

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI

**TÜRK SİGORTA ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞANLARIN
PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
BAĞLAMSAK, GÖREV PERFORMANSLARINA VE
YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

İBRAHİM GÖRMÜŞ

İSTANBUL, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI

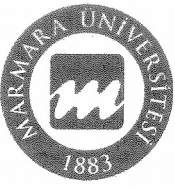
**TÜRK SİGORTA ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞANLARIN
PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
BAĞLAMSAL, GÖREV PERFORMANSLARINA VE
YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

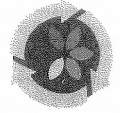
İBRAHİM GÖRMÜŞ

Danışman: DOÇ. DR. MELİSA ERDİLEK KARABAY

İSTANBUL, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Müdürlüğü



Sıfır Atık Proje Ortağı

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Türk Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Proaktif Kişilik Özelliklerinin Bağlamsal, Görev Performanslarına ve Yenilikçi Davranışa Etkisinin Araştırılması

TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİ HAZIRLAYAN : İbrahim GÖRMÜŞ

ANABİLİM DALI : Sigortacılık

SAVUNMA TARİHİ : 21.06.2019

JÜRİ ÜYELERİ

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Doç.Dr.Melisa ERDİLEK KARABAY

İMZA

Üye

Doç.Dr.Seher ARIKAN TEZERGİL

Üye

Doç.Dr.Meral ELÇİ

ÖZET

Globalleşme, işletmeleri çağın şartlarına uygun ve gerek davranışları gerekse de sergiledikleri performansları ile kendilerini öne çıkartan çalışanları tercih etmeye yöneltmiştir. Proaktif kişilik organizasyonun görev tanımının ötesindeki, kişisel inisiyatif davranışlarını da içerir. Bu nedenle, proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin gösterdikleri bireysel iş performansları da aynı düzeyde yüksek olacaktır. Proaktif davranış sergileyen bireyler bilinçli bir şekilde proaktif kişiliğin getirmiş olduğu özellikler itibarıyla yenilikçi davranış içeren hareketlerde de bulunacaklardır.

Bu araştırmanın amacı; Türk sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarının proaktif kişilik özelliklerinin iş performansı olarak adlandırdığımız görev ve bağlamsal performansa ve yenilikçi davranışa etkilerini incelemektir. Araştırma verileri, çevrimiçi anket tekniği ve kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Veriler, merkez veya bölge müdürlükleri İstanbul, Ankara veya İzmir gibi büyükşehirlerde bulunan Türk sigorta şirketlerinde çalışan 202 kişinin katılması ile elde edilmiş olup, daha sonra araştırma hipotezleri SPSS istatistik paket programında test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular; proaktif kişiliğin bağlamsal, görev performansı ve yenilikçi davranış ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, ayrıca örgütsel destek ve yönetici desteği değişkenlerinin, temel değişkenler arasındaki ilişkide aracı (mediatör) rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda, örgütsel destek değişkeni aracı bir etkiye sahipken, yönetici desteğinin aracı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Proaktif Kişilik, Bağlamsal Performans, Görev Performansı, Yenilikçi Davranış, Sigortacılık Sektörü, Örgütsel Destek, Yönetici Desteği.

ABSTRACT

Globalization leaned enterprises to prefer workers putting forward themselves with their performance and also appropriate behaviours according to today's modernization. Beyond the mandate of the organization proactive personality, it includes personal initiative behaviours, too. Thus, individual job performance of people having proactive personality will be same high level. Individuals exhibiting proactive behaviours consciously will take innovative actions thanks to characteristics of proactive personality.

This research's aim is to examine the impact of the proactive personality characteristics of the company employees in the Turkish insurance sector on the task performance, contextual performance and innovative behavior. Research data were collected using the online survey technique and convenience sampling method. This research is conducted by analyzing the obtained data from 202 people working in insurance companies generally located in central and regional offices such as İstanbul, Ankara or İzmir. Later the research hypotheses are analyzed through SPSS Statistical package Program. The findings that resulted from analysis reveal that there is a positive relationship between proactive personality and contextual, task performance and innovative behaviours. In the context of the study, it was also investigated whether organizational support and supervisor support variables mediate the relationship between key variables. As a result, it was found that while the organizational support mediates relation between the proactive personality with task, contextual performance and innovative behavior, there was no significant mediating effect found for the supervisor support.

Keywords: Proactive Personality, Contextual Performance, Task Performance, Innovative Behaviour, Insurance Sector, Organizational Support, Supervisor Support

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLOLAR LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI VE TEORİSİ

1.1.Kişilik Kavramı	3
1.2.Kişilik Kuramları	4
1.2.1.Psikodinamik Kuramlar.....	5
1.2.2.Davranışçı ve Bilişsel Kuramlar	8
1.2.3.Araştırma Odaklı Kuramlar.....	9
1.2.4.İnsancıl/Varoluşçu Kuramlar	15
1.3.Proaktif Kişilik	18
1.3.1.Proaktif Kişilik ile Reaktif Kişilik Arasındaki Farklar	19
1.3.2.Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Kişilik Arasındaki İlişki	21
1.4.Proaktif Kişilik Özelliklerinin Örgütler Üzerindeki Etkisi.....	24
1.4.1.Bireysel İş Performansı	24
1.4.2.Kariyer Başarısı.....	25
1.4.3.Liderlik	26
1.4.4.Örgütsel Yenilik	26

1.4.5.Takım Performansı	27
1.4.6.Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik	27
1.4.7.İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık.....	28
1.5.Proaktif Davranış	30
1.6.Proaktif Davranışın Örgütsel Yapıları	32
1.6.1.Kişisel İnisiyatif	33
1.6.2.Rol Genişliği Öz-Yeterlilik	35
1.6.3.Sorumluluk Alma	36
1.7.Proaktif Davranışın Örgütsel Yapılarının Karşılaştırılması	37

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE TEORİSİ

2.1.Performans Kavramı	40
2.1.1.Performansın Değerlendirilmesi ve Önemi.....	41
2.1.2.Çalışanların Davranışları ile Performans İlişkisi	43
2.2.Performansın Çeşitleri	46
2.2.1.Örgüt Performansı	46
2.2.2.Bireysel İş Performansı	47
2.2.2.1.Görev Performansı	51
2.2.2.2.Bağlamsal Performans	53
2.2.2.3.Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

3.1.Yenilikçiliğin Tanımı, Önemi ve Özellikleri.....	61
3.2.Yenilikçilik ile İlişkilendirilen Kavramlar	63
3.2.1.Proaktiflik.....	63
3.2.2.Yaratıcılık.....	64

3.2.3.Dönüşümcü (Dönüşümsel) Liderlik	64
3.2.4.Özgüven ve Özsaygı.....	65
3.3.Yenilikçi Davranış Kavramı	66
3.4.Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler	67
3.4.1.Bireysel Faktörler	68
3.4.2.Örgütsel Faktörler	68
3.5.Yenilikçi Davranış Süreci.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİGORTANIN TARİHÇESİ VE TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNÜN YAPISI

4.1.Sigortanın Tarihçesi.....	72
4.2.Türkiye’de Sigortacılığın Tarihi	76
4.3.Türk Sigorta Sektörünün Yapısı	79
4.3.1.Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta Reasürans ve Emeklilik Şirketleri	79
4.3.2.Türk Sigorta Sektöründeki Önemli Kurum ve Kuruluşlar	81
4.3.3.Türk Sigorta Sektörüne İlişkin Göstergeler	87
4.3.4.Türk Sigorta Sektörünün Genel Durum Değerlendirmesi ve Geleceği.....	91

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLERE AİT LİTERATÜR TARAMASI

VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

5.1.Proaktif Kişilik ve İş Performansı Arasındaki İlişki	95
5.2.Proaktif Kişilik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişki.....	96
5.3.Örgütsel Destek ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü.....	97

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1.Araştırmanın Amacı ve Örneklem.....	100
6.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	100
6.3.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	103
6.4.Araştırmanın Analizi ve Bulguları	105
6.4.1.Demografik Veriler	105
6.4.2.Çoklu Korelasyon, Güvenilirlik ve Normal Dağılım Analizi	107
6.4.3.Faktör Analizi.....	108
6.4.4.Regresyon Analizi	111
6.4.5.Aracı Model Etkisinin Test Edilmesi	112
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 121
EK-1:ANKET.....	123
KAYNAKÇA.....	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Büyük Beşli Kişilik Faktörleri	11
Tablo 2: Proaktif Kişilik ve Reaktif Kişilik Arasındaki Farklılıklar	20
Tablo 3: Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Kişilik(Boyutu) Arasındaki İlişki	21
Tablo 4: Proaktif Kişilik ve Beş Faktör Kişilik(Boyutu) Arasındaki Yön İlişkileri	22
Tablo 5: Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri	80
Tablo 6: Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Branş Bazında Prim Üretimlerinin Dağılımı	88
Tablo 7: Türk Sigorta Sektörünün İstihdam Durumu.....	89
Tablo 8: Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketlerinin Gelir-Gider Dengesinden Elde Edilen Karlılık Durumu.....	90
Tablo 9: Türk Finans Sektörü Bilanço Büyüklükleri	91
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durum Göstergeleri	106
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumları ve Kıdem Bilgileri.....	106
Tablo 12: Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon, Güvenirlik ve Normal Dağılım Analiz Sonuçları.....	108
Tablo 13: Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analiz (KFA) Sonuçları.....	109
Tablo 14: Regresyon Analiz Sonuçları.....	112
Tablo 15: Aracı Model Analiz Sonuçları (Model 1)	113
Tablo 16: Aracı Model 1 Analiz Sonuçları Özeti.....	114
Tablo 17: Aracı Model Analiz Sonuçları (Model 2)	116
Tablo 18: Aracı Model 2 Analiz Sonuçları Özeti.....	117
Tablo 19: Aracı Model Analiz Sonuçları (Model 3)	118
Tablo 20: Aracı Model 3 Analiz Sonuçları Özeti.....	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Alt-benlik, Benlik ve Üst-benliğin Üç Bilinç Düzeyine Göre İlişkisi..	7
Şekil 2: Beş Faktör Kuramına Göre Kişilik Sisteminin İşleyişi	13
Şekil 3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	16
Şekil 4: Bireysel İş Performansının Boyutları	51
Şekil 5: Bağlamsal Performansı Etkileyen Faktörler	54
Şekil 6: Bağlamsal Performansın Etkinlikleri.....	56
Şekil 7: Bağlamsal ve Görev Performansı Arasındaki Bireysel Farklılıklar	57
Şekil 8: Yenilikçi Davranış Süreci	71
Şekil 9: Aracı Değişken 1. Modeli	101
Şekil 10: Aracı Değişken 2. Modeli	102
Şekil 11: Aracı Değişken 3. Modeli	103
Şekil 12: Aracı Değişken Modeli (Model 1: Sonuç).....	115
Şekil 13: Aracı Değişken Modeli (Model 2: Sonuç).....	117
Şekil 14: Aracı Değişken Modeli (Model 3: Sonuç).....	120

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 1: Sigortacılık Sektörünün Finansal Sistemde İlerleyişi..... 92



KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
ar-ge	: Araştırma ve Geliştirme
BES	: Bireysel Emeklilik Sistemi
DASK	: Doğal Afet Sigortaları Kurumu
EGM	: Emeklilik Gözetim Merkezi
HATMER	: Sigorta Hasar Takip ve Gözetim Sistemi
HAYMER	: Hayat Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi
K.H.K.	: Kanun Hükmünde Kararname
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
RGÖY	: Rol Genişliği Öz-Yeterlilik
SAGMER	: Sağlık Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi
SBM	: Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi
SEGEM	: Sigortacılık Eğitim Merkezi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TARSİM	: Tarım Sigortaları Havuzu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TRAMER	: Trafik Sigortaları Bilgi Merkezi
TSB	: Türkiye Sigorta Birliği
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

GİRİŞ

Günümüz koşullarında dünyanın küreselleşmesi ile birlikte hergün giderek küçülmesi ve hayatı kolaylaştıracak gelişmelerin yaşanması işletmelerin bu değişime ayak uydurmasını, teknolojileri ve yenilikleri yakından takip etmesini, çalışanların inovatif fikirler sonucunda hızlı sonuçlara ulaşmasını ve karşılıklarına çıkabilecek sorunlarla baş edebilmesini devamlılıkları açısından zorunlu kılmıştır. İşletmeler bu gereklilikleri yerine getirebilmek ve kar elde etme amaçlarına ulaşabilmek için hiç şüphesiz ki emek (iş) gücüne ihtiyaç duyacaklardır. İşletmelerin gereksinim duyduğu iş gücü, kendilerini rakiplerinden önde tutabilecek kapasiteye sahip olmalı ancak atıl kapasite olarak adlandırılan doyum noktasına da ulaşmamalıdır. Bu nedenle işletme açısından çalışanların hem davranışları hem de performansları büyük önem arz etmektedir. İşte tam bu noktada çalışanların bireysel iş performansları ve küresel ihtiyaçların doğurduğu gereklilikleri yerine getirmek amacıyla sergiledikleri davranışlar işletmeyi diğerlerinden öncül kılacaktır. Tüm bu bilgilerin ışığında; bu araştırmadan elde edilecek bulguların; Türk sigortacılık sektöründe bulunan işletmelerin büyümesi, sektörün finansal sistem içerisindeki payının artması, çalışan davranışlarının sigorta şirketleri açısından öneminin vurgulanması, yeniliklere ayak uydurarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ve çalışanların bireysel iş performanslarının artırılmasına yönelik sektöre ve bu alanda araştırma yapan akademik camiaya katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Araştırma toplamda altı bölümden oluşup, birinci bölümde kişilik kavramı ve teorisinden bahsedilmiş, asıl inceleme alanımız olan proaktif kişilik ve davranışla ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir. Özetlemek gerekirse, proaktif kişilik çevresinde bulunan fırsatları belirleyip harekete geçen bununla da kalmayıp belirlediği fırsatla ilgili anlamlı sonuç elde edene kadar gayret gösteren ve örgüt faydası anlamında da kendinden ödün veren bireylerin oluşturduğu bir kişilik türüdür. Bu tip davranışları benimseyen ve karşılaşacağı sorunlarla ilgili çözüm odaklı hareket eden bireyler ise proaktif bir davranış sergilemektedir. İkinci bölümde performans kavramı ve teorisi ile ilgili bilgilere yer verilmiş, çalışanları davranışları ile performans arasındaki ilişki literatür baz alınarak açıklanmaya çalışılmış ve araştırma içerisinde kullandığımız bireysel iş

performansı içerisinde yer alan görev performansı temel sorumluluklarımızı ifade ederken, bağlamsal performans gönüllü olarak sergilediğimiz davranışları kapsamaktadır. Üçüncü bölümde yenilikçilik kavramı ile ilgili genel bir bilgi aktarımı yapıp, diğer bir değişkenimiz olan yenilikçi davranış ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bunun yanında, yenilikçi davranış etkileyen faktörler ve yenilikçi davranış sürecine de ayrıntılı bir biçimde değinilmiştir. Yenilikçi davranış günümüzde büyük rağbet gören ve işletme açısından son derece önemli olan bir davranış türüdür. Yenilikçi davranışa sahip olan bir birey; yeni iş yöntemleri ve yeni yeni fikirler üretmek bunu organizasyona tanıtmaya ve hayata geçirme yetisine sahiptir.

Ülkemizde her ne kadar sigortaya gösterilen ilgi az ve sigorta bilinci düşük olsa da sigortacılığın finans sektörü içerisindeki payı ve yeri göz ardı edilemez. Sigorta bu bakımdan sadece bir güvence değil, ekonomiyi canlandırma ve finansal sistemi hareketlendirme aracıdır. Buna bireysel emeklilik sistemini de dahil edersek bireyin makul miktardaki tasarrufları sonucunda geleceğine yön vermesi avantajı da eklenecektir. Araştırmanın dördüncü bölümünde sigortanın doğuşu ve Türk sigortacılık sektörünün yapısı ile ilgili bilgiler verilmiş bunların akabinde genel durum değerlendirmesi yapılarak geleceği konusunda çıkarım yapılmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde şu ana kadar değindiğimiz değişkenler arasındaki ilişki ve savunduğumuz hipotezler ile ilgili olarak literatürden örnekler verilmiş ve birçok atıfta bulunulmuştur.

Son bölümde ise araştırmanın amacı, örneklem, modeller, hipotezler ve örneklemelerden elde edilen veriler neticesinde ulaşılan analiz bulgularına ait metodoloji kısmı yer almaktadır. Tüm bu bilgi ve bulgulardan yararlanılarak ise sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI VE TEORİSİ

1.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramını ele almadan önce bu kavramın oluşmasında şüphesiz tek etken olan *kişiyi* diğer bir deyişle *bireyi* ele almak gerekir. Kişiyi yani insanı tek bir kalıba oturtarak tanımlamak veya onu açıklamaya çalışmak mümkün değildir. Bu nedenle kişilik psikologları insanlar üzerindeki bakış açısını “İnsanlar arasında farklılıklar bulunur, ancak esas önemli olan bu farklılıklardır.” şeklinde özetlemişlerdir. Gordon Allport’a göre ise, “İnsanın en ayırt edici özelliği onun bireysel oluşudur. Onun gibi bir kişi dünyaya asla gelmemiştir ve bir daha da gelmeyecektir.”¹ Çıkarımlarımızdan hareketle, birey hakkında biraz olsa da fikir edindiğimize göre “Kişilik Kavramı”nı artık inceleyebiliriz.

Kişilik, bilimsel olarak incelenmesine ve birden fazla açıklama getirilmesine rağmen kişilik kavramının psikologlar arasında anlaşılmaya varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Hatta Allport (1937)’un gerçekleştirdiği araştırmalarda, yaklaşık elliye yakın farklı tanıma rastlanmış olması da bunun bir kanıtı şeklinde gösterilebilir. Kişilik ile ilgili yapılan tanımların çoğunda bireysel farklılıkların önemi vurgulandığından kişiliğin, bir bireyi diğerinden farklı kılacak, bireyin kendine özgü özellikleri şeklinde nitelendirilmesi doğru olacaktır. Buradan hareketle, kişiliği bir bireyi diğerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılaşmış özellikler bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür. Tanımı inceleyecek olursak; “bir bireyi diğerinden ayıran, bireye özgü özellikler bütünü” şeklinde ifade etme nedeni, bireyi birey yapan diğer insanlarla olan ortak özelliklerinin değil, aksine onlardan farklı kılan özelliklerinin olması ve bu özelliklerin her bir kişi üzerindeki örüntüsü şeklindeki açıklamamız uygun olacaktır. Tanımın diğer bir parçası olan “tutarlılık”la ise, bireyin belli bir süre içerisinde yaşayacağı benzer durumlarda davranışlarının değişmeyeceği vurgulanmıştır. Örnek vermek gerekirse okul hayatında başarılı olan bir kişinin ileride iş hayatında da başarılı olması beklenir. Bunun yanısıra tutarlılık bir bireyin her zaman, her koşulda

¹ Jerry M. BURGER, **Kişilik**, 1. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006, s. 21

aynı şekilde davranacağı anlamına gelmemelidir. Bireyler kişilikleri doğrultusunda içerisinde bulundukları duruma uygun şekilde tepki gösterirler, ancak davranışlarımız sadece içinde bulunulan duruma göre verilen tepkilerden oluşmaz. Yani, bireylerin davranışlarında kişiliğe bağlı tutarlılık beklenilebilir.²

Kişilik kavramı, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler şeklinde de tanımlanabilir. Bu tanıma iki bölümde inceleyecek olursak ilk başta, daha öncede değindiğimiz tutarlı davranış kalıbı göze çarpacaktır. Tutarlı davranış kalıbı ile ilgili eklememiz gereken diğer bir husus ise insanların zamanla değişebileceği ancak insanların davranışlarında tutarlılığın beklenmesinin doğal olduğudur. İkinci bölümde anlatılmak istenen kişilik içi süreç ise kişilerarası süreçten farklı olarak, nasıl davranacağımızı, hissedeceğimizi etkileyen ve içimizde gelişen duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsamaktadır.³

Toplumbilim terimleri sözlüğünde ise kişilik, “bireyin toplumsal yaşamı içerisinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, kişilik bireyin doğuştan getirdiği edinimlerin yanısıra toplumsal yaşam içinde hayatına yaptığı eklemeleri de kapsamaktadır.⁴

1.2. Kişilik Kuramları

Kuram sözcüğü genelde her ne kadar hakikat veya gerçek kavramları ile karıştırılıyor olsa da bilimsel açıdan kuramlar, araştırmalar yapma ve bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulguları sistemli bir şekilde işleme gerekliliğinin olduğu bir süreçtir. Bilimsel nitelikli bir kuram, bir konuyla ilgili olguyu açıklamak amacıyla, birbiri ile ilişkisi bulunan kavram ve varsayımları ele alarak araştırmacının tımdengelim yöntemi kullanması sonucunda ölçülebilir hipotezler geliştirmesini sağlayan bir kavramdır. Yani kuramlar herhangi bir kesin bilgi olmayan konuda, konu ile ilgili gerçekliği anlama, açıklama veya yol gösterme amacıyla kullanılan

² Banu YAZGAN İNANÇ, Eşef Ercüment YERLİKAYA, **Kişilik Kuramları**, 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2014, s. 2-3-4.

³ BURGER, **a.g.e.**, s. 23.

⁴ Sezai TUNCA, “Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi”, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5. Sayı 1, 2018, s. 326.

kanıtlanmamış tahminler bütünüdür.⁵ Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise kuram, “belirli bir konudaki düşüncelerin, görüşlerin bütünü”⁶ şeklinde tanımlanmıştır.

Kişiliği anlamak için oluşturulan yaklaşımların hepsi bir kuramın başlangıcıdır. Kuramlar, insan kişiliğinin altında yatan mekanizmaları ve bu mekanizmalara bağlı olarak bireye özgü davranışların ortaya çıkmasından nasıl sorumlu olduklarını açıklamaktadırlar. Çogu zaman kuramcılar, kişilik farklılıklarının nasıl oluştuğunu da ele almışlardır. Kişilik kuramcıları farklı görüşlere sahip olup bazıları bilinçdışı süreçlere, bazıları kişinin öğrenme tarihçesine, bazıları da zihinsel süreçlerin incelenmesine önem vermişlerdir.⁷ Şimdi kuramcılar tarafından ortaya atılmış olan temel kişilik kuramlarını gelin birlikte inceleyelim.

1.2.1. Psikodinamik Kuramlar

Psikodinamik kuramlar literatürde çok kapsamlı olarak görünse de ileri sürülen herbir yaklaşım Sigmund Freud ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Yirminci yüzyılda bilimin hızla gelişmesi ile birlikte Freud bireyi, kendisinin farkında olmadığı bilinçdışı etkenlerin yönlendirdiği bir varlık olarak kabul etmiş ve psikolojide yepyeni bir yaklaşımında (psikanalist yaklaşım), kurucusu olmuştur. Bununla birlikte Freud, ilk kapsamlı kişilik kuramının da kurucusu olarak kabul edilir.⁸ Psikodinamik kuramlar, insan davranışlarının oluşumunu ele alarak bireyi doğumdan yetişkinliğe kadar izleme yöntemi ile bireyin hayatının ilk yıllarında yaşadığı deneyimlerin, ileri ki yıllarda da etkisi olduğu varsayımını incelemiştir.⁹

1856 yılında dünyaya gözlerini açan Freud, ortaya koyduğu düşünceler sonucunda döneminde oldukça tepki toplamış ancak yıllar içerisinde kuramı kabul görmeye başlamış olup hatta 1909 yılında Clark Üniversitesi’nde psikanaliz üzerine ders vermek amacıyla ABD’ye davet edilmiştir.¹⁰ Freud’un, kişilik konusunun anlaşılmasındaki en büyük katkısı bilinçdışı kavramını ele alması olmuştur. Freud

⁵ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, **a.g.e.**, s. 4.

⁶ Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KURAM, (21.12.2018)

⁷ BURGER, **a.g.e.**, s. 35.

⁸ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, **a.g.e.**, s. 9-10.

⁹ Neslihan AVCI, Mehmet TORAN, **Okul Öncesi Eğitime Giriş**, 2. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap, 2012, s. 14.

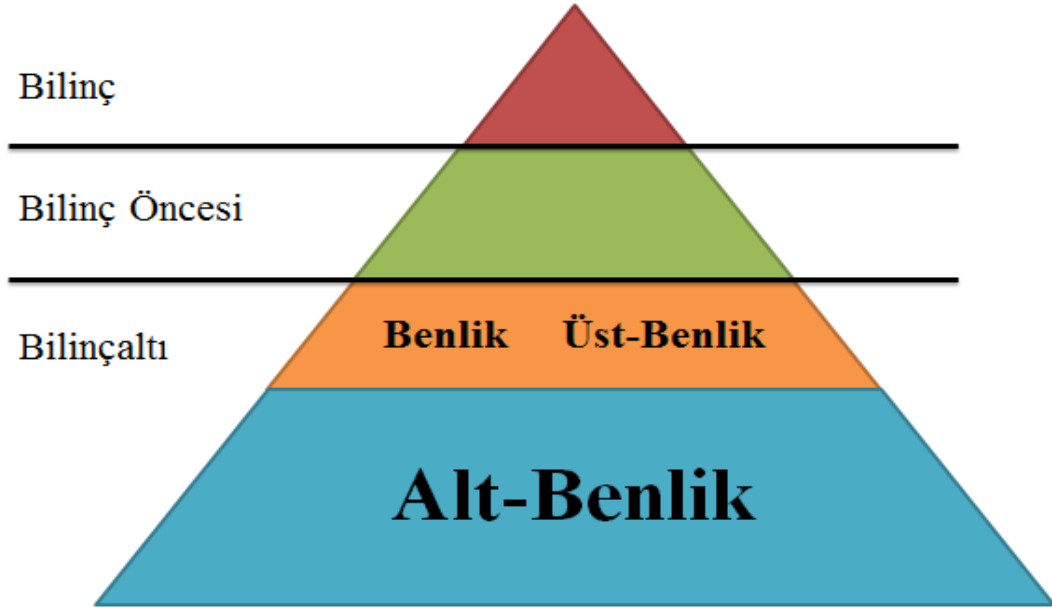
¹⁰ BURGER, **a.g.e.**, s. 76.

kişiliğin yapısını anlamak ve bireyi incelemek amacıyla Topografik model ve yapısal modeli, kişiliğin gelişimi amacıyla da psikoseksüel gelişim dönemini ele almıştır. Topografik modele göre insan kişiliğini bilinç, bilinçöncesi ve bilinçdışı(bilinçaltı) şeklinde ele almak gerekir. Bilinç, farkında olduğumuz her yaşantı ve düşüncelerimizin bulunduğu düzeydir. Bilinçöncesi kişinin kendi veya diğer çabalar sonucunda bilince çağırabildiği, daha öncesinde yaşanmış ve hatırlanabilen her türlü anı ve bilgi düzeyidir. Bilinçdışını ise Freud, buzdağının görünmeyen kısmı olarak nitelendirir ve psikanalitik bakış açısının en önemli kısmıdır. Açıklık getirmek gerekirse bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarının çoğunu yönlendiren tüm istek, dürtü ve güdüler bilinçaltını (bilinçdışını) oluşturur.

Tüm bu araştırmaların ışığında Freud, Topografik modelin insan kişiliğinde sınırlı bir rol oynadığını düşünerek, Topografik modeli terk etmemek kaydıyla buna ek olarak yapısal modeli oluşturmuştur. Yapısal modele göre kişilik benlik(ego), alt-benlik(id) ve üst-benlik(süperego) şeklinde üç yapıdan oluşur. Freud'a göre id(alt-benlik) ruhsal yapının doğumundan itibaren varolan ve haz ilkesine göre hareket ederek, kişisel istekleri tatmin etmeye çalışan bir yapıdır. Ben sözcüğünün Latince karşılığı olan ego(benlik) bireylerin dış dünyadaki amaçlarına ulaşması ve diğer bireylerle arasındaki iletişimi düzenlemesi amacıyla 6-8. aylarda, id(benlik)den evrimleşerek gelişir. Kişiliğin en son gelişen yapısı olan süperego(üstbenlik) ise egodan birey 3-5 yaşında iken ayrılmaya başlayarak toplumsal değer yargılarını ve standartlarını temsil etmekle görevlidir. Diğer bir deyişle süperego vicdani bir araç olup, neleri yapıp neleri yapmamamız konusunda kısıtlamalar getirmeye yarar.

Freud'un hiç şüphesiz ki psikolojiye yaptığı en tartışmalı katkılardan biri de kişilik gelişimi amacıyla ortaya attığı Psikoseksüel gelişim dönemleri olmuştur. Freud'a göre psikoseksüel kişilik gelişimi, yaşamın ilk 5-6 yılında gerçekleşen ve her biri cinsel uyarılmaya duyarlı olan, haz alınan beden bölgesi ile temsil edilmiş üç önemli dönemde gerçekleşir. Bunlar Oral(0-18 ay), Anal(1,5-3 yaş), Fallik(3-6 yaş) dönemleridir. Bu dönemleri altı yaşından ergenliğin başına kadar Latant(Gizil) dönem(6-12 yaş), ergenlik ve daha sonrasını ise Genital(Ergenlik ve sonrası) dönemler izlemektedir. Kişilik gelişiminin nihai hedefi olan Genital dönem, gerçek olgunlaşmayı temsil etmekle

birlikte Genital karakter Psikanalitik kuramdaki ideal kişilik tipinin iyi bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹ Sigmund Freud'un ortaya attığı kişilik yapılarının birbirleriyle ilişkisi şekil üzerinde şöyle özetlenebilir;¹²



Şekil 1. Alt-benlik, Benlik ve Üst-benliğin Üç Bilinç Düzeyine Göre İlişkisi

Kaynak: Jerry M. BURGER, **Kişilik**, 1. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006, s.

79

Alfred Adler, kişilik kuramının herkes için anlaşılabilir ve faydalı olması gerektiğini düşündüğü için Freud ve Jung'dan farklı olarak oldukça yalın bir kuram ortaya koymuştur. Adler'in kişiliği anlamamıza yardımcı olacak katkıları arasında üstün olma çabası, kişilik gelişiminde ebeveyn etkisi ve doğum sırasının önemi gösterilebilir. Carl Gustav Jung ise kişilik kuramından bahsederken hem bilinç hemde bilinçaltını kapsayan ruhsal terimleri kullanmıştır. Ona göre kişilik bilinç, kişisel bilinçdışı ve kolektif bilinçdışı şeklinde üç farklı bilinç sisteminden oluşur. Bunların yanısıra Karen

¹¹ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 19-36.

¹² BURGER, a.g.e., s. 79.

Horney, Erich Fromm ve Erik Homburger Erikson gibi kişilik kuramcıları kişilik yapısını anlamak amacıyla kişiliği farklı şekillerde ele almışlardır.¹³

1.2.2. Davranışçı ve Bilişsel Kuramlar

Davranışçı ve bilişsel kişilik kuramları, kişiliği öğrenme ve bakış açısıyla açıklamaya çalışmaktadır. Davranışçılık ilk ortaya çıktığı andan itibaren yaklaşık 40 yıllık bir süre zarfında psikanalizin gölgesinde kalmış, 1950’li yılların başlarında ise psikanalizin tahtını sarsmıştır. Davranış kuramcılarına göre bireyin davranışlarını belirleyenler dışsal çevrelerdir. Davranışçılık 1960’lı yıllarda psikoloji dünyasında egemenliğini sürdürürken 1970’li yılların başlarında bilişsel kuramın ortaya çıkması ile birlikte bu egemenlik sarsıntıya uğramıştır. Bilişsel kuram davranışçılığın aksine düşünce süreçleri üzerinde durup davranışlarımızın, çevreden gelen uyarılara ne şekilde karşılık verdiğimizle bağlı olarak ortaya çıktığını öne sürmüştür.¹⁴

1913 yılında John Watson isimli bir psikolog “Davranışçıların Gözüyle Psikoloji” isimli bir makale yayınlamasının ardından, 1924 yılında Davranışçılık kitabının basılmasıyla birlikte psikoloji alanında “Davranışçılık” hareketini başlatmış oldu. Watson’a göre kişilik alışkanlık sisteminin bir ürünüydü ve geçmişte yaşanılmış olan farklı deneyimlerin, yetişkinlikte bireylerin birbirinden farklılıklarını gösterdiğini düşünüyordu. Daha sonra Watson’un mirası olan davranışçılık diğer bir önemli psikolog olan Frederick Skinner tarafından sürdürülmüştür.¹⁵ Determinist ve çevreci olan Skinner kendi davranışçılık anlayışını radikal davranışçılık olarak tanımlamış ve soyut kavramlar kullanmayı reddetmiştir. Skinner’e göre davranış devamlı olan etkinliklerin pekiştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Daha sonra Skinner, kişiliğin gelişmesi konusunda da “Edimsel Koşullanma ve Pekiştirme” kuramını öne sürerek çevredeki etkinliğin azalması ya da artması sonucunda ortaya çıkan sonuca göre davranışın sıklığının değiştiğini iddia etmiştir.

¹³ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 43-76.

¹⁴ M. Hakan TÜRKÇAPAR, A. Emre SARGIN, “Bilişsel Davranışçı Psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim”, *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1. Sayı 1, 2012, s. 7-8-9.

¹⁵ BURGER, a.g.e., s. 510-513.

Bireyin davranışlarını hem gerçekliğe hemde bireyin gerçekliği algılamasına bağlayan George Kelly, Skinner’ın davranışın çevre tarafından şekillendirildiği fikrini reddederek evrenin gerçekte varolduğunu, bireylerin ise bunu farklı şekilde yorumladığı düşüncesini savunmuştur.¹⁶ Kelly olayları yorumlamak ve açıklama getirme amacıyla bilişsel yapıları kişisel yapılar olarak adlandırmış hiçbir bireyin kişisel yapısının diğerine benzemediğini öne sürmüştür. Diğer bir deyişle, davranışlarımızdaki kalıplar dünyamızı oluşturmamızda özümsemiğimiz kararlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁷

1.2.3. Araştırma Odaklı Kuramlar

Araştırma odaklı kuramlar, daha önce bahsettiğimiz kişilik kuramlarının aksine bireyin somut ve bilinçsel yönlerini ele alıp, bilinçdışı açıklamaları ise gözardı etmiştir. Kuramsal anlamda incelediğimizde bu alandaki ilk çalışmalar 1921 yılında Gordon Allport tarafından gerçekleştirilmiştir. Allport, Freud’un bilinçdışı üzerinde aşırı durmasına karşı tepki olarak Ayırıcı Özellik Kuramı’nı geliştirerek kişilerin temel özelliklerini saptamak istedi. Bunun yanısıra araştırma odaklı kuramlar üzerine en yakın tarihteki çalışmalar “Büyük Beşli” olarak da bilinen Beş Faktör Kuramı’nın temsilcileri olan Robert McCrea ve Paul Costa tarafından yürütülmüştür.¹⁸ Şimdi isterseniz bu kuramlara yakından göz atalım.

Ayırıcı özellik yaklaşımını öne süren ilk kişi Allport olmasa da kişilik psikolojisi alanında kullanmaya başlayan ilk kuramcı o olarak kabul edilir. Allport’un, “kişilik de yaşayan herşey gibi büyüdükçe değişir” sözünden de çıkarılabileceği üzere kişilik, her an değişmeye müsait olan dinamik bir yapıya sahiptir ve dahası bir kişiliği incelerken hem fiziksel hemde psikolojik(psikofiziksel) yönden ele almak gereklidir.¹⁹ Allport’a göre kişiliğin yapısını oluşturan temel birim kişisel yatkınlıklar olarak adlandırılan kişiye ait özelliklerdir. Burdan yola çıkıldığında Allport hiçbir zaman iki bireyin birbirine benzemediğini ifade etmektedir.

¹⁶ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 181-225.

¹⁷ BURGER, a.g.e., s. 609-610-611.

¹⁸ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 241-243.

¹⁹ Hüseyin YILDIZOĞLU, “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, 2013, s. 87.

Bireyin davranışlarının birbirlerinden farklı ve özgün olma durumu ise ayırıcı özellik(trait) kavramını doğurmuştur. Ayırıcı özellik, bir kişinin kendine ait kişilik özelliğini ne derece yansıttığına bağlı olarak kişiyi sınıflandırmaya yarayan bir kişilik boyutu olarak tanımlanabilir. Ayırıcı özellik boyutu, temel olarak iki varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, kişilik özelliklerinin herne olursa olsun değişmediğini kabul ederken diğer bir varsayım ise kişilik özelliklerinin durumlara göre kararlılık gösterdiğidir. Örnek vermek istersek, kişilik bakımından sosyal ve arkadaş canlısı olan bir birey arkadaş ortamında olmayı sever ve tercih eder ancak bazen bu durumdan kaçınabilir yalnız kalmak isteyebilir. Burada onun kişilik özelliğinin değiştiğini veya değişmediğini bilemeyiz. Kişilik özelliklerinin değişmeyeceğini varsayan araştırmacılar; kişinin yüksek derecede sosyallik göstermesi durumunun her zaman bu şekilde devam edeceği düşüncesindedirler. Kişilik özelliklerinin durumlara göre kararlılık gösterebileceğini varsayan araştırmacılar ise; bireyi belli bir süre içerisinde farklı ortamlarda izleyerek kişinin pek çok durumda sosyal olması durumunda kararlı bir sosyallik düzeyinin olduğunu varsayacaklardır.

Allport ile başlayan kişiliğin boyutlarını inceleme çabaları 1980'li yılların başında Robert McCrea ve Paul Costa'nın çalışmaları ile devam etmiştir. 1985 yılına kadar üç boyutlu bir model ile kişiliğin ölçülebileceğini savunan McCrea ve Costa ilerleyen yıllarda yaptıkları çalışmalar neticesinde beş temel boyutlu bir ölçme aracı öne sürmüş bunun yanı sıra başlangıçta bir kişilik sınıflandırması olarak düşünülen bu beş faktör belirli bir zaman içerisinde kişilik kavramı olarak günümüze taşınmıştır.²⁰ Beş Faktör Kuramı diğer bir deyişle Büyük Beşli kişilik ne şekilde ortaya konulursa konulsun, birçok araştırmacı ve psikolog tarafından oldukça ilgi çekmiş ve benimsenmiştir. Hatta kişilik üzerine yapılan çalışmalarda Beş Faktör Kuramı'nı destekleyen bulgular ortaya çıkmış ve bu zaman içerisinde kararlılık göstermiştir.²¹ Literatüre bakıldığında ise, ne yazık ki ülkemizde McCrea ve Costa(1987)'nin ortaya atıp geliştirdiği ve Türkçe'ye uyarlanması yapılan Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin

²⁰ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 286-287.

²¹ BURGER, a.g.e., s. 255.

dışında patolojik olmayan bireylerin kişilik yapısını ölçebilecek herhangi bir kişilik testi de bulunmamaktadır.²²

Tablo 1. Büyük Beşli Kişilik Faktörleri

FAKTÖR	ÖZELLİKLER
Nevrotiklik	• Kaygılı ya da sakin • Güvensiz ya da güvenli • Kendine acıma ya da kendinden memnuniyet
Dışa Dönüklük	• Sosyal ya da çekingen • Eğlenceyi seven ya da ciddi • Şevkatli ya da mesafeli
Açıklık	• Hayalci ya da gerçekçi • Çeşitlilik ya da sıradanlık • Bağımsız ya da uysal
Uyumluluk	• Yumuşak kalpli ya da katı • Güvenen ya da şüphe duyan • Yardımcı ya da işbirliği yapmayan
Özdisiplin	• Düzenli ya da düzensiz • Dikkatli ya da dikkatsiz • Kendini disipline edebilen ya da zayıf iradeli

Kaynak: Jerry M. BURGER, **Kişilik**, 1. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006, s. 253

Büyük Beşli kuramına bakıldığında, McCrea ve Costa'nın faktör analizi çalışmaları sonucunda ortaya koydukları beş temel kişilik özellikleri; dışadönüklük, nevrotiklik, deneyime açık olma(açıklık), özdisiplin ve uyumluluktur. Bu kavramların

²² Kasım TATLILIOĞLU, "Beş Faktör Kişilik Kuramı Bağlamında Kişilik Kavramına Genel Bir Bakış", **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3. Sayı 6, 2013, s. 135-136.

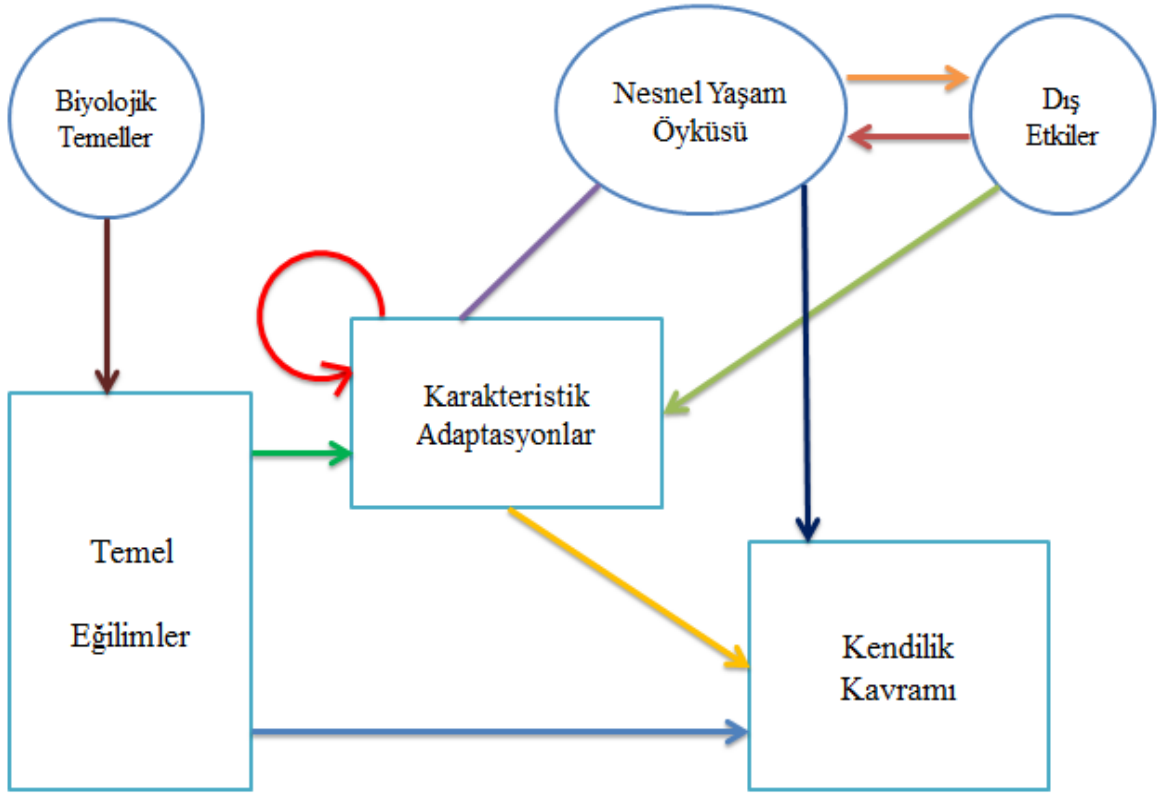
her biri kişiliği ortaya koyabilmek amacı ile kişilik envanteri olarak adlandırdığımız tabloda numaralar ile belirli bir puan karşılığında değerlendirilecek ve bu işlemin sonucunda karar verilecektir. Şimdi ise her bir kavramın puanının yüksek ve düşük olması durumunda ortaya çıkabilecek kişilik özelliklerinden bahsedelim.

Nevrotizm(Nevrotiklik) boyutu, bireyi duygusallık ve uyum anlamında ele almış olup, değerlendirme puanının yüksek çıkması bireyin kendine güveni olmayan, duygusal, kaygılı olduğu ve yaşanılacak herhangi bir olayda stres altına girebileceği anlamına gelirken, düşük olması durumunda ise sakin, rahat ve uyumlu olduğu ayrıca duygusal tepkilere de yatkın olmadığı anlamına gelmektedir. Dışadönüklük boyutunun bir tarafında dışadönükler bulunurken diğer tarafında içedönükler bulunmaktadır. Burada yüksek puan alan bir birey konuşkan, sevecen, arkadaş çevresi fazla olan sosyal dışadönük biri iken, düşük puana sahip birisi ise konuşmaktan çekinen, sessiz, yalnızlığı seven içedönük bir birey olarak düşünülebilir. Ancak bilinmelidir ki, bu içedönük kişilerin asosyal, çevresi ile iyi etkileşim içerisinde olmayan, donuk yapılı insanlar olduğu anlamına gelmemektedir.

Deneyime açık olma(açıklık) boyutu, kişilerarası ilişkilerden çok yeni tecrübe kazanmak isteyenlerin anlaşılabilirdiği bir boyuttur. Deneyime açık olma boyutundan yeni görüşlere açık olan, genellikle yeni deneyimlere ihtiyaç duyan, gelenek dışı ve bağımsız düşüncelere sahip olan bireyler yüksek puan alırken; gelenekselci, fazla merak eğiliminde olmayan, yeni şeyler yerine bilinen şeyleri tercih eden kişiler ise düşük puan alacaklardır. Dördüncü faktör olan uyumluluk boyutunda yüksek puan alan kişiler genellikle yardımsever, güvenilir, iyi huylu ve uysal kişiler iken düşük puan alanlar ise eleştirici, kavgaya eğilimli, cimri özelliklere sahip kişilerdir. Beşinci ve son faktör olan özdisiplin boyutu ise bireylerin kontrol ve disiplin sahibi olup olmadığı ile ilişkilidir. Bu boyutta yüksek puan alanlar düzenli, planlı, kararlı ve zaman kavramına önem veren kişiler iken, düşük puana sahip olan kişiler dikkatsiz, güvenilirmez, bir amaca yönelik eylemi olmayan ve işten kaçan kimseler olduğu söylenebilir.²³

Şekil 2. de Beş Faktör kuramına göre kişilik sisteminin işleyisi gösterilmeye çalışılmıştır;

²³ BURGER, a.g.e., s. 253-254-255.



Şekil 2. Beş Faktör Kuramına Göre Kişilik Sisteminin İşleyişi

Kaynak: Banu YAZGAN İNANÇ, Esef Ercüment YERLİKAYA, **Kişilik Kuramları**, 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2014, s. 292.

Şekil 2. de görüldüğü gibi McCrea ve Costa'ya göre kişinin davranışını anlayabilmek üç merkezi, üç periferik(çevresel) bileşeni anlamakla mümkün olabilir. Kişiliğin üç merkezi bileşeni; temel eğilimler, karakteristik adaptasyonlar ve kendilik kavramı şeklinde adlandırılır. Temel eğilimler, bireylerde kalıtsal olarak varolabileceği gibi kişinin erken yaşlarda deneyimlediği olaylar(hastalık, psikolojik durumlar vs.) nedeniyle de biçimlenebilir. Temel eğilimler bireylerin olası yönelimleri hakkında bilgi vererek temel kişilik özelliklerinin yanı sıra bireyin özel yetenekleri ve cinsel eğilimleri altında yatan psikolojik süreçleri de yansıtan bir bileşendir. Biyolojik dayanakları olan temel eğilimler hiyerarşik bir yapıya sahip olup ayrıca tutarlılıkta göstermektedir. Yani temel eğilimlerin değişmesi olağan değildir. İkinci merkezi

bileşen olan karakteristik adaptasyonlar, temel eğilimlerin aksine tutarlı ve kalıcı bir yapıya sahip olmayıp dış faktörlerden etkilenebilen esnek bir yapıya sahiptir. Temel eğilimlerimiz karakteristik adaptasyonlarımızı biçimlendirecek şekilde üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Karakteristik adaptasyonlara örnek vermek gerekirse; okuma-yazma, matematik gibi işlem becerisi gerektiren ve sonradan kazanılan beceriler örnek verilebilir. Karakteristik adaptasyonlar çevre faktörlerine, dış faktörlere ve psikoterapi müdahalelerine bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Kişiliğin son merkezi bileşeni olan kendilik kavramı ise aslında bir karakteristik adaptasyon olup ancak McCrea ve Costa'ya göre ayrıca ele alınması gereken bir bileşendir. Kendilik kavramı bireyin kendisiyle ilgili duygu, düşünce ve görüşlerinden meydana gelir. Kişinin kendisiyle ilgili özdeğerlendirmesi sonucu herhangi bir durumda nasıl davranacağını gösteren bir karakteristik özelliğidir. Örneğin; kişi kendisini çalışkan biri olarak değerlendiriyorsa bu onun çalışkanlığın ön plana çıkması gereken durumda iddialı olmasını gerektirecektir.

Kişiliğin periferik bileşenleri ise biyolojik temeller, nesnel yaşam öyküsü ve dış etkiler şeklinde adlandırılır. Biyolojik temeller temel eğilimleri etkileyen genler, hormonlar ve beyin yapısı şeklinde biyolojik mekanizmalardan meydana gelmektedir. Nesnel yaşam öyküsü bireyin yaşamı boyunca gerçekleştirdiği ve deneyimlediği şeyleri kendisinin nasıl algılandığının değil, nesnel olarak yaşadıklarının bir ölçüsüdür. Yani bireyin hayatı ile ilgili öz çıkarımlarını değil de nesnel olarak varolanı direkt ele alır. Kişiliğin periferik son bileşeni olan dış etkiler ise bireylerin içerisinde bulunduğu fiziksel ve sosyal ortamları ele alır. McCrea ve Costa'ya göre dışarıdan gelen etkilere vereceğimiz tepkiler karakteristik adaptasyonların ve onların çevresel etkilerle etkileşimi sonucu oluşur. Örneğin; arkadaşı tarafından sinemaya davet edilen bir öğrenci (dış etkiler), sinemadan hoşlanmadığı ve sinemaya gitmeyi istemediği için (karakteristik adaptasyon), bu teklifi reddedebilir (nesnel yaşam öyküsü). Ancak bu kişinin, yeni deneyimlere açık olmama ve yalnızlığı sevme gibi temel eğilimleri olabileceğini de göz önüne almak gereklidir. Tüm bunlar öğrencinin sinemaya gitmemesine ve sinemayla ilgili negatif düşüncesinin devam etmesine neden olacaktır.²⁴

²⁴ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 289-291.

1.2.4. İnsancıl/Varoluşçu Kuramlar

Fenomenolojik olarak da adlandırılan insancıl yaklaşımlar bireyi yaşamın odak noktası kabul ederek, kişiliğin temelini bireyin kendisini, evreni ve olayları yorumlama biçimine bağlı olarak oluştuğunu öne sürmektedir. Davranışçılığın determinizmine tepki olarak ortaya çıkan fenomenolojik ya da varoluşçu yaklaşıma göre kişinin davranışlarını anlayabilmek için bireyin kendine özgü anlayışını ve yaşantısını bilmek gereklidir. Bu nedenle bu yaklaşımı savunanlar genellikle kişilerin içsel yaşamlarını ve tecrübelerini açıklamayı tercih etmişlerdir.²⁵

İnsancıl yaklaşımın öncülerinden ve danışanı merkez alan yaklaşımı ile ün kazanmış olan Rogers'a göre davranış sadece geçmişe bağlı olarak oluşmamaktadır. Rogers(1961) insanların sadece gerçekleştirme eğilimi adını verdiği tek bir güç sayesinde motive olabileceğini iddia etmiştir. Bu güç organizmanın doğuştan getirdiği bireyi kapasitesi doğrultusunda geliştiren ve zenginleştiren bir süreç olarak tanımlanabilir. Fakat kişinin doğuştan getirmiş olduğu bu güç, bireyin çocukluk yaşantısı ve öğrenme yöntemiyle desteklenmeye veya engellenmeye açık bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle, Rogers çocuklukta yaşanan olaylarında yetişkin kişiliğin oluşmasında önemli bir rol oynadığını kabul etmiştir. Rogers'in öne sürdüğü gerçekleştirme eğilimi, organizmanın tümünü kapsadığı için ayrıca spesifik yapısal kavramlar ortaya çıkarma ihtiyacı duymamıştır.²⁶

Sosyal bilimlerin yakından tanıdığı ve insancıl kuramcılarının şüphesiz ki en önemli temsilcilerinden biri de Abraham Maslow'dur. Maslow(1968)'a göre, bireyler doğuştan getirilen ve davranışlara yön veren güdülere sahiptir. Doğuştan getirilen bu eğilimler genellikle sağlıklı olup, gelişme potansiyeli içermektedir.²⁷ Maslow'un kişilik kuramı yetersizlik(eksiklik) ve gelişim(büyüme) olmak üzere iki güdüden meydana gelmektedir. Eksiklik(yetersizlik) güdüsü bireyin açlık, susuzluk gibi temel ihtiyaçlarından oluşarak, Freud'un da çalışmalarında belirttiği gibi gerginliğin azaltılması amacıyla karşılanması gereklidir. Maslow(1968) bu ihtiyaçları eksiklik

²⁵ Ayhan AYDIN, Kürşad YILMAZ, Yahya ALTINKURT, "Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji", *International Journal of Human Sciences*, Volume 10. Issue 1, 2013, s. 1473.

²⁶ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, a.g.e., s. 298-299.

²⁷ Figen EREŞ, *Sosyal Bilimlerde Kuramlar*, 1. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, 2018, s. 92.

güdüleri(e-güdüleri) olarak adlandırmış ve karşılanmaması durumunda hastalığa neden olabileceğini, karşılanması sonucunda da hastalığı engellediğini dile getirmiştir. Gelişim güdüleri ise eksiklik güdüsünden farklı olarak bireylerin geleceğe yönelik hedeflerini elde etmeyi sağlar. Gelişim güdüleri(g-güdüleri) kişinin kendini gerçekleştirme, potansiyelini arttırma, sevgi ve merak gibi haz verici güdülerin gelişmesine imkan sağladığı için bunu tatmin etmek oldukça eğlencelidir. Bu nedenle gelişim güdülerinin karşılanması sağlığı besleyecektir. Maslow, eksiklik ve gelişim güdülerinin karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle bu gereksinimleri beş ana sınıfta toplamıştır. Böylece yaygın olarak bilinen İhtiyaçlar Hiyerarşisi ortaya çıkmıştır. Bu hiyerarşi şu şekilde gösterilebilir;²⁸



Şekil 3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Banu YAZGAN İNANÇ, Eşef Ercüment YERLİKAYA, **Kişilik Kuramları**, 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2014, s. 318.

Şekil 3. göz önüne alındığında, piramit şeklinde aşağıdan yukarıya doğru öncelik sırasına göre dizilmiş beş ana sınıfın olduğu görülmektedir. Bu herbir ihtiyacın bir sonrakinden önce doyurulması gerektiğini anlatmaktadır. Örneğin, karnınız aç ise ilk yapacağınız yemek bulmak olacaktır. O an yeni arkadaşlık edinme ya da sevgi ihtiyacı

²⁸ YAZGAN İNANÇ, YERLİKAYA, **a.g.e.**, s. 315-318.

kişiyi cazip gelmeyecektir. Ancak kişi karnını doyurduktan sonra bunlara hiyerarşik sırayla gerek duyabiliriz. Maslow'a göre kişi, alt düzeydeki gereksinimler belirli bir seviyede doyurulduktan sonra bir üst seviyedeki ihtiyaçları hissedebilir. Yani bir üst seviyeye gereksinim duymak için alt seviyenin tamamen karşılanması gerekmez. Şimdi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insan gereksinimlerini ele alalım.

Piramidin en alt basamağında bulunan fizyolojik ihtiyaçlar açlık, susuzluk, nefes alma, cinsellik ve uyumak gibi gereksinimlerden oluşur. Hiyerarşide bir üst basamağa çıkmakta bu fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi sonucu oluşur. Örneğin; karnı aç olan birey, yapacağı bir işe odaklanamaz veya karnını doyurmak harici herşeyi daha az önemser. Fizyolojik gereksinimlerin karşılanması sonucunda güven ihtiyacımız ortaya çıkar. Güvenlik ihtiyacı emniyet, korunma, istikrar ve düzenin sağlanması gibi gereksinimleri içerir. Güvenliğin sağlanmadığını düşünen bireyler birikim yaparlar, riskli işleri tercih etmezler ve varlıklarını sigortalatmayı düşünürler. Maslow'a göre giderilmeyen güvenlik ihtiyacı ilerleme ve gelişime engel olarak, her an ayak bağı olacaktır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının yeteri kadar doyurulması sonucunda ait olma ve sevgi ihtiyacı kendini hissettirecektir. Maslow'a göre iki tür sevgi vardır. Bunlardan birincisi açlık, susuzluk gibi yetersizlik üzerine kurulmuş eksiklik (yetersizlik) sevgisi (e-sevgi)dir. Bu sevgi vermekten daha çok almak üzerine kurulu bencil bir sevgidir. Bu sevgi doyurulmadığı sürece patolojik süreç patlak verir ancak yeterli derecede tatmin edildiğinde ikinci sevgi türü olan varlık sevgisi (v-sevgi)nin ortaya çıkmasını sağlar. Varlık sevgisi, eksiklik (yetersizlik) sevgisi gibi bencil olmayıp, büyüme ve gelişmeye olanak sağlar bu yüzden haz vericidir. Bu sevgi, başka bir bireyin varlığına duyulan sevgi olduğu için alınacak hazzın derecesi sonsuzdur. Bu aşamadaki gereksinimini tatmin eden bir birey, saygıya ihtiyaç duyacaktır. Maslow saygı ihtiyacını; (1)kendini yeterli ve başarılı şekilde algılama gereksinimi ve (2)beğenilme ve saygı duyulma gereksinimi olarak iki şekilde incelemiştir. Ona göre; bireyin elde ettiği saygı hak edilmiş olmalıdır. Yani saygı değer ve yetkin birisi olmaya çalışırken yalan söyleyerek insanları kandırmak doğru bir davranış değildir. Bunun yanısıra paraya, iyi bir mevkiye ve eşe sahip olan bir bireyde; ikinci tür gereksinim olan özsaygı ve beğenilme ihtiyacını karşılayamazsa aşağılık duygusuna kapılacak ve cesareti kaybolacaktır. Piramidin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise bireyin

doğuştan getirmiş olduğu potansiyelini keşfederek bunu farketmesi gereksinimini içermektedir. Maslow’a göre bahsettiğimiz tüm ihtiyaçlar karşılanmış olsa bile birey kendini sonradan bir hoşnutsuzluk ve huzursuzluk içerisinde bulur. İşte bu nedenle insanlar kendilerini geliştirme çabası içerisinde girmelidirler. Başarı veya başarıların ve hangi konuda gelişmek istediğimiz gibi soruların cevapları da kişiden kişiye değişiklik gösterir. Maslow ise, çok az sayıda insanın potansiyellerini gerçekleştirebileceği konum olan kendini gerçekleştirme noktasına ulaşabildiğini söylemiştir.²⁹

1.3. Proaktif Kişilik

İnsanlar çevresel baskıların pasif alıcıları olmayıp hatta kendi çevrelerini aktif olarak etkilemektedirler. Proaktif kişilik, çevresel değişime yön vermeye yeterince istikrarlı bir eğilim şeklinde tanımlanıp çeşitli durumlarda proaktif davranışlarda bulunmayı gerektirir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler fiziksel çevreleri de dahil olmak üzere içerisinde bulundukları durumları kasıtlı olarak değiştirme eğilimindedirler. Proaktif bir kişi fırsatları belirleyecektir, harekete geçecektir ve anlamlı bir değişiklik olana kadarda mücadelesini sürdürecektir. Bazı insanlar kendi çevreleri tarafından şekillendirilip buna adapte olurken, proaktif insanlar çevrelerindeki dünyayı etkilemek için kişisel inisiyatif alırlar.³⁰ Kişisel inisiyatif verilen bir görevde, görevin gereklerinden öteye gitmek ve bireyin görev niteliklerine aktif şekilde yaklaşmasını sağlayan bir davranıştır. Bu nedenle kişisel inisiyatif; amaca yönelik örgütün misyonu ile çelişmeyecek şekilde, önüne çıkacak engellere rağmen uzun dönem olarak yapılan ve kişinin kendi isteği ile başlama özelliği gösteren proaktif yapıdaki bir davranış türü olarak tanımlanabilir.³¹

Rank, Pace ve Frese(2004)’e göre, kişisel inisiyatif özelliklerine sahip olmak, proaktif kişilik yapısına sahip olmakla sağlanabilir. Proaktif kişiliğe sahip olan bireyler, etrafındaki güçler tarafından kısıtlanmayan ve çevresel değişimlere etkisi olan kişilerdir. Proaktif kişilikleri olan insanlar varolan bir durumu, harekete geçerek iyileştirmek ve

²⁹ BURGER, a.g.e., s. 431-435.

³⁰ Arnold B. BAKKER, Maria TIMS, Daantje DERKS, “Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement”, **Human Relations**, Volume 65. Issue 10, 2012, s. 1360.

³¹ İlknur UNCÜOĞLU YOLCU, Ahmet Ferda ÇAKMAK, “Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 13. Sayı 2, 2017, s. 428.

durum ile ilgili anlamlı bir değişim sağlanıncaya kadar sebat etmek için fırsat ararken, daha az proaktif olan (pasif veya reaktif) insanlar kişisel inisiyatif göstermez ve yapıcı değişim üretmek için çaba sarf etmezler. Bu nedenle proaktif kişilikleri olan bireyler, yapıcı bir şekilde değişime yönelik davranışlarda bulunarak yüksek iş performansını kolaylaştıran durumlar yaratma eğiliminde olacaktırlar. Proaktif kişilik ölçeğinin geçerliliği üzerine yapılan araştırmalar proaktif kişilik ile proaktif davranış ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.³²

Bateman ve Crant(1993) örgütsel davranışların proaktif bileşenini tartışarak proaktif kişiliğin ölçüsünü sunmuşlardır. Proaktif davranışa yönelik kişisel eğilimin bu ölçüsü, çevrelerini etkilemek için harekete geçmeleri halinde insanlar arasındaki farklılıkları tanımlamaya yöneliktir. Bateman ve Crant prototipik proaktif kişiliği, durumsal güçler tarafından nispeten kısıtlanmayan ve çevresel değişimi etkileyen kişi olarak tanımlamıştır. Proaktif kişiler, fırsatları tespit ederek; harekete geçerler, inisiyatif göstererek; anlamlı bir değişim meydana gelene kadar sebat ederler yani geri dönmeyerek işi sonuna kadar götürürler. Buna karşılık, proaktif kişiliğe sahip olmayan insanlar birşeyleri değiştirmek için fırsatları tanımlayamaz veya tek başlarına fırsatları tanımlamakta başarısız olurlar. Proaktivite, temel olarak refah gibi duygusal özelliklerden ve kontrol odağı olma gibi bilişsel(kavramsal) özelliklerden farklıdır. Proaktif eğilim, çevreyi doğrudan etkileyen eylemleri başlatma ve sürdürme eğilimidir. Buss ve Finn(1987)'e göre, proaktiflik çevreyi etkileyen davranış sınıfının bir parçası olduğu için araçsal bir özelliktir.³³

1.3.1. Proaktif Kişilik ile Reaktif Kişilik Arasındaki Farklar

Proaktif bir kişiliğe sahip olan bireylerin karşıtını oluşturacak şekilde birde reaktif kişiliğe sahip olan bireyler mevcuttur. Literatür incelendiğinde reaktif kişilik dış faktörler tarafından yönlendirilen bireyler tarafından oluşan bir kişilik grubudur. Reaktif kişiler, proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin aksine kırılgan, güvenlik duygusunu yitirmiş, panik olabilen ve depresyona meyilli kişilerdir. Reaktif kişiliğe sahip olan

³² Jerry Bryan FULLER, Kim HESTER, Susie S. COX, "Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator", **Journal of Managerial Issues**, Volume XXII(22). No. 1, s. 35. 36.

³³ Michael CRANT, "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions", **Journal of Small Business Management**, Volume 34. Issue 3, 1996, s. 43.

bireyler, etraflarında oluşan olayların kendi istekleri dışında gerçekleştiğini düşünerek başlarına gelenler konusunda da kendi kontrollerinin olmadığını farkındalığı içerisindeyler. Bu tip kişiler proaktif kişiliğe sahip olan kişilerin aksine sosyal rollerde engellenme yaşarlar ve devam ettirme yeteneğine sahip değildirler. Her zaman başkalarının öngörülerıyla hareket edip, risk almayı sevmezler. Şimdi proaktif kişilik ile reaktif kişilik arasındaki farklılıkları bir tablo içerisinde inceleyelim;³⁴

Tablo 2. Proaktif Kişilik ve Reaktif Kişilik Arasındaki Farklılıklar

PROAKTİF KİŞİLİK	REAKTİF KİŞİLİK
• Çevresel değişimlerde etkilidirler. • Etkin bir yapıya sahiptirler. • Etraftaki güçler tarafından kısıtlanmazlar ve değişim sağlayıncaya kadar sebat ederler. • Risk analizi yapıp, yerinde ve zamanında risk alabilen, başarısızlıklarından ders çıkarabilen bir kişilik yapısı vardır. • Mevcut şartları iyileştirmeye veya değiştirmeye yönelik kişisel inisiyatif gösterirler ve statükoya meydan okurlar. • Olaylara realist yaklaşan ve zeka uyumu içerisinde kararlar verebilen bir yapıya sahip olmakla birlikte korku ve endişe ile yüzleşirler. • Kendisiyle barışık, özgüveni yerinde ve benlik saygısı yüksek bir kişilik türüdür.	• Dış faktörler tarafından yönlendirilirler. • Edilgen bir yapıya sahiptirler. • Sosyal rollerde engellenme yaşarlar ve süreklilik sağlayamazlar. • Risk alamazlar, korunmaya yatkın ve güvenlik duygusu arayan bir kişilikleri vardır. • Mevcut şartları değiştirmeye çalışmazlar, ortama adapte olurlar. • Panik olabilen, kolay kırılabilen ve depresyona eğilimli kişilerdir. • Diğer insanların ne düşündüğüne önem verdikleri için gergindirler.

Kaynak: Ömer DOĞAN, **Farkı Fark Etmek İçin Analitik, Kreatif ve Proaktif Düşünme**, 1. Baskı, İstanbul: Maviçatı Yayınları, 2018, s. 85-91.

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere reaktif kişilik kısaca proaktif kişiliğin dışarısında yer alan ve proaktiviteden yoksun olan bireylerin oluşturduğu bir kişilik türü olarak nitelendirilebilir.

³⁴ Ömer DOĞAN, **Farkı Fark Etmek İçin Analitik, Kreatif ve Proaktif Düşünme**, 1. Baskı, İstanbul: Maviçatı Yayınları, 2018, s. 85-91.

1.3.2. Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Kişilik Arasındaki İlişki

Kişilik kuramları içerisinde, “Araştırma Odaklı Kuramlar” bölümünde detaylı bir şekilde ele aldığımız “Beş Faktör Kuramı” ya da “Büyük Beşli” ile “Proaktif Kişilik” arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından gözlemlenmiş ve bu çalışmalar literatürde önemli bir yer almıştır. Aşağıda, Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Kişilik arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Bateman ve Crant(1993), Crant(1995), Crant ve Bateman(2000) ve Major ve arkadaşları(2006)’nın belirli zamanlarda yapmış oldukları çalışmalardan elde edilmiş sonuçlar verilmiştir;

Tablo 3. Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Kişilik(Boyutu) Arasındaki İlişki

	Sorumluluk	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Nevrotiklik	Gelişime Açıklık
Bateman ve Crant(1993)	0.43**	0.25**	-0.09	-0.16	0.17
Crant (1995)	0.26**	0.35**	-0.09	-0.12	0.18
Crant ve Bateman(2000)	0.29**	0.37**	0.05	-0.24**	0.24**
Major ve Arkadaşları(2006)	0.15*	0.20*	-0.12	-0.15*	0.37*

**p<0.01, *p<0.05

Kaynak: H. Van der FLIER, R. D. De JONG, **Proactive Personality**, Netherlands: Ipskamp Drukkers Enschede, 2008, s. 18.

Crant ve Bateman(2000)’ın yapmış olduğu ilişki analizi neticesinde, “Proaktif Kişilik” ile “Duygusal-Tutarlılık(Nevrotiklik)” arasında negatif; “Sorumluluk, Dışa Dönüklük ve Gelişime Açıklık” ile arasında pozitif bir ilişkinin olduğu yani anlamlı bir korelasyonun olduğu gözlemlenmiştir. Ancak “Uyumluluk” ile ilgili herhangi bir korelasyon gözlemlenememiştir.³⁵

Bu konuda yapılmış olan en yakın çalışmalardan biride Major ve arkadaşları(2006)’na aittir. Major ve arkadaşları(2006)’nın yapmış olduğu anketi toplamda 185 kişiden 183’ü cevaplamış ve cevaplayanların büyük bir

³⁵ J. Michael CRANT, Thomas S. BATEMAN, “Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 21. Issue 1, 2000, s. 69-70.

çoğunluğunu(%59) da kadınlar oluşturmuştur. Yapmış oldukları anketin sonucunda elde ettikleri veriler neticesinde Tablo 4. den de görüleceği üzere, Proaktif Kişilik ile Beş Faktör Kuramı arasındaki ilişkileri belirlemişlerdir.

Tablo 4. Proaktif Kişilik ve Beş Faktör Kişilik(Boyutu) Arasındaki Yön İlişkileri

Beş Büyük Faktör ve Modeli		Tanımı	İlişki Yönü
Nevrotiklik	Savunmasızlık	Stresle baş edememe; bağılılık umutsuzluk ve zor durumlarda panik	Negatif(-)
Dışa Dönüklük	İddialılık	Baskın güçlü; konuşma eğilimi genellikle liderler	Pozitif(+)
	Etkinlik	Aciliyet duygusu; meşguliyeti gerektirir, hızlı bir tempoyu korur	Pozitif(+)
Gelişime Açıklık	Eylemler	Farklı aktiviteler denemeye istekli; tanıdıklık veya rutin yerine yenilik tercih etmek	Pozitif(+)
	Fikirler	Fikir merakı; alışılmamış düşünmeye istekli fikirler	Pozitif(+)
	Değerler	Değerleri gözden geçirmeye hazır olma(sosyal, politik ve dinsel)	Pozitif(+)
Uyumluluk	Fedakarlık	Başkalarının refahı için endişe; cömertlik gösterme eğilimi, değerlendirme ve yardım sağlamak	Pozitif(+)

Beş Büyük Faktör ve Modeli (Devamı)		Tanımı (Devamı)	İlişki Yönü (Devamı)
Sorumluluk	Sorumluluğunu Bilme	Etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmak; ahlaki yükümlülükleri yerine getirme; güvenilir ve bağlı	Negatif(-)
	Başarı Çabası	Sıkı çalışmak; yüksek beklentiler; gayretli ve amaçlı; hayata yön duygusu	Pozitif(+)

Kaynak: Debra A. MAJOR, Jonathan E. TURNER, Thomas D. FLETCHER, “Linking Proactive Personality and The Big Five to Motivation to Learn and Development Activity”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 91. No. 4, s. 932.

Tablo 4’den de anlaşılabilirdiği üzere, Major ve arkadaşları(2006)’nın yaptığı çalışmalar sonucunda proaktif kişilik ile beş büyük faktör boyutu olan dışadönüklük, gelişime açıklık ve uyumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Crant ve Bateman(2000)’in yapmış olduğu çalışmaya benzer şekilde Major ve arkadaşları(2006)’nın çalışmalarında da duygusal-tutarsızlık(nevrotiklik) ile proaktif kişilik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Sorumluluk boyutuna bakıldığında ise proaktif bir bireyin sorumluluğunu bilme anlamında negatif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise; proaktif kişiliğin çevre tarafından kısıtlanmayan aksine çevresel değişimi etkileyen ve mevcut koşullara pasif bir şekilde uyum sağlamak yerine statükoyu zorlayan bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır.³⁶ Proaktif kişilik, bireyin çeşitli durumlarda değişimi olarak tanımlanmaktadır. Proaktif kişilik beş büyük faktörün hesaba kattığı kriterlerde, önemli farklılıkları hesaba katan birleşik kişilik özelliği olarak kabul edilir. Major ve arkadaşları(2006)’nın yaptığı araştırma da beş büyük faktör modeli ile proaktif kişilik arasındaki varyansın %26 olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla proaktif kişilik, “kavramsal ve ampirik olarak beş büyük faktör modeli tarafından hesaba katılmamış eşsiz bir kişilik unsuru” olarak görülmektedir.

³⁶ Pamela F. SPINA, LMHC, NCC, “The Effects of The Proactive Personality on The Levels of Job Satisfaction and Burnout for Licensed Mental Health Counselors”, **Florida Atlantic University, Doctor of Philosophy**, 2013, s. 24.

Sonuç olarak, yapılan araştırmalar doğrultusunda proaktif kişiliğe sahip olan bireyler ile beş büyük faktör modelinde bulunan boyutlar arasında uyumlar bulunmasının yanısıra proaktif kişilik beş büyük faktör modelinin de ötesinde bir kavramdır. Proaktif bireyler mevcut durumlarını iyileştiren veya yenilerini yaratarak ortamlarına değişiklik getiren, fırsatları tanımlayan ve bunları ele geçiren dinamik ajanlardır. Proaktif kişiler geleceğe yönelik planladıkları hedeflerine devam etme eğilimindedirler. Proaktif bireyler, bireysel ve takım etkinliği için uygun koşullar yaratan fırsatları tanımlama ve oluşturma eğilimi göstermeleri nedeniyle, proaktivite; çalışan davranışlarını ve iş tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.³⁷

1.4. Proaktif Kişilik Özelliklerinin Örgütler Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin davranışları ve etkileri son 15 yıl içerisinde önemli bilimsel araştırmalardan biri haline gelmiştir. Bilhassa daha dinamik ve sorumluluk paylaşımı yapılan örgütlerde, proaktif davranış ve inisiyatif alma başarısının kritik belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmiştir. Proaktif davranış sergileyen bireyler örgütsel yönetim sorunu oluşturmaktan ziyade, yüksek kaldırılabilirliğin yanısıra örgütsel etkinliğin artmasına da neden olabilirler. Şimdi, proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin örgütler üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğunu inceleyelim.

1.4.1. Bireysel İş Performansı

Araştırmanın temel ögesi olan bireysel iş performansı ile proaktif kişilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucunda söylenebilir. Crant(1995)'ın emlakçılar üzerinde yapmış olduğu çalışmalar, proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin üst düzey pazarlara odaklanması ve yeni müşterileri talep etmesi gibi satış ortamını seçme ve değiştirme etkisi yoluyla daha yüksek iş performansı sergilediği sonucunu ortaya koymuştur.³⁸ Aynı şekilde, Pitt ve arkadaşları(2002)'nin satış görevlileri üzerinde yaptığı bir araştırmada da; satış görevlilerinin davranışı ne kadar

³⁷ Gary J. GREGURAS, James M. DIFENDORFF, "Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model", **Personnel Psychology**, Volume 63. Issue 3, 2010, s. 540.

³⁸ J. Michael CRANT, "Proactive Behavior in Organizations", **Journal of Management**, Volume 26. No 3, 2000, s. 436-439.

proaktif olursa, elde edilecek performansında o kadar yüksek olacağı sonucuna varılmıştır.³⁹

Bu konuda yapılmış olan en güncel çalışmalardan biri de Jeffery Thompson(2005)'a aittir. Thompson(2005)'ın Midwestern Üniversitesi'nden 1965-1998 yılları arasında mezun olmuş, süpervizör(yönetici) olması muhtemel olan rastgele seçilmiş 126 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, proaktif kişiliğin iş performansını olumlu yönde etkilediği ve iş yerinde yüksek performans gösteren proaktif çalışanların, üretkenliği teşvik etmek ve örgüt içerisinde inisiyatiflerde bulunmak için enlem yaratmaya çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır.⁴⁰

Bilindiği gibi proaktif insanlar fırsatları tespit ederler buna göre hareket edip, inisiyatif gösterirler harekete geçmeleri sonucunda da anlamlı değişiklikler meydana gelene kadar sebat ederler. İşte tam burada bahsedilen kişisel inisiyatif, iş performansının bir türü olarak kabul edilen bağlamsal performansın bir örneğidir. İki kavramında ortak noktaları; doğrudan bir teknik içerik olmaması, iradeye özgü olması ve bireyin rol gereklerinin ötesine geçerek bunları gerçekleştiriyor olmasıdır.⁴¹ Sonuç olarak, bireysel iş performansı ile proaktif kişilik arasında yapılmış olan çalışmalar ve bunun yanı sıra ikisinin de ortak kişilik özelliklerine ihtiyaç duyuyor olması ikisi arasında anlamlı bir bağ olmasının yanında örgütler üzerindeki etkililiğinin de gözardı edilmeyecek derecede önemli olduğunu göstermektedir.

1.4.2. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı uzun bir süre boyunca toplanan davranışların ürünü şeklindeki kümülatif bir sonuçtur. Kariyer başarısını iş deneyimlerinin bir sonucu olarak, biriken olumlu psikolojik veya işle ilgili sonuçlar ve başarılar olarak tanımlayabiliriz. Crant ve arkadaşları(1999)'nın 496 kişi üzerinde yapmış olduğu ve büyük bir çoğunluğunu Midwestern Üniversitesi'nden mezun olanların oluşturduğu çeşitli meslek ve organizasyon kümelerinin yer aldığı araştırmada, proaktif kişiliğin kariyer başarısına

³⁹ Leyland F. PITT, Michael T. EWING, Pierre R. BERTHON, "Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance", **Industrial Marketing Management**, Volume 31. Issue 8, 2002, s. 643.

⁴⁰ Jeffery A. THOMPSON, "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Volume 90. No. 5, 2005, ss. 1013-1016.

⁴¹ Uğur AKIN, **Örgüt ve Yönetimde İnişiyatif Alma**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2012, s. 58.

katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Hatta bu araştırmada proaktif kişiliğin, maaş kazanımı ve kişinin kariyerindeki terfi sayısı üzerinde de etkili olduğu gözlemlenmiştir.⁴² Aynı şekilde Dewilde ve diğerleri(2009)’nin yapmış olduğu çalışma da erken kariyer anlamında, proaktif davranışların mezunların kariyer başarısı için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁴³

1.4.3. Liderlik

Weber teorik çalışmalarında karizmayı liderin ilahi bir lütufla donatıldığı, neredeyse “süper insan” özelliği olarak nitelendirmiştir. Karizmatik liderler; ilham verici bir vizyon yaratma, benzersiz duygusal ifadeler sergileme, zorlayıcı hedefler oluşturma, takipçilerine güçlü bir amaç duygusu getirme ve örgütsel ve toplumsal bakış açılarını değiştirme konusunda oldukça etkilidirler. Dahası, karizmatik liderler önemli bir öz-kararlılık sergilerler ve görevlerini sınırsızca sürdürerek tüm engellerin üstesinden gelmek için çaba gösterirler. Sonuç olarak, karizmatik liderler takipçileri ve sosyal sistemleri üzerinde olağanüstü etkilere sahiptir. Ronald Deluga(1998)’nın yürütmüş olduğu çalışma sonucunda; proaktivitenin cumhurbaşkanlığı performansı ve karizmatik liderler ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu gözlemlenmiş ve proaktif davranışların, karizmatik liderlerin etkinliğine katkı sağlayan önemli bir unsur olduğu öne sürülmüştür.⁴⁴ Aynı şekilde, Crant ve Bateman(2000)’in patron ve yöneticilerden oluşan 156 kişi üzerinde yaptığı çalışmada ise karizmatik liderlik algısının proaktif kişiliğin bir sonucu olabileceği öngörülmüştür.⁴⁵

1.4.4. Örgütsel Yenilik

Yenilik, etkilenenler tarafından yeni olarak algılanacak bir olgu, düşünce ya da hedefin sonucudur. Yenilik, sosyal bir olgu ve düşünce olması sebebiyle statükoyu yenmiş olan bir bireyin eylemidir. Bu nedenle yenilik kişisel inisiyatif almayı gerektiren

⁴² Scott E. SEIBERT, J. Michael CRANT, Maria L. KRAIMER, “Proactive Personality and Career Success”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 84. No. 3, 1999, s. 416-417-425.

⁴³ An De VOS, Inge De CLIPPELEER, Thomas DEWILDE, “Proactive Career Behaviours and Career Success During The Early Career”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume 82. Issue 4, 2009, s. 775.

⁴⁴ Ronald J. DELUGA, Bryant COLLEGE, “American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, And Rated Performance”, **The Leadership Quarterly**, Volume 9. Issue 3, 1998, s. 267-268-288.

⁴⁵ CRANT, BATEMAN, **Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality**, s. 72.

bir olgudur.⁴⁶ Proaktif kişiler ise, öz-yeterlilik becerisine sahip bireylerdir. Bu beceriler arasında; problem bulma, yaratıcılık, yenilikçilik ve atılımlı düşünme gibi özellikler bulunmaktadır.⁴⁷ Parker(1998)'in cam imalat şirketi üzerinde yapmış olduğu çalışmada proaktif kişilik, bir dizi örgütsel uygulama ve yenilikle ilişkilendirilmiştir. Parker'ın çalışmasının ana odağı öz-yeterlilik idi ve proaktif bireylerin örgütsel müdahalelerde daha olumlu etkiler oluşturabileceği sonucuna ulaşıldı.

1.4.5. Takım Performansı

Proaktif kişilik kavramı, dört resmi çalışma takımı bulunan şirketler içerisinde toplamda 101 kişilik çalışma ekibinden oluşan bir çalışma sahasında genişletildi. Kirkman ve Rosen(1999)'in yürüttüğü bu çalışma proaktif kişilik yapısını takım seviyesine uygulayan ilk araştırma olup, iş ekipleri(takımlar) tarafından proaktif davranışın önemi için ampirik (deneysel) kanıtlar sağlamaktadır.⁴⁸ Kirkman ve Rosen(1999)'in 2 tekstil üreticisi, 1 ileri teknoloji üreticisi ve 1 sigorta şirketi olmak üzere toplamda dört şirket üzerinde yaptığı çalışmada, proaktivite ile ekip verimliliği ve müşteri hizmetleri arasında güçlü olduğu ve proaktif ekiplerin düşük proaktiviteye sahip ekiplerden daha etkili olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle takımın güçlendirilmesi; proaktivite, bağlılık ve müşteri hizmetleri gibi örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkiliydi.⁴⁹

1.4.6. Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik

Girişimci bireyler orta derecede risk alma, belirsizliğe karşı tolerans gösterme, iç kontrol odağı oluşturma, özerklik, hakimiyet, bağımsızlık, yüksek özgüven ve ihtiyaca uygunluk gibi kişisel özelliklere sahiptirler.⁵⁰ Bunların yanı sıra kişisel inisiyatifte girişimcilikle ilgili olmakla birlikte her ikisi de verimli, yenilikçi, yaratıcı ve aktif şekilde hareket edebilen bunun yanında çıkabilecek sorunlarla baş edebilen kişilerdir. Fakat zamanla kişisel inisiyatif kavramının örgüt içi girişimciliğe daha yakın

⁴⁶ AKIN, a.g.e., ss. 54-55.

⁴⁷ J. Michael CRANT, Thomas S. BATEMAN, "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations", **Business Horizons**, Volume 42. Issue 3, 1999, s. 68.

⁴⁸ CRANT, **Proactive Behavior in Organizations**, s. 440.

⁴⁹ Bradley L. KIRKMAN, Benson ROSEN, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", **The Academy of Management Journal**, Volume 42. No. 1, 1999, s. 64-70.

⁵⁰ Donald L. SEXTON, Nancy BOWMAN, "The Entrepreneur: A Capable Executive and More", **Journal of Business Venturing**, Volume 1. Issue 1, 1985, s. 131.

olduğu görülmüştür. Girişimciden farklı olarak örgüt içi girişimci; örgütün kuralları ve politikaları kapsamında genellikle ön planda olan işler yerine ikinci planda bulunan örgüt hedefi dahilindeki işler için, örgütün kullanmış olduğu geleneksel yollardan farklı olarak göstermiş olduğu davranışlar olarak özetlenebilir.⁵¹ Tam bu noktada örgüt içi girişimci olan bir bireyde bulunan kişilik özelliklerinin, proaktif kişiliğe sahip olan bir bireydeki özelliklerle uyuştuğunu görebilmemiz mümkündür.

Crant (1996)'ın 181 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda proaktif insanların bir işletme kurma veya satın alma gibi davranışlara eğilimli olduğu görülmüştür. Ayrıca yine bu çalışma da Crant, proaktif kişiliğe sahip olmanın harekete geçme eğiliminin önemli bir unsuru olabileceğini dile getirmiştir.⁵² Benzer şekilde, Becherer ve Maurer (1999)'ın yapmış olduğu bir çalışma da proaktif kişilik ile işletme sahibi veya başkanlarından oluşan girişimci davranışlar sergileyen kişiler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu kişilerin, kişisel inisiyatif davranışı da sergilemeleri göz önünde bulundurularak, proaktif kişiliğe sahip olan her bir bireyin girişimci adayı olduğunu da söylemek mümkün olacaktır.⁵³

1.4.7. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık

İkinci bölümde performansı ele alırken kısaca iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) ve bunların performans ile olan ilişkisine değineceğiz. Ancak öncelikle, bu kavramların detaylarına girip daha sonra proaktivite ile olan ilişkisini inceleyelim. İş tatmini (doyumu), bireyin kendi işini değerlendirmesinden kaynaklanan, kişinin iş değerlerini başarması veya kolaylaştırması nedeniyle duyduğu zevkli, duygusal bir durumdur. Bunun tam tersi olarak iş tatminsizliği ise yine bireyin kendi işini değerlendirmesinden kaynaklanan, kişinin iş değerlerini başarmasını engelleyen, sinir bozucu ve kişiyi değersizliğe sürükleyen tedavi edilemez, duygusal bir durumdur.

⁵¹ AKIN, a.g.e., ss. 56-57.

⁵² CRANT, **The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions**, s. 45-47.

⁵³ Richard C. BECHERER, John G. MAURER, "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents", **Journal of Small Business Management**, Volume 37. Issue 1, 1999, ss. 34-35.

Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların işi tatminleri ne kadar yüksek olursa sergileyecekleri iş performansları da o kadar yüksek olacaktır.⁵⁴

Dennis Organ(1988) örgütsel vatandaşlık davranışını resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve isteğe bağlı bireysel davranış şeklinde ortaya çıkararak, tüm kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden davranışlar olarak tanımlamıştır.⁵⁵ Şimdi her iki kavramında ortak bir çerçevede proaktif kişilik ile olan ilişkilerini inceleyelim.

Proaktif kişiler işyerlerinde kişisel başarıya daha elverişli koşullar yaratma eğiliminde oldukları için proaktivite ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenilebilir. Buna ek olarak, proaktif kişilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan rol gerekliliklerinin ötesine geçen davranışlara odaklanır ve bu şekilde her ikisi de örgütsel etkinliğe dolaylı olarak katkıda bulunur. Crant ve arkadaşları(2010)’nın toplamda 54 çalışma grubundan oluşan 200 kişi üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, proaktif kişiliğin doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiği, lider-üye etkileşimini güçlendirdiği ve proaktif çalışanların daha fazla iş tatmini davranışını sergilediği sonucuna varılmıştır.⁵⁶ Gan ve Cheung(2010)’un Çin’in Pekin kentinde bulunan altı devlet şirketinin 158 çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada, proaktif kişilik ile uyumluluk arasında düşük korelasyon görülmüş fakat işe bağlılık bağlamında aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında proaktif davranış ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişki uyumluluğu da ılımlı derecede etkilemektedir. Bunun sonucunda ise, uyumluluğun proaktif kişiliğin bir moderatörü olduğu ileri sürülmüş ve kişi uyumlu bir kişilerarası ilişkide ise proaktif kişiliğinin yüksek olacağı ve yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği öngörülmüştür.⁵⁷

⁵⁴ Edwin A. LOCKE, “What is Job Satisfaction?”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 4. Issue 4, 1969, s. 316.

⁵⁵ Philip M. PODSAKOFF, Scott B. MACKENZIE, Julie Beth PAINE, Daniel G. BACHRACH, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Volume 26. Issue 3, 2000, s. 513

⁵⁶ Nian LI, Jian LIANG, J. Michael CRANT, “The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 95. No. 2, 2010, ss. 396-398-401-402.

⁵⁷ Yiqun GAN, Fanny M. CHEUNG, “From Proactive Personality to Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Harmony”, **Psychological Reports**, Volume 106. Issue 3, 2010, ss. 758-760-761-762.

1.5. Proaktif Davranış

Proaktivite geri bildirim veya ücret alan bir eylem kümesiyle sınırlı olmayıp, bir etki yaratmak amacıyla öngörme, planlama ve çabalama yoluyla herhangi bir eylem grubuna uygulanabilen bir süreçtir. Bu yüzden bir isim belirtmekten ziyade yapılan eylemi vurgulayan zarf gibi düşünülebilir. Bir zarf olarak düşünüldüğünde ise proaktivite çalışanların rollerinin sınırları içerisinde veya ötesinde ortaya çıkabilecek belirli bir eylem sürecini anlatır.⁵⁸ Proaktiviteye yönelik diğer bir bakış açısı ise, proaktiviteyi özel bir vatandaşlık türü veya ekstra-rol davranışı (bağlamsal performans) olarak görmektir. Bazı araştırmacılar proaktif davranışı, rol-içi davranışların isteğe bağlı olmayan bölümü ile kendi kendine yönlendirilmeyen davranışlardan oluştuğu için ekstra-rol olduğunu iddia etmişlerdir. Ancak daha sonra araştırmacılar proaktiviteyi, vatandaşlık veya ekstra-rol davranışı olarak değerlendirip sınırlamak yerine; çalışanlar tarafından gerçekleştirilecek herhangi bir örgütsel vatandaşlık veya ekstra-rol davranışında az ya da çok proaktiflik gerçekleştiğini öngörmüşlerdir bu açıdan bakıldığında tüm ekstra-rol (bağlamsal) performansı ve vatandaşlık içeren davranışlar proaktif değildir.⁵⁹

Stephen Covey'e göre proaktif insanlar sevgiyi eyleme dönüştürürler; değerlerini ise duygularının önüne geçirirler. Proaktif bireyler, öncelikle kendilerine bir etki alanı belirlerler, yapabilecekleri işlere odaklanıp pozitif düşünürler, enerji yapılarının pozitif olması etki alanlarını genişletir buda proaktif odak olarak tanımlanabilir.⁶⁰ Proaktif davranışı benimseyen kişiler, karşılaşacağı herhangi bir sorunda başkalarını suçlamak veya eleştirmek yerine sorunun nedenini kendinde arar ve sonucu değiştirmek için yeni yollar düşünür. Örneğin; üniversite sınavına hazırlanan bir öğrenci sınavı kazanamazsa gittiği kurstaki veya okuldaki öğretmenini suçlayabilir fakat kendi sınıfındaki arkadaşları sınavı kazanmışlarsa veya başarılı olan varsa öğretmeni suçlamak ona bir şey kazandırmaz. Bunun yerine arkadaşlarının başarılarını göz önüne

⁵⁸ Adam M. GRANT, Susan J. ASHFORD, "The Dynamics of Proactivity at Work", **Research in Organizational Behavior**, Volume 28. No. 1, 2008, ss. 9.

⁵⁹ Uta K. BINDL, Sharon K. PARKER, "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations", **Institute of Work Psychology, University of Sheffield**, United Kingdom, 2010, ss. 7-8.

⁶⁰ Stephen R. COVEY, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, 41. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2011, s. 71-73

olarak suçu kendinde ararsa ve hatasını telafi etmek için harekete geçerse bir sonraki sınavda hedefine ulaşabilecektir. Burada oluşan olumsuz bir durum proaktif davranış sayesinde çözüme kavuşmuş olacaktır.⁶¹

Proaktif birey, durumsal güçler tarafından nispeten kısıtlanmamış olan ve çevresel değişimi etkileyen kişidir. Bu şekilde sınıflandırılmayan diğer kişiler ise göreceli olarak pasiftir (reaktif), uyum sağlarlar ve çevreleri tarafından şekillendirilirler. Proaktif insanlar fırsatları araştırır, inisiyatif gösterir, harekete geçerler ve anlamlı bir değişime yol açana kadar sebat ederler. Bu değişiklikler genellikle örgütün misyonunu değiştirme veya problemleri bulup çözme şeklindedir. Proaktif olmayan insanlar ise genellikle bir şeyleri değiştirme fırsatını tanımlayamayan, zıt kalıplardaki insanlardır. Bu kişiler biraz girişken olsalar da değişim gücü anlamında diğerlerine güvenirler. Bu nedenle pasif şekilde uyum sağlarlar ve koşullara katlanırlar.⁶²

Örgütlerde proaktif davranış son 15 yıl içerisinde önemli bir bilimsel araştırma konusu haline gelmiştir. Proaktif davranış tanımlanmak istenirse; bireyin bir durumu (yeni çalışma yöntemlerini tanıtmak, örgütsel stratejiyi etkilemek vb.) veya kendi içerisinde gerçekleştirdiği (gelecekteki taleplerle başa çıkmak için yeni beceriler öğrenmek vb.) değişimlerde dahil olmak üzere, değişim getirmeyi amaçladığı bir organizasyonda kendine veya geleceğe yönelik gerçekleştirdiği eylemler şeklinde ifade edilebilir. Örnek vermek gerekirse kişisel inisiyatif atanmış görevlerin ötesine geçmeyi, kişinin kendi hedeflerini geliştirmeyi ve henüz gerçekleşmemiş sorunları çözmeye çalışmayı içeren proaktif bir davranıştır. Bunun yanı sıra çalışma yöntemlerinde değişiklik sağlamak amacıyla aktif bir biçimde çabalara atıfta bulunmak şeklinde özetlenebilecek sorumluluk alma kavramı da proaktif davranışın bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶³ Yine bu kavramları proaktif davranışın öncülleri şeklinde ayrıntılı olarak ilerleyen bölümlerde inceleyeceğiz.

Frese ve Fay(2001) 21. yüzyılda oluşan küresel rekabet, hızlı yenilik, yeni üretim kavramları ve işlerin doğasındaki yenilikler nedeniyle işlerin daha fazla inisiyatif

⁶¹ DOĞAN, a.g.e., s. 80-81.

⁶² CRANT, BATEMAN, **The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Corralates**, s. 105.

⁶³ BINDL, PARKER, a.g.e., s. 3-4.

gerektirdiğini öne sürmüştür. Birçok kuruluşun giderek özerk ve merkezi olmayan doğası proaktif davranışların kullanımını ve işyerinde esnek bir rol yönelimini de kolaylaştırmıştır. Önceki yıllarda organizasyonlar sıkı tanımlanmış işleri gerçekleştirmek için çalışanları istihdam ederken, günümüzde örgütlerin proaktif yönelimli çalışanlar işe alma ve proaktif davranışı sergileyen çalışanlarla iletişim kurma olasılığı daha yüksektir. Proaktif davranışın daha öncede örnek verdiğimiz kişisel inisiyatif, sorumluluk alma vb. gibi itici güçlerinden bir diğeri de şüphesiz proaktif kişiliktir. Proaktif bir kişilik performansına, iş düzenlemesine, içsel ve dışsal kariyer başarısına bağlı olduğu için kişinin kariyeri konusunda avantajlı olacaktır.⁶⁴ Campbell(2000) ise bu konudaki görüşünü, “Bazen proaktif bir çalışanın en önemli katkısı, firmanın daha geniş hedefini veya amacını sorgulamaktır.” şeklinde ifade etmiştir.⁶⁵ Bauer ve Erdoğan(2005)’ın yapmış olduğu çalışmada, proaktif kişilerin kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Buda proaktif bireylerin örgüte ve işe uyumu konusunda diğer kişiliklere sahip olanlar gibi sorunlar yaşamayacağını gözler önüne sermektedir.⁶⁶ Şimdi ise daha önceden kısaca bahsetmiş olduğumuz, proaktif davranış yapılarını detaylı bir şekilde ele alalım.

1.6. Proaktif Davranışın Örgütsel Yapıları

Crant(2000), proaktif davranışın kavramsallaştırılması ve ölçülmesine yönelik araştırmalar yapmış ve bu konuda içeriğe özgü diğer yapılarda mevcut olmasına rağmen, temelde proaktif davranışın yapısını oluşturan dört kavramdan bahsetmiştir. Bunlar; proaktif kişilik, kişisel inisiyatif, rol genişliği öz-yeterlilik ve sorumluluk almadır. Hatırlanılacağı üzere proaktif kişilik ve proaktif kişilik özelliklerinin örgütler üzerindeki etkisine daha önce detaylı bir biçimde değinmiştik. (Bkz. Bölüm 1.3. ve 1.4.) Buna ilaveten Bateman ve Crant (1993)’ın geliştirmiş olduğu proaktif kişilik ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olup, bu ölçek proaktif davranışı belirleyebilecek yapının temel ögesi haline gelmiştir. Bu nedenle proaktif davranış yapısının en

⁶⁴ Berrin ERDOĞAN, Talya N. BAUER, “Enhancing Career Benefits Of Employee Proactive Personality: The Role Of Fit With Jobs And Organizations”, **Personnel Psychology**, Volume 53. Issue 4, 2005, s. 859-860.

⁶⁵ Donald J. CAMPBELL, “ The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative”, **The Academy of Management Executive**, Volume 14. No. 3, 2000, s. 65.

⁶⁶ ERDOĞAN, BAUER, **a.g.m.**, s. 887.

önemlilerinden birisinin de proaktif kişilik olması hiçte yadırganacak bir durum olmamalıdır.⁶⁷

1.6.1. Kişisel İnisiyatif

İnisiyatif sözcüğü 18. yüzyılın sonlarına doğru Latince başlamak anlamına gelen “initium” sözcüğünden türetilerek, girişim anlamını veren “initiative” sözcüğü biçiminde Fransızcaya girmiş, buradan da dilimize dahil olmuştur.⁶⁸ Türk Dil Kurumu sözlüğünde inisiyatif “öncelik, üstünlük, karar verme yetkisi” gibi anlamlara gelmektedir.⁶⁹

Kişisel inisiyatif kavramı, batılı toplumlar için çok önemli olup bu kavramın kaynağında inisiyatif alma davranışı yatmaktadır. Kişisel inisiyatif, bireylerin çalışmak ve resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçmek için aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşım sergiledikleri davranışsal bir yapıdır. Bu yapı, (1) örgütsel görevle tutarlı olma, (2) uzun vadeli bir odaklanma, (3) eyleme odaklı ve hedefe yönelik olma, (4) engeller karşısında ısrarcı olma ve (5) kendi kendine başlama ve proaktif olma şeklinde beş bileşen ile tanımlanabilir.⁷⁰ Uzun vadeli odaklanma ve ekstra-rol gereklilikleri ile hedefler geliştirmek, uygulamak ve sürdürmek bir kişinin proaktif olan ve böylece inisiyatif göstererek kendi kendine başlayan faaliyetler geliştirmesine olanak sağlar. Ayrıca belirli bir bölümde “superworkers” olarak adlandırılan en iyi işçilerin de çalışmalarında daha uzun zaman perspektifine sahip oldukları, çalışmalarını daha gelişmiş zihinsel bir model şeklinde tanımladıkları ve karakteristik olarak ortalama çalışanlardan daha fazla proaktif yaklaşımı benimsedikleri görülmüştür.⁷¹

Kişisel inisiyatif, kendi kendine başlayan ve proaktif doğasıyla bir hedefin peşinde ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelerek karakterize olan aktif bir yaklaşım kullanır. Kendi kendine başlama eylemi hedeflerin başkası tarafından konulmadığının ve kişinin bu hedefleri kendisinin geliştirdiğinin bir göstergesidir. Örneğin; yöneticilerin

⁶⁷ CRANT, **Proactive Behavior in Organizations**, s. 438-439.

⁶⁸ AKIN, **a.g.e.**, s. 1.

⁶⁹ Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=inisiyatif, (20.01.2019)

⁷⁰ CRANT, **Proactive Behavior in Organizations**, s. 441.

⁷¹ Michael FRESE, Wolfgang KRING, Andrea SOOSE, Jeannette ZEMPEL, “Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany”, **The Academy of Management Journal**, Volume 39. No. 1, 1996, s. 39.

departmanın etkinliğini arttırmak amacıyla geniş hedefleri bulunur. Bir yönetici, etkinliği arttırmak için yapılması zor olmayan, diğer yöneticilerinde üzerinde tartıştığı bir stratejiyi izlerse burada psikolojik mesafe küçüktür ve yapılan eylem kişisel inisiyatif değildir. Ancak strateji yönetici veya işçi sınıfında bulunan biri tarafından önerilmişse bu yüksek psikolojik mesafe anlamına gelir ve yapılan eylem kişisel inisiyatifdir. Diğer bir deyişle eğer bir yönetici yapılması imkansız olmayan ve şirketi için alışılmadık bir strateji benimserse o zaman yüksek bir psikolojik mesafe vardır ve bu kişisel inisiyatif olarak değerlendirilir. Gelecekteki talepleri tahmin etmek, onlar için hazırlanmak ve sorunları önlemek girişimin tipik amaçlarındandır. Bu nedenle kişisel inisiyatif proaktif bir eylemdir. Bu proaktif yaklaşım, kişinin geri bildirim almaya çalıştığını gelecekte çıkacak sorunlar için stratejiler geliştirdiğini ve bu sorunları önlemeye çalıştığını belirtir.⁷²

Planlarla ilgili olarak proaktivite ise bir şeylerin yanlış gitmesi durumunda kişinin yedek plan geliştirdiği anlamına gelmektedir. Örneğimize devam ederek anlatmak istersek; yöneticinin benimsemiş olduğu stratejinin kabul edilmemesi veya geliştirilmesinin çok pahalı olması durumunda kişinin çeşitli yedek planlar (stratejiler) geliştirmesi anlamına gelir. Fakat yine proaktif planlar geliştirirken uzun vadeli bir yönelime sahip olmak ve uzun vadeli sonuçları hakkında düşünmek faydalı olacaktır. Son olarak proaktif izleme ve geri bildirim, insanların ön tasarım geliştirmeleri anlamına gelir. Bunlar kişiye gelecekte ortaya çıkacak problemlerin veya fırsatların sinyallerini verirler. Proaktif bir duruş ise potansiyel sorunlar veya fırsatlar için tedbirli olmayı gerektirir. Örneğin; bir fabrikada çalışan işçinin yönettiği makineden ses gelmesi sonucunda aşınan parçanın değiştirilmesi, daha büyük bir hasar oluşmadan arızanın önlenmesi buna girmektedir. Bu tür ön sinyaller sayesinde oluşacak engeller hızlı bir şekilde tespit edilebilir, ele alınabilir ve önlenir.⁷³

⁷² Doris FAY, Michael FRESE, "The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies", **Human Performance**, Volume 14, Issue 1, 2001, s. 98.

⁷³ Michael FRESE, Doris FAY, "Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century", **Research in Organizational Behavior**, Volume 23, s. 149-150.

1.6.2. Rol Genişliği Öz-Yeterlilik

Araştırmalar küresel pazarlardaki en iyi rekabet avantajının organizasyonun performans kabiliyeti olduğuna dikkat çekmektedir. Performans kabiliyetinin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için gereken ise bireysel çalışanların becerileri ve bu becerilerin belirli örgütsel yetkinliği ve stratejik yönünün desteklenmesidir. İşte bu noktada kuruluşlar beceri temelli yaklaşıma geçerek belirli türdeki yetkinliklerin gelişimini proaktif olarak destekleyen sistemler yaratabilmektedirler.⁷⁴ Öz-yeterlilik kavramı benzer becerilere sahip kişilerin neden farklı performanslar gösterdiğini anlamamıza yarayan bir kavramdır.

Wood ve Bandura (1989) öz-yeterlilik kavramının kişinin durumsal talepleri karşılamak için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve gerekli eylem planlarını harekete geçirme yeteneklerine olan inançlarını ifade ettiğini belirtmiştir.⁷⁵ Öz-yeterlilik insanların belirli görevleri yerine getirme yetenekleri hakkındaki yargılarını ifade eder. Görevle ilişkili olan öz-yeterlilik ise zorlu görevlere yönelik çabayı ve sebatı artırır bu nedenle görevlerin tamamlanma olasılığını yükseltir. Günümüzün çalışma ortamını karakterize eden daha geniş ve daha proaktif rollerin yerine getirilmesiyle ilgili olduğu öne sürülen bir öz-yeterlilik türü ise rol genişliği öz-yeterlilik (RGÖY)'dir. Rol genişliği öz-yeterlilik (RGÖY) tipik olarak belirli görev ve faaliyetlerle ilgilenen diğer öz-yeterlilik biçimlerinden daha geniş bir odağa sahiptir. RGÖY, uzun vadeli problemleri çözmek, gelişmiş prosedürler tasarlamak ve müşterilerle iletişim kurmak gibi genişleyen bir role sahip proaktif, bütünleştirici ve kişilerarası görevlere odaklanmaktadır.

Rol genişliği öz-yeterlilik(RGÖY) bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve organizasyona yönelik prososyal davranış gibi kavramlarla ilgili olsa da bunlardan farklıdır. Griffin vd.(2002), RGÖY'in diğer yapılara göre proaktif performansın en güçlü belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yapılan

⁷⁴ Edward E. LAWLER III, "From Job-Based To Competency-Based Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 15. Issue 1, 1994, s. 12-13.

⁷⁵ Marilyn E. GIST, Terence R. MITCHELL, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", **Academy of Management Review**, Volume 17 No. 2, 1992, s. 184.

çalışmalarda öz-etkililiğin, kişisel inisiyatif ve sorumluluk alma olmak üzere iki tür proaktiviteninde belirleyicisi olduğunu göstermiştir.⁷⁶

Rol genişliği öz-yeterlilik(RGÖY), insanların geleneksel olarak görülen teknik gerekliliklerinin ötesinde daha geniş ve daha proaktif bir rol oynayabileceklerinden emin olmaları ile ilgilidir. Bu bakımdan RGÖY, belirli bir teknik işe odaklanan öz-yeterlilik kavramından ayrılmaktadır. Genişletilmiş bir rol oluşturan unsurlar işlere ve şirketlere göre değişiklik gösterir ancak bazı özellikler ortaktır. Bu özelliklerden biri çalışanların proaktif olmaları ve girişimlerini uygulamalarıdır. Kendi kendine yönelme olan bu güven, çalışanların kendilerini yönetmeleri ve modern örgütlerde yüksek değişim durumlarını gerektirir. Bir diğer özellik, kişilerarası becerilerdir. Bu özellikler modern ve hücreli üretim gerçekleştiren girişimler için oldukça gereklidir. Kısaca; çalışanların doğası gereği daha proaktif, kişilerarası ve bütünleştirici bir dizi faaliyet yürütme ihtiyacı giderek artmaktadır. Zorlayıcı görevler arasında uzun vadeli problemlerin çözülmesi, iyileştirilmiş prosedürlerin tasarlanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, çatışmaların çözülmesi, meslektaşlara bilgi sunulması, müşteri ve tedarikçilerle görüşülmesi yer almaktadır. Bu anlamda RGÖY, çalışanların motive oldukları göz önüne alındığında bu tür görevleri yerine getirecekleri inancını ifade eder.⁷⁷

1.6.3. Sorumluluk Alma

Günümüzde her ne kadar ekstra faaliyetler önemli olsa da bir örgütün sürekliliğinin sağlanması için yeterli olmadıkları ve örgütlerin yapıcı bir değişimi sağlaması amacıyla mevcut operasyonel durumunda meydana okumaya istekli çalışanlara ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Bu durum ise bir tür ekstra-rol davranışı olan sorumluluk alma kavramını ortaya çıkarmaktadır. Sorumluluk alma, bireysel çalışanlar tarafından iş birimi veya örgütleri bağlamında işlerin nasıl yürüdüğüne bağlı olarak örgütsel boyutta işlevsel değişikliği etkilemek için yapılan gönüllü veya yapıcı çabalarla. İsteğe bağlı olduğu için(resmi olarak gerekli olmamak) diğer ekstra-rol

⁷⁶ Carolyn M. AXTELL, Sharon K. PARKER, “Promoting Role Breadth Self-Efficacy Through Involvement, Work Redesign And Training”, **Human Relations**, Volume 56. Issue 1, 2003, s. 114-115.

⁷⁷ Sharon K. PARKER, “Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 83. No. 6, s. 835-836.

davranışlarına benzemektedir. Ancak diğer ekstra-rol davranışlarının aksine sorumluluk alma doğası gereği değişime yöneliktir ve gelişmeyi amaçlar. Sorumluluk alma çalışanların işin nasıl yürüdüğüne bağlı olarak fonksiyonel değişimi gerçekleştirmeye yönelik yapıcı çabalar şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Graham(1986), bir ilkeye cevap verme kararının büyük ölçüde algılanan sorumluluğa bağlı olduğunu ifade etmiştir. Frese vd.(1996) ise sorumluluğun çalışanın inisiyatifiyle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Fakat sorumluluk alma ile kişisel inisiyatif arasındaki en önemli fark sorumluluk almanın bir durum ile, kişisel inisiyatifin ise davranışlar ile ilişkili olduğudur. Ayrıca Graham(1986), yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olan kişilerin zorlu davranışlarının daha uygulanabilir yani başarılı olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu da belirtmiştir.⁷⁸ Morrison ve Phelps(1999)'in farklı kuruluş çalışanlarından oluşan 275 kişi üzerinde sorumluluk alma davranışının değerlendirilmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada, sorumluluk almanın; hissedilen sorumluluk, öz-yeterlilik ve üst yönetimin sorumluluk alma konusuna bakışı ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışanların işyerlerini geliştirmek için içselleştirilmiş bir sorumluluk duygusuna sahip olma, kendi kapasitelerine inanma ve üst yönetimi değişim çabalarında destekleyici olarak görme konusunda sorumluluk almalarının daha olası olduğu sonucuna varılmıştır. İlaveten bu çalışmayla sorumluluk alma ile kişisel inisiyatif arasında ilişkinin olduğu görülmüş sonuçların odağında ise sorumluluk alma kavramının proaktif davranışın bir yapı taşı olduğu kanaatine varılmıştır.⁷⁹

1.7. Proaktif Davranışın Örgütsel Yapılarının Karşılaştırılması

Proaktif kişilik, kişisel inisiyatif, rol genişliği öz-yeterlilik(RGÖY) ve sorumluluk alma olmak üzere aralarında ortak bir davranışsal etki bulunan proaktif davranışın örgütsel yapılarını oluşturan kavramları detaylı bir şekilde incelediğimize göre, artık aralarında karşılaştırmalar yapabiliriz. Her bir yapı, bir işyerinde iş iyileştirme çabalarına odaklanarak, bir çalışanın çalışma rolünü nasıl ele aldığını ve

⁷⁸ Elizabeth Wolfe MORRISON, Corey C. PHELPS, "Taking Charge At Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change", **The Academy of Management Journal**, Volume 42, No. 4, 1999, s. 403-404.

⁷⁹ CRANT, **Proactive Behavior in Organizations**, s. 443.

tanımladığını vurgulamaktadır. Böylece, her yapının kavramsal temelleri çalışanların değişikliklerini çalışma ortamına dahil etmektedir.

Bahsettiğimiz dört yapı, teorik temellerinin davranışsal veya durumsal davranış nedenlerini vurgulama ölçüsü ve ölçüm stratejisi olmak üzere iki açıdan birbirinden ayrılır. Bu dört yapıdan proaktif kişilik ve kişisel inisiyatif (ikisi) proaktif davranışa yönelik eğilimleri yakalamak için çaba sarf ederken, rol genişliği öz-yeterlilik (RGÖY) ve sorumluluk alma çevresel koşullara tepki olarak değiştiği varsayılan duruma özel proaktif davranışa yönelik eğilimleri ölçmektedir. Metodolojik farklılık ile ilgili olarak ise; proaktif kişilik ve rol genişliği öz-yeterlilik kısa öz raporlama anketleriyle, sorumluluk alma işyeri çalışanları tarafından cevaplanan bir anketle, kişisel inisiyatif ise bireysel görüşmeler aracılığıyla ölçülür.

Literatürde yeni yapılar ortaya çıktıkça, kavramsal olarak her birini diğerlerinden ayırt etmek için bazı çabalar sarf edilmiştir. Örneğin; Frese vd.(1997), kişisel inisiyatifin teorik olarak proaktif kişilikle benzer olduğunu ve ikisinin de büyük ölçüde veri toplama yöntemlerine dayandığını belirtmiştir. Morrison ve Phelps(1999) ise sorumluluk almanın kişisel inisiyatif ile olan benzerliğine dikkat çekmiş ve kişisel inisiyatifin davranışsal tutarlığına karşı, sorumlu olmanın duruma özgü niteliğine dayanarak ikisinin de karşılaştırmasını yapmıştır. Ancak ilginçtir ki; bu iki yapının örgütsel değişimi etkileme konusundaki ortak noktaları dikkate alındığında, makalelerinde proaktif kişilik konusunda herhangi bir araştırmadan bahsetmemişlerdir. Geriye dönüp bakıldığında ise, proaktif kişiliğin proaktif davranış oluşturan yapılar içerisinde en fazla ampirik kanıta sahip olduğu görülmektedir.

Özetle, proaktif kişilik ve kişisel inisiyatif genel olarak proaktif davranışa yönelik davranış eğilimlerini tanımlar, rol genişliği öz-yeterlilik(RGÖY) ve sorumluluk alma ise çevresel koşullara göre değişim gösterir. Bu dört yapı, geniş bir proaktif kümesini göz önünde bulundurur.

Sonuç olarak işletmelerde proaktif davranışın işin değişen doğası nedeniyle her zamankinden daha önemli olduğunu kabul edersek, araştırmacıların da proaktif davranışlarda bulunma, proaktif davranışlarda bulunma yollarını etkin bir biçimde

kullanma ve proaktif davranışlarla örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyma gibi konularda daha fazla çalışmasının önemi ortaya çıkacaktır.⁸⁰



⁸⁰ CRANT, **Proactive Behavior in Organizations**, s. 443-444-459.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE TEORİSİ

2.1. Performans Kavramı

Performans kelimesi Fransızca kökenli olup, “başarı, başarımlar ve verimlilik” anlamına gelmektedir.⁸¹ İngilizceden ise dilimize “icra etme, yapma, ifa” olarak tercüme edilmiştir.⁸² Ancak Türk Dil Kurumu performans kelimesinin sözlük anlamını “başarımlar” olarak kabul etmektedir.⁸³

Literatüre bakıldığında performans kavramına yönelik çok sayıda araştırma ve çalışma olmasına rağmen ortaya tek bir anlam içeren tanımın yapılmadığı bilinmektedir. Performans kavramı, herşeyden önce anlam bakımından düşünme ve çalışma pratiği olarak tanımlanabilir. Performans için, girdi yerine çıktıya daha doğrusu teknik açıklamalar yerine kullanıma uygun olup olmadığına odaklanılmalıdır.⁸⁴ Performansa büyük bir anlam yüklemek istersek; belirli bir yolda yapılan tüm işlerin, yol açacağı görünümünün özel sonuçları olarak ifade etmemiz mümkün olacaktır. Burada bahsi geçen performans sözcüğünü daha da açmak istersek, “güçlü bir birliğin kazanç bakışıyla üstlenmiş olduğu düşünce faaliyetleri” şeklinde tanımlama yapabiliriz.⁸⁵

Peter Drucker’a göre, iş dünyasındaki ekonomik performansın, amaca uygun ve mantıklı olması insan ve performans girişiminin bir birikimidir. Drucker, sonuç ve performans ile birlikte önerilen ve organizasyonun türünü tanımlayan aktivite, karar ve hükümler gibi diğer faktörleri de eşit tutmaktadır.⁸⁶

⁸¹ Müge Ersoy KART, **Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ekim 2015, s. 22.

⁸² Murat AKÇAKAYA, “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, 171-202, Sayı 32, 2012, s. 173.

⁸³ Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=performans, (18.10.2018).

⁸⁴ Jan BROCHNER, George K. I. ANG & Gosta FREDRIKSSON, “Sustainability and the Performance Concept: Encouraging Innovative Environmental Technology in Construction”, **Building Research & Information**, 367-362, 27:6, 2010, s. 368.

⁸⁵ Stuart Hannabuss, “The Concept of Performance: a Semantic Review, Aslib Proceedings”, 39, 5, 1987, s. 150-151.

⁸⁶ HANNABUS, **a.g.m.**, s. 152.

Performans, çeşitli kaynaklarda ele alınma biçimine göre farklı olarak tanımlanmış olsa da, “bir amacı gerçekleştirmeye çalışan bireyin, grubun ya da kuruluşun, o amaca yönelik gelebildiği son noktayı” diğer bir deyişle “sağlayabildiği tüm olanak ve çıktılarının nicel ve nitel olarak değerlendirilmesi” durumu şeklinde genel olarak açıklanabilir.⁸⁷ Diğer bir tanımda ise performans “konulan hedeflere ulaşmada; çıktılarının, çıktılarının ise üretiminde kullanılan girdilerin ölçülmesi, belirlenen bir amaca ulaşma seviyesinin değerlendirilmesi, amaçlanan faaliyetin ise verimliliği ve etkinliği” olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁸

Günümüzde yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal alandaki değişimler işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişime uyum sağlamak ise, işletmenin devamlılığı ve rakipleri ile rekabet edebilmesi yönünden performanslarını geliştirme, ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapmalarını zorunlu hale getirmiştir.⁸⁹

2.1.1. Performansın Değerlendirilmesi ve Önemi

Performans değerlendirmelerinin yapılma nedeni, Sümerler kadar eski olmasına rağmen tarihte nispeten yenidir. Performans değerlendirme uzmanları, gelişimi amaç edinmiş bir tasarımın aynı zamanda bir ödeme belirleme aracı olarak kullanılmaması gerektiği düşüncesini uzun zaman boyunca savunmuşlardır. Özellikle yılın farklı zamanlarında ve ayrı dönemlerinde ulaşılan her bir hedef için yapılan değerlendirmelere de karşı çıkmışlardır.⁹⁰

Performans değerlendirmesi, kurumlarda insan performansını belirleme, ölçme ve geliştirme sürecidir.⁹¹ Ayrıca performans değerlendirmesi, yürütülen faaliyet ve belirlenen amaçların etkinliğinin araştırıldığı bir geri bildirim mekanizmasıdır.⁹² Başka bir tanıma göre ise performans değerlendirmesi, bireylerin, grupların ya da kuruluşların

⁸⁷ AKÇAKAYA, a.g.m., s. 173.

⁸⁸ Raif PARLAKKAYA, “Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.3.

⁸⁹ Rıfat KARAMAN, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 8, Sayı 16, Ocak 2009, s. 413.

⁹⁰ Mickey WORTHAM, “Employee Performance Evaluation”, **Saginaw Police Department**, February, 2012, s. 2.

⁹¹ WORTHAM, a.g.m., s.3.

⁹² Ebru YENİCE, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 150, 2006, s. 124.

performanslarının önceden belirlenen bazı kriterlere göre ya da benzer diğerlerinin performansları ile karşılaştırılması şeklindeki bir süreçtir.⁹³ Etkin bir değerlendirme sistemi, mevcut performans düzeylerini doğru bir şekilde ölçmekle kalmamalı aynı zamanda kuvvetli yönlerin güçlendirilmesi, eksikliklerin belirlenmesi, gelecekteki performansların artırılması için mevcut oranların geri bildirilmesi gibi besleme mekanizmalarını da içermelidir. Bu nedenle bir değerlendirme programının geliştirilmesindeki temel adım, yöneticilerin eğitimi ile iş tanımlarının geliştirilmesi ve kullanılacak teknik ve prosedürlerin seçilmesi olacaktır.

Günümüzde şirketler ve kurumlar, öncelikle bir bireyin iş bölümündeki görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranış yönetimini değerlendirmektedirler. Değerlendirme, performansında düşüklük görülen çalışanların gerçekleştirdiği eylemleri hesaba katmak, o eylemi daha iyi nasıl yapabileceği konusunda yardımcı olmak ve performansını iyileştirmek için kullanılan bir kalıptır. Değerlendirme optimal bir şekilde yapıldığında, arzu edilen sonuçların elde edilmesi için bir veri tabanı sağlayacaktır. Performans değerlendirmesinden özellikle iyi yapılmış bir işin fark edilmesini sağlamak veya işçileri cesaretlendirmek için herhangi bir zamanda yararlanılabilir.⁹⁴ Performans değerlendirmesi, işçilerin kurumun hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasını temel almaktadır. Bu nedenle etkin bir şekilde uygulandığında, kurumlarda işleri yapacak olan kişilerin güçlü ya da zayıf yönlerinin belirlenmesinde etkili olacağı gibi daha iyi iş planı ve iş paylaşımı yapılabilecek, kişilerin sorumluluklarını kapsayan politikalar belirlenebilecek ve örgütsel bir dayanışma sağlanabilecektir. Değerlendirme sonuçlarının ise aynı zamanda personel seçimi ve kurumların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi yönetsel süreçler içerisinde kullanılabileceği bir diğer önemli husustur.⁹⁵

Performans değerlendirmesi bir işletmedeki karar alıcıların, doğru ve uygun karar almaları sonucunda işletmenin değerini yükseltmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesi için önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmaları değerlendirerek işletmenin

⁹³ Fatma ÖZMEN, İrfan Tansel ÜZMEZ, “Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 1306-3111, Sayı c0002, 2:1, 2007, s. 15.

⁹⁴ WORTHAM, **a.g.m.**, s.3.-4.

⁹⁵ ÖZMEN, ÜZMEZ, **a.g.m.**, s. 16.

eksikliklerini görmesi ve bunları telafi etmesi, performansına etki eden faktörleri belirleyip bunları kontrol altına alması, geleceğe yönelik hedeflerini sağlam temeller üzerine kurması ve vadesi geçmeden bu hedeflere ulaşması açısından da önem arz etmektedir.⁹⁶ Performans değerlendirme aynı zamanda, bireyin harekete geçmesini sağlayan psikolojik bir gereksinim, kurumlar için ise daha sonraki çalışmalarında bir kaynak oluşturması açısından çok önemli görülmektedir.⁹⁷

2.1.2. Çalışanların Davranışları ile Performans İlişkisi

Literatür incelendiğinde, çalışanların davranışlarını etkileyen birçok faktör ve bu faktörler üzerine yapılmış birden fazla araştırma olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında yer alan bireylerin davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri işlerinden memnun olup olmadıklarıdır. İşinden memnun olan yani diğer bir deyişle sevdiği işi yapan birey işletme için en üretken bir çalışan konumunda iken aksinin olması durumunda bireyin işini aksatması, huzuru bozması ve işletmeyi benimsememesi gibi etkenler ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların göstereceği davranış, birden fazla faktöre bağlı olduğu gibi, işinden memnun olup olmamaları ile de doğru orantılıdır. Çünkü memnuniyetin artması ile birlikte bireyin işine bağlılığı artacak ve işinden almış olduğu hazda dolaylı olarak yükselecektir.⁹⁸ Çalışanların işinden duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini, yapılan işin sonucunda kişinin duyduğu hoşnut ya da hoşnutsuzluktur. Yani iş tatmini, iş kapsamı ve iş ortamına karşı bireylerin sergilediği davranışların tümü veya bireyin çalışma ortamına karşı göstermiş olduğu reaksiyon olarak tanımlanabilir.⁹⁹ Bu nedenle iş tatmini kavramını bilmeden çalışanların sergilediği davranışların ölçülmesi ya da bunlar hakkında bir kanaat ileri sürülmesi doğru olmayacaktır.

Performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bu amaçların gerçekleştirilirken bireyin rolünün değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olarak

⁹⁶ Nizamettin BAYYURT, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 53, 2007, s. 578.

⁹⁷ ÖZMEN, ÜZMEZ, **a.g.m.**, s. 16.

⁹⁸ Zübeyir BAĞCI, “Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 12. Sayı 24, 2014, ss. 58-59.

⁹⁹ İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, “Çalışanların İş Güvenesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 0. Sayı 23, 2004, s. 37.

karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle performansı, örgüt performansı ve bireysel iş performansı olarak iki ana başlık altında ele alabilmemiz mümkün olacaktır.¹⁰⁰ Örgüt performansı, işletmenin belirli bir dönem sonunda hedeflediği amaca ulaşp ulaşmaması ile ilgili bir kavram iken, bireysel iş performansı kişinin benliği ile ortaya koyduğu, örgütün amaçlarını kapsayan davranışlar bütünüdür.¹⁰¹ Bu nedenle çalışanların kişisel davranışları metodolojisinde incelenmesi gereken performans türü bireysel iş performansı olacaktır.

Bireysel iş performansı¹⁰², bazı kaynaklarda “bireysel performans”¹⁰³ veya “iş performansı”¹⁰⁴ şeklinde ele alınsa da bize aynı anlamı vermektedir. İş tatmini konusu incelendiğinde ise iş performansı ile arasında pozitif bir ilişkiye rastlandığı görülmektedir. Çünkü çalışanlar işlerinden ne kadar çok memnun olursa o kadar fazla kendilerinden ekstra çaba ve birikim katmaya başladıkları görülmüştür.¹⁰⁵ Diğer taraftan iş tatmininin düşük olmasının pek çok negatif etkisi olabilecektir. Çalışanların davranışlarını etkileyen diğer bir faktör ise örgütsel bağlılıktır. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın artması kişinin bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkiler doğurabileceği saptanmıştır.¹⁰⁶ Örgütsel bağlılık, çalışanın gelecekte firmada kalıcı olma isteğinin bir ölçüsü olarak tanımlanabilirken başka bir deyişle çalışanın bir organizasyonun üyesi olarak kalma yolunda yüksek çaba sarf etme isteğidir.¹⁰⁷ Örgütsel bağlılık ile iş tatmini doğrudan birbiri ile ilişkilidir. Bu nedenle birçok araştırmada iş tatmini ile performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığından bahsedilse de, dolaylı olarak pozitif yönlü bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.¹⁰⁸ Edwards vd. (2008)’nin üretim tesisi

¹⁰⁰ BAĞCI, a.g.m., s.61.

¹⁰¹ KART, a.g.e., s. 22.

¹⁰² Memduh BEĞENİRBAŞ, Abdullah ÇALIŞKAN, “Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişiler Arası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, 1309-2448, Volume 5. Number 2., 2014, s. 112.

¹⁰³ Ercan KAHRAMAN, “Lider – Üye Etkileşimi ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki: Çorum İlinde İlk ve Ortadereceli Okullarda Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018., s. 50.

¹⁰⁴ Musa GÜNGÖREN, “Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2017, s. 74.

¹⁰⁵ BAĞCI, a.g.m., s. 62.

¹⁰⁶ Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, Güler DİNÇEL, “Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 1304-0278, Cilt 12. Sayı 47, 2013, s. 129.

¹⁰⁷ Hasan İBİCİOĞLU, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15. Sayı 1., 2000, s. 13.

¹⁰⁸ Güven ORDUN, “Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2002. s. 127.

çalışanları, Ziegler, Hagen ve Diehl (2012)'nin bilgi teknolojileri şirketinin yöneticileri, Perera vd. (2014) hazır giyim sektöründeki bir işletmenin çalışanları, Gül, Oktay ve Gökçe (2008)'nin kamu hastanesinde çalışan sağlık personelleri ve Yazıcıoğlu (2010)'nun Türk ve Kazak öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları iş tatmini ile iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi çalışmalarında, iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ise çalışanların davranışları açısından iş tatminin, bireysel iş performansı ile ilişkili olduğu kuramını destekler niteliktedir.¹⁰⁹

Çalışanların davranışlarını etkileyen diğer bir unsur ise “örgütsel kıvanç” olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kıvanç, çalışanların örgütün bir parçası olmaktan gurur duyması olarak tanımlanabilir. Böylece çalışanın görevini tamamladıktan sonra deneyimlediği kıvanç, yeni görevlerinde de motive edici etki yaratarak çalışanın bireysel performansını arttırması şeklinde sonuçlanacaktır.¹¹⁰ Araştırmacıların ise, proaktif davranışın sonuçlarını, “potansiyel ve gerçek iş performansı”¹¹¹ alanında da incelenmesi ve bunun sonucunda proaktif çalışan davranışları ile ilgili tanımlama yapmak istemelerine ilaveten bireysel iş performansını etkileyen ve çalışanın davranışını belirleyen temel faktörler ve bu faktörler ile ilgili çalışmalar araştırmanın kuram ayağını güçlendirmektedir.

Campbell (1990) bireysel iş performansını, sadece “görev performansı” odaklı olarak tanımlasa da Borman ve Motowidlo (1993) hem görev hem de bağlamsal performans içeren model önerisiyle dikkat çekerek, en çok kabul görenler arasında yerini almıştır. Bu model, iş süreçleri ile ilgili kuramsal bir çatı oluşturmanın ötesinde, ilk başlarda bireysel iş performansının bir öncülü olarak görülmemiş ancak bazı davranış konularına da değinmiş olması nedeniyle de özel bir önemi hak ettiği dile getirilmiştir.¹¹² Bu nedenle araştırma da sigorta şirketleri organizasyon üyelerinin,

¹⁰⁹ BAĞCI, a.g.m., s. 63.

¹¹⁰ ÇEKMECELİOĞLU, DİNÇEL, “Çalışanların Kurumsal İrtibata İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, s. 83.

¹¹¹ Engin TOSUN, “Proaktif Kişilik ile Satış Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2012, s. 17.

¹¹² KART, a.g.e., s. 23.

proaktif kişilik özelliklerinin bağlamsal, görev performanslarına ve yenilikçi davranışa etkisine dair sonuçlar ortaya konulacaktır.

2.2. Performansın Çeşitleri

2.2.1. Örgüt Performansı

Örgüt performansı işletmeler açısından büyük öneme sahip olmakla birlikte, rekabet hızının arttığı bir ortamda örgütün sürekliliğinin sağlanması, karşısına çıkabilecek fırsat ve tehditlerin öngörülmesi, değerlendirilmesi ve ulaşılabilir hedeflerin konulabilmesi gibi nedenlerden dolayı uygulanması neredeyse zorunlu bir performans türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgüt performansı, örgütün stratejik yapısını baz alarak belirli bir dönem sonunda varacağı nokta ile hedeflediği nokta arasındaki farkı yani hedeflediği noktaya ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini göstermeye yarayan bir ölçüt olarak ifade edilebilir.¹¹³ Başka bir tanımda ise örgüt performansı, planlanan hedeflere ulaşmak isteyen işletme yönetiminin, elde ettiği mevcut hedef seviyesini ölçülmesini ve değerlendirilmesini ifade etmektedir.¹¹⁴

Örgüt performansı ilk başlarda finansal ölçütlerle açıklanmaya çalışılan bir performans türü iken araştırmaların artması sonucunda günümüzde çok daha kompleks bir yapıyı içeren performans çeşidi olduğu kanaatine varılmıştır. Bu dönem içerisinde örgüt performansının sadece finansal göstergelerle açıklanmaya çalışılması düşüncesi terk edilerek finansal olmayan göstergelerinde en az finansal göstergeler kadar örgütün başarısını, devamlılığını ve gelecek hedeflerin planlanması gibi konularda gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹¹⁵ Finansal göstergeler karlılık, yatırım getirisi, toplam gelir, büyüme oranı ve hisse başına kazanç gibi değerler iken finansal olmayan göstergeler verimlilik, pazar payı, operasyonel hedef başarı oranı, kurumsal imaj, müşteri memnuniyeti, çalışanların moral ve akış hızları (akıcılık) gibi faktörlerdir. Hem

¹¹³ Başak DOĞAN, “Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2013, s. 87.

¹¹⁴ Yung-Ming SHIU, Tsu-Wei YU, “Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction and Organisational Performance in Non-Life Insurance”, **The Service Industries Journal**, 793-809, Vol. 30., No. 6., 2010, s. 797.

¹¹⁵ Osman Avşar KURGUN, Gürkan AKDAĞ, “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2. Sayı 2., 2013, s. 159.

finansal hem de finansal olmayan performans verilerini kullanmak ise yöneticilere, departmanları tarafından yansıtılan performansın doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için bir fırsat sunmaktadır.

Günümüzde araştırmacılar, finansal ve finansal olmayan göstergelerin yanı sıra tekli ve çoklu göstergelere dayalı bir performans ölçümü için farklı araçlara sahiptirler. Tekli göstergeler yatırımlar için standart maliyeti, hedeflenen geliri ve karı içerirken çoklu göstergeler ise ikiden fazla göstergeyi kullanan ölçümleri içermektedir. Yani çoklu göstergeler kantitatif (nicel) verilerin yanı sıra ölçümlerde kantitatif olmayan (nitel) verileri de içerebilmektedir. Tekli göstergeler, sadece belirli bir yönü ölçmesi, uygunluğunu ve eksikliğini ölçememesinden dolayı çoklu göstergeler tekli göstergelere göre daha fazla kullanılmaktadır.¹¹⁶ Tüm bu bilgilerin ışığında örgüt performansı kurumun özel ya da kamu, kar amacı güden ya da gütmeyen, büyük ya da orta ölçekli olup olmadığına bakılmaksızın her işletmenin yapması gereken bir performans kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Bireysel İş Performansı

Kurumlar için hiç şüphesiz ki örgütsel başarı ve çalışanların performansı en önemli faktörler arasında gösterilebilir. Bu nedenle tartışmasız olarak iş performansı mesleki, endüstriyel, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetiminde en önemli kriterlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar, 20. yüzyılın başlangıcından bu yana geçerli bir iş performansı ölçüsü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu arayış örgütsel üretkenliği ve rekabet gücünü arttırmak için insan sermayesini etkili bir şekilde yönetme zorunluluğundan etkilenmiştir. Yine de iş performansının oluşturulmasına yönelik yapılan kapsamlı araştırmalara rağmen, hala işlerin altında yatan performans boyutunun gerekliliklerini dikkate alacak olan ortak bir çerçeve bulunamamıştır. Hatta Campbell (1996), iş performansının değerlendirilmesi konusunda yaptığı araştırmada “nihai kriterleri önemli ölçüde yansıtan, güvenilir, saf ve nesnel göstergelerin bulunması konusunda başarısızlığa uğrandığı” sonucuna ulaşmıştır.

¹¹⁶ SHIU, YU, **a.g.m.**, s. 797.

İş performansı modellerini (klasik genel faktör modeli, kritik eksiklik modeli vb.) gözden geçiren Campbell ve arkadaşları (1996), iş performansının çok faktörlü olduğu kanaatine varmışlardır. İş performansını değerlendirebilecek tek bir genel faktörün belirlenmesi girişimleri ise başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Genel bir performans faktörü belirlemeye çalışan “Kritik Eksiklik Modeli”nin savunucuları bile alt faktörlerin olabileceğini kabul etmiştir.¹¹⁷

McCloy, Campbell ve Cudeck (1994), iş performansını organizasyonun amaçlarıyla alakalı davranışlar ve eylemler olarak tanımlar. Yani örgütlerde iş performansının niteliği misyona, amaçlara, işlevsellik gereksinimlerine ve değer biçilen davranışlarla ilgili örgütsel inançlara bağlıdır.¹¹⁸ Kohli (1985), iş performansını çalışanın kendine eşit seviyedeki çalışanlara kıyasla elde ettiği verimlilik düzeyinin miktarı olarak ifade etmiştir. Sonetag (2002), iş performansını örgütün hedefleri doğrultusunda bireylerin ölçülebilir davranışı olarak tanımlamıştır.¹¹⁹ Griffin, Neal ve Parker (2007) ise iş performansını çalışanların iş tanımları ile ilgili değerlendirilmeleri sonucunda görev ve sorumluluklarını yeterli ölçüde yerine getirmeleri şeklinde ifade etmişlerdir.¹²⁰ Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş performansının, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların bireysel olarak görev ve sorumluluklarını, bunların ötesinde tutum ve davranışlarını ele alan çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

İş performansının tanımı ve kavramı, son 15 ila 20 yıl içerisinde önemli derecede bilimsel araştırmacıların dikkatini çekmiştir. İş performansı bir bireyin normal bir çalışma süresi içerisinde gerçekleştirdiği farklı davranışsal olayların, organizasyon da beklenen toplam değeri şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım, yapının ölçülmesi ve sınıflandırılmasında çeşitli faktörleri anlamak için tartışılması gereken birçok önemli fikir vardır.

¹¹⁷ Hosie, P. And NANKERVIS, “A Multidimensional Measure of Managers’ Contextual and Task Performance”, **Personnel Review**, Vol. 45. Issue 2., 2016, s. 2.

¹¹⁸ Ana Filipa Pereira CASTILHO, “The Relationship of Learning Culture with Contextual Performance and Negative Emotions at Work: The Mediator Role of Job Satisfaction and P-O Fit”, **University of Coimbra & University of Barcelona**, Open of Accessible Resource, 2015, s. 6.-7.

¹¹⁹ GÜNGÖREN, **a.g.m.**, s. 74.

¹²⁰ Ezgi KIZILDAŞ, “Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, 2017, s. 34.

Bunlardan ilki, “Bireysel iş performansı davranış ile ilgilidir.” düşüncesidir. İş performansı, insanların yaptığı eylemlere yansımakla birlikte yapabilecekleri her şeyi de kapsamaktadır. İş performansı sadece belirli bir eylemin sonucunu ve sonuçlarını içermez. Sonuçlar (satış, ciro, üretim çıktısı vb.) genellikle kolayca ölçülebilmeleri ve izlenebilmeleri nedeniyle iş performansının ölçütleri şeklinde dahil edilirler. Bu nedenle sonuçlar bireylerin yanı sıra çoğu zaman onların kontrolü dışındaki faktörlerden de etkilenmektedirler. Örneğin; satış ve karlılık sonuçlarını etkilemeye çalışan bir bireyin sergilediği davranış ve çabalara rağmen piyasa koşulları bu iki değişken üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olacaktır. Bu da, bir sonucun sadece bireyin davranışı ile şekillenmediğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş performansının tanımında yer alan ikinci önemli fikir, “İş performansının ayrı davranış bölümleri ile ilgili olması”dır. Bir birey çalıştığı iş günü boyunca, örgüt içerisinde istenen sonuçları etkileyecek şekilde davranmayı gerektirecek birden fazla fırsat yakalar ancak her davranış iş performansı ile ilgili olmayacaktır. Bu nedenle, iş davranışındaki ayrım çalışanların örgütün hedeflerini etkileyen davranışlar sergilediği zamanlarda söz konusu olmaktadır. Bu iş davranışı ayrımındaki tanımlamalar diğer birimler tarafından işin analitik prosedürlerine göre belirlenebilir. İş analiz yöntemleri, bireyin iş gününü kapsayan, belirli başlangıçlara ve sonlara sahip olan iş görevi hakkında bilgi toplamaya yarar. Bu süreçten toplanan bilgiler ise işi gerçekleştirmek veya daha etkili bir şekilde organize etmek, yeni yöntemler veya gereken beceri ve yetenekleri belirlemek için kullanılabilir.

İş performansı tanımında yer alan son nokta ise, “iş performansının yalnızca kuruluşun hedefleri ile ilgili davranışları ifade etmesi”dir. Bireylerin davranışları, kuruluşa olumlu veya olumsuz bir şekilde hafif veya büyük ölçüde katkıda bulunabilir. Bu yüzden bir davranışın, organizasyon için olumlu veya olumsuz olarak kabul edilip edilmediği, davranışın sonucu veya sonuçlarına bağlı olarak değişmektedir. Bu durum ise aynı davranışların farklı durumlarda olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabileceğini ima etmektedir. Buna ek olarak bir iş davranışının değerliliği, söz konusu işin birçok kişi tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, davranışın beklenen sonucuna bağlı olarak bir değerlendirmeye tabii tutulacaktır. Bu nedenle, belirli bir zamanda

belirli bir birey tarafından sergilenen her bir farklı davranış etkinliği belirlemek için değerlendirilmez. Aksine sergilenecek olan davranış, mutlak iş performansını içeren temel davranıştır.

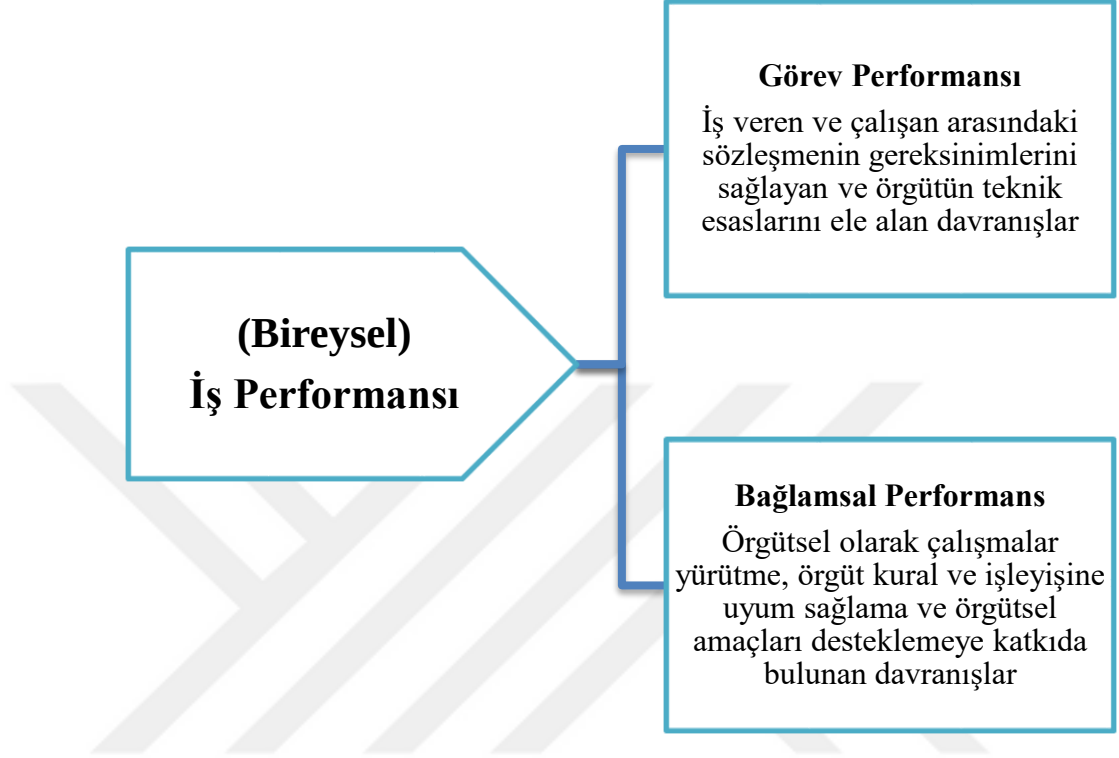
Araştırmacıların, iş performansını çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamasıyla birlikte görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrım da çok fazla dikkat çekmiştir. Borman ve Motowidlo (1993), dar kapsamlı olan iş performansı yapısını daha genel ve yaygın hale getirmek için iş performansı alanını, görev performansı ve bağlamsal performans şeklinde iki boyuta ayırmıştır. Görev performansı, bir kişinin örgütsel performansa katkısını kapsar, resmi ödül sisteminin bir parçası olan eylemleri ifade eder ve iş tanımında belirtilen gereklilikleri ele alır. Genel olarak görev performansı, hammaddeleri kuruluşun ana faaliyeti olan mal ve hizmetlere dönüştüren veya organizasyonun etkin bir şekilde işlemesine olanak sağlayan faaliyetlerden oluşur. Böylece işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin gereksinimlerini yerine getirmeyi sağlar. Ayrıca, görev performansı hammaddelerin yenilenmesi sonucunda bir örgütteki teknik ihtiyaçların giderilmesi, nihai ürünlerin dağıtılması, koordinasyon, denetleme veya organizasyonun etkili ve verimli bir şekilde işlev görmesini sağlayan personel fonksiyonlarının faaliyetlerini de içerir.

Bağlamsal performans ise bir işin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamı üzerindeki etkisi ile örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışları içerir. Bu davranışlar, örgütsel olarak değerli çalışmalar yürüterek diğer çalışanları etkilemeyi, çatışmayı ve gerginliği önlemeyi ve kişilerarası güveni teşvik etmeyi kapsamaktadır. Bu tür davranışlar grup düzeyinde işbirliği, kaynaşma ve morale sebebiyet vererek grup üyelerinin performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.¹²¹

Araştırma da ise iş performansının ilgi odağı ve iki alt boyutu haline gelmiş olan; görev ve bağlamsal performans kullanacağımız ölçek de değişkenlerimiz şeklinde yer alacaktır. Günümüzde kabul görmüş bu değişkenler sayesinde, Türk Sigorta Şirketleri'nin iş performansları ile ilgili çıkarımlar elde edilecektir.

¹²¹ Asiedu-Appiah, F., Addai, H., "An Investigation Into The Causal Relationship Between Employees' Locus Of Control And Contextual Performance", **Proceedings of ASBBS Annual Conference: Las Vegas**, Volume 21 Number 1, 2014, s. 44.-45.

İş performansının boyutlarını ise kısaca şu şekilde gösterebilmemiz mümkündür;



Şekil 4. Bireysel İş Performansının Boyutları

Kaynak: Eda Özgül KATLAV, “Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2016, s.42.

2.2.2.1. Görev Performansı

İş performansının alt boyutu olarak kabul edilen “Görev Performansı” uluslararası literatürde “Task Performance” adıyla yerini almıştır. Rotundo ve Sackett (2002) görev performansının, organizasyonun devamlılığını sürdürebilmesi için teknik anlamdaki asgari iş eylemlerinin tümünü kapsadığını ifade etmektedir.¹²² Katz ve Kahn

¹²² KART, a.g.e., s. 23.

(1978), görev performansını rol tarif eden davranış, Campbell (1990) ise temel görevler şeklinde tanımlamıştır.¹²³ Başka bir deyişle görev performansı, bir faaliyet içerisinde yapılması gereken temel sorumlulukları ifade eder ve bu sorumluluklar organizasyonun yapısına göre farklılıklar oluşturabilmektedir. Bu nedenle görev performansı faaliyetler arasındaki net farklılıkları ortaya koyan, örtüğün kendine has görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir.¹²⁴

Borman ve Motowidlo (1993)'e göre görev performansı, bir organizasyonda görev alan bireylerin üzerine düşen sorumluluklar neticesinde oluşacak süreçte, doğrudan veya dolaylı olarak ihtiyaç duyulan malzeme ve hizmetleri sağlayarak, kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunduğu tüm faaliyetlerini kapsar. Görev performansına bir satış işi için söz konusu ürün hakkında bilgi, organizasyon ve zaman yönetimi şeklinde örnekler verilebilirken, bir itfaiye işi için kurtarma operasyonunun yapılması, söndürme prosedürlerinin uygulanması gibi örnekler verilebilir.¹²⁵

Literatürde iki tür görev performansından bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, hammaddeleri ve kaynakları kuruluşa ait nihai mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşur. Örneğin; perakende satış yapan bir alışveriş merkezinin ürünlerini satması, bir üretim tesisinin makineler aracılığıyla mal üretmesi, bir okulda eğitimin verilmesi, hastanede ameliyatın yapılması ve bir bankanın elinde bulunan çeklerini bozdurması gibi faaliyetleri içerebilir. İkinci tip görev performansı ise, hammadde ve ürün arzını yenileyerek teknik çekirdeği oluşturan ve sürdüren faaliyetlerden oluşur. Bunlar; üretilen nihai ürünleri dağıtmak, etkin ve verimli şekilde çalışmayı sağlayacak planlama, koordinasyon ve denetleme veya çalışan personellerin işlevselliğini sağlamak şeklindeki faaliyetlerdir. Bu yüzden görev performansı teknik süreçleri yürüten, koruyan, bakım yapan ve kuruluşun teknik çekirdeği ile doğrudan bir ilişkisi bulunan performans türüdür.¹²⁶

¹²³ Irving B. WEIN, **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Volume 12, Canada, John Wiley & Sons Inc., 2003, s. 80.

¹²⁴ TUNCA, **a.g.m.**, s. 328.

¹²⁵ Walter C. BORMAN, Stephan J. MOTOWIDLO, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research", **Human Performance**, Volume 10 Issue 2., 1997, s. 99.

¹²⁶ Stephan J. MOTOWIDLO, Walter C. BORMAN, Mark J. SCHMIT, "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", **Human Performance**, Volume 10 Issue 2., 1997, s. 75.

2.2.2.2. Bağlamsal Performans

Literatürde “Rol Dışı Performans”¹²⁷ veya “Ekstra-rol Davranışları”¹²⁸ olarak da adlandırılan bağlamsal performans, temel bir işin gerçekleştirilmesi veya tamamlanması sürecinde doğrudan etkili olmayan ancak o işin veya sürecin hızlandırılmasında etkisi bulunan ve ortaya çıkmasında kişisel özelliklerin etkili olduğu muhtemel davranış veya çabalar olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, bir örgütte görev sahibi olan kişi çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içerisinde olup bu birliğe gönüllü olarak destek veriyorsa buna ilaveten içerisinde bulundukları süreci geliştirici veya iyileştirici yöntemler öğrenip, bunları uygulamakta hevesli ise bu kişinin bağlamsal performans davranışı (ekstra-rol davranışı) sergilediğini söylemek mümkün olacaktır.¹²⁹

Bağlamsal performans çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış ve incelenmiş bir değişken olup, Rhoades ve Eisenberger (2002)’e göre, rol gerekliliğinin bir parçası olmamakla birlikte gönüllü davranışlar içeren sosyal bir değişim sürecini anlatmaktadır.¹³⁰ Coleman ve Borman (2000) bağlamsal performans kavramını, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), prososyal örgütsel davranışlar ve örgütsel spontan davranışlar gibi benzer yapıları kapsayan bir terim olarak ele almıştır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamı güçlendiren davranışlar” olarak tanımlanmış olup ve bu tanımlamanın Borman ve Motowidlo (1997)’nin bağlamsal performans tanımlamasıyla da özdeşleştiği görülmüştür. Prososyal örgütsel davranış, yapıcı ve pozitif bir örgüt atmosferi oluşturma yanısıra örgütün iş gücü piyasasındaki başarısını artırma potansiyeli taşıyan davranışlar olarak tanımlanır. Örgütsel spontanlık davranışları ise iş arkadaşlarına yardımcı olma, kendini geliştirme, iyileştirme ve yapıcı önerilerde bulunma, örgütü koruma ve iyi niyetli olma gibi kavramların bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu kavramlara bakıldığında ise bağlamsal performansa neredeyse

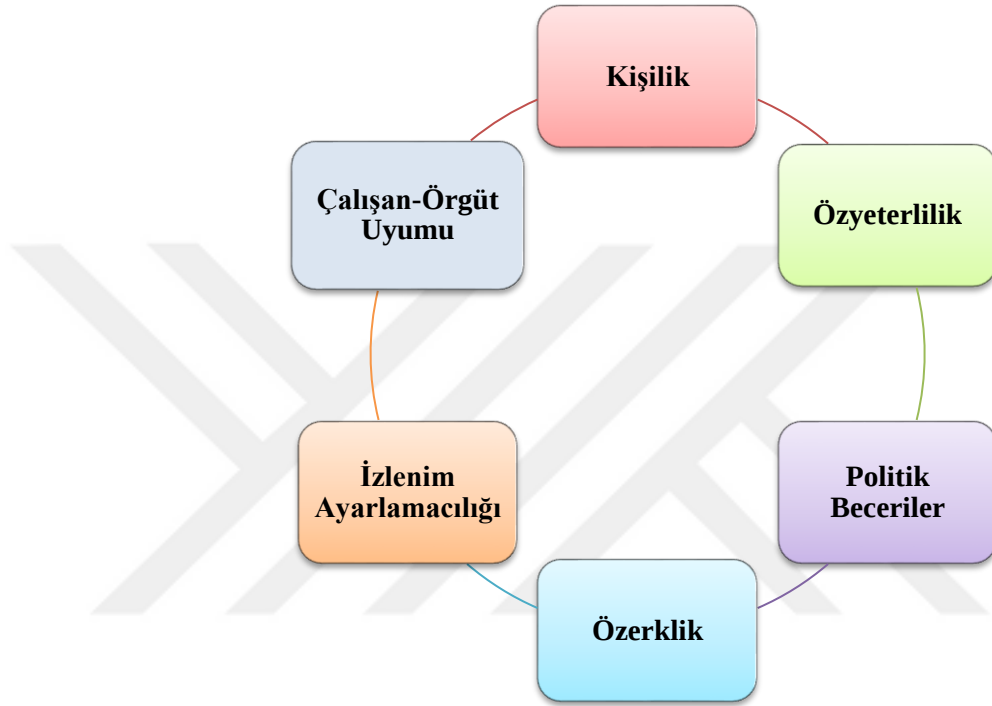
¹²⁷ Onur ÖZDEMİR, “Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2017, s. 48.

¹²⁸ Hatem ÖCEL, “Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumuna İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 28. Sayı 71, 2013, s. 38.

¹²⁹ Faruk KALAY, “İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11. Sayı 1, 2016, s. 149.

¹³⁰ KATLAV, **a.g.m.**, s. 45.

tamamen benzeyen bir yapı olduğu gör÷lmektedir. Ulu (2011) ise, bağlamsal performans üzerinde etkili olabilecek altı faktör olduğunu söylemiştir. Bu altı faktör ise şu şekilde gösterilebilir;¹³¹



Şekil 5. Bağlamsal Performansı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Müge Ersoy KART, **Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ekim 2015, s. 36.

Borman vd. (2001), bağlamsal performansı simgeleyen üç temel kategorinin olduğunu belirtmiştir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir;¹³²

- **Kişisel Destek:** Öneriler sunarak, kişilere yararlı bilgi ve becerileri öğretmek, görevlerinden bazılarını doğrudan yerine getirerek ve başkalarının sorunlarına duygusal destek sağlayarak onlara yardım etmek; önerileri kabul ederek başkalarıyla iş birliği yapmak, bilmeleri

¹³¹ KART, a.g.e., s. 30-31-32-33-34-35.

¹³² WEİN, a.g.e., s. 45.

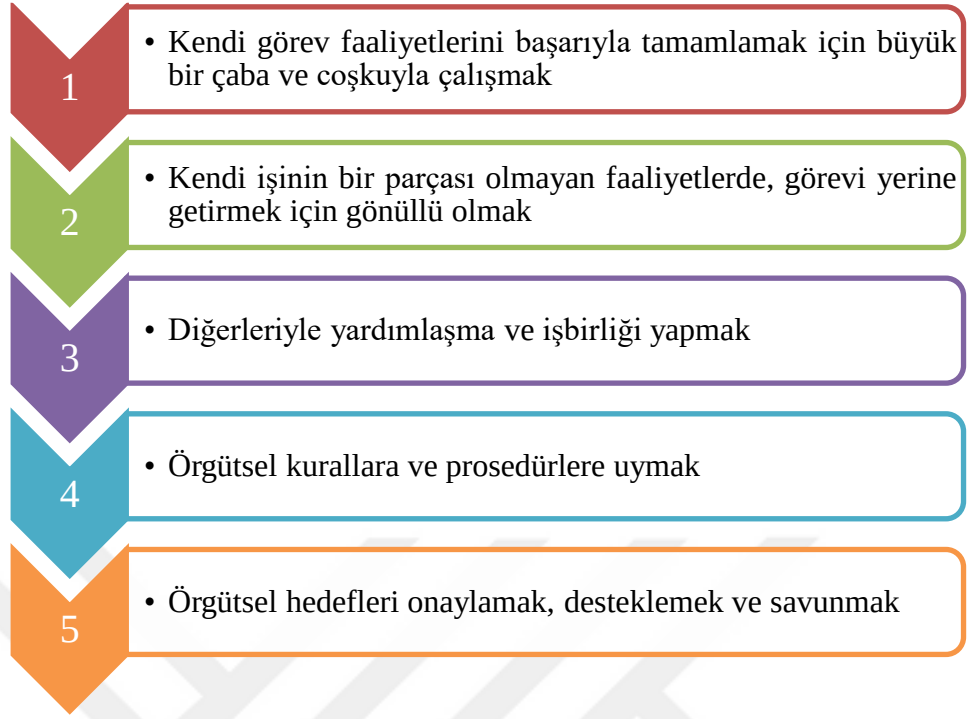
gereken olayları onlara bildirmek ve takım hedeflerini kişisel çıkarların önüne koymak; iş arkadaşlarıyla ilişkilerde dikkatli olmak, nezaket ve incelik göstermek, onlara güven duymak ve güdüleme yapmak.

- **Örgütsel Destek:** Örgütü savunarak ve teşvik ederek olumlu bir şekilde temsil etmek; geçici zorluklara rağmen kurumda kalarak memnuniyeti ifade etmek ve sadakat göstermek; kuruluşun misyon ve hedeflerini desteklemek, örgütsel kural ve prosedürlere uymak ve iyileştirmeler önermek.
- **Vicdani Girişim:** Zorlu koşullara rağmen fazla çaba sarf etmek; kendi görevinin bir parçası olmasa bile hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan herşeyi yapmak ve kendi görevlerini tamamladığında buna ek üretken iş bulmak; kendi zaman ve kaynaklarını kullanarak örgüt içerisinde veya dışarısında oluşan fırsatlardan yararlanarak kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek.

Bağlamsal performans, kuruluşun temel teknik süreçlerine katkıda bulunmaz ancak teknik çekirdekte bulunması gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı korur. Sosyal ve örgütsel ağın canlılığını destekleyen, teknik çekirdeğin sahip olması gereken psikolojik iklimi sağlayan ve başkalarına yardım etme, işbirliği yapma gibi faaliyetleri teşvik eden performans türüdür. Bunlar; örgüt kuralları ve prosedürleri takip etmek, örgütsel hedefleri desteklemek ve savunmak, kendi görevlerini başarıyla gerçekleştirmek için gerektiğinden fazla hevesli olmak ve kendi görevinin bir parçası olmayan iş faaliyetlerini yürütmek için görevli olmak şeklinde sergilenen davranışların tümüdür.¹³³

Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre bağlamsal performansı kapsayan beş temel etkinlik şu şekildedir;

¹³³ MOTOWIDLO, BORMAN, SCHMIT, **a.g.m.**, s. 75-76.



Şekil 6. Bağlamsal Performansın Etkinlikleri

Kaynak: Chockalingam VISWESVARAN, Deniz S. ONES, “ Perspectives on Models of Job Performance”, **International Journal of Selection and Assessment**, Volume 4. Number 8, 2000, s. 221.

2.2.2.3. Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

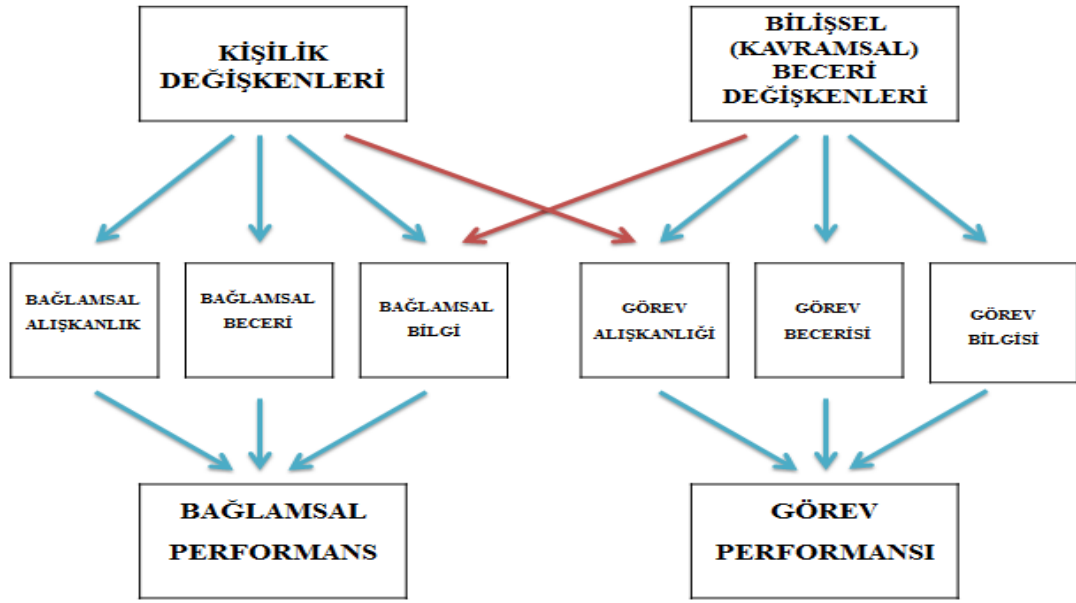
Görev performansı ve bağlamsal performans, farklı mekanizmalar kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasında etkili rol oynamaktadırlar. Bu nedenle görev ve bağlamsal performans üç temel varsayım ile ayırt edilmeye çalışılır. Bunlar;¹³⁴

1. Bağlamsal performans ile ilişkili faaliyetler her işte birbirine benzerken, görev performansı ile ilgili faaliyetler işten işe farklılık gösterir.
2. Bağlamsal performans kişilik ve motivasyon ile ilgili iken, görev performansı yetenek ile ilgilidir.

¹³⁴ HOSİE, P. AND NANKERVİS, a.g.m., s. 6.

3. Bağlamsal performans isteğe bağlı olarak yapılır ekstra-rol oynarken, görev performansı yapılması beklenen rol-içi davranışlardan oluşur.

Bu ayrım, Motowidlo, Borman ve Schmit (1997) tarafından bireysel anlamda şu şekilde gösterilmiştir;¹³⁵



Şekil 7. Bağlamsal ve Görev Performansı Arasındaki Bireysel Farklılıklar

Kaynak: Stephan J. MOTOWIDLO, Walter C. BORMAN, Mark J. SCHMIT, “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, **Human Performance**, Volume 10 Issue 2., 1997, s. 79.

Şekil 7’den de anlaşılacağı üzere bilgi, beceri ve alışkanlıklar görev ve bağlamsal performansı doğrudan etkilerler. Görev bilgisi, görev becerisi ve görev alışkanlıkları bir kuruluştaki bulunan teknik çekirdeğin mal ve hizmet üretmesine yardımcı olduğu için çalışanların olumlu katkıları sağlayacak davranışları gerçekleştirme olasılığını arttırarak görev performansını etkiyecektir. Bağlamsal bilgi, bağlamsal beceri ve bağlamsal alışkanlıklar ise çalışanların sosyal ve örgütsel yapısını destekledikleri ve

¹³⁵ MOTOWIDLO, BORMAN, SCHMIT, a.g.m, s. 79.

teknik çekirdeğin gömülü olduğu psikolojik iklimi geliştirdikleri için olumlu katkı sağlayacak davranışları gerçekleştirme olasılığını arttırarak bağlamsal performansı etkileyecektir.

Görev bilgisi, kurumun teknik çekirdeğinin işlevleriyle ilgili gerçekler ve kurumun ilkeleri hakkındaki bilgilerdir. Aynı zamanda prosedürler, yargısal ve sezgisel bilgi, teknik çekirdekle ilgili konularda bilgi işlem ve karar verme kurallarını da içerir. Görev bilgisi büyük ölçüde bilişsel (kavramsal) yetenekle şekillenir. Yani yüksek düzeyde bilişsel becerilere sahip olan bir kişinin ilkeleri ve prosedürleri hatırlama olasılığı daha yüksek olacaktır. Bağlamsal bilgi, örgütsel kural ve prosedürleri takip ederek, örgütsel hedefleri desteklemek, savunmak, her türlü engele rağmen durmayıp gönüllü olmak gibi başkaları ile yardımlaşma ve işbirliği yapma gibi eylemleri, ilkeleri ve prosedürleri içerir. Bağlamsal bilgiye, farklı bir grup insanla nasıl işbirliği yapacağını bilmek, üzgün bir çalışanı nasıl sakinleştireceğini bilmek, ast ve üstlerle verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmayı bilmek gibi örnekler verebiliriz. Kişisel özellikleri, bağlamsal bilginin unsurları ile benzeşen kişilerin bu tür durumlarda daha etkili olduğu ve dolayısıyla bağlamsal bilgiye hakim olma ihtimalinin daha yüksek olduğu olasıdır. Örneğin; yüksek düzeyde dışadönüklük veya uzlaşmayı yansıtan davranış, kişilerarası veya sosyal anlamda oluşacak bir zorluğa karşı en etkili davranış biçimidir ve bu nedenle bu kişisel özelliğe sahip birinin de bağlamsal bilgiyi öğrenme olasılığı yüksek olacaktır. Ancak bilişsel (kavramsal) becerinin de; bellek süreci ve karar vermede, kişilerarası veya sosyal anlamdaki bir davranışın diğerinden daha etkili olduğunu belirlemede bağlamsal bilgi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Görev becerisi, teknik bilgileri kullanma, teknik prosedürleri uygulama, yargılama yapma, bilgi işleme, problem çözme ve temel teknik işlevlerle ilgili karar verme becerisidir. Gerekli eylemleri sorunsuz, hızlı ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmek için ilgili teknik bilgiyi uygulama becerisini içerir. Hunter (1983); bilişsel (kavramsal) beceri, görev becerisi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi analiz ettiğinde, bilişsel becerinin; görev bilgisi ile birlikte görev becerisi üzerinde de doğrudan etkiye sahip olduğunu görmüştür. Benzer şekilde bağlamsal beceri, gönüllü ve istekli bir şekilde örgütsel amaçları savunmak, örgütsel kuralları takip ederek bunlara

yardımcı olmak, uygulamak ve koordine etmek gibi eylemlerin oluşmasında etkili olduğu bilinen ve bu eylemlerin gerçekte de uygulanmasını sağlayan bir beceridir. Bağlamsal becerilerde büyük ölçüde dışadönüklük ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerine veya kişilerarası ve sosyal durumlarda meydana gelen zorluklar karşısında kişinin tepkisine bağlı olarak gelişen diğer kişilik özelliklerine göre belirlenir.

İş alışkanlıkları, insanların zaman içerisinde öğrenebilecekleri ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan davranışların performansını kolaylaştıran ya da bunlara müdahale edebilen davranış kalıplarının tümüdür. Diğer karakteristik uygulamalar gibi bunlarda temel özelliklerin çevresel faktörlerle etkileşimi sonucunda oluşurlar.

Görev iş alışkanlıkları, görev davranışlarının performansını kolaylaştıran veya bunlara müdahale eden davranış biçimidir. Teknik bilgileri kullanmanın, teknik prosedürleri gerçekleştirmenin, karar vermenin ve performansı sergileyen kişi için en etkili yolun ne olduğu hakkında tutarlı ya da tutarsız karakteristik yolları içerir. Ayrıca zorlayıcı kişisel hedefler koymak, dikkat dağınıklığı nedeniyle kendini verememek, bir görev için sürekli çaba sarf etmek veya düşük seviyede çaba sarf etmek gibi motivasyonel görev alışkanlıklarını da içermektedir. Görev alışkanlıkları hem bilişsel (kavramsal) becerilerden hem de vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin bireysel farklılıklarından etkilenebilmektedir.

Bağlamsal iş alışkanlıkları, bağlamsal çalışma koşullarında etkili olan performansı kolaylaştıran veya buna müdahale eden davranış biçimidir. Bu alışkanlıklar, karakteristik iletişim stillerini, Makyavelizm gibi kişilerarası ve politik stilleri, çatışmayı ele almanın tercih edilen yollarını, çeşitli tipteki kişilerarası veya grupsal bir duruma ne şekilde yaklaşılması gerektiği veya nelerden kaçınılması gerektiği konusundaki karakteristik özellikleri vb. davranış biçimlerini içerir. Bağlamsal alışkanlıklar, görev alışkanlıkları gibi vicdanlılıktan etkilenmenin yanı sıra dışadönüklük ve uyumluluk gibi özelliklerden daha çok kişilerarası ya da sosyal bir tarzı benimseme eğiliminde olan kişisel özelliklerden etkilenirler.

Sonuç olarak bilişsel (kavramsal) beceri değişkenleri; görev bilgisi, becerisi ve alışkanlıkları yoluyla görev performansını direkt olarak etkilerken, bağlamsal bilgi üzerindeki etkisi nedeniyle de bağlamsal performansı dolaylı şekilde etkileyebilir. Kişilik değişkenleri ise; bağlamsal bilgi, beceri ve alışkanlıklar aracılığıyla bağlamsal performansı direkt olarak etkilemektedir. Kişilik değişkenleri özellikle bir kişilik özelliği olan vicdanlılık sayesinde görev alışkanlıkları üzerindeki etkisi nedeniyle de görev performansını dolaylı şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla görev bilgisi, görev becerisi ve görev alışkanlıkları doğrudan görev performansında bulunan bireysel farklılıkları; bağlamsal bilgi, bağlamsal beceri ve bağlamsal alışkanlıklar ise doğrudan bağlamsal performansta bulunan bireysel farklılıkları hesaba katacaktır.¹³⁶

¹³⁶ MOTOWIDLO, BORMAN, SCHMIT, **a.g.m.**, s. 80-81-82.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

3.1. Yenilikçiliğin Tanımı, Önemi ve Özellikleri

Günümüzde ürün, hizmet ve iş süreçlerinde sürekli yenilik yapabilme yeteneği organizasyonlar açısından oldukça önemlidir. Özellikle son 20 yıl içerisinde yapılan bilimsel araştırma çalışmalarının konuları, inovasyona olan ilginin arttığını gösteren bir delil olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu çalışmalar ise genellikle inovasyon yönetimi ile örgütleri, çalışma gruplarını ve bireyler düzeyindeki konuları ele almaktadır. Bu nedenledir ki bireylerin yapacağı eylemler sürekli yenilik ve iyileştirme açısından çok önemli konumdadır.¹³⁷ Bir işletmede özellikle çalışanların yenilikçi davranışı (örneğin; ürünler ve iş yöntemleri için yeni fikirler geliştirmek, benimsemek ve uygulamak) bir kuruluşun dinamik bir iş ortamında başarılı olmasını sağlayan önemli bir varlığıdır. Ancak bilinmelidir ki; bir işyerinde yenilikçi davranışlarda bulunmak çalışanlara gerçek bir keyif alma hissinin ötesinde faydalar sağlamasının yanı sıra, işletme açısından da maliyetleri beraberinde getirir.¹³⁸ Fakat her ne kadar maliyetli olursa olsun, yenilikçilik yeteneği rekabet avantajı sağladığı için işletme açısından göz ardı edilemez.

Yenilik, dinamik bir iş ortamında uygulanabilir etkili ve rekabetçi kalmaya çalışan kuruluşlar tarafından benimsenir. Bir işletme, zaman içerisinde aynı şekilde ürün ve hizmet üretmeye devam ederse uygulanabilir olmaz ve bu tür bir davranışın devam etmesi kuruluşun düşüşüne hatta ölümüne yol açacaktır. Yenilik bilginin keşfedilmesi için araştırma ve geliştirme (ar-ge) laboratuvarlarında inovasyonun yer aldığı Schumpeterian kavramlarına dayanarak uzun zamandır tanımlanmıştır.¹³⁹ Yenilik Türk Dil Kurumu sözlüğünde “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve

¹³⁷Jeroen de JONG, Deanne den HARTOG, “Measuring Innovative Work Behaviour”, **Creativity And Innovation Management**, Volume 19. No. 1, 2010, s. 23-24.

¹³⁸Feirong YUAN, Richard W. WOODMAN, “Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, **Academy of Management Journal**, Volume 53, No. 2, 2010, s. 323-324.

¹³⁹ Yeoh Khar KHENG, Sethela June, Rosli MAHMOOD, “The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia”, **Asian Social Science**, Volume 9. No. 15, 2013, s. 47.

yeterli olanlarıyla değiştirme” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁴⁰ Literatüre bakıldığında ise yenilik, yeni olgusunun nihai başarısı ne olursa olsun; yeni fikirler, sũreçler, ũrũnler ve hizmetler ũretmek ve uygulamak için tasarlanmış davranışlarda bulunma sũrecidir. Araştırmanın bũtũnlũęũ açısından bakıldığında ise proaktivite, kendi kendine başlayan değişim odaklı davranışlarla ilgiliyken yenilik kavramı da fikirlerin oluşturulması ve uygulanması ile ilgilidir ve bu nedenle iki kavram arasındaki ilişkiye ilerleyen başlıklar altında detaylı bir şekilde değineceğiz.¹⁴¹

Yenilik rol performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlamak için bir çalışma rolũ, grup veya organizasyon içerisindeki yeni fikirlerin kasıtlı olarak ũretilmesi, tanıtılması veya gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanıma gũre bireyler ve gruplar inovatif değişimlerden beklenen faydaları elde etme isteklerinden dolayı yenilikçi faaliyetler yũrũtũrler. Buradan da anlaşılacağı ũzere yenilikçilik ise; yeniye faaliyete dũnũřtirme kabiliyetidir. Fakat inovasyon, beklenen faydaların yanısıra yenilikçiler için istenmeyen maliyetlere de yol açabilecek riskli iş davranışlarından meydana gelmektedir. Bu faydalar ve maliyetler ise bireysel ve ũrgũt içi gruplar açısından farklılıklar gũstermektedir. Bireysel açıdan bakıldığında; ũstũnlũk odaklı denetçiler, yenilikçi çalışanları bir tehdit olarak gũrmeye meyillidirler. Alt alışanlar sorunlara uyum sağlamak için özũm ũrettiklerinde zekalarının ve yeteneklerinin sũpervizũrlerden daha ũstũn olduğu anlaşılabilir. Bu yũnden bakıldığında, çalışanlar tarafından dile getirilen yenilikçi fikirlerin denetçiler tarafından diskalifiye edildiği de gũrũlũr. Bu nedenle organizasyonun yenilikçi davranışlarla ilgili çatışmaya neden olan etkilerini azaltması ve bũylece yenilikçi çalışanlar için fayda ve maliyetlerini şekillendirmesi beklenilir. Ȳrgũt içerisindeki gruplar ise çevrelerindeki olumsuz belirsizliği veya olumsuz talepleri azaltmak için yenilik yapmaktadır. Gruplardaki gũrũř ayrılıkları; çoklu bakış açıları ve yapıcı tartışmalar için potansiyel sunmaktadır. Çeşitlilik ekibin toplam gũrev ile ilgili beceri, bilgi ve bakış açıları havuzuna ve bilgi atışması yoluyla inovasyon sũreci hakkında daha kapsamlı ve yaratıcı karar verme potansiyeline katkıda bulunur. Bu bilgi atışması iyi bir performansı beraberinde

¹⁴⁰ Tũrk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=yenilik, (13.04.2019).

¹⁴¹ Kerrie L. UNSWORTH, Sharon K. PARKER, “Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace”, **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**, John Wiley & Sons, 2002, s. 177-178.

getirecek ve maliyetten ziyade inovasyonun faydası ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle etkili ekip süreçleri ve grup çeşitliliğinin başarılı inovasyonlara yol açacağı bilinmektedir. Buna bağlı olarak ne kadar uzun süre çeşitliliğe sahip bir ekip bir araya geldiyse, çeşitlilik potansiyelini kullanan çalışma yollarını elde etme olasılıkları da o kadar yüksek olacaktır.¹⁴²

3.2. Yenilikçilik ile İlişkilendirilen Kavramlar

3.2.1. Proaktiflik

İnovasyonu, yeni fikirler üretmek ve uygulamak için tasarlanan davranışlar şeklinde tanımlamak, proaktivitenin; kişinin kendisini ya da çevresini değiştirmek için tasarlanan kendi kendine başlayan eylem odaklı bir dizi davranışlar kümesi biçiminde tanımlanmasına çok yakındır. Ancak proaktivite inovasyondan daha geniştir; yaratıcılık ve yenilikçilikle sonuçlanmanın yanı sıra etkili problem çözme ve taleplerle başa çıkma gibi çeşitli çıktılarla da sonuçlanabilir. Bununla birlikte proaktivite, inovasyonun önemli bir itici gücüdür.

Proaktivite ve inovasyonun organizasyonlar için önemli davranışlar olduğunu ve kuruluşların hızla değişen bağlamlarla başa çıkmak için merkezileştirmeye devam edildikçe daha önemli hale geleceklerini ve rekabetçi baskılar nedeniyle inovasyon talebinin olduğundan daha fazla önemli hale gelebileceğini tahmin etmek zor değildir. Ayrıca bu davranışlar; seçme, geliştirme ve örgütsel müdahaleler yoluyla proaktif ve yenilikçi bir iş gücü oluşturmak veya şekillendirmek isteyen proaktif yöneticiler için etkileri bulunan çok çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler tarafından tahmin edilmektedir. Bunların yanı sıra bir örgütteki ekip çalışması, çalışanların işlerini daha sofistike ve karmaşık bir şekilde anlamalarına yol açabilir ve buda yeniliği teşvik edebilir. Örneğin; destekleyici ve cesaret verici bir çalışma kültürü her çalışanın bu şekilde davranması gerektiği beklentisini arttırdığı için proaktivite ve yeniliği de arttıracaktır. Unutulmamalıdır ki; çalışanların proaktivitesini ve yenilikçiliğini geliştirmek için

¹⁴² Onne JANSEN, Evert Van De VLIERT, Michael WEST, “The Bright And Dark Sides Of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 25. Issue 2, 2004, s. 130-139.

entegre bir strateji benimseyen yöneticiler, tüm işgücünü yarışı kazanmaya yardımcı olmak için kullanabilirler. Bu yarışta ise önde olmak her şey anlamındadır.¹⁴³

3.2.2. Yaratıcılık

Yenilikçilik gibi yaratıcılık da mevcut literatürde birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Tipik olarak yaratıcılığın tanımları üç farklı yönden birine ya da daha fazlasına odaklanır; (1) *süreç*; yeni anlayışların veya problem çözümlerinin geliştirdiği düşünce sürecinin veya zihinsel faaliyetin doğası. (2) *kişi*; yaratıcı bireyin kendine özgü kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleri veya (3) *ürün*; yaratıcı çabanın sonucunun ayırt edici nitelikleri. Buna göre, yaratıcı bir eylem genellikle sürpriz unsuruna sahip olacaktır, fakat aynı zamanda faydalı uygulamalara da sahip olacaktır.¹⁴⁴

Bir yaklaşıma göre ise, yaratıcılık fikir üretme süreci iken yenilik bu fikirlerin atılması, rafine edilmesi ve en kritik biçimde uygulanması şeklinde ele alınabilir. Yaratıcılık farklı düşüncelerle, yenilik ise yakınsak düşünmeyle ilgilidir. Basitçe söylemek gerekirse yaratıcılık fikirlerin üretilmesiyle ilgilidir, yenilik onları harekete geçirmekle ilgilidir.¹⁴⁵ Organizasyon içerisinde yaratıcılık ve yenilik, bir şeyler yapmanın yeni ve geliştirilmiş yollarını ilerletme ve sunma girişimlerinin süreci, sonuçları ve ürünleridir. Bu sürecin yaratıcılık aşaması fikir üretimini ifade ederken yenilik ise fikirleri daha iyi prosedürler, uygulamalar veya ürünler için uygulamanın sonraki aşamasını ifade eder. Yaratıcılık ve yenilik birey, iş ekibi, organizasyon düzeyinde veya bunlar arasında birden fazlasında ortaya çıkabilir.¹⁴⁶

3.2.3. Dönüşümcü (Dönüşümsel) Liderlik

Dönüşümcü veya dönüşümsel liderlik, çalışanların morallerini, ideallerini, çıkarlarını ve değerlerini değiştirerek kendi çıkarlarının üzerinde hareket etmeye

¹⁴³ UNSWORTH, PARKER, **a.g.m.**, s. 178-189-190-191.

¹⁴⁴Firdaus e. UDWADIA, "Creativity and Innovation in Organizations Two Models and Managerial Implications", **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 38, Issue 1, 1990, s. 66.

¹⁴⁵ David GURTEEN, "Knowledge, Creativity and Innovation", **Journal of Knowledge Management**, Volume 2, Issue 1, 1998, s. 6.

¹⁴⁶ Neil ANDERSON, Kristina POTOČNÍK, Jing ZHOU, "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", **Journal of Management**, Volume 40, No. 5, 2014, s. 1298-1299.

zorlayan ve başlangıçta beklenenden daha iyi bir performans göstermeye teşvik eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel liderlik birkaç bileşen içeren üst düzey bir yapıya sahiptir. İdealize edilmiş bu bileşen bir rol model olarak hizmet etmeyi ve kolektif kazanım için kendi kazancını feda etmeyi ve böylece izleyicilere de aynı şeyi teşvik etmeyi gerektirir. İlham, motivasyon ve enerji verici bir vizyon ifade etmeyi içerir.¹⁴⁷

Örgütlerin gerçek hayattaki değişen iş ortamlarındaki performanslarını iyileştirmesi için dönüşümsel liderliğe ihtiyaçları vardır. Yapılan çalışmalar sonucunda dönüşümsel liderlik ile yenilik arasında hem doğrudan hem de dolaylı olarak olumlu bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçları ayrıca dönüşümsel liderliğin inovasyon üretimindeki önemini de desteklemektedir.¹⁴⁸

3.2.4. Özgüven ve Özsaygı

Çoğu toplumlarda özgüven, değerli bir kişisel varlık olarak kabul edilir ve “özgüven, öz-yeterlik, algısal yetkinlik” gibi çeşitli terimler kişinin belirli bir performans düzeyine ulaşma konusundaki algısal kabiliyetini tanımlamak için kullanılmıştır. Bandura, belirli bir sonuç üretmek için gerekli olan davranışı başarıyla yerine getirmek zorunda olduğu inancını tanımlamak için öz-yeterlik kavramını kullanmıştır. Buna ek olarak Bandura’nın da belirttiği gibi öz-yeterlik bireyin sahip olduğu becerilerle değil, bireyin sahip olduğu becerilerle neler yapabileceğini göstermesiyle ilgilidir. Ayrıca Bandura öz-yeterlik ve özgüven arasında ayırım yapmış ve ona göre özgüven, inancın ya da ikna etmenin gücünü ifade edip ancak algılanan yetkinlik seviyesini belirtmemektedir. Özsaygı ise özgüven ile ilgili başka bir kavramdır ve kişinin bireysel değer yargılarına ilişkindir. Her ne kadar özgüven ile özsaygı ilişkili olsa da bazı bireyler belirli bir etkinlikte yüksek özsaygıya sahip olmayabilir bu nedenle

¹⁴⁷Anne Nederveen PIETERSE, Daan Van KNIPPENBERG, Michae’La SCHIPPERS, Daan STAM, “Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 31. Issue 4, 2010, s. 610.

¹⁴⁸Víctor Jesús GARCÍA-MORALES, María Magdalena JIMÉNEZ-BARRIÓNUEVO, Leopoldo GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, **Journal of Business Research**, Volume 65. Issue 7, 2012, s. 1045

özgüvenleri de yoktur. Fakat belirli bir etkinlikte kendilerini oldukça özgüvenli olarak kabul edenlerinde, özsaygı duygularına sahip olmama durumları da olabilir.¹⁴⁹

Organizasyon tabanlı özsaygı, çalışanların örgüt üyeleri olarak algıladıkları değeri ifade eder. Yapılan çalışmalar sonucunda, yüksek organizasyon tabanlı özsaygıya sahip olan çalışanlar kendilerini istihdam eden kuruluşların önemli, anlamlı ve değerli üyeleri olarak algırlar. Özellikle organizasyon tabanlı özsaygının, iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği de bilinmektedir. Bunun yanısıra düşük özsaygıya sahip çalışanlar özellikle iyimser olan ve onlara güven uyandıran dönüşümsel liderlerden faydalanmalıdırlar. Klein ve House (1995)'a göre dönüşümsel liderler düşük özsaygıya sahip olan çalışanların güvensizlik duygularını telafi edebilecek yeteneğe sahiptir. Yüksek özsaygıya sahip bireylerin inovasyona girme olasılığı yüksek iken, düşük özsaygıya sahip çalışanların dönüşümsel liderlik olmadan inovasyona girme olasılığı oldukça düşük olduğu bilinmektedir.¹⁵⁰ Koh(1996)'un yaptığı bir araştırma sonucunda ise yeniliğin başarıya ulaşması için özgüvenin bir önkoşul olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵¹

3.3. Yenilikçi Davranış Kavramı

Yenilikçi davranış ve örgütsel yenilik, son 20 yıldır hem firmaların hem de teorisyenlerin oldukça dikkatini çekmiştir. Rekabetçi iş ortamı, modern şirketlerin faaliyetlerine veya ürünlerine inovasyon eklemekten hayatta kalamayacakları koşullar yaratmıştır. Cainelli ve arkadaşları(2004)'nın yaptığı bir araştırmaya göre ise inovasyon yapan firmalar, yapmayan firmalar ile karşılaştırıldığında daha yüksek verimlilik ve büyüme eğilimde oldukları gözlemlenmiştir.¹⁵²

¹⁴⁹ Deborah I. FELTZ, ""Self-Confidence And Sports Performance", **Exercise and Sport Science Reviews**, Volume 16. Issue 1, 1988, s. 278-279.

¹⁵⁰ Johannes RANK, Nicole E. NELSON, Tammy D. ALLEN, Xian XU, "Leadership Predictors Of Innovation and Task Performance: Subordinates' Self-Esteem And Self-Presentation As Moderators", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume 82. Issue 3, 2009, s. 469-470.

¹⁵¹ Hian Chye KOH, "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong Mba Students", **Journal of Managerial Psychology**, Volume 11. Issue: 3, 1996, s. 23.

¹⁵² Natalija DEMEŠKO, "Effects Of Transformational And Transactional Leadership Styles on Innovative Work Behavior: The Role Of Employee's Locus Of Control", Faculty of ISM University of Management and Economics in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Innovation and Technology Management, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2017, s. 13.

West ve Farr(1989)'a göre yenilikçi davranış bir çalışanın kasıtlı bir şekilde yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri çalışma rolüne, iş ünitesine veya organizasyonuna tanıtması veya uygulamasıdır. Bu tür davranışa yeni teknolojiler aramak, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni iş yöntemleri uygulamak ve güvence altına almak örnek verilebilir. Kanter(1988), Janssen(2000), Scott ve Bruce(1994) yenilikçi davranışı hem yeni fikirlerden(ya kendi başına ya da başkalarından benimsenen) hem de yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi veya uygulanması ile ilgili etkinliklerden oluşan karmaşık bir yapı olarak tanımlamışlardır.¹⁵³ Farr ve Ford(1990) ise yenilikçi çalışma davranışını yeni ve yararlı fikirlerin, işlemlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasını ve kasıtlı olarak tanıtılmasını(bir iş rolü veya grup veya organizasyon içerisinde) sağlayan bir bireyin davranışı olarak tanımlar. Yenilikçi çalışma davranışı çalışanların yaratıcılığından farklıdır çünkü fikirlerin uygulanmasını da içerir. Yaratıcılığın aksine yenilikçi davranış bir tür fayda sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁵⁴

Yenilikçi davranış ayrıca rol performansına, gruba yada organizasyona fayda sağlamak için bir çok çalışma rolü, çalışma grubu veya organizasyon içindeki yeni fikirlerin kasıtlı olarak üretilmesi, tanıtılması veya gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların yaratıcılığı ile yakından ilgili olmasına rağmen, yenilikçi davranış yaratıcı olmaktan fazlasını ifade eder. Nitekim Miron, Erez ve Naveh(2004) yaratıcı insanların her zaman çok yenilikçi olmadıklarını bulmuşlardır. Yenilikçi davranış artan iyileştirmelerden, tüm organizasyon boyunca süreçleri ve ürünleri etkileyen radikal olarak yeni fikirler geliştirmeye kadar değişebilir. Genellikle, yenilikçi iş davranışı çoğu çalışanın tipik işinin bir parçası değildir. Ayrıca görev tanımında belirtilmeyen isteğe bağlı davranış olarak gerçekleşen ve kuruluşa fayda sağlamak amacıyla oluşan ekstra rol davranışı olarak da ifade edilebilir.¹⁵⁵

3.4. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde yenilikçi davranışı etkileyebilecek bireysel ve örgütsel faktörleri inceleyeceğiz.

¹⁵³ YUAN, WOODMAN, a.g.m., s. 324.

¹⁵⁴ JONG, HARTOG, a.g.e., s. 24.

¹⁵⁵ Nadin Dörner, "Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance", The University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2012, s. 11-12.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Yaratıcı fikirlerin kaynağı olan kişiler gruplar halinde tek başına ya da bir arada bulunan bireysel çalışanlar olduğu için, kişiye özgü faktörlerin incelenmesi de büyük önem arz etmektedir. Bireyin yenilikçi iş davranışlarına katılımı bireyin hem yetenekli olmasını (örneğin; belirli bilişsel yeteneklere, uzmanlığa, ilgili görev bilgisine, gerekli teknik becerilere ve kişilik özelliklerine sahip) hem de yenilikçi olmaya istekli (motive ve tatmin edici) olmasını gerektirir. Yeni deneyimlere açıklık, yargının bağımsızlığını, yaratıcı bir özgüven duygusu ve kendine güvenme yaratıcı çalışanlar arasında tutarlı bir kişilik özelliğidir. Yenilikçilik ise doğal olarak riskleri içerir ve sonuç olarak bireylerin başarısız olma ihtimalini denemeye ve kabul etmeye istekli olmaları gerekir. Ancak işyerinde çevre ve psikososyal güvenlik risk almayı etkiler. Bir çalışanın riske yatkınlığı da önemli bir faktördür; bazı insanlar doğal olarak diğerlerinden daha fazla risk almaya karşı isteksizdir.

Yenilikçilik bireyi yaratıcı çalışmadaki zorluklarla yüzleşmeye zorlayan belirli bir iç güç gerektirir. Dahası, zorlukların üstesinden gelindiğinde bile kişiyi devam ettiren bu içsel güçtür; bu pozitif gerilim, sebat ve üstünlük arzusu meselesidir. Her ne kadar yönetim iş görevleri, çalışma koşulları ve atmosfer olarak pozitif gerginliği arttırmada rol oynasa da bazı bireyler doğal olarak daha yüksek bir güce sahip olabilirler ve kendi motivasyonlarını korumalarına yardımcı olacak bir başarıya ihtiyaç duyabilirler. Ancak her ne kadar bireysel özellikler yenilikçiliği etkilese de iş, takım ve organizasyonel bağlamın çalışanların yetkinliği açısından sınırlar belirleyebileceğini de unutmamamız gereklidir.¹⁵⁶

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Kurumsal strateji, organizasyonun birimlerinin, departmanların, ekiplerin ve bireylerin mevcut faaliyetlerine ve gelişimine yön verir. Açık bir inovasyon stratejisi veya inovasyona açık bir şekilde odaklanan bir strateji, organizasyonlarda inovasyonu etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Daha spesifik olarak, örgütsel stratejinin en az üç geniş yönü yeniliği etkileyebilir. Birincisi, yenilikçiliğe verilen genel

¹⁵⁶ Marjo-Riitta Parzefall, Hannele Seeck, Anneli Leppänen, "Employee Innovativeness in Organizations: A Review of The Antecedents". **Finnish Journal of Business Economics**, Volume 2. Issue 8, 2008, s. 169-170.

vurgu; eğer yenilikçilik bir kurumun öncelikler listesinde yüksekse fikir üretme ve ar-ge faaliyetlerine tahsis edilen kaynak ve dikkat yönetimi miktarını etkileyecektir. İkincisi yenilikçiliğe vurgu yapan bir strateji, endüstrinin nasıl gelişeceği ve şirketin kendisinin nasıl geliştiği vizyonunu içerir. Bu genellikle şirketin odağını kısa vadeli faydalardan, inovasyon süreçlerine uzun vadeli bağlılığa kaydırmasına yardımcı olur. Benzer şekilde, ilk zorluk ortaya çıktığında projeleri çok hızlı bir şekilde iptal etmeyen ve çalışanların ve yöneticilerin başarısızlıkla öğrenmelerini deneyimleten ve faydalanmalarını sağlayan risk toleranslı bir üst yönetim önemlidir. Bir inovasyon stratejisi ayrıca organizasyon içindeki paralel inovasyon projeleri arasındaki sinerjiden yararlanmasına da izin verebilir. Kuruluşlar tipik olarak önceki yenilikçi projelerine benzeyen girişimlerden faydalandıklarından, bir inovasyon stratejisinde de yenilikçi projelerdeki önceki anlaşmalardan faydalanılmalıdır.

Inovasyon için elverişli bir stratejinin üçüncü yönü, şirketin kiminle rekabet ettiği ve işbirliği yaptığı kararını içerir. Özellikle de kiminle işbirliği yaptığı çok önemlidir. Bir müşteriyi veya tedarikçiyi geliştirme sürecine sokmak mevcut bilgilerin kapsamını genişletir ve öğrenme fırsatları yaratır. Yapılan ampirik araştırmalar müşterilerle ve endüstrideki diğer şirketlerle olan işbirliği ve iletişimin pazar ihtiyaçlarının belirlenmesi ve patent sayısı ile ölçülen yenilikçi performansı önemli ölçüde geliştirebileceğini ve katkıda bulunabileceğini öne sürmüştür. Sonuç olarak, yenilikçiliğe katkıda bulunan faktörler karmaşıktır ve genellikle kontrol edilemeyen dış baskılardan doğrudan etkilenir. Yenilikçiliği vurgulayan açık bir örgütsel strateji, organizasyonun stratejisine, bağlamına ve boyutuna uyan bir yapı ve yenilikçi alt iklimleri teşvik eden liderlik ve kültür organizasyon çalışanlarının yenilikçi çabalarından yararlanma kabiliyetinin temellerini oluşturan önemli ancak çoğu zaman değiştirilmesi zor organizasyon unsurlarıdır.¹⁵⁷

3.5. Yenilikçi Davranış Süreci

Bir yenilik sürecinin başlangıcı, genellikle bir fırsatın keşfi veya ortaya çıkan bir sorun gibi şans unsuruna sahiptir. Tetikleyicisi ise koşulları iyileştirmek için bir şans veya derhal yanıt gerektiren bir tehdit olabilir. Drucker(1985); beklenmedik başarılar,

¹⁵⁷ PARZEFALL, SEECK, LEPPÄNEN, a.g.m., s. 174-177.

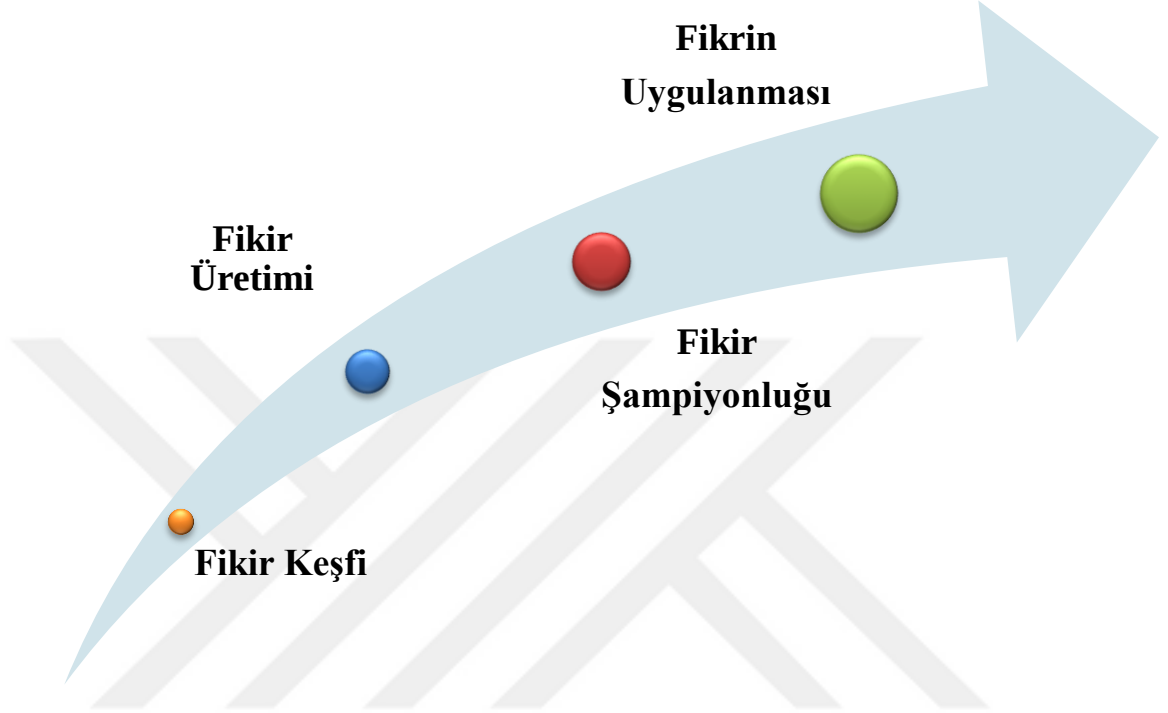
başarısızlıklar veya olaylar, “ne ile ne olması” arasındaki boşluklar, belirlenen problemlere ya da başarısızlığa tepki olarak sürecin ihtiyaçları, endüstri ya da pazar yapılarındaki değişiklikler, iş gücü birleşimi gibi demografik değişiklikler, algıda değişiklikler ve son olarak yeni bilgi olmak üzere yedi fırsat kaynağı belirlemiştir.

Yenilikçi davranış sürecinin ilk ögesi fikir keşfidir. Fikir keşfi mevcut ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirmenin yollarını aramayı ve bunlar hakkında alternatif yollarla düşünmeye çalışmayı içerir. Fikir üretimi, yenilikçi davranışın bir sonraki ögesidir. Fikir üretimi yeni ürünler, hizmetler veya süreçler, yeni pazarlara giriş, mevcut iş süreçlerinde iyileştirmeler veya genel olarak tanımlanmış sorunların çözümleriyle ilgilidir. Fikir üretiminin anahtarı ise sorunları çözmek veya performansı iyileştirmek için bilgilerin ve mevcut kavramların birleşimi ve yeniden düzenlenmesidir. İyi fikir üretenler sorunlara ve performans boşluklarına farklı bir açıdan yaklaşır. Kanter(1988)’in fikir üretme ile ilgili bahsettiği “sürekli değişen düşünce” ise genellikle mevcut parçaları yeni bir bütün halinde yeniden düzenlemeyi içermektedir.

Bir fikir üretildikten sonra fikir şampiyonluğu önem kazanmaktadır. Çalışma gruplarında ve organizasyonlarında kullanılanlarla uyuşmadıkları için çoğu fikrin tanıtılması gerekir. Fikirler bir performans açığını doldurmuş gibi görünse bile çoğu fikir için faydalarının, onları geliştirme ve uygulama maliyetini aşp aşmayacağı belirsizdir ve bu nedenle sıklıkla değişime direnç gösterilir. Bu bağlamda yenilik literatürünün şampiyonları yaratıcı fikirleri organizasyonlarında barikatların ötesine iten ve yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan gayri resmi rollere odaklanmalıdır. Fikir şampiyonluğu inovasyonun başarısı, ısrarcı olma ve doğru kişilerin katılımını sağlama konusundaki coşku ve güveni dile getirerek destek bulmak ve koalisyonlar inşa etmeyi içerir. Son olarak ise fikirlerin uygulanması gerekir. Fikirlerin gerçekleşmesi için büyük bir çaba ve sonuç odaklı bir tutum gerekmektedir. Fikrin uygulanması aynı zamanda yeniliklerin, düzenli iş süreçlerinin bir parçası haline gelmesini ve yeni ürünler veya iş süreçleri geliştirmek gibi davranışları ve bunları test etmeyi ve değiştirmeyi içerir.¹⁵⁸

¹⁵⁸ JONG, HARTOG, a.g.e., s. 24-25.

Anlattığımız bilgilerin ışığında, yenilikçi davranış sürecini şu şekilde gösterebiliriz;¹⁵⁹



Şekil 8. Yenilikçi Davranış Süreci

Kaynak: Jonas VANLANCKER, Koen MONDELAERS, Erwin WAUTERS, Guido Van HUYLENBROECK, “The Organizational Innovation System: A Systemic Framework for Radical Innovation At The Organizational Level”, **Technovation**, Volume 52-53., 2016, s. 4.

¹⁵⁹ Jonas VANLANCKER, Koen MONDELAERS, Erwin WAUTERS, Guido Van HUYLENBROECK, “The Organizational Innovation System: A Systemic Framework for Radical Innovation At The Organizational Level”, **Technovation**, Volume 52-53., 2016, s. 4.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİGORTANIN TARİHÇESİ VE TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNÜN YAPISI

4.1. Sigortanın Tarihçesi

Sigortacılık ilk defa M.Ö. 4500 yıllarında Mısır'da görülmüştür. Mısır'da bulunan esnaflar aralarında bir sandık meydana getirip, içlerinden ölenlerin yakınlarına bu sandık içerisinde yardım yaptıkları bilinmektedir. M.Ö. 3000 yıllarında Çinli tüccarların Chang Tse Jiang ve Huang He nehirlerinde gemilerle taşıdıkları eşyaların batması sonucu yok olması riskine karşı kullandıkları metotlar da sigortacılıkla ilgili ilk örneklerden sayılmaktadır. Risk yönetimi konusunda bilinen diğer bir örnek ise M.Ö. 3000 yıllarında Babil'de tacirlere verilen borçların faizleri hesaplanırken yaptıkları işin seviyesine göre risk primi belirlenmesi ve belirlenen bu primi anapara borcu üzerine ilave etmeleri olmuştur. Yine M.Ö. 1792-1750 yıllarında Hammurabi Kanunları'nda yer alan Darmatha sözleşmesi nakliyeciler arasında oluşan zararların karşılanması amacıyla çıkarılmış sigorta örneklerinden sayılmaktadır. M.Ö. 600 yıllarında Atina'da bulunan esnaflar arasında bir birlik oluşturulmuş toplanan aidatlar karşılığında birlik içerisinde bulunan üyelerden maddi veya ölüm gibi zararlarının karşılanması sağlanmıştır. M.Ö. 2. ve 3. yüzyılda Romalılar ile Kartacalılar arasında yapılan Pön savaşlarında, deniz taşımacılığında oluşan zararlara karşı sigorta yöntemlerine başvurdukları tarihte bilinen diğer önemli bir gelişmedir.¹⁶⁰

M.S. 1132 yılında Danimarka'da tüccarlar arasında deniz taşımacılığında hasarlar olması durumunda rizikonun karşılanması amacıyla anlaşmalar imzalanmıştır. İlk deniz sigortaları İtalya'da yapılmış olup poliçe ismi İtalyanca “polizza” kelimesinden gelmektedir. Bilinen ilk ve en eski sigorta sözleşmesi, Santa Clara isimli bir geminin Cenova'dan Mayorka'ya yolculuğu sırasında taşıdığı yüklerde gelebilecek hasarlara karşı 23 Ekim 1347 tarihinde yapılmış İtalyanca sözleşmedir. 1435 yılındaki Barcelona Kararnamesi ilk önemli kanun olarak tarihe geçmiş, bu kararnameye göre

¹⁶⁰ Fatih KAHYA, “Sigortacılığın Tarihi”, Erdem KIRKBEŞOĞLU (Ed.), **Risk Yönetimi ve Sigortacılık** içinde (76-145), 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, ss. 77-82.

geminin yükünün sadece dörtte üçlük kısmı sigorta yapılabilir ve taraflar karşılıklı yemin ile şartların doğruluğu konusunda beyan bildirmelidirler. 1560 tarihinde Barcelona Kararnamesini Ordonance de Bilbao isimli kararname takip etmiş ve bu gelişmelerden sonra gemi yükünün sigortalanması zaman içerisinde gemide çalışan personelin ve yolcularında sigortalanması fikrini doğurmuş, böylece hayat sigortası uygulamaları da başlamıştır. 1547’de İngiltere’de ilk deniz nakliyat poliçesi düzenlenmiş, 1574 yılında Kraliçe Elizabeth(I. Elizabeth), Richard Candler adında bir kişiye Royal Exchange Building’de bir sigorta ofisi açma izni ve poliçe yazma yetkisi vermiştir. Yine I. Elizabeth’in emriyle 1575’de sigorta şikayetlerinin artması nedeniyle Londra’da Sigorta Birliği kurulmuştur. Modern anlamda bilinen ilk hayat sigortası ise William Gybbons’un on iki aylık hayatını teminat altına alan İngiltere’de düzenlenmiş bir poliçedir. 1601 yılında ise Francis Bacon Kanunu aracılığıyla sigortacılık ile ilgili düzenlemeler İngiliz Hukuku’na girmiştir.¹⁶¹

Buraya kadar değindiğimiz sigortacılığın tarihsel gelişimindeki ve örneklerindeki temel amaç, ortaya çıkacak riziko sonucunda hasar miktarının paylaşılmasına dayanıyordu. Deniz sigortacılığı ile birlikte bu amaç ilerleme kaydetmiş diğer alanlarında doğmasına yardımcı olmuştur. Örneğin; yangın sigortasını teminat altına alması için sigorta şirketi kurulması yönünde ilk öneri 1609’da Almanya’da yapılmış ancak bu öneri hayata geçmemiştir. Hayat sigortacılığının gelişmesinde ise ilk kaynağın Lorenzo de Tonti (1606-1695), olduğu birçok kaynak tarafından kabul edilmektedir. İtalya’da bir doktor olarak görev yapan Tontin, şans oyununu anımsatan Tontines Sistemi ile hayat sigortacılığının ilk örneklerinden kabul edilir. Bu sisteme göre, her bir birey taksit şeklindeki ödemeler sonucunda sisteme katılır ve bireyler arasında toplanmış olan bu toplam meblağ önceden belirlenen süre sonunda hayatta kalanlar arasında paylaşılmaktadır. İlk sigorta şirketi 1663 yılında Paris’te anonim şirket şeklinde kurulmuştur. Bu şirketin deniz nakliyatı branşında kısa bir süreyle faaliyet gösterdiği bilinmektedir. 1666 yılının 2 Eylül’ünden 5 Eylül’üne kadar dört gün süren ve Londra’da meydana gelen yangın felaketi, 13.200 konut ile 100 kilisenin yanmasına neden olmuştur. Londra’da bulunan nüfusun neredeyse altıda birinin evsiz kalmasına neden olan bu yangın tarihe adını Londra Büyük Yangını olarak kazımıştır. Hatta bu

¹⁶¹ Murat ÖZBOLAT, **Temel Sigortacılık**, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014, ss. 33-38.

yangın felaketi Londra halkını o kadar etkilemiş ki Londra Monument Street ile Fish Street Hill'in kesişim yerine bu büyük yangını temsil eden Monument to the Great Fire of London adında bir anıt dikilmiştir. Yangının doğurduğu ihtiyaçlar sonucunda 1667'de Nicholas Barbon, Insurance Office olarak bilinen ve dünyanın gerçek anlamdaki ilk sigorta şirketi olarak kabul edilen kuruluşu hayata geçirmiştir ve Londralılar'a yangın sigortası teminatı satmaya başlamıştır. Nicholas Barbon zaman içerisinde şirkete başka girişimcilerde almış bunun sonucunda 1680'de The Fire Office kurulmuştur. 1705 yılında ise bu köklü şirket, The Phoenix Office olarak faaliyetlerine devam etmiştir.

Şüphesiz ki sigortacılık tarihinde önemli bir yeri bulunan diğer bir olay, Londra'da kurulmuş Lloyd's sigorta piyasasıdır. 1652'de Londra'da, dünyada eşi benzeri olmayan ve sigorta oluşumunu anımsatan Coffee House isimli bu kahvehaneler hızla yaygınlaşmaya başlamış ve 1668 yılında ise Edward Lloyd adında akıllı düşünce sahibi biri tarafından Tower Street'te Lloyd's Coffee House açılmıştı. Edward Lloyd'un açmış olduğu bu kahvehane denizcilerin sık sık uğradığı yer haline gelmiş ve Londra Gazetesi'nde yer almaya başlamıştı. Bu gelişmeler sonucunda zamanla burada gerçekleşen sigorta işlemleri o kadar artmıştı ki sonrasında Lloyd's of London adında bir sigorta piyasası haline gelmiştir. Lloyd's piyasası bugünde varlığını devam ettiren en köklü sigorta oluşumudur. Lloyd's hakkında bilinen yanlışlardan biri de sigorta şirketi olduğudur. Lloyd's bir banka, reasürans veya sigorta şirketi olmayıp asla kendisi bir sigorta işlemi gerçekleştirmemektedir. Dünya gemicilik bilgilendirme merkezi olan Lloyd's piyasasında sadece Lloyd's üyesi olan underwriterlar sigorta işi kabul etmektedirler. Lloyd's brokerleri ise müşterileri adına riskleri Lloyd's piyasasına getiren araçlar olarak yer almaktadırlar ve Lloyd's, Lloyd's konseyi tarafından yönetilmektedir.

Hayat sigortalarında yaşanan diğer bir önemli bir gelişme ise 1693 yılında Edmond Halley'in bilinen ilk mortalite(mortality) tablosunu oluşturması olmuştur. 1756 yılında bu tabloyu Joseph Dodson, yaşa göre prim oranını değiştirerek güncellemiş ve geliştirmiştir. 1699 yılında İngiltere'de Society of Assurance for Widows and Orphans adında bir hayat sigortası birliği kurulmuş ancak kısa bir süre sonra faaliyetleri son

bulmuştur. 1706 yılında kurulan ve aktüeryal yöntemleri ilk kez kullanmaya başlayan Amicable Society for a Perpetual Assurance Office şirketi hayat sigortacılığının ilk modern örneği olarak kabul edilir. Modern hayat sigortacılığındaki diğer bir önemli atılım ise 1756 yılında kurulmuş olan Society for The Equitable Assurance on Lives and Survivorships adlı şirketin, 1762 yılında ilk poliçesini yazması olmuştur.

18. ve 19. yüzyıllarda ise sanayi devrimi ile birlikte gelişen tarım, üretim ve ulaşım ticareti önemli derecede arttırmıştır. Bununla birlikte yükselen iş hacmine bağlı olarak işçi sayısında da büyüme yaşanmış ve iş kazaları önemli boyutlara ulaşmıştır. Dolayısıyla meydana gelen iş kazaları yeni sigorta türlerinin doğmasını tetiklemiştir. Örneğin; 1866 yılında Amerika’da kurulan ve hala faaliyetlerine devam eden Hartford Steam Boiler Inspection and Insurance Company buhar kazanı patlamalarına karşı sigorta teminatı sağlamaya başlamıştır. İş kazaları hızlı sanayileşme ile birlikte daha da yükselmeye başlayınca, işçiler kaza sonucunda kazayı tazmin edecek bir muhatap bulamama, işverenler ise kaza halinde yüksek tazminat ödeme zorunluluğu gibi ciddi sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu gelişmeler ise 20. yüzyılın başlarında mesleki kazalara teminat sunmak amacıyla zorunlu işveren sorumluluk sigortalarını doğurmuştur. Teknolojinin ilerlemesi ve sanayileşmenin hızlanması ile birlikte otomobil kullanımı artmış ve buna paralel olarak da trafik kazaları ciddi anlamda yükselmiştir. Giderek artan kazalar sonucunda üçüncü şahısların uğradıkları zararları giderme konusunda yaşanan sıkıntılar sonucunda trafik sigortası ürünleri zorunlu hale getirilmiştir. İlk olarak 1918 yılında Danimarka’da uygulamaya konulan zorunlu trafik sigortası uygulamasını daha sonra diğer İskandinav ülkeleri izlemiştir. 1980’lerin sonuna kadar devam eden bu yaygınlaşmayı sorumluluk sigortaları izlemiştir. Özellikle hukuk ve sağlık sektöründeki meslek grupları için zorunlu sorumluluk sigortaları ortaya çıkmıştır. Zorunlu mülkiyet sigortalarının gelişimi ise yavaş şekilde gerçekleşmiş ve birçok ülkede zorunlu yangın sigortası olarak yer almıştır. Buna ilaveten zorunlu doğal afet sigortalarının da dünya genelindeki penetrasyon oranı oldukça düşüktür.¹⁶²

Sonuç olarak dünya genelinde sigortacılık ürünlerinin ortaya çıkması endüstriyel, teknolojik, ekonomik ve sosyal olaylara bağlıdır. Sanayileşmenin

¹⁶² Mahir ÇİPİL, **Risk Yönetimi & Sigortacılık**, 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, ss. 29-44.

hızlanması, teknolojinin artması ve yaşanan doğal olaylar sonucunda sosyoekonomik yaşantının değişmesi ile birlikte sigorta ürünlerine olan talepte artmıştır. Böylece dünya genelinde sigortacılık bir sektör haline gelmiş ve gelişerek günümüze kadar uzanmıştır. Dünya üzerinde ekonomik anlamda büyük bir paya sahip olan sigortacılık sektörü her gün daha da ilerleyerek ve bünyesine ihtiyaç doğrultusunda yeni ürünler kazandırarak tarihe önemli izler bırakmaya devam etmektedir. Günümüzde sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri de bu anlatılanların kanıtı niteliğinde finansal sistemde rol oynayanlar finansal araçlar arasında yer almaktadır.

4.2. Türkiye’de Sigortacılığın Tarihi

Türk tarihinde sigortacılık benzeri uygulamalara bakıldığında, Anadolu Selçuklu döneminde vakıf ve benzeri uygulamalar göze çarpmaktadır. Örneğin; kervansaraylarda konaklamak isteyen kervanlardan belirli bir ücret alınıp, karşılığında kervanın korunması ve bakımı sağlanırdı. Eğer ki kervan burada herhangi bir hasara uğrarsa, oluşan bu kayıp kervansaray yönetimi tarafından karşılanırdı. Ayrıca bazı köylerde halka yardım sağlamak veya halkın zarara uğraması sonucunda oluşan bu zararın karşılanması amacıyla sendika ve esnaf kuruluşlarının var olduğu da Türk tarihinde yer alan diğer önemli uygulamalar arasındadır.¹⁶³

Türk sigortacılığını aktarmak için yazılmış olan tüm kaynaklar modern sigortacılık uygulamaları ile ilgili 19. yüzyılın ikinci yarısını işaret eder. 1860 yılında Ticaret Kanunu’nda deniz sigortası ile ilgili hükümler yer almış, yine bu tarihten itibaren İngiliz, Fransız ve Alman sigorta şirketleri Türkiye’de faaliyet göstermeye başlamışlardır. 1862 yılında Riunione Adriatica di Sicurtà adlı bir İtalyan şirketi İstanbul’da acentelik açarak faaliyete başlamış, 1863 yılında London Sun Insurance Company isimli bir şirket ise İzmir’de şube açarak pamuk depolarının yanması riskine karşı sigorta teminatı vermeye başlamıştır. 1864’te ise Deniz Ticaret Kanunu’nda deniz sigortası ile ilgili düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Türkiye’de sigortacılık 1839 yılında Tanzimat Fermanı’ndan sonra gelişmeye başlamış olsa da Türk sigortacılığının asıl dönüm noktası 1870 yılında Beyoğlu’nda meydana gelen Büyük Pera Yangını olarak da adlandırılan Beyoğlu Yangını’dır. 5 Haziran 1870’de başlamış olan bu yangın

¹⁶³ ÖZBOLAT, a.g.e, s. 38-39.

sonucunda yaklaşık 8.000 bina küle dönmüş, 163 mahalle de zarar görmüştür. Beyoğlu Yangını daha öncede değinmiş olduğumuz Londra Büyük Yangını'na benzerliği ile de bilinip, bu yangın sonucunda birçok tedbir alınmış ve İstanbul'da öncelikle bir itfaiye teşkilatı oluşturulmuştur. Sigorta ürünlerine olan talep arttığı için Alman Mannheim, İngiliz Northern ve North British, Fransız La Fonciere ve Alman Nord Deutsche şirketleri yangın sigortası ürünleriyle piyasaya girmeye başlamışlardır. 1880 sonrası Duyun-u Umumiye İdaresi'nin faaliyete geçmesi ile birlikte Avrupa'dan yabancı sermayeli sigorta şirketleri gelmeye devam etmiş ve sigortacılık sektörü ilerleme katetmiştir. 1892 yılına gelindiğinde ise Tütün Rejisi ve Duyun-u Umumiye İdaresi'nin ortaklığı ile 440.000 Osmanlı Lirası sermaye ile Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk sigorta şirketi, Osmanlı Sigorta Şirket-i Umumiyesi İstanbul'da kurulmuştur.¹⁶⁴

1894 yılına gelindiğinde deniz nakliyat sigortası alanında 40, yangın sigortası alanında 45 ve hayat sigortası alanında ise 35 sigorta şirketi faaliyet göstermekteydi. 1900 yılında ise 43'ü yabancı toplamda 44 sigorta şirketi bir araya gelerek İstanbul'da Yangın Sigorta Şirketleri Sendikası kurmuştur. 1908 ve 1914 yıllarında çıkarılan kanunlar ile önce acentelikler sonra sigorta şirketleri denetim altına alınmıştır. 1916 yılında sigorta şirketlerinin oluşturdukları sendika toplam 81 üye ile Türkiye'de Çalışan Sigorta Şirketleri Cemiyeti adını almıştır. Ayrıca bu cemiyet bugünkü Türk Sigorta Birliği'nin de temelini oluşturmaktadır.¹⁶⁵

Cumhuriyetin ilan edilmesiyle birlikte yapılan devrimler sonucunda sigorta sektörü de büyük gelişmeler katetmiştir. Bunlardan ilki 1924 yılında Türkçeyi kullanma zorunluluğu getiren yasa olmuştur. Bu yasa ile birlikte poliçelerin yabancı dilde düzenlenmesine son verilmiştir. Yine aynı yılda sigorta sendikası feshedilerek onun yerine Sigortacılar Kulübü kurulmuştur. 01 Nisan 1925 yılında Türkiye İş Bankası tarafından yönetimi ve denetimi Fransız şirketine ait olan ilk yerli sigorta şirketi Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi kurulmuştur. Yerli ve yabancı sigorta şirketlerinin denetlenmesi ve yerli sermaye ile kurulan şirketlerin arttırılması amacıyla 1927 yılında 1149 sayılı Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi Kanun ve yine aynı

¹⁶⁴ Fatih KAHYA, "Sigortacılığın Tarihi", Erdem KIRKBEŞOĞLU (Ed.), *Risk Yönetimi ve Sigortacılık* içinde (76-145), 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, ss. 83-84-85-86-87.

¹⁶⁵ ÇİPİL, a.g.e, ss. 45-46-47.

yılda reasürans tekeli oluşturmak için 1160 sayılı Mükerrer Sigorta Hakkındaki Kanun yürürlüğe girmiştir. Reasürans tekelinin uygulanabilmesi amacıyla 1929 yılında Türkiye İş Bankası sermayesi altında Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi kurulmuştur. Milli Reasürans'ın kurulması ile reasürans tekeli uygulanmaya başlanmış ve böylece Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin toplam prim üretimlerinin yüzde ellilik kısmını Milli Re'ye reasüre etme zorunluluğu getirilmiştir. Gelişmeler sonucunda istatistikler büyük oranda değişerek 1938 yılında Türk sigorta şirketleri yabancılara oranla yüzde yirmi daha fazla prim tahsil etmiştir. 1939 yılına gelindiğinde sigorta şirketlerini denetleme yetkisi Ticaret Bakanlığı'na verilmiştir. Kamu sermayesi olmadan kurulan ilk sigorta şirketi ise 1942 yılında faaliyete geçmiş olan Doğan Sigorta'dır. 1953 yılında Motorlu Kara Taşıt Araçlarına Zorunlu Mali Sorumluluk Sigortası uygulanmaya başlamasıyla birlikte sigortacılık daha da gelişmiş, 1956 yılında Türk Ticaret Kanunu'nda 5. Kitap olarak Sigorta Hukuku adı altında düzenlemeler yer almıştır. 1959 yılında ilk defa sigorta sektörüne yönelik kapsamlı bir kanun olan 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun kuruluş ön izni, asgari kuruluş sermayesi, yükümlülükle orantılı teminat şeklinde birçok teknik değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Ayrıca bu kanun ile sigorta şirketleri birliği Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği adını almıştır. 1960 yılına gelindiğinde reasürans tekeli dolayısıyla oluşan zorunlu reasürans devir oranı yüzde elliden yüzde yirmi beşe düşürülmüştür. 1968-1984 yılları arasında ise uygulanan politikalar sonucunda sigortacılık sektöründe bir durgunluk hâsıl olmuştur.

1987 yılında 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu'nda önemli değişiklikler yapılmış, sigorta ile ilgili tüm yetki ve görevler K.H.K. ile Başbakanlığa ve Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na devredilmiştir. Bu gelişmelerin ardından sigortacılık sektörü ciddi derecede bir atılım göstermeye başlamıştır. Hazine Müsteşarlığı'nın yeni sigorta şirketlerinin kurulmasına izin vermesinden sonra 1991'de 49 olan şirket sayısı 2000 yılında 68'e kadar yükselme göstermiştir. 1990 yılında diğer bir önemli husus olan serbest tarife uygulamasına geçilmiştir. 01.05.1990 itibariyle zorunlu sigortalar hariç kaza sigortaları, mühendislik sigortaları ve zirai sigortalarda, 01.10.1990 tarihinden itibaren ise yangın ve nakliyat sigortalarında serbest tarife sistemi uygulanmaya başlanmıştır. 1994 yılında 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı Teşkilat Kanunu ile

Sigortacılık Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bu kurum günümüzde de sigortacılık sektörünün düzenlenmesine ilişkin görevleri yürütmektedir. Zorunlu Deprem Sigortasına Dair Kanun Hükmünde Kararname ile 27.09.2000 tarihinden itibaren meskenler için zorunlu hale getirilmiş olan zorunlu deprem sigortası uygulamasını yürütmek üzere oluşturulan Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK)'nın yönetimi beş yıllık süre ile Milli Re'ye verilmiştir. Yine 2000'li yılları takiben, 2003 yılında Trafik Sigortaları Bilgi Merkezi (TRAMER), Bireysel Emeklilik Sistemi (BES), 2005 yılında Tarım Sigortaları Havuzu (TARSİM) faaliyete geçmiştir. Tüm bu gelişmelerin ardından Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde 14 Haziran 2007 tarihinde yayımlanan 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile sigortacılık sektöründe bulunan yasal boşluk doldurulmuştur. 14.03.2011 tarihinde ise 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun altıncı kitabı olan Sigortacılık Hukuku mevzuat düzenlemeleri yapılarak yayımlanmış ve halen günümüzde geçerliliğini korumaktadır.¹⁶⁶

Buraya kadar Türk Sigortacılık Sektörü'nün bugünkü konumuna gelene kadar hangi aşamalardan geçtiğini, hangi düzenlemelere tabii tutulduğunu ve gelişim evrelerini tarihsel bir şekilde ele almaya çalıştık. Daha sonraki bölümlerde öncelikle Türkiye'de bulunan sigortacılıkla ilgili kurum ve kuruluşlar hakkında biraz bilgi vererek, sigortacılığın yapısal analizi ile ilgili çıkarım yapmaya ve ileri de nereden olacağı konusunda öngörülerde bulunmaya çalışacağız.

4.3. Türk Sigorta Sektörünün Yapısı

4.3.1. Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri

Ülkemizde piyasaların liberalleşmesi ile birlikte 1980'li yılların sonlarından itibaren sigorta şirketi sayısında önemli bir artış gerçekleşmiştir. 1988 yılında 35 olan sigorta şirketi sayısı günümüzde önemli derecede artış gösterdiği görülmektedir. Ancak bu artışın tamamı sektöre giren yeni şirketlerden kaynaklanmayıp, şirketlerin hayat

¹⁶⁶ Davut KARAMAN, "Dünya'da ve Türkiye'de Sigortacılığın Tarihçesi", Doç. Dr. Ferudun KAYA (Ed.), **Sigortacılık** içinde (73-85), 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2017, ss. 80-85.

sigortası branşı faaliyetlerini ayrı bir şirket kurarak devam ettirmelerini gerektiren düzenlemeden olduğu da bilinmektedir.¹⁶⁷

Ülkemizde 2016 yılı sonunda 61 olan sigorta şirketi sayısı iki hayat dışı şirketin birleşmesi ve hayat dışı branşlarda faaliyet göstermek amacıyla iki sigorta şirketinin faaliyete geçmesi sonucu 2017 yılında 62'ye yükselmiştir. Türkiye'de 2017 yılı sonu itibariyle faaliyet göstermekte olan bu 62 sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinden 59'u anonim şirket, biri kooperatif şirket ve diğer 2 şirket ise yurtdışında kurulmuş olan şirketlerin şubesi şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. 2017 yılı itibariyle faaliyet gösteren bu 62 şirketin 38'i hayat dışı branşlarda, 4'ü hayat branşında, 18'i hayat ve emeklilikte, 2'si ise reasürans alanında ruhsat sahibidir. Ancak ruhsat sahibi olmasına rağmen, aktif olarak faaliyet göstermeyen 2 hayat dışı, 1 hayat ve 1 reasürans şirketi bulunmaktadır. 2017 yılı sonu itibariyle aktif olmayan şirketler ile birlikte toplamda ruhsatlı şirket sayısı 66 olarak raporlanmıştır. 2017 yılı da dahil olmak üzere prim ve katkı payı üretiminde bulunup bulunmadıklarına göre sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinin son üç yıldaki sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹⁶⁸

Tablo 5. Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri

	2015		2016		2017	
ŞİRKET TÜRÜ	Faal	Faal Olmayan	Faal	Faal Olmayan	Faal	Faal Olmayan
Hayat Dışı Sigorta Şirketi	36	2	37	2	38	2
Hayat Sigorta Şirketi	4	1	4	1	4	1
Emeklilik Şirketi	19	-	18	-	18	-
Reasürans Şirketi	1	1	2	1	2	1
TOPLAM	60	4	61	4	62	4

Kaynak: T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 12.

¹⁶⁷ T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü, **Türk Sigortacılık Sektörünün Temel Göstergeleri 2**, 1. Baskı: Semih Ofset, 2005, s. 3.

¹⁶⁸ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 12.

4.3.2. Türk Sigorta Sektöründeki Önemli Kurum ve Kuruluşlar

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı: 10.07.2018 tarihinde 30474 sayılı resmi gazetede yayımlanan 539 maddelik “1” sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kararıyla sigortacılık ile ilgili düzenleme ve denetleme yetkileri T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı’na verilmiştir.¹⁶⁹ Bakanlığın; 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu, 5363 sayılı Tarım Sigortaları Kanunu, 6305 sayılı Afet Sigortaları Kanunu ve ilgili diğer mevzuatla Bakanlığa verilen görevleri yürütmek, sigortacılık ve özel emeklilikle ilgili mevzuatı hazırlamak ve uygulamak, sigortacılık ve özel emeklilik sektörlerinde faaliyet gösteren/gösterecek gerçek ve tüzel kişilerin piyasaya giriş ve çıkışları ile faaliyetlerine ilişkin düzenlemeler yapmak, izin, ruhsat, tasfiye, birleşme ve devir gibi talepleri değerlendirmek ve sonuçlandırmak, sigortacılık ve özel emeklilik sektörlerinde faaliyet gösteren ya da anılan sektörlerle hizmet sunan gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetlerini denetlemek, bu konularda gerekli inceleme, araştırma ve soruşturma faaliyetlerini yürütmek ve sonuçlandırmak, ülke sigortacılığının gelişmesi ve sigortalıların korunması için tedbirler almak, alınan tedbirleri uygulamak ve uygulanmasını izlemek, sigortacılık ve özel emeklilik sektörleri hakkında konsolide raporlar düzenlemek gibi sigortacılık ve özel emeklilik faaliyetleri ile ilgili görev ve yetkileri bulunmaktadır.¹⁷⁰ Bakanlık bünyesinde sigortacılık ile ilgili olarak düzenleme ve denetlemeye yönelik Sigorta Denetleme Kurulu ve Sigortacılık Genel Müdürlüğü olmak üzere iki kurum yer almaktadır.

Sigorta Denetleme Kurulu: 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, 5363 sayılı Tarım Sigortaları Kanunu, 6305 sayılı Afet Sigortaları Kanunu ve ilgili diğer mevzuatta Bakanlığa verilen denetim, inceleme ve soruşturma faaliyetlerini yürütmek ve sonuçlandırmak, sigortacılık ve bireysel emeklilik sektörleri ile ilgili diğer mali piyasalar hakkında konsolide raporlar düzenlemek, bu konulardaki çalışmalara katılmak ve mütalaa

¹⁶⁹ Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, **10.07.2018 Tarihli 30474 Sayılı Resmi Gazete**, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf> (02.05.2019)

¹⁷⁰ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, <https://www.hmb.gov.tr/sigortacilik-ve-ozel-emeklilik> (02.05.2019)

vermek, denetim ve izlemelerden elde edilen sonuçları incelemek ve değerlendirmek, yapılacak uygulamalar ve alınacak önlemler konusunda bakana öneriler sunmak, kanunların verdiği görev ve yetkiler çerçevesinde bakanın kurul tarafından yürütülmesini uygun gördüğü sigortacılık, bireysel emeklilik, mali piyasalar ve kurumlarla ilgili diğer inceleme ve denetleme faaliyetlerinde bulunmak, kurulun görev ve yetki alanına giren konularda mevzuat ve uygulama ile ilgili her türlü araştırma ve diğer çalışmaları yapmak, yürütmek, görüş bildirmek ve tekliflerde bulunmak ve sigortacılık ve bireysel emeklilikle ilgili denetim gerektiren ihbar ve şikayetleri incelemek ve sonuçlandırmak görevlerini T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde yürütür.¹⁷¹

Sigortacılık Genel Müdürlüğü: 03/06/2007 tarihli ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu ile 13/11/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun, 18/10/1983 tarihli ve 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun, 19/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun sigortacılıkla ilgili bölümlerinin; diğer kanunların sigortacılıkla ilgili hükümlerinin ve bunların ek ve değişikliklerinin verdiği görevleri yürütmek, sigortacılıkla ilgili konularda mevzuatı hazırlamak, uygulamak ve ilgililer tarafından uygulanmasını izlemek, yönlendirmek ve bu mevzuatın Avrupa Birliği ile uyumlandırılması çalışmalarını yürütmek, ülke sigortacılığının gelişmesi ve sigortalıların korunması için tedbirler almak, bu tedbirleri bizzat uygulamak veya ilgili kuruluşlarda uygulanmasını izlemek, 28/03/2001 tarihli ve 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu kapsamında kurulan bireysel emeklilik sistemine ilişkin Hazine ve Maliye Bakanlığına verilen görevleri yerine getirmek, sigorta, reasürans, emeklilik şirketleri, sigorta aracıları, eksperler, aktüerler ve sigortacılıkla ilgili diğer gerçek ve tüzel kişilerin piyasaya girişleri, faaliyetleri ve piyasadan çıkışları ile ilgili düzenlemeleri hazırlamak, uygulamak ve izlemek, sektörde faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişilere yönelik denetim raporlarına ilişkin işlemleri yürütmek, bireysel emeklilik sisteminin etkin bir şekilde işlemlerini teminen gerekli çalışmaları yapmak, emeklilik taahhüdünde bulunan vakıf ve sandıklar ile diğer kuruluşların aktüeryal denetimini yapmak, zorunlu deprem sigortası uygulamasını

¹⁷¹ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sigorta Denetleme Kurulu, <https://www.hmb.gov.tr/sigorta-denetleme-kurulu-hakkinda> (02.05.2019)

yürütmek, tarım sigortası uygulamasını T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ile koordineli olarak yürütmek, sigortalara ilişkin genel şart, tarife ve talimatları hazırlamak ve sigortalıların şikâyet ve taleplerini değerlendirmek sigortacılık genel müdürlüğüne mevzuat ile verilen temel görevler arasında yer almaktadır.¹⁷²

Türkiye Sigorta Birliği (TSB): 14 Haziran 2007 tarihinde yürürlüğe giren 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun 24. Maddesi uyarınca Türkiye Sigorta Birliği; sigortacılık mesleğinin geliştirilmesi, şirketler arasında dayanışma sağlanması ve haksız rekabeti önlemek amacıyla kurulmuştur. 29 Haziran 2012 tarihinde 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nda yapılan değişiklik sonucunda birliğin çatısı altına emeklilik şirketleri de dahil edilmiştir. Birliğin bugün itibarıyla bünyesinde 38'i hayat dışı, 18'i hayat ve emeklilik, 4'ü hayat ve 2'si reasürans olmak üzere toplamda 62 şirket bulunmaktadır.¹⁷³ Sigortacılık mesleğinin ve sigortacılık hizmetlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması, yurt içinde ve dışında sigortacılığa ait gelişmelerin izlenmesi ve sigortacılık alanında araştırmalar yapılması, sigortacılığı ilgilendiren konularda Kamu İdaresine görüş bildirilmesi, yurt içinde ve dışında sigortacılıkla ilgili meslek kuruluşları ile ilişkiler kurulması, sigorta şirketleri arasındaki ilişkilerde mesleki dayanışmanın güçlendirilmesi, sigortacılık alanında etik kuralların saptanması, üyeleri arasında haksız rekabetin ortadan kaldırılması, sigortacılık mesleğinin geliştirilmesi amacıyla yönelik kuruluşlar kurulması ve eğitim faaliyetlerinde bulunulması birliğin başlıca görevlerindendir.¹⁷⁴

Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi (SBM): Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi 5684 sayılı Sigortacılık Kanununun 31/B maddesinin birinci fıkrasına istinaden; sigortalılar ve sigorta sözleşmesinden dolayı da olsa menfaat sağlayanlara ilişkin olarak, yanlış sigorta uygulamaları dâhil, risk değerlendirmesine esas bilgileri toplamak ve bu bilgilerin sigorta, reasürans ve sigortacılık faaliyetinde bulunan emeklilik şirketleri ile T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca belirlenecek kişilerle paylaşılmasını sağlamak amacıyla kurulmuş ve bakanlıkça belirlenen sigortalara ilişkin, poliçe, zeyil, hasar kayıtlarının sigorta şirketleri tarafından elektronik ortamdan transfer

¹⁷² T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sigortacılık Genel Müdürlüğü, <https://www.hmb.gov.tr/sigortacilik-genel-mudurlugu-hakkinda> (02.05.2019)

¹⁷³ Türkiye Sigorta Birliği, <https://www.tsb.org.tr/hakimizda.aspx?pageID=657> (03.05.2019)

¹⁷⁴ ÖZBOLAT, a.g.e, s. 177-178-179.

edilerek toplandığı Bilgi Merkezi'dir.¹⁷⁵ Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi (SBM), Türkiye Sigorta Birliği(TSB) bünyesinde tüzel bir kuruluş olup, merkezi İstanbul'dadır. Sigorta sektörü verilerinin tek merkezde toplanarak verileri güvenli bir şekilde saklamak, sektörün sağlıklı fiyatlama yapabilmesi için güvenilir, anlamlı bilgi ve istatistik sunmak, suistimallerin önlenerek sigorta sistemine olan güveni artırmak ve kamu gözetim-denetiminin etkinleştirilmesine yardımcı olmak başlıca görevleri arasındadır. Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi'nin faaliyetleri T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca denetlenmekte olup, TRAMER (Trafik Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi), SAGMER (Sağlık Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi), HAYMER (Hayat Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi), HATMER (Sigorta Hasar Takip ve Gözetim Sistemi) olmak üzere SBM'nin toplamda 4 adet alt bilgi merkezi bulunmaktadır. Ayrıca ilgili branşlarda ruhsat sahibi olan şirketler SBM'nin doğal üyesi olarak kabul edilmektedir.¹⁷⁶

Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM): Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca merkezi İstanbul'da olmak üzere 10.07.2003 tarihinde kurulmuştur. Bireysel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin bir şekilde işletilmesini sağlamak, katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla hem denetleyici kamu otoritelerinin (Hazine ve Maliye Bakanlığı ve SPK) karar almasına yardımcı olacak verileri hazırlamak hem de kamuoyuna sağlıklı bilgi aktarımı için gerekli verileri sağlamak için görevlendirilen EGM' nin kurucu hissedarları, A grubu hisse ile Hazine ve Maliye Bakanlığı ve B grubu hisseler ile sistemde faaliyet gösteren 10 adet emeklilik şirkettir.¹⁷⁷ EGM, bireysel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin biçimde işletilmesini sağlamak, katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla emeklilik şirketlerinin ve bireysel emeklilik araçlarının faaliyetlerinin gözetimini gerçekleştirmek, gözetime ve denetime yönelik altyapı oluşturmak ve sonuçları yetkili kamu otoritelerine raporlamak, bireysel emeklilik hesapları, emeklilik planları, katılımcılara ve

¹⁷⁵ Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi, <https://sbm.org.tr/tr/sayfa/sbm-hakkinda-63> (03.05.2019)

¹⁷⁶ ÇİPİL, a.g.e, ss. 82-83-84.

¹⁷⁷ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, <https://www.hmb.gov.tr/ozellikli-kurumlar> (05.05.2019)

sözleşmelere ait bilgileri elektronik ortamda saklamak ve bu bilgileri konsolide etmek, kamuoyunu ve katılımcıları bilgilendirmek amacıyla kurulmuştur.¹⁷⁸

Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK): 1999 yılında Marmara bölgesinde meydana gelen depremler sonucunda oluşan zararların en aza indirilmesi amacıyla Zorunlu Deprem Sigortasına ilişkin düzenlemeler yapılmış ve yine bu yıl içerisinde 587 sayılı “Zorunlu Deprem Sigortasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (KHK)” yürürlüğe girmiştir. Söz konusu KHK ile meskenler için deprem sigortası yaptırma zorunluluğu getirilmiş ve bu sigortayı sunmak amacıyla 2000 yılında kurulan Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK), ülkemizde Zorunlu Deprem Sigortası edindirme, uygulama ve yönetimi faaliyetlerinden sorumlu tüzel kimlikli bir kamu kuruluşu olarak faaliyetlerine başlamıştır. Daha sonra 2012 yılında kabul edilen 6305 sayılı Afet Sigortaları Kanunu ile 587 sayılı KHK yürürlükten kaldırılmış ve DASK’a gerek görülmesi halinde sigortacılık ilkelerine sadık kalması koşuluyla sel, dolu, don, çığ düşmesi, fırtına vb. doğal afetler içinde sigorta ve reasürans teminatı verebilme yetkisi tanınmıştır.

Tarım Sigortaları Havuzu (TARSİM): Ülkemizde tarım sektörünü tehdit eden risklerin teminat altına alınabilmesi amacıyla bir sigorta mekanizmasının devreye sokulması düşünülmüş ve bu amaçla 14.06.2005 tarihli 5363 sayılı "Tarım Sigortaları Kanunu" çıkarılmıştır. Bu kanun kapsamına alınan riskler ile ilgili olarak yapılacak sigorta sözleşmelerinde standardın sağlanması, riskin en iyi koşullarda transferi için uygun ortam oluşturulması, oluşacak hasarlarda tazminatın tek merkezden ödenmesi ve tarım sigortalarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması amacına yönelik olmak üzere bir sigorta havuzu kurulmuştur. Bu havuza ilişkin tüm iş ve işlemler, havuza katılan sigorta şirketlerinin eşit hisselerle ortak oldukları Tarım Sigortaları Havuz İşletmesi A.Ş. tarafından yürütülmektedir. Sigorta şirketleri, tarım sigortası sözleşmelerini havuz tarafından belirlenen standart poliçeler üzerinden yapmakta ve prim ile riskin tamamını havuza devretmektedir. Havuz uygulaması ile bir sigorta şirketinin tek başına üstlenemeyeceği kuraklık ve don gibi katastrofik risklerin teminat kapsamına alınabilmesi, reasürans katılımının teşvik edilerek; reasürans kapasitesi ve kapsamının

¹⁷⁸ Emeklilik Gözetim Merkezi, <https://www.egm.org.tr/kurumsal/egm-hakkinda> (05.05.2019)

genişletilmesi, fiyatlarda haksız rekabetin önlenmesi ve sigortaya katılımın artırılması gibi bir çok fayda da sağlanmış olacaktır.¹⁷⁹

Sigorta Tahkim Komisyonu: 14.06.2007 tarih ve 26552 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’nun 30 uncu maddesi gereğince Sigorta Tahkim Komisyonu kurulmuştur. Sigorta Tahkim Komisyonu, sigorta ettiren veya sigorta sözleşmesinden menfaat sağlayan kişiler ile riski üstlenen taraf arasında sigorta sözleşmesinden doğan uyuşmazlıkların çözümü amacıyla Türkiye Sigorta Birliği nezdinde oluşturulmuştur. Sigorta şirketleri ile sigortalılar arasındaki uyuşmazlıkların, sigortacılık veya sigorta hukukunda ihtisas sahibi kişilerce kısa sürede ve daha düşük maliyetle çözülmesini sağlamak suretiyle mahkemelerin iş yükünü azaltmak, uyuşmazlıkların etkin bir şekilde çözülmesine katkıda bulunarak sigorta sektörüne duyulan güveni pekiştirmek ve ilgili düzenleyici, denetleyici birimlere sunacağı faaliyet raporlarıyla sektörün işleyişinde olabilecek eksikliklere dikkat çekmek ve bu suretle yapılabilecek yeni düzenlemelere katkı vermek ise komisyonun diğer kuruluş amaçları arasında yer almaktadır.¹⁸⁰

Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM): Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM), 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’nun 31’inci maddesinde belirtilen faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla, Türkiye Sigorta Birliği (TSB) nezdinde kurulmuş bir meslek kuruluşudur. SEGEM’in amacı; sigortacılık alanındaki eğitim ve sınav faaliyetlerinin standartlarını oluşturarak sektörde nitelikli eleman istihdamını artırmak, sektörün hizmet kalitesini yükseltmek ve gelişimine katkıda bulunarak uluslararası düzeye getirmektir. Sigortacılık alanındaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik araştırmalar yapmak, mevcut eğitim programlarının geliştirilmesine ve etkinliğine katkı sağlamak, sigortacılık alanındaki eğitim faaliyetlerine ilişkin olarak konferans, seminer, eğitim programları düzenlemek, yurt içindeki ve dışındaki ilgili kuruluşlarla sigortacılık alanındaki eğitim faaliyetlerine ilişkin olarak işbirliği yapmak, sigorta ve risk bilincini

¹⁷⁹ Fatma Zehra SAVI, “Türk Sigortacılık Sektöründe Bulunan Kurum ve Kuruluşlar”, Doç. Dr. Ferudun KAYA (Ed.), **Sigortacılık** içinde (105-128), 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2017, ss. 116-117-118.

¹⁸⁰ ÇİPİL, a.g.e, ss. 92-93-94.

toplum geneline yaymak ve sigortacılığın ayrı bir uzmanlık alanı olarak benimsenmesini sağlamak temel görevleri arasındadır.¹⁸¹

4.3.3. Türk Sigorta Sektörüne İlişkin Göstergeler

Ülkemizde 2017 yılı sonu itibariyle faaliyet göstermekte olan 62 sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinden 59'unun anonim şirket, birinin kooperatif şirket ve diğer 2 şirketin ise yurtdışında kurulmuş olan şirketlerin şubesi şeklinde faaliyetlerini sürdürdüğünü konuşmuştuk. (Bkz. Bölüm 4.3.1.) Bu bölümde ise faaliyet göstermekte olan bu 62 sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinin prim üretimleri ve dağılımı, istihdam ettikleri çalışan sayıları ve gelir-gider dengesi gibi sektörel göstergelerine değineceğiz.

Sigortacılık sektöründe 2017 yılında toplam 46,6 milyar TL prim üretimi gerçekleştirilmiş ve 2016 yılına oranla %15'lik bir artış sağlanmıştır. 46,6 milyar TL'lik bu prim üretiminin %82,26'sı hayat dışı şirketler tarafından gerçekleştirilirken geriye kalan %17,74'ü ise hayat ve emeklilik şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. 2016 yılında gerçekleşmiş olan 40,5 milyar TL'lik prim üretiminin ise %84,77'lik kısmı hayat dışı şirketler, %15,23'ü ise hayat ve emeklilik şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Buradan çıkarılabilecek bir sonuç ise hayat ve emeklilik şirketlerinin prim üretiminin, toplam prim üretimi içerisindeki payının arttığıdır. Yine 2017 yılında hayat dışı sigorta şirketlerinin prim üretimi %11,6 oranında artış gösterirken, hayat ve emeklilik şirketlerinin prim üretimi %34 oranında artış göstermiştir.

Aşağıdaki tabloda 2013 yılı itibariyle 2017'de dahil olmak üzere beş yıl boyunca Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin branş bazında prim üretimlerinin dağılımı verilmiştir.¹⁸²

¹⁸¹ Sigortacılık Eğitim Merkezi, <http://www.segem.org.tr/hakkimizda.asp> (10.05.2019)

¹⁸² T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 24.

Tablo 6. Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Branş Bazında Prim Üretimlerinin Dağılımı

Milyar TL	2013	2014	2015	2016	2017
Hayat Dışı Şirketler	20,3	22,0	26,4	34,3	38,30
Direkt Primler	19,9	21,5	25,8	33,6	36,0
Endirekt Primler	0,4	0,5	0,6	0,7	2,3
Hayat ve Emeklilik Şirketleri	3,9	4,0	4,6	6,2	8,26
Direkt Primler	3,8	3,9	4,5	5,9	8,0
Endirekt Primler	0,08	0,10	0,12	0,27	0,30
Toplam Prim Üretimi	24,2	26,0	31,1	40,5	46,6
Hayat Dışı Şirketler(%)	83,81	84,71	85,08	84,77	82,26
Hayat ve Emeklilik Şirketleri(%)	16,19	15,29	14,92	15,23	17,74

Kaynak: T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 24.

Ülkemizde sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 62 sigorta, reasürans ve emeklilik şirketinde 2017 yılı sonu itibariyle toplam 19.883 kişi istihdam edilmiştir. Bunun yanı sıra sigortacılık faaliyetlerine aracılık etmek amacıyla kurulan ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından tutulan levhaya kayıtlı acente sayısı 15.832, bireysel emeklilik sisteminde aracılık yapmak için Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM)'ne kayıtlı ve satışa yetkili bireysel emeklilik aracı sayısı ise 44.137'dir. Ayrıca 2017 yılı sonu itibariyle mevcut olan 138 brokerin 85'i sigorta ve reasürans, 48'i sigorta ve 5'i ise reasürans alanında ruhsat sahibidir. Sektörde bulunan 1.255 adet gerçek kişi sigorta eksperisi 460 adeti tek başına, 792 adedi ise tüzel kişi sigorta eksperisi nezdinde çalışmaktadır. Aktüer siciline kayıtlı 123 aktüerden 40'ı şirketlerle anlaşmalı olarak faaliyet göstermektedir. Rakamların geneli incelendiğinde ise 2017 yılı sonu itibariyle 80 binden fazla kişinin sigortacılık sektöründe istihdam edildiğini söylemek mümkündür.

Aşağıdaki tabloda 2013 yılı itibariyle 2017 yılı da dahil olmak üzere toplam beş yıllık, sigortacılık sektörünün istihdam durumu verilmiştir.¹⁸³

Tablo 7. Türk Sigorta Sektörünün İstihdam Durumu

	2013	2014	2015	2016	2017
Toplam Şirket Sayısı*	61	63	60	61	62
Hayat Dışı Sigorta Şirketi	36	38	36	37	38
Hayat Sigorta Şirketi	6	5	4	4	4
Emeklilik Şirketi	18	19	19	18	18
Reasürans Şirketi	1	1	1	2	2
Personel Sayısı	18.511	19.305	19.311	19.511	19.883
Hayat Dışı Sigorta Şirketi	9.866	10.235	10.196	10.464	10.692
Hayat Sigorta Şirketi	442	444	453	462	584
Emeklilik Şirketi	7.989	8.414	8.451	8.359	8.369
Reasürans Şirketi	214	212	211	226	238
Broker Sayısı	111	191	124	134	138
Sigorta Acente Sayısı	15.494	15.587	15.195	15.575	15.832
Bireysel Emeklilik Aracısı**	26.639	30.046	36.000	39.680	44.137
Eksper Sayısı	1.379	1.305	1.274	1.265	1.255
Tarım Eksperi Sayısı	1.953	1.979	2.354	2.356	3.310

*Prim ve Katkı Payı Üretiminde Bulunmayan Şirketler Hariç

**Lisanslı Aracı Sayısı

Kaynak: T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 16.

Sigortacılık sektörünün gelir-gider dengesi incelendiğinde ise, 2017 yılında vergi öncesi toplam dönem karı bir önceki yıla göre yaklaşık %55 oranında artarak yaklaşık 5 milyar TL'ye, vergi sonrası karının ise %44,2 oranında artarak 3,7 milyar TL'ye yükseldiği açıklanan raporlar sonucunda görülmüştür. Yine 2017 yılında hayat

¹⁸³ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 16.

dışı sigorta şirketleri vergi sonrası 1.624 milyon TL kar elde ederken, hayat ve emeklilik şirketleri 2.005 milyon TL, reasürans şirketleri ise 114 milyon TL kar elde etmiştir.

Aşağıdaki tabloda sigorta şirketlerinin branş bazında 2014 ve 2017 yılları arasında olmak üzere son 5 yıla ilişkin gelir-gider dengesinden elde edilmiş karlılık miktarları verilmiştir.¹⁸⁴

Tablo 8. Türk Sigorta Sektöründe Faaliyet Gösteren Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketlerinin Gelir-Gider Dengesinden Elde Edilen Karlılık Durumu

Milyon TL	2013	2014	2015	2016	2017
Hayat Dışı Şirketler					
Vergi Öncesi Dönem Karı	906	882	-759	1.407	2.269
Vergi Sonrası Dönem Karı	767	729	-856	1.140	1.624
Hayat ve Emeklilik Şirketleri					
Vergi Öncesi Dönem Karı	623	887	1.079	1.656	2.529
Vergi Sonrası Dönem Karı	462	659	826	1.322	2.005
Reasürans Şirketleri					
Vergi Öncesi Dönem Karı	23	11	130	138	161
Vergi Sonrası Dönem Karı	23	11	130	134	114
Sektör Vergi Öncesi Kar Toplamı	1.552	1.780	451	3.201	4.959
Sektör Vergi Sonrası Kar Toplamı	1.252	1.400	101	2.596	3.743

Kaynak: T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 26.

Sektörde, hayat ve emeklilik branşındaki şirketlerin dönem karlarında düzenli bir artış görülürken, hayat dışı şirketlerin dönem karlarında artış ve azalış şeklinde dalgalı bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Reasürans şirketlerinin ise durgun bir seyir izlerken 2017 yılında olağanüstü bir artış sergilediği göze çarpmaktadır.

¹⁸⁴ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 26.

4.3.4. Türk Sigorta Sektörünün Genel Durum Değerlendirmesi ve Geleceği

Sigorta, türdeş risklerle karşı karşıya kalan kişilerin ödeyeceği belirli miktardaki bedellerin bir portföy içerisinde toplanarak, rizikonun gerçekleşmesi sonucunda doğacak zararları karşılamak için oluşturulmuş, belirli prensiplere ve toplanan miktarlarla fon oluşturma esasına dayanan bir risk transfer sistemidir.¹⁸⁵ Tanımdan da anlaşılacağı üzere; sigorta finansal sistem içerisinde yer alarak bireylerin taşıdığı risklerin gerçekleşmesi sonucunda, akit tarafı olan bireye; sigorta prensiplerinin de sağlanması koşuluyla zararın tazmin edilmesini ifade eder. Ayrıca, unutulmamalıdır ki; sigorta prensiplerini ve sigortalanabilir risk özelliklerini taşımayan hiçbir tehlike sigorta sözleşmesine konu olamaz. Türk Sigortacılık Sektörü'nün genel durum değerlendirmesini yapabilmemiz ise tanımda da bahsettiğimiz finansal sistem içerisinde sigortacılık sektörünün ne konumda olduğunu değerlendirmemiz ve görebilmemiz ile mümkün olacaktır.

Tablo 9. Türk Finans Sektörü Bilanço Büyüklükleri

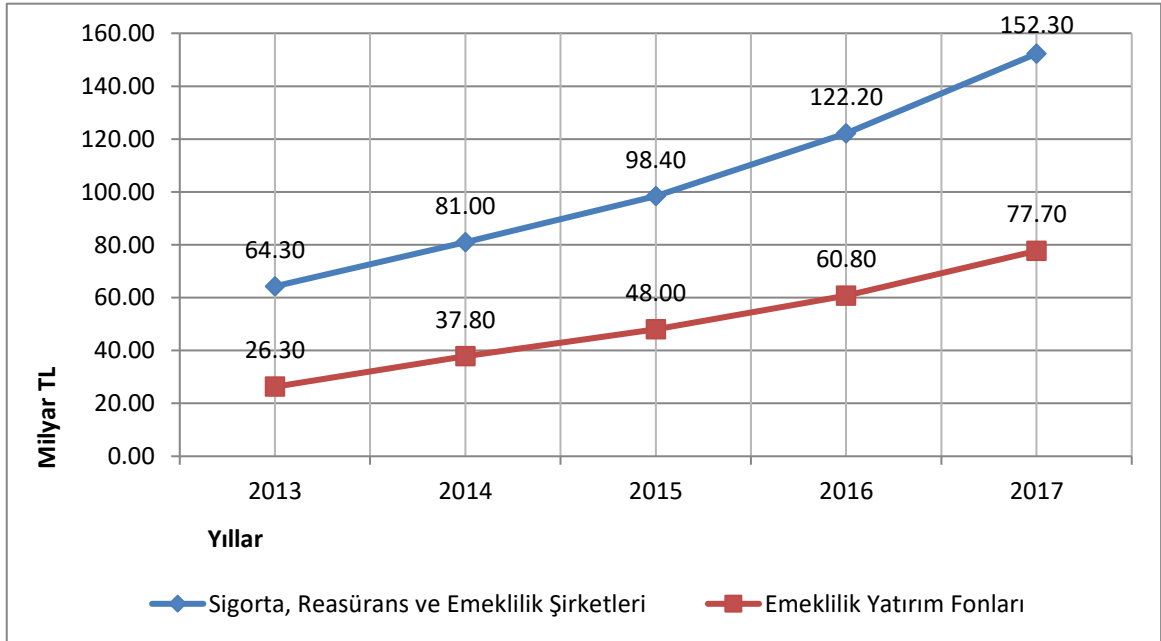
Milyar TL	2013	2014	2015	2016	2017	%
Bankalar	1.732,4	1.994,2	2.357,0	2.595,4	3.257,84	89,06
Sigorta, Rea. ve Emek. Şirketleri	64,3	81,0	98,4	122,2	152,3	4,16
➤ Emeklilik Yatırım Fonları	26,3	37,8	48,0	60,8	77,7	2,12
Menkul Kıymet Yat. Fonları	30,5	33,3	37,2	41,8	54,21	1,48
Finansal Kiralama Şirk.	28,5	32,6	40,6	48,5	58,12	1,49
Faktöring Şirketleri	21,8	26,5	26,7	33,1	43,71	1,20
Tüketici Finansman Şirk.	16,0	20,3	27,2	32,8	39,11	1,07
Aracı Kurumlar	14,0	15,1	15,3	21,2	23,06	0,63
Gayrimenkul Yat. Ortaklıkları	18,7	22,0	21,3	25,0	26,92	0,74
Girişim Sermayesi Yat. Ortak.	1,2	1,5	1,3	1,1	2,59	0,07
GENEL TOPLAM	1.927,4	2.226,6	2.625,0	2.921,0	3.657,9	100,0

Kaynak: T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, s. 3.

¹⁸⁵ Dr. G. Şebnem URALCAN, **Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi**, 3. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2011, s. 22.

Tablo 9’den görüldüğü üzere, Borsa İstanbul hariç Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği verilerine göre finansal sektörlerin aktif toplamı 2017 yılında %25,23 oranında artarak 3.657,9 milyar TL’ye ulaşmıştır. Tablo 8.’e genel olarak bakıldığında ise ülkemiz finansal sisteminde bankacılık sektörünün en büyük sahip olduğunu ve 2017 yılında aktif toplamının %25,52 oranında arttığını söyleyebiliriz. Diğer taraftan, emeklilik yatırım fonlarındaki %27,78’lik artışta etkisiyle sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinin aktifleri %24,67 oranında yükselmiş ve 152,3 milyar TL’ye ulaşmıştır. Sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinin toplam finansal piyasalar içerisindeki payı 2016 yılı sonunda %4,18 iken, 2017 yılı sonunda %4,16’ya gerilemiştir. Sigortacılık sektörünün, finans sistemindeki payı düşük olsa da, aktif büyüklüğü açısından bankacılık sektörü ardındaki konumunu asla kaybetmediği ve her zaman 2. sırada yer aldığını görebiliriz.¹⁸⁶ Tablo 8. de incelediğimiz genel finansal sistem tablosunu sadece sigortacılık sektörüne ışık tutacak şekilde yeniden düzenlediğimizde ise Grafik 1.’i elde edebiliriz.

Grafik 1. Sigortacılık Sektörünün Finansal Sistemde İlerleyişi



¹⁸⁶ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017, ss. 2-3.

Grafik 1’den de anlaşılacağı gibi sigortacılık sektörünün finansal sistem içerisindeki aktif büyüklüğü yıllar itibariyle artış göstermektedir. Sigorta sektörü içerisinde yer alan emeklilik yatırım fonları ise yine benzer şekilde artış eğilimindedir. Fakat Tablo 8.’den yola çıkarak makro açıdan bakıldığında ise sigortacılığın finans sektörü içerisindeki payı 2016 yılında %4,18 iken bu payın 2017 yılında %4,16’ya gerilediğini, emeklilik yatırım fonlarının ise geçen yıla göre artış gösterdiğini söylemek mümkün olacaktır. Buradan çıkarılabilecek en doğru sonuç ise sigortacılığın geçmiş yıllara oranla kendi çapında büyüme içerisinde olduğu ancak içinde bulunduğu finans sektörünün büyüme trendini yakalayamaması sebebiyle gerisinde kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir taraftan emeklilik fonlarının finans sektörü içerisindeki payının %0,04’lük artış göstermesi bireysel emeklilik sistemine olan duyarlılığın yükseldiğini gözler önüne sermektedir.

Bireysel emeklilik sisteminin fon büyüklüğünün artmasına bir sebep de 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu’nda Değişiklik yapılmasına dair çıkarılan 6740 sayılı Kanun’un hükümleri gösterebilir. Bu kanuna göre 25.08.2016 tarihinden itibaren çalışanlar otomatik olarak bir emeklilik planına dahil edilmektedirler. Kanun ile birlikte gelen otomatik katılım sayesinde emeklilik fonlarında bir artışın olabileceğini söylemek ise yanlış olmayacaktır. Ancak bireyler cayma haklarını kullanarak otomatik emeklilik sisteminden çıkabilmektedir. Görünüşe göre: otomatik olarak gerçekleşen bireysel emeklilik sistemi kişilerin tasarrufu olan bakış açısını biraz daha olsun genişletmiş ve özel sigortacılık açısından da yararlı olmuştur ki hem sistemin faydalı olduğunu düşünen tasarrufa meyilli kişiler cayma haklarını kullanmayarak fon büyüklüğünü artırmış hem de dayatma şeklinde olsa bile bireysel emekliliğe katılarak bireyler öngörüşe sahip olmuşlardır. Bu da özel emekliliği bir nebze olsun kişilere aşılama devlet desteği ile de birlikte merak duygusu uyandırmıştır. Bu şekilde sigortacılığın finans sektörü içerisindeki payı yetersiz olsa da artış göstermiştir.

Değinilmesi gereken bir diğer konu ise hiç şüphesiz bankasürans yoluyla sigortacılığın geldiği nokta olacaktır. Bankasürans kavramı genellikle, sigorta hizmetlerinin banka yoluyla sunulması olarak tanımlanmaktadır. Ancak ticari

müşterilere sağladığı sigorta ürünlerinin yanında, yatırımcı veya ortaklık sigortası gibi birçok alanda da başarı sağlaması bu tanımdan daha fazlasını hak ettiğinin bir göstergesidir.¹⁸⁷ Sigorta sektörünün mali sektörde payının giderek artması bankaların sigorta satışına olan ilgisini arttırmaya başlamıştır ve bankalar müşterilerine bu yolla alternatif bir kanal sunarak kendilerini ve satışlarını geliştirmişlerdir. Ülkemizde banka ve sigorta ilişkisinin en güzel örneği ise; bankaların sigorta şirketlerinin ortağı veya hissedarı olmasıdır. Banka şubeleri, Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların hem kendi işlemleri için hem de bağlı oldukları sigorta şirketlerinin acentelik görevini yerine getirerek polişe üretme vasıflarına sahiptirler. Bu da sigorta şirketlerinin dağıtım kanalları yönünden hem acentelere bağlılığının indirgenmesini sağlayarak satış maliyetlerini düşürecek hem de bankaların geniş müşteri portföyünden sigorta şirketlerinin de yararlanması olanağını beraberinde getirecektir. TSB tarafından NIELSEN araştırma şirketine yaptırılan sigorta davranışları araştırmasının sonuçları da bankasürans kanalının lehine çarpıcı verilere sahiptir. Bu araştırmaya göre ülkemizde sigorta yaptırmayı düşünen 2200 kişinin %44’ü acente kanalı ile sigorta yaptırmayı tercih ederken %22’si de banka kanalını tercih etmektedir. Bu da sigortacılık sektörünün büyümesinde banka kanalının payının yadsınamayacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle de sigortacılık sektörünün geleceğinde ve büyümesinde bankanın her zaman bir yeri olacağı kanaatindeyiz.¹⁸⁸

Son olarak da; Uralcan (2011)’ında bahsettiği gibi ülkemizdeki bazı bölgelerde sigorta priminin düşük olması nedeniyle büyük sayılara ulaşamama dezavantajından kaçınmak için sigorta kapsamına alınmayan; hasar olasılığı az iyi risklerin sigorta kapsamına alınması ve sigortalanmayan rizikoların sigortalanabilmesi için gerekli girişimlerin yapılması büyük önem taşımaktadır.¹⁸⁹ Sigortacılığın geleceği açısından hem bahsettiğimiz bu konular hem de ülkemizde kişi başına düşen milli gelirin artması sonucu halkın refahının yükselmesi ile sigortaya oluşacak talebin artması da sigortacılık sektörü açısından göz önüne alınması gereken diğer önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁸⁷ Necla TUNAY, “Türkiye’de Bankasürans Uygulamaları ve Türk Banka ve Sigorta Şirketlerine Dinamik Etkileri”, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, Cilt 8. Sayı 1, 2014, s. 38.

¹⁸⁸ Sefer GÜMÜŞ, Muhammet Suat UZUN, **Türk Sigorta Sektörünün Analizi ve Banka Kaynaklı Sigorta Pazarlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012, ss. 91-92-95.

¹⁸⁹ URALCAN, **a.g.e.**, s. 341.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLERE AİT LİTERATÜR TARAMASI

VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

5.1. Proaktif Kişilik ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Proaktif kişilik ve iş performansı kavramlarını detaylı bir şekilde incelediğimize (*Bkz. Bölüm 1. ve 2.*) göre artık araştırmanın asıl amacını oluşturan; sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin iş (bağlamsal ve görev) performansına olan etkisini ele alabiliriz. Fakat bunu yapmadan önce literatürde araştırmayı destekleyecek, çalışmanın sonuçları ile atıfta bulunabileceğimiz ve çıktılarımızın doğruluğunu ve güvenilirliğini arttıracak yapılmış olan araştırmalara öncelikle bir göz atmamız gerekir.

Crant (1995)'in batı kentinde bulunan 131 emlakçı üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda proaktif kişilik ölçeğinde yüksek puan alanlar, daha düşük puan alanlara göre daha fazla iş performansına sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın bulguları aynı zamanda proaktif kişilik ölçeğinin iş performansına katkı sağlayan bir değişken olduğuna da ortaya çıkarmıştır.¹⁹⁰ Proaktif kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla Thompson (2005), işletme fakültesinden 1965-1998 yıllarında mezun olmuş ve bir şirketin yöneticisi olma olasılığı yüksek olan 2718 kişiye araştırmasına katılması amacıyla anket göndermiş fakat sadece 202 kişiden eksiksiz veri dönüşü alabilmiştir. Thompson (2005)'in 202 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda ise proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin iş yerinde yüksek bireysel (iş performansı) performans sergilediği sonucuna ulaşmıştır.¹⁹¹

Hester, Cox ve Fuller (2010)'ın Amerika Birleşik Devletleri'nin güneyinde bulunan bir şirketteki 120 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları ise yine bizi şaşırtmayacak nitelikteydi. Araştırmanın sonucunda proaktif kişiliğin iş performansı ile

¹⁹⁰ CRANT, *The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents*, ss. 535-536

¹⁹¹ THOMPSON, *a.g.m.*, s. 1016.

pozitif ilişkili olduğunu ve hatta insan kaynakları yönetiminin iş performansını arttırabilmesi için proaktif bir konumlandırma sağlaması gerektiğini de ileri sürmüşlerdir.¹⁹² Proaktif kişilik ile iş performansı (bağlamsal ve görev performansı) arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren bir diğer araştırma ise Bakker ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre; proaktif bir kişiliğe sahip bireylerin iş ortamlarını ve iş taleplerini harekete geçirerek çalışma ortamlarını proaktif bir şekilde değiştirmeye meyilli oldukları görülmüştür. Bu da çalışmanın; proaktifliğin çalışanın iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu iddia eden Crant (2000) ile tutarlı olduğunu göstermiştir. Çünkü proaktif bireyler etkinlik için fırsatlar yaratır, yarattıkları fırsatlar ise katılımı ve dolaylı olarak da performansı kolaylaştırır. Benzer şekilde Greguras ve Diefendorff (2010), proaktif kişiliğin ihtiyaç doyumu yoluyla rol-içi (bağlamsal) performansı tetiklediğini öne sürmüşlerdir.¹⁹³ Tunca (2018)'nın da çok yakın tarihte yapmış olduğu proaktif kişiliğin görev performansına etkisini konu alan araştırmasında da ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğu ve proaktif kişiliğin görev performansını etkilediği sonucuna varılmıştır.¹⁹⁴

Literatürü de geniş yelpaze tutarak taradığımıza göre konumuz ile ilgili sigorta şirketleri üzerinde yaptığımız araştırmalar neticesinde sonuçlarını detaylı olarak anlatacağımız aşağıdaki hipotezleri ileri sürebiliriz;

H1a: Proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Proaktif kişilik ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.2. Proaktif Kişilik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişki

Proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi Türk sigorta şirketleri çalışanları açısından incelemeyi önce literatürde yer alan ve çalışmaya ışık tutacak araştırmalara bir göz atalım. Giebels, Reuver, Rispens ve Ufkes (2016)'ın Hollanda'daki bir iş sahasında 35 farklı birimden oluşan 166 çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucunda proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve proaktif bireylerin, meslektaşları ile ilgili artan çalışma etkileşimlerinin bir

¹⁹² FULLER, HESTER, COX, **a.g.m.**, ss. 46-47.

¹⁹³ BAKKER, TIMS, DERKS, **a.g.m.**, s. 1371.

¹⁹⁴ TUNCA, **a.g.m.**, s. 333.

sonucu olarak inovasyonu gerçekleştirmede daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Yani, proaktivite kişilerarası görev çatışmasına yol açan iş arkadaşları arasındaki uyumsuz tercihlerin yanısıra farklı ilgi alanları ve bakış açılarını da ortaya çıkarabilir.¹⁹⁵

Taştan (2013)'ın İzmir'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kobilerin 400 çalışanı üzerinde yaptığı araştırma ile proaktif kişiliğin örgütsel iklimdeki yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.¹⁹⁶ Kickul ve Gundry (2002)'ın ABD'de bulunan 107 küçük işletme sahibi üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda ise küçük işletme sahiplerinin proaktif kişilikleri ile yenilikçi hedefleme süreçlerinde yer alma, yenilikçi sistemler geliştirme ve yenilikçi davranışlar gerçekleştirme arasında anlamlı bir bağlantı olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁹⁷

H2: Proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.3. Örgütsel Destek ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü

Araştırma kapsamında proaktif kişilik ile birlikte ele aldığımız değişkenlerin yanısıra örgütsel destek ve yönetici desteği aracı değişkenlerini kullanarak asıl değişkenlerimiz olan iş performansı ve yenilikçi davranış ile proaktif davranış arasındaki ilişkideki yönünü ölçmek istedik. Bunu yapmadan önce ise bu aracı değişkenlerin proaktif kişilik ile olan ilişkisini ortaya koyan bir literatür taraması yapalım. Kanten ve Ulker (2012)'in Türkiye'deki telekomünikasyon ve enerji sektöründe yer alan iki büyük firmanın 108 çalışanı ile yaptığı araştırmada proaktif kişilik ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen; proaktif kişiliğin algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Ellen Giebels, Renee S.M. de Reuver, Sonja Rispens, Elze G. Ufkes, "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**, Vol. 52 Issue 3, 2016, ss. 326-333.

¹⁹⁶ Seçil Bal TAŞTAN, "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 Izmir", **Social and Behavioral Sciences**, Volume 75, 2013, ss. 41-42-43.

¹⁹⁷ Jill KICKUL, Lisa K. GUNDRY, "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation", **Journal of Small Business Management**, Vol. 40 Issue 2., 2002, ss. 92-93.

¹⁹⁸ Pelin KANTEN, Funda Er ULKER, "A Relational Approach Among Perceived Organizational Support Proactive Personality and Voice Behaviour", **Social and Behavioral Sciences**, Vol. 62 , 2012, ss.1018-1019-1021.

Caesens ve arkadaşları (2015)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre ise algılanan örgütsel desteğin proaktif davranış ile geçici yönde olumlu ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir deyişle, kurumlarının işteki katkısına büyük önem verdiğini algılayan ve refahlarını önemseyen çalışanlar örgütsel verimliliği arttırmak için proaktif davranmaya yatkın oldukları görülmüştür. Aynı şekilde Shin ve Kim (2014), Liu ve diğerleri (2013) ve Ashford ve arkadaşları (1998) da algılanan örgütsel desteğin kendiliğinden problem çözme, yenilikçilik gibi proaktivite biçimleriyle pozitif ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir.¹⁹⁹

Örgütsel destek aracı değişkeni ile ilgili önerdiğimiz hipotezler şunlardır;

H3a: Örgütsel destek proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H3b: Örgütsel destek proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H3c: Örgütsel destek proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Kim, Hon ve Lee (2010)'nin 157 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise proaktivite ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için aracı değişken olarak yönetici desteğini kullanmışlardır. Bu araştırmaya göre, proaktif kişilik ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki yüksek iken yönetici desteği düşük; iş yaratıcılığı düşük iken yönetici desteğinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.²⁰⁰ Kim ve arkadaşlarının (2010), yönetici desteği konusunda yapmış oldukları bu çalışma kendi yaptığımız çalışma kapsamında kurduğumuz hipotezlere uyum sağlayan ve çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini destekler niteliktedir. Şimdi yönetici desteği aracı değişkeni ile ilgili kurduğumuz hipotezlerimize göz atalım.

¹⁹⁹ Gaëtane CAESENS, Géraldine MARIQUE, Dorothée HANIN & Florence STINGLHAMBER, "The Relationship Between Perceived Organizational Support And Proactive Behaviour Directed Towards The Organization", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2015, s. 9.

²⁰⁰ Tae-Yeol KIM, Alice H. Y. HON, Deog-Ro LEE, "Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity", **Creativity Research Journal**, Vol. 22 Issue 1., 2010, ss. 41-42-43

Yönetici değişkeni aracı değişkeni ile ilgili önerdiğimiz hipotezler şunlardır;

H4a: Yönetici desteği proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H4b: Yönetici desteği proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H4c: Yönetici desteği proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Araştırma da kullanacağımız değişkenler arasındaki ilişkilerin literatürdeki yerini incelediğimize göre artık araştırmanın metodolojisini ve elde ettiğimiz veriler sonucunda ulaştığımız bulguları paylaşacağımız bir sonraki bölüme geçebiliriz.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

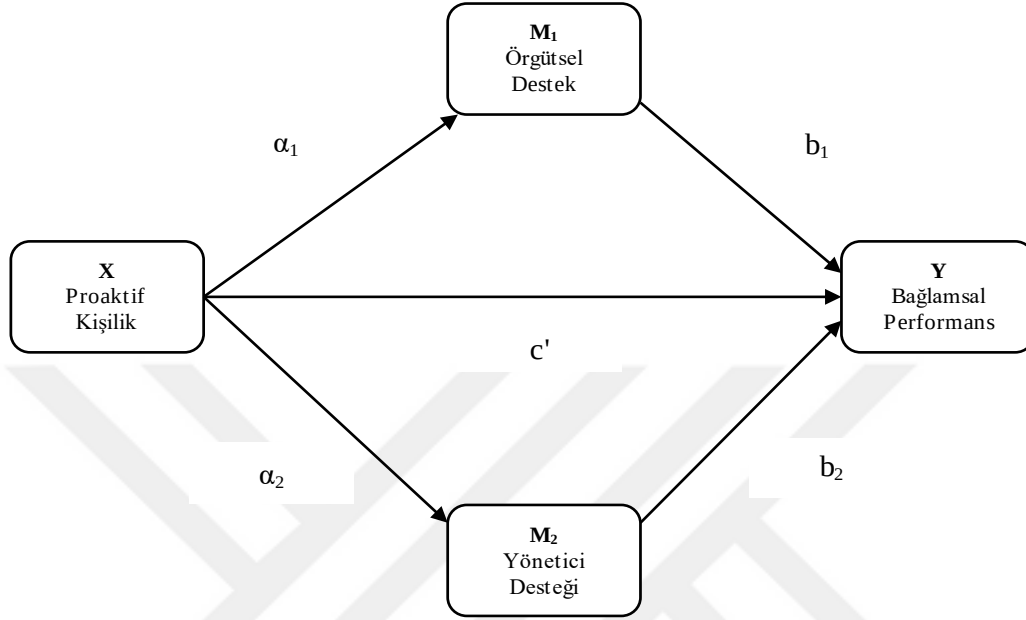
6.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklem

Bu araştırma Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin iş (bağlamsal ve görev) performansına ve yenilikçi davranışa etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında, merkezleri genellikle İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyükşehirler olan Türk sigorta şirketlerinin Genel Müdürlükleri ve Bölge Müdürlüklerinde çalışanlardan gönüllülük esasına dayalı veriler kolayda örneklem yoluyla toplanmış, bu veriler sayesinde SPSS programından yararlanarak istatistiki sonuçlar elde edilmiştir. Elde ettiğimiz sonuçlar dolayısıyla araştırma boyunca ileri sürdüğümüz hipotezler kabul veya reddedilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemine göre genellikle sigorta şirketlerinin teknik personel pozisyonunda çalışanlar olmak üzere toplamda 300 katılımcıya ulaşılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya toplamda 202 Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketi çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılımın artması, güven düzeyinin hat safhada olması amacıyla kişilerin isim ve şirket bilgileri de sorgulanmamıştır.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış, bağlamsal ve görev performanslarına etkisinin araştırılması kapsamında proaktif kişiliğin; (1) *yenilikçi davranışa etkisi*, (2) *bağlamsal performansa etkisi* ve (3) *görev performansına etkisi* şeklinde 3 ayrı model kurmak gerekti. Bu modelleri kurarken ayrıca araştırmayı daha da komplike hale getirip, örgütsel destek ve yönetici desteğinin değişkenler arasındaki aracı ilişkilerini de gözlemledik, bu şekilde araştırmanın hem literatüre hem de sigortacılık sektörüne çok büyük katkılar sağlayacağı düşüncesindeyiz.

Proaktif kişiliğin bağlamsal performansa etkisinin incelediği, örgütsel destek ve yönetici desteği aracı değişkenlerinin de bulunduğu birinci model Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Aracı Değişken 1. Modeli

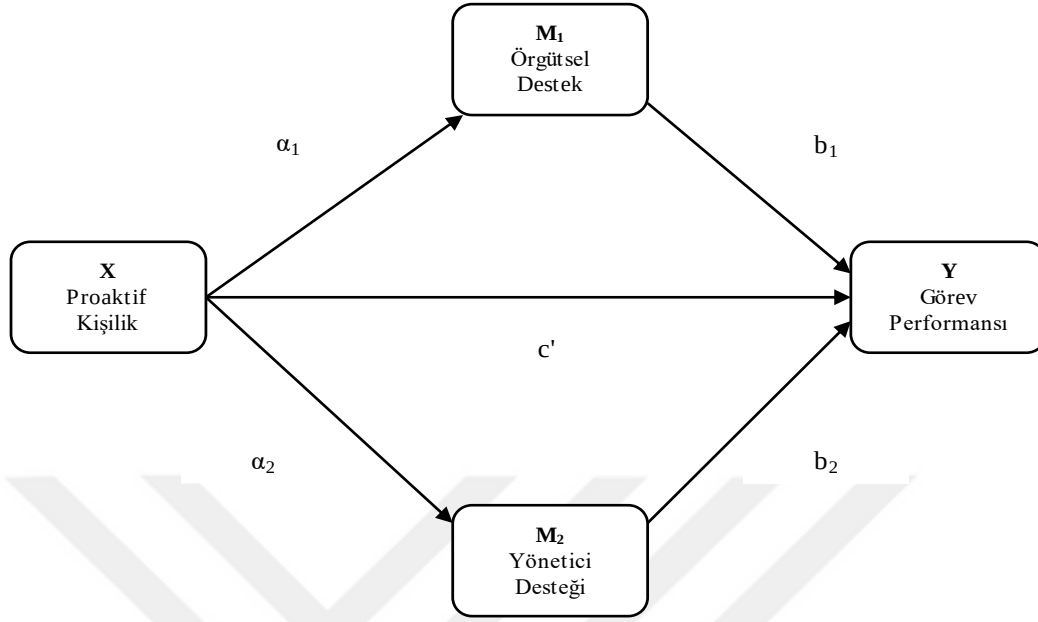
1. Model ile ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H1a: Proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3a: Örgütsel destek proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H4a: Yönetici desteği proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Proaktif kişiliğin görev performansına etkisinin incelediği, örgütsel destek ve yönetici desteği aracı değişkenlerinin de bulunduğu ikinci model Şekil 10’da gösterilmiştir.



Şekil 10. Aracı Değişken 2. Modeli

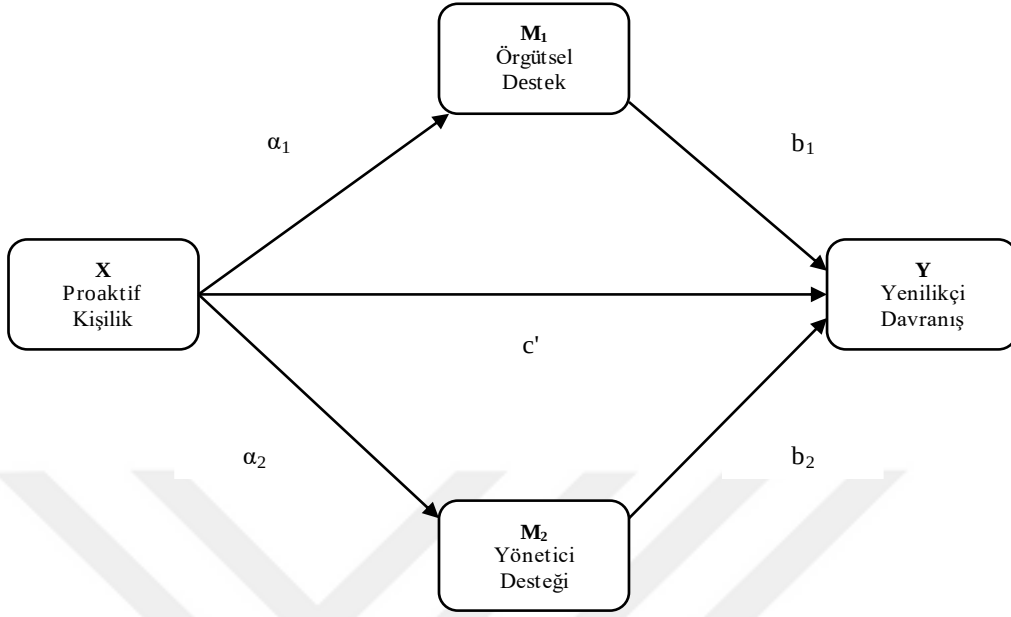
2. Model ile ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H1b: Proaktif kişilik ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3b: Örgütsel destek proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H4b: Yönetici desteği proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Proaktif kişiliğin yenilikçi davranışa etkisinin incelediği, örgütsel destek ve yönetici desteği aracı değişkenlerinin de bulunduğu üçüncü model ise Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11. Aracı Değişken 3. Modeli

3. Model ile ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H2: Proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3c: Örgütsel destek proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H4c: Yönetici desteği proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

6.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma da ileri sürdüğümüz hipotezlerin test edilmesi amacıyla geniş literatür taraması yapılmış, yabancı kaynaklardan faydalanılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak araştırmanın anket çalışması yapılmıştır.

Bağlamsal Performans Ölçeği; bağlamsal performansı ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993)'nin hazırlamış olduğu 16 ifadeden oluşan “Bağlamsal Performans

Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bağlamsal performans ölçeğinin Türkçe’ye geçerlemesi daha önce Bağcı (2014)²⁰¹ tarafından yapılmıştır.

Görev Performansı Ölçeği; Çalışanların görev performansını ölçmek için Williams ve Anderson (1991)’ın hazırlamış olduğu 7 ifadeden oluşan “Görev Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görev performansı ölçeğinin Türkçe’ye geçerlemesi daha önce Bağcı (2014)²⁰² ve Tunca (2018)²⁰³ tarafından yapılmıştır.

Proaktif Kişilik Ölçeği; Proaktif kişiliği ölçmek için Bateman ve Crant (1993)’ın tasarladığı 17 ifadeden oluşan “Proaktif Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan proaktif kişilik ölçeğinin Türkçe’ye geçerlemesi daha önce Doğru (2016)²⁰⁴, Yolcu ve Çakmak (2017)²⁰⁵ tarafından yapılmıştır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği; Çalışanların yenilikçi davranışını ölçmek amacıyla ise Scott ve Bruce (1994) tarafından 6 ifade şeklinde oluşturulmuş “Yenilikçi Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan yenilikçi davranış ölçeğinin Türkçe’ye geçerlemesi daha önce Pelenk (2017)²⁰⁶ tarafından yapılmıştır.

Aracı Değişken Ölçekleri; Araştırmada mediator etkiyi test etmeye yönelik olarak kullanılan aracı değişkenlerimiz olan örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından hazırlanmış 8 ifadeden oluşan **Örgütsel Destek Ölçeği**, yönetici desteğini ölçmek için ise Babin ve Boles (1996) tarafından hazırlanmış 9 ifadeden oluşan **Yönetici Desteği Ölçeği** kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel

²⁰¹ Zübeyir BAĞCI, “Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 12. Sayı 24, 2014.

²⁰² BAĞCI, a.g.e, 2014.

²⁰³ Sezai TUNCA, “Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi”, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5. Sayı 1, 2018.

²⁰⁴ Çağlar DOĞRU, “Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2016.

²⁰⁵ İlknur UNCULOĞLU YOLCU, Ahmet Ferda ÇAKMAK, “Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 13. Sayı 2, 2017.

²⁰⁶ Saadet Ela PELENK, “Bireysel Yenilikçi Davranışların Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Teknoloji Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Journal of Emerging Economies and Policy**, Volume 2. Issue2., 2017

destek ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesi daha önce İplik ve Efeoğlu (2014)²⁰⁷ tarafından, yönetici desteği ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesi ise daha önce Ece ve Gültekin (2018)²⁰⁸ tarafından yapılmıştır.

Araştırma da uyguladığımız çevrimiçi anketler için (1. Kesinlikle Katılmıyorum - 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde seçeneklere sahip) 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca anket formumuzda çalıştıkları sigorta şirketleri ile ilgili işletmenin yaşı, faaliyet branşı, çalışan sayısı gibi soruların yanında kişilerin demografik verileri ile ilgili yaş, cinsiyet, medeni durumları ve eğitim durumları gibi sorularda yer almıştır.

6.4. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Araştırma sonucunda, 202 sigorta şirketi çalışanından elde ettiğimiz veriler SPSS programına aktarılmış ve istatistiksel analizleri yapılarak çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Bu bölümde araştırmaya ait demografik veriler, çoklu korelasyon, güvenilirlik ve normal dağılım analizi, regresyon analizi ve model kapsamında ele aldığımız aracı model analizleri ve bu analizlere ait bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

6.4.1. Demografik Veriler

Tablo 9'da, araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusundaki demograf verilerin bazıları görülmektedir. Buna göre, 202 Sigorta şirketi çalışanından elde ettiğimiz veriler sonucunda; katılımcıların %49'u kadın, %52'si erkek, %56'sı evli ve %44'ü bekârdır. Kadın katılımcıların %59'u evli, %41'i bekâr ve erkek katılımcıların ise %54'ü evli ve %46'sı bekârdır.

²⁰⁷ Esengül İPLİK, Fatma Nur İPLİK, İ. Efe EFEOĞLU, "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı 12., 2014.

²⁰⁸ Süreyya ECE, Selma GÜLTEKİN, "Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 66.

Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durum Göstergeleri

		Medeni Durum					
		Evli		Bekar		Toplam	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	58	59,1%	40	40,9%	98	48,5%
	Erkek	56	53,8%	48	46,2%	104	51,5%
	Toplam	114	56,4%	88	43,6%	202	100,0%

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile kıdem bilgileri Tablo 11’de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun %54 ile lisans mezunlarından oluştuğu, bunu sırası ile yüksek lisans (%17), ön lisans (%15), lise (%10) ve ilköğretim (%1) mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların 178’inin 10 yılın altında kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumları ve Kıdem Bilgileri

KIDEM	EĞİTİM DURUMU													
	İlk Öğretim		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 yıldan az	0	0%	7	30%	1	4%	13	57%	2	9%	0	0%	23	100%
1-5	1	1%	10	8%	25	19%	70	53%	26	20%	1	1%	133	100%
6-10	0	0%	1	5%	2	9%	14	64%	5	23%	0	0%	22	100%
11-15	0	0%	1	7%	2	13%	10	67%	1	7%	1	7%	15	100%
16-20	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	2	100%
20-üzeri	0	0%	1	14%	1	14%	2	29%	1	14%	2	29%	7	100%
Toplam	1	1%	21	10%	31	15%	109	54%	36	17%	4	2%	202	100%

f: Frekans (Kişi Sayısı)

6.4.2. Çoklu Korelasyon, Güvenilirlik ve Normal Dağılım Analizi

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının ve yönünün belirlenebilmesi amacıyla çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 12’de yer almaktadır. Korelasyon katsayıları +1’ye yaklaştıkça pozitif yönlü bir ilişki ve -1’e yaklaştıkça negatif yönlü bir ilişki söz konusu olmakla birlikte katsayının değerine göre $\pm 0,3$ ’ten düşük değerler zayıf, $\pm 0,3$ ile $\pm 0,7$ arasındaki değerler orta ve $\pm 0,7$ ile ± 1 arasındaki değerler güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir.²⁰⁹ Tablo 12 incelendiğinde bağımsız değişken olan “proaktif kişilik” ile bağımlı değişkenler “bağlamsal performans”, “görev performansı” ve “yenilikçi davranış” arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak değişkenler arasında ilişki olması onların nedenselliği hakkında bilgiyi tam olarak veremediğinden korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü ve yönünü ölçmede kullanılmakta ve bir değişkenin puanı ile diğer değişkeni yordamakta regresyon analizi kullanılmaktadır.²¹⁰ Bir başka ifade ile Tablo 12’de yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin nedenselliğini aramak maksadı ile regresyon analizi yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak analiz kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği hem korelasyon hem de regresyon analizleri açısından önem taşımaktadır. Bu maksatla yapılan analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha sayıları incelendiğinde, tüm değişkenlerin 0,7’nin üzerinde bir değere sahip olmakla güvenilir olduğu²¹¹ görülmüştür.

Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini incelemek üzere regresyon analizi gibi parametrik testlere başlanmadan önce yapılması gereken testlerden birisi de normal dağılım analizidir.²¹² Bu maksatla verilerin çarpıklık değerleri “skewness” ve “kurtosis” analizi ile test edilmiştir. Buna göre verilerin $\pm 1,5$ aralığı içinde ve parametrik analizler için yeterli normallığe sahip olduğu görülmüştür.²¹³²¹⁴

²⁰⁹ Faruk ŞAHİN, Sait GÜRBÜZ, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem-Analiz**, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, s. 261.

²¹⁰ Linda S. FIDELL, Barbara TABACHNICK, **Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı**, 6. Baskı, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2015, ss. 117-190.

²¹¹ Andy FIELD, **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Baskı, SAGE Publications, 2009, s. 627-685.

²¹² ŞAHİN, GÜRBÜZ, **a.g.e**, s. 313.

²¹³ Joe F. HAIR, William C. BLACK, Barry J. BABIN, Rolph E. ANDERSON, **Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition**, 7. Baskı, Essex: Pearson Education Limited, 2014, s. 89-150.

²¹⁴ FIDELL, TABACHNICK, **Using Multivariate Statistics**, s. 117-143.

Tablo 12. Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon, Güvenirlik ve Normal Dağılım Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	α	Skewness Kurtosis	1	2	3	4	5	6
Bağlamsal Performans	4,37	,407	,873	-,674 ,862	1					
Görev Performansı	4,57	,446	,845	-,900 ,687	,665**	1				
Pro-aktif Kişilik	3,84	,491	,870	,285 ,249	,531**	,432**	1			
Örgütsel Destek	3,79	,757	,934	-,329 ,106	,487**	,356**	,427**	1		
Yenilikçi Davranış	4,12	,493	,882	-,231 ,835	,575**	,458**	,631**	,507**	1	
Yönetici Desteği	3,70	,762	,885	-,477 ,224	,265**	,098	,076	,533**	,175*	1

** Korelasyonlar %99 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır (2-tailed).

* Korelasyonlar %95 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır (2-tailed).

6.4.3. Faktör Analizi

Ölçeklerin yapısal geçerliliği test etmek amacıyla yapılan KFA neticesinde ankette yer alan sorular ölçek sayısına göre 6 faktör altında toplanacak şekilde analiz yapılmıştır. Keşfedici faktör analiz (KFA) sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,876 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için çok iyi seviyede olduğu görülmüştür.²¹⁵ Ayrıca Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2 (2211) = 8953,505$ $p < ,001$]

²¹⁵ FIELD, a.g.e., s. 627.

maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.²¹⁶

Bununla birlikte; “İşimle ilgili problemleri çözmede inisiyatif kullanırım”, “Öz disiplin ve oto kontrol sahibiyim”, “Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım”, “Bana verilen temel görevleri başarılı bir şekilde yerine getiririm”, “Fırsatları görmekte başarılıyım”, “Yapılacak şeyler için her zaman daha iyi yollar ararım”, “İyi bir fırsatı diğerleri görmeden çok önce yakalayabilirim” maddelerinin faktör yükleri beklenen değerin altında olduğu için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 13. Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analiz (KFA) Sonuçları

SORULAR	1	2	3	4	5	6
Yöneticim olmadığında bile kurallara uyarım.						0,874
Çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.						0,741
İşimi yaparken karşıma çıkan engelleri aşmada ısrarcıyım.						0,730
İşyerinde tertipli ve düzenli bir duruş sergilerim.						0,625
İşim dışındaki ek görevlere istekli olurum.						0,610
Yönetim tarafından onaylanmayan yöntemlerden kaçınır, kurallara uyarım.						0,596
Zorlu görevleri üstlenmekte istekliyimdir.						0,552
Çalışma arkadaşlarıma yardım etme konusunda istekliyimdir.						0,523
İşteki önemli detaylara dikkat ederim.						0,485
Yöneticimin vermiş olduğu kararların arkasında dururum.						0,473
Yeterli iş disiplinine sahibimdir.						0,471
İş arkadaşlarım bir problemle karşılaştıklarında onları cesaretlendirir ve desteklerim.						0,460
İşimle ilgili problemleri çözmede inisiyatif kullanırım.						0,442
Öz disiplin ve oto kontrol sahibiyim.						0,409
Zorlu görevlere atanırken büyük istek duyarım.						0,528
Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım.						0,435
Bana verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.			0,776			
İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.			0,822			
Benden beklenen görevleri yerine getiririm.			0,822			
Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm.			0,677			

²¹⁶ ŞAHİN, GÜRBÜZ, a.g.e, s. 317.

SORULAR	1	2	3	4	5	6
Performans değerlendirmemi direkt etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.			0,609			
İşimin yapmak zorunda olduğum kısımlarını ihmal etmem.			0,520			
Bana verilen temel görevleri başarılı bir şekilde yerine getiririm.			0,382			
Hