, Rezvanfar A (2012) Agricultural Personnel’s poactive behavior: Effects of self efficacy perceptions and perceived organizational support. *International Business and Management* 4(1): 83-91.
- Hastings H (2008) *Improve Your Marketing To Grow Your Business* (Pearson Education, Inc., New Jersey).
- Hayes AF (2018) *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A regression-Based Approach* (The Guilford Press, New York).
- Haynie JJ, Flynn CB, Mauldin S (2017) Proactive personality, core self-evaluations, and engagement: The role of negative emotions. *Management Decision* 55(2): 450-463.
- Hellriegel D, Slocum JW (2008) *Organizational Behavior* (Cengage Learning, South-Western)

- Hoque ASMM, Gwadabe UM, Rahman MA (2017) Corporate entrepreneurship upshot on innovation performance: The mediation of employee engagement. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business* 1(6): 54-67.
- Hornsby JS, Kuratko DF, Zahra SA (2002) Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing* 17(3): 253-273.
- <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/wlcspage.html> (10 Haziran 2019).
- Hsiao HC, Chang JC, Tu YL, Chen SC (2011) The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity* 1(1): 31-36.
- Hughes JC, Rog E (2008) Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757.
- Hult GT, Hurley RF, Knight GA (2004) Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33(5): 429-438.
- Hurley RF, Hult GT (1998) Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62(3): 42-53.
- Hurley RF, Hult GT, Knight GA (2005) Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2004). *Industrial Marketing Management* 34(3): 281-283.
- Imran R, Saeed T, Anis-Ul-Haq M, Fatima A (2010) Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management* 4(15): 3337-3343.
- Işık C (2018) *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon ve Patent* (Nobel Akademik, Ankara).
- Işık C, Aydın E (2016) Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 5(2): 75-103.

- Işık C, Keskin G (2013) Bilgi ekonomilerinde rekabet üstünlüğü oluşturulması açısından inovasyonun önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 27(1): 41-57.
- İbicioğlu H (2000) Bilgi toplumunda enformasyon teknolojilerinin küçük işletmelere sağladığı yeni fırsatlar. *Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi*, Adana, Mayıs 22-24.
- İntepe G (2016) Teknoloji tahmini için yeni bir model önerisi. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- İraz R (2005) *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler* (Çizgi Kitabevi, Konya).
- Jamrog J, Vickers M, Bear D (2006) Building and sustaining a culture that supports innovation. *People and Strategy* 29(3): 9-19.
- Janssen O (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(3): 287-302.
- Jawahar IM, Liu Y (2017) Why are proactive people more satisfied with their job, career, and life? An examination of the role of work engagement. *Journal of Career Development* 44(4): 344-358.
- Johne A (1999) Using market vision to steer innovation. *Technovation* 19(4): 203-207.
- Jöreskog KG, Sörborn D (1993) *Lisrel 8: Structural Equation Modelling With SIMPLIS Command Language* (Scientific Software International, Lincolnwood).
- Kahn WA (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4): 692-724.
- Kahn WA (1992) To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations* 45(4): 321-349.
- Kale E (2019) Proaktif kişilik ve kontrol odağının, kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışına etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research* 5(2): 144-154.

- Kammeyer-Mueller, JD, Livingston BA, Liao H. (2011) Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior* 78(2): 225-236.
- Kanten P (2012) İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Kanten P (2016) İşe Adanma. İçinde *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Kanten P, Yeşiltaş M (2013) Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 4(8): 83-106.
- Kanter RM (1988) When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior* 10: 169-211.
- Kanungo RN (1982) Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67(3): 341-349.
- Kaur KD, Gupta V (2016) The impact of personal characteristics on innovative work behaviour: An exploration into innovation and its determinants amongst teachers. *The International Journal of Indian Psychology* 3(3/11): 158-172.
- Kaval K (2001) 12 yaş çocuklarında denetim odağını etkileyen bazı değişkenlerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kaymakçı R & Görener A (2019) Algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi* 3(6): 100-114.
- Keleş S (2014) Aile şirketlerinde Y jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 5(11): 95-109
- Kelley DJ, O'Connor GC, Neck H, Peters L (2011) Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role. *Journal of Engineering and Technology Management* 28(4): 249-267.

- Kelley T, Litmann J (2007) *On İnovasyon Emri*, çev. Can Sungur. (Mediacat Yayınları, İstanbul).
- Keser A, Yılmaz G (2009) İşe bağlanma (Engagement). İçinde *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (Umuttepe Yayınları, Kocaeli).
- Kets de Vries MFR, Balazs K (1999) Transforming The Mind-Set of The Organization A Clinical Perspective. *Administration & Society* 30(6): 640-675.
- Kheng YK, Mahmood R, Beris SJH (2013) A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology* 3(2): 91-99.
- Kickul J, Gundry L (2002) Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management* 40(2): 85-97.
- Kim MS, Koo DW (2017) Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(12): 3044-3062.
- Kim TY, Cable DM, Kim S (2005) Socialization tactics, employee proactivity and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology* 90(2): 232-241.
- Kim TY, Hon AHY, Lee D (2010) Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal* 22(1): 37-45.
- Kim TY, Hon AHY, Crant JM (2009) Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology* 24(1): 93-103.
- Kim W, Park J (2017) Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability* 9(205): 1-16.
- King N, Anderson N (2002) *Managing Innovation and Change: A Critical Guide For Organisation* (Thomson, London).

- Kirkman BL, Rosen B (1999) Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal* 42(1): 58-74.
- Kivimäki M, Lämsäsalmi H, Elovainio M, Heikkilä A, Lindström K, Harisalo R, Sipila K, Puolimatka L (2000) Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management* 30(1): 33-42.
- Klein J, Warnet MW (2000) Predictive validity of the locus of control test in selection of school administrators. *Journal of Educational Administration* 38(1): 7-25.
- Kleysen RF, Street CT (2001) Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital* 2(3): 284-296.
- Kline RB (2010) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (The Guilford Press, New York).
- Kocabacak A, Ertürk E (2013) Otel işletmelerinde yeniliğin önemi. İçinde *Otel İşletmelerinde Yenilik* (Sidas Medya Ltd.Şti., İzmir).
- Koch AR, Binnewies C, Dormann C (2015) Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(4): 505-517.
- Koçak A, Carsrud A, Oflazoglu S (2017) Market, entrepreneurial, and technology orientations: Impact on innovation and firm performance. *Management Decision* 55(2): 248-270.
- Koppula R (2008) Examining the relationship between transformational leadership and engagement. Master Thesis, San Jose State University, Kaliforniya.
- Korzilius H, Bücken JJ, Beerlage S (2017) Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations* 56: 13-24.
- Köhler T, Janßen C, Plath SC, Reese JP, Lay J, Steinhausen S, Gloede T, Kowalski C, Schulz-Nieswandt F, Pfaff H (2010) Communication, social capital and workplace health management as determinants of the innovative climate in German banks. *International Journal of Public Health* 55(6): 561-570.

- Köroğlu Ş (2018) Examination of the antecedents and consequences of employee engagement. Doctoral Thesis, Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences Department of Business Administration, Business Administration Program, İzmir.
- Krulder L (2010) The empirical distinctiveness of workaholism and work engagement and their relationship with job outcomes. Master Thesis, University Of Utrecht, Utrecht.
- Kular S, Gatenby M, Rees C, Soane E, Truss K (2008) Employee engagement: A literature review. *Kingston University Working Paper Series* (19): 1-28
- Kurt M (2010) Yenilik ve örgütsel yapı. Örgüt yapısı yeniliği nasıl destekler? İçinde *Örgütler ve Yenilik* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Kurt OO (2019) Personel güçlendirmenin yenilikçi davranışa olan etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolü: Görgül bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Küçükkaragöz H (1998) İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2018) <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-bultenler.html> (10 Haziran 2019).
- Lado AA, Wilson MC (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19(4): 688-717.
- Langelaan S, Bakker AB, Van Doornen LJ, Schaufeli WB (2006) Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality And Individual Differences*, 40(3): 521-532.
- Lefcourt HM (1992) Durability and impact of the locus of control construct. *Psychological Bulletin* 112(3): 411-414.

- Leiter MP, Bakker AB (2010) Work Engagement: Introduction. İçinde *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (Psychology Press, New York).
- Leone C, Burns J (2000) The measurement of locus of control: Assessing more than meets the eye. *The Journal of Psychology* 134(1): 63-76.
- Li L, Zhong JA, Chen Y, Xie Y, Mao S (2014) Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior And Personality: An International Journal* 42(1): 7-15.
- Li M, Liu Y, Liu L, Wang Z (2017a) Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology* 36(4): 697-706.
- Li M, Wang Z, Gao J, You X (2017b) Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology* 36(1): 48-55.
- Li N, Liang J, Crant JM (2010) The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of applied psychology* 95(2): 395-404.
- Litan RE, Wyckoff A, Fealing KH (2012) Improving measures of science, technology, and innovation. The National Academies Press, Washington.
- Little LM, Nelson DL, Wallace JC, Johnson PD (2011) Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior* 32(3): 464-484.
- Liu Y, Ferris GR, Zinko R, Perrewé PL, Weitz B, Xu J (2007) Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A Four-Study Investigation with Convergence. *Journal of Vocational Behavior* 71(1): 146–165.
- Akçakanat T, Uzunbacak HH (2017) Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal* 5(3): 786-807.
- Lorcu F (2015) *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı* (Detay Yayıncılık, Ankara).

- Luecke R (2008) *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, çev. Turan Parlak. (Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul).
- Luthans F (2002a) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16(1): 57-72.
- Luthans F (2002b) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal Of Organizational Behavior* 23(6): 695-706.
- Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Peterson SJ (2010) The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly* 21(1): 41-67.
- Luthans F, Peterson SJ (2002) Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development* 21(5): 376-387.
- Luthans F, Youssef CM (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 33(2): 143-160.
- Lv A, Lv R, Xu H, Ning Y, Ning Y (2018) Team autonomy amplifies the positive effects of proactive personality on work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 46(7): 1071-1082.
- Macey WH, Schneider B (2008) The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology* 1(1): 3-30.
- Madu VN (2018) Locus of control, depressive symptoms and perceived academic achievement of learners: a systemic review. *Global Journal of Educational Research* 17(1): 31-37.
- Major DA, Turner JE, Fletcher TD (2006) Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology* 91(4): 927.
- Marsh HW, Hocevar D (1988) A new, more powerful approach to multitrait-multimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology* 73(1): 1-30.

- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52(1): 397-422.
- Maslach C. Jackson SE (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior* 2(2): 99-113.
- Mauno S, Kinnunen U, Ruokolainen M (2007) Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior* 70(1): 149-171.
- Mentor P (2014) *İnovasyon Yapmak*, çev. Melis İnan. (Optimist Yayınları, İstanbul).
- Mert G (2018) *Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi* (Artikol Yayıncılık, İstanbul).
- Mesci M (2011) Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arası ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Meydan CH, Şeşen H (2015) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Miller D, Kets de Vries, MF, Toulouse JM (1982) Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal* 25(2): 237-253.
- Miller P, Lefcourt H, Ware E (1983) The construction and development of the Miller Mental Locus of Control Scale. *Canadian Journal of Behavioural Science* 15(3): 266-279.
- Mueller S, Thomas A (2001) Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16(1): 51-75.
- MÜSİAD Araştırma Raporları (2012) Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon, Stratejik Dönüşüm Önerisi. *MÜSİAD Araştırma Raporları*.
- Myers J (2014) Employee locus of control and engagement in nonprofit organizations. Doctoral Thesis, Walden University, Minnesota.

- Naktiyok A (2007) Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(2): 211-230.
- Narvekar RS, Jain K (2006) A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital* 7(2): 174-186.
- Nasution HN, Mavondo FT, Matanda MJ, Ndubisi NO (2011) Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management* 40(3): 336-345.
- Neff DJ, Moss RC (2012) Innovate, or die. İçinde *The Future of Nonprofits: Innovate and Thrive in the Digital Age* (John Willey & Sons, New Jersey).
- Nelson D, Cooper CL (2007) *Positive Organizational Behavior* (Sage Publications, London).
- Ng TW, Feldman DC (2013) Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior* 34(5): 583-606.
- Ng TWH, Sorensen KL, Eby LT (2006) Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 27: 1057-1087.
- Niesen W, Van Hootehem A, Vander Elst T, Battistelli A, De Witte H (2018) Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica* 57(4): 174-189.
- Norman DA, Verganti R (2014) Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues* 30(1): 78-96.
- Nowicki S, Strickland BR (1973) A locus of control scale for children. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 40(1): 148-154.
- Obeidat BY (2016) The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *Int. J. Communications, Network and System Sciences* 9: 478-505.
- Oldham GR, Cummings A (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39(3): 607-634.

- Oliver JE, Jose PE, Brough P (2006) Confirmatory factor analysis of the work locus of control scale. *Educational and Psychological Measurement* 66(5): 835-851.
- Ooi C (2009) *Surviving The War For Talent In Asia: How Innovation Can Help*. (Pearson Education).
- Orth M, Volmer J (2017) Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(4): 601-612.
- OSLO KILAVUZU (2005) *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (OECD/Eurostat Ortak Yayımı).
- Otero-Neira C, Lindman MT, Fernández MJ (2009) Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. *Marketing Intelligence & Planning* 27(2): 216-232.
- Owens JJ (2009) Examining the relationship between proactive personality and career success. Master Thesis, The University of Tennessee, Tennessee.
- Öğüt A, Akgemci T, Şahin E, Kocabacak A (2007) İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(17): 413-425.
- Özkalp E, Kırel Ç (2010) *Örgütsel Davranış* (Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa).
- Özkalp E, Meydan B (2015) Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 17(3): 4-19.
- Pallant J (2017) *SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi* çev Sibel Balcı ve Berat Ahi (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Paramanandam P, Sangeetha K (2015) Locus of control and employee engagement among the employees of automobile industry. *Ghanshyam Binani Academy of Management Sciences* 6(1-2): 77-85

- Park YK, Song JH, Yoon SW, Kim J (2014) Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development* 38(1/2): 75-94.
- Parker SK (2000) From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology* 49(3): 447-469.
- Parker SK, Collins CG (2010) Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management* 36(3): 633–662.
- Parker SK, Williams HM, Turner N (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology* 91(3): 636-652.
- Paulhus D, Christie R (1981) Spheres of control: An interactionist approach to assessment of perceived control. *Research With The Locus of Control Construct* 1: 161-188.
- Paunonen SV, Jackson DN (2000) What is beyond the Big Five? Plenty! *Journal of Personality* 68: 821–835.
- Pelenk SE (2004) Örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler: Kimya sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(ICEESS' 18): 149-155.
- Pons FJ, Ramos J, Ramos A (2016) Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology* 66(3): 117-126.
- Porter ME (1990) *The Competitive Advantage Of Nations* (Harvard Business Review).
- Potecea V, Cebuc G (2011) The Importance of Innovation in International Business. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 10(3): 157-161.
- Prakash D, Jain S, Chauhan K (2015) Supportive Government Policies, Locus of Control and Student's Entrepreneurial Intensity: A study of India. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 5(26): 1-15.

- Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.
- Presbitero A (2015) Proactivity in career development of employees: the roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International* 20(5): 525-538.
- Rank J, Pace VL, Frese M (2004) Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology* 53(4): 518-528.
- Rao V (2016) Innovation through employee engagement. In *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research* 1: 1-9.
- Rice JK (2009) The role of tenure as a moderator to work engagement and job satisfaction. Master Thesis, San Jose State University, San Jose.
- Rich BL (2006) Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation, Doctoral Thesis, University Of Florida, Florida.
- Rich BL, Lepine JA, Crawford ER (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 53(3): 617-635.
- Roberts DR, Davenport TO (2002) Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today* 29(3): 21-29.
- Rogers ME (2003) *Diffusion Of Innovations* (Free Press, New York).
- Rose J, Medway F (1981) Measurement of teachers' beliefs in their control over student outcomes. *Journal of Educational Research* 14(3): 185-190.
- Rosegger G (1996) *The Economics of Production and Innovation* (Butterworth-Heinemann Inc, Oxford, USA).
- Rothbard NP, Patil SV (2011) Being there: Work engagement and positive organizational scholarship.
- Rothmann S, Joubert JHM (2007) Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management* 38(3): 49-61.

- Rothmann S, Rothmann Jr S (2010) Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology* 36(2): 1-12.
- Rotter JB (1954) *Social Learning And Clinical Psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey).
- Rotter JB (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied* 80(1): 1-28.
- Rotter JB, Chance JE, Phares EJ (1972) *Applications of a Social Learning Theory of Personality* (Holt, Rinehart & Winston).
- Rotter JB, Mulry RC (1965) Internal versus external control of reinforcement decision time. *Journal of Personality and Social Psychology* 2(4): 598–604.
- Rum M (2012) Locus of control, innovation, performance of the business people in the small business and medium industries in South Sulawesi. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura (JEBAV)* 15(3): 373-388.
- Sabuncuoğlu Z, Vergiliel Tüz M (2013) *Örgütsel Davranış* (Alfa Aktüel Yayınları, Bursa).
- Saeed BB, Afsar B, Cheema S, Javed F (2019) Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management* 22(1): 105-124.
- Saks AM (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619.
- Saks AM, Gruman JA, Chooper-Thomas H (2011) The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior* 79(1): 36-46
- Salanova M, Agut S, Peiro JM (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90(6): 1217-1227.
- Samuel CC (2000) *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment* (Prentice Hall International Inc., London).

- Sarıçam H (2015) Akademik kontrol odağı ve motivasyonel kararlılık: Yapısal eşitlik modellemesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 5(1): 79-92.
- Sarwar M, Ashrafi GM (2014) Students' commitment, engagement and locus of control as predictor of academic achievement at higher education level. *Current Issues in Education*, 17(3): 1-10.
- Savaşçı İ, Kazançoğlu Y (2004) Firmaların yenilik yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü. III. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kasım 25-26.
- Schaufeli W, Enzmann D (1998) *The Burnout Companion to Study And Practice: A Critical Analysis* (Taylor & Francis, London).
- Schaufeli WB (2013) What is engagement? İçinde *Employee Engagement in Theory and Practice* (Routledge, London).
- Schaufeli WB, Bakker AB (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior* 25(3): 293-315.
- Schaufeli WB, Bakker AB (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. İçinde *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (Psychology Press, New York).
- Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational And Psychological Measurement* 66(4): 701-716.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3(1): 71-92.
- Schumpeter J (1939) *Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis Of The Capitalist Process* (McGraw-Hill Book Company).
- Scott SG, Bruce RA (1994) Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37(3): 580-607.

- Seibert SE, Crant MJ, Kraimer ML (1999) Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology* 84(3): 416–426.
- Seibert SE, Kraimer ML, Crant JM (2001) What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology* 54(4): 845-874.
- Seibert SE, Michael JC, Karimer ML (1994) Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology* 84(3): 416- 427.
- Seibert SE, Silver SR, Randolph WA (2004) Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of management Journal* 47(3): 332-349.
- Seligman M, Csikszentmihalyi MEP (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55(1): 5-14.
- Shanker R, Bhanugopan R, Van der Heijden BI, Farrell M (2017) Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior* 100: 67-77.
- Sharma RR, Sharma NP (2015) Opening the gender diversity black box: causality of perceived gender equity and locus of control and mediation of work engagement in employee well-being. *Frontiers in Psychology* 6: 1371.
- Shepherd C, Pervaiz KA (2000) From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management* 3(2): 100-107.
- Shraga O, Shirom A (2009) The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations* 62(2): 271-291.
- Shuck B, Reio TG (2014) Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(1): 43–58.
- Shuck B, Wollard K (2010) Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review* 9(1): 89-110.

- Siguaw JA, Simpson PM, Enz CA (2006) Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management* 23(6): 556-574.
- Simpson MR (2009) Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies* 46(7): 1012-1024.
- Siu OL, Spector PE, Cooper CL, Lu L, Yu S (2002) Managerial stress in greater China: The direct and moderator effects of coping strategies and work locus of control. *Applied Psychology: An International Review* 51(4): 608-632.
- Skudienė V, Augutytė-Kvedaravičienė I, Demeško N, Suchockis A (2018) Exploring the relationship between innovative work behavior and leadership: Moderating effect of locus of control. *Organizations and Markets in Emerging Economies* 9(1): 21-40.
- Sloane P (2007) *The Innovative Leader: How To Inspire Your Team And Drive Creativity* (Kogan Page Lim., Philadelphia).
- Smith CA, Mihans RJ (2009) Raising issues of student locus of control: Beginning a longitudinal study. *Research in Education* 81(1): 63-65.
- Sönmez B, Yıldırım A (2014) Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yenilikçi davranışları ve yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi: Niteliksel bir çalışma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* 1(2): 49-59.
- Spector PE (1988) Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology* 61(4): 335-340.
- Spector PE, O'Connell BJ (1994) The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type a to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67(1): 1-12.
- Spector PE, Sanchez JI, Siu OL, Salgado J, Ma J (2004) Eastern versus Western control beliefs at work: An investigation of secondary control, socioinstrumental control, and work locus of control in China and the US. *Applied Psychology* 53(1): 38-60.

- Sprung JM, Jex SM (2012) Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management* 19(4): 272-291.
- Spychala A (2009) Proactive work behaviour. Doctoral Thesis, Universität Konstanz.
- Storms PL, Spector PE (1987) Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology* 60(3): 227-234.
- Subrahmanya MB (2005) Pattern of technological innovations in small enterprises: a comparative perspective of Bangalore (India) and Northeast England (UK). *Technovation* 25(3): 269-280.
- Sümer N (2000) Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları* 3(6): 49-74.
- Sürgen S (2014) Sınıf öğretmenlerinin denetim odağı eğilimleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir.
- Şener G (2019) The Predictive Power of Teachers' Proactive Personality Traits on Their Problem Solving Skills. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 45(45): 175-189.
- Tabachnick BG, Fidell LS (2013) *Using Multivariate Statistics* (Pearson Education Limited, Boston).
- Tabak A, Erkuş A (2008) Denetim odağının bireylerin belirsizlikle baş etme düzeylerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1): 213-227.
- Tabak A, Erkuş A, Meydan CH (2010) Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: Belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10(1): 159–176.
- Tang TW (2015) Competing through customer social capital: The proactive personality of bed and breakfast operators. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 20(2): 133-151.

- Taşçı D, Koç U (2007) Örgütsel vatandaşlık davranışı - örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 373-382.
- Taştan SB (2013) The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in İzmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75: 407-419.
- Tekin Y, Durna U (2012) Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4(3): 93-110.
- Terlemez AG (2012) İşveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü: Türk Hava Yolları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Savunma Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Savunma Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, Ankara.
- Thomas JP, Whitman DS, 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 JA (2005) Proactive personality and performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology* 90: 1011-1017.
- Thompson VA (1965) Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly* 10: 1-20.
- Tidd J, Bessant J (2014) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (John Wiley & Sons, United Kingdom).
- Tiryakioğlu M (2004) Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik. III. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir, Mayıs 25-26.
- Tobin KG, Capie W (1982) Relationships between formal reasoning ability, locus of control, academic engagement and integrated process skill achievement. *Journal of Research in Science Teaching* 19(2): 113-121.

- Torres FC, Espinosa JC, Dornberger U, Acosta YAC (2017) Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*, 13(9): 9-25.
- Töre E (2017) Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, özyeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Töre E, Yolal M (2017) The effects of knowledge sharing, internal locus of control and self-efficacy on. *Revista Tur smo & Desenvolvimento* 27(28): 391-393.
- Trice A (1985) An academic locus of control scale for college students. *Perceptual and Motor Skills* 61: 1043–1046.
- Trott P (2005) *Innovation Management and New Product Development* (Prentice Hall).
- Trueman M (1998) Managing innovation by design-how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. *European Journal of Innovation Management* 1(1): 44-56.
- Tunca S, Elçi M, Murat G (2018) Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(1): 325-335.
- Turanlı R, Sarıdoğan E (2010) *Bilim-Teknoloji-Inovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum* (İstanbul Ticaret Odası Akademik Yayınları, İstanbul).
- Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (TUYUP) (2016) Turizm işletme belgeli konaklama ve yeme içme tesisleri işgücü araştırması. T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı TUYUP Projesi Operasyon Koordinasyon Birimi. Ankara.
- Turner E, Jonathan (2003) Proactive personality and the big five as predictors of motivation to learn. Doctoral Thesis, Old Dominion University, Norfolk, VA.

- Türksoy S (2018) Konaklama işletmelerinde işe adanmışlık, iş kontrol odağı, tutku ve asalaklık arasındaki ilişkinin analizi. *9. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*. Gazimağusa, K.K.T.C., Nisan 5-8.
- Uncuoğlu Yolcu İ (2017) Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde işe gönülden adanma ve psikolojik güçlendirmenin etkisi. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Uncuoğlu Yolcu İ, Çakmak AF (2017) Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 13(2): 425-438.
- Uslu D, Mansur F (2017) Sağlık yönetici adaylarının bireysel-sosyal yenilikçilik ve proaktiflik özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Özel Sayısı*: 52-68.
- Uzkurt C (2008) *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (Beta Basın Yayın, İstanbul).
- Uzkurt C (2010) *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* (Ankara Sanayi Odası Yayın, Ankara).
- Uzunbacak HH, Akçakanat T, Çarıkçı İH (2018) Lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ve işe adanmışlığın rolü. *6. Örgütsel Davranış Kongresi*. Isparta, Kasım 2-3.
- Van der Merwe ME (2003) Burnout, engagement, coping and locus of control of postgraduate students. Doctoral Thesis, North-West University, Potchefstroom.
- Van Wingerden J, Derks D, Bakker AB (2017) The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1): 51-67.
- Walder B, Weiermair K, Sancho Perez A (2006) *Innovation and Product Development in Tourism: Creating Sustainable Competitive Advantage* (Erich Schmidt Verlag, Berlin).

- Wallston BS, Wallston KA, Kaplan GD, Maides SA (1976) Development and validation of the health locus of control (HLC) scale. *Journal Of Consulting And Clinical Psychology* 44(4): 580-585.
- Walsh JB (2007) Conflict between radical and incremental innovation: Perceptions and behaviours of actors caught in the cross fire. Masters Thesis, National University of Ireland, Dublin.
- Walsh M, Lynch P, Harrington D (2009) Towards a conceptualisation of the innovativeness construct. *Proceedings of the 12th Annual Irish Academy of Management Conference*. Galway Mayo Institute of Technology (GMIT), September 02nd - 4th.
- Wang CL, Ahmed PK (2004) The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7(4): 303-313.
- Wang JL, Zhang DJ, Jackson LA (2013) Influence of self-esteem, locus of control and organizational climate on psychological empowerment in a sample of chinese teachers. *Journal of Applied Social Psychology* 43: 1428-1435.
- Wang Q, Bowling NA, Eschleman KJ (2010) A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of Applied Psychology* 95(4): 761-768.
- Wang Z (2014) Reaping benefits employee proactive personality: Roles of team proactivity composition, perceived organizational support, and work engagement. Doctoral Thesis, University of Houston, Houston.
- Wang Z, Zhang J, Thomas CL, 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.
- Weiermair K (2004) Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Paper Presented At The 77th Session of The OECD Tourism Committee*, 22 june.
- Weiner B (1980) *Human Motivation* (Psychology Press, New York).

- West MA, Farr JL (1990) *Innovation and Creativity At Work: Psychological And Organizational Strategies* (Wiley, Chichester).
- Wildermuth, C. M. (2010). The Personel Side of Engagement: the İnfluence of Personality Factors. S. Albrecht içinde, *Handbook of Employee Engagement* (s. 197-209). Cheltenham,: Edward Elgar Publishing.
- Wong S, Pang L (2003) Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management* 24(5): 551-559.
- Woodman RW, Sawyer JE, Griffin R W (1993) Toward a teorhy of organizational creativity. *The Academy of Management Review* 18(2): 293-321.
- Wright J (2009) Role Stressors, coworker support, and work engagement: a longitudinal study. Master Thesis, San José State University, Kaliforniya.
- Wu C, Parker SK, De Jong JPJ (2014) Need for cognition as an antecedent of individual innovation behaviour. *Journal of Management* 40(6): 1511-1534.
- Wulfen GV (2015) *İnovasyon Seferi, İnovasyon Başlatmak için Görsel Alet Takımı*, çev. Pınar Şengözer. (Optimist Yayınları, İstanbul).
- Yalçın H (2014) Evlilik uyumu ile sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* 3(1): 250-261.
- Yalom ID (2001) *Varoluşçu Psikoterapi*, çev. Zeliha İyidoğan Babayiğit. (Kabalıcı Yayınevi, İstanbul).
- Yang J, Liu CY (2006) New product development: An innovation diffusion perspective. *The Journal of High Technology Management Research* 17(1): 17-26.
- Yang K, Yan X, Fan J, Luo Z (2017) Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality and Individual Differences* 105: 43-46.
- Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S (2014) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Yeşilyaprak B (1990) Denetim odağının belirleyicileri ve değişimine ilişkin araştırmalar: Bir eleştirel değerlendirme. *Psikoloji Dergisi* 7(25): 41-52.

- Yeşilyaprak B (2017) Denetim Odağı. İçinde *Eğitimde Bireysel Farklılıklar* (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Yılmaz H (2015) *Stratejik İnovasyon Yönetimi* (Beta, İstanbul).
- Yi Z (2009) The relationship between organizational authority-control and employees' proactive behavior: The moderating role of individual proactive personality. Master's Thesis, City University of Hong Kong.
- Yidong T, Xinxin L (2013) How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* 116(2): 441-455.
- Yuan F (2005) Individual innovation in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. Doctoral Thesis, Texas A&M University, Texas.
- Yuan F, Woodman RW (2010) Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy Of Management Journal* 53(2): 323-342.
- Zgheib PW, Kowatly AK (2011) Autonomy, locus of control, and entrepreneurial orientation of lebanese expatriates worldwide. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 24:3: 345-360.
- Zhao F (2005) Exploring the synergy between entrepreneur ship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 11(1): 25-41.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı, Bu çalışmada işe adanmışlık, yenilikçilik, proaktif kişilik ve kontrol odağı ölçülmektedir. Bu anketle doktora tezi için veri toplanacaktır. Bu veriler sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacaktır. Şahıs ismi kullanılmayacağını taahhüt ederim. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.	
Danışman Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ Nevşehir HBV Üniversitesi	Mehmet TEKELİ Nevşehir HBV Üniversitesi

Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan kişisel bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.
Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız: <input type="checkbox"/> 18- 25 <input type="checkbox"/> 26- 35 <input type="checkbox"/> 36- 45 <input type="checkbox"/> 46 ve üzeri
Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Sektördeki Çalışma Süreniz: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
Çalıştığınız Departman: <input type="checkbox"/> Servis <input type="checkbox"/> Mutfak

PROAKTİF KİŞİLİK ÖLÇEĞİ						
Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan katılma düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar araştırırım.					
2	Nerede olursam olayım, yapıcı bir değişim için güçlü bir etkiye sahibim.					
3	Beni en çok heyecanlandıran şey, kendi düşüncelerimin gerçeğe dönüşmesidir.					
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	İyi olanakları diğer insanlardan daha önce fark ederim.					

KONTROL ODAĞI ÖLÇEĞİ						
Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan katılma düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çoğu işte insanlar başarmayı hedefledikleri şeyleri büyük oranda başarabilirler.					
2	Eğer bir işten ne beklediğimi biliyorsam bu beklentimi karşılayacak bir iş bulabilirim.					
3	Terfi, işini iyi yapan insanlara verilir.					
4	İşini iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilir.					
5	İstediğin işe girmek daha çok şans meselesidir.					
6	Terfi almak genellikle şansının iyi gitmesine bağlıdır.					
7	Birçok işte başarılı bir çalışan olabilmek için çok şanslı olmak gerekir.					
8	Çok veya az para kazanmak aslında şansa bağlıdır.					

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ						
Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan katılma düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım veya fikirler üretirim.					
2	Yaratıcı fikirler üretirim.					
3	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.					
4	Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.					
5	Yeni fikirlerin uygulanması için yeteri kadar plan ve program geliştiririm.					
6	Yenilikçiyim.					

İŞE ADANMA ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan katılma düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.					
2	İşyerindeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
3	Sabahları uyandığımda işe seveerek giderim.					
4	İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir.					
5	İşim bana ilham verir.					
6	Yaptığım işle gurur duyarım.					
7	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.					
8	Kendimi işime kaptırırım.					
9	Çalışırken kendimden geçerim.					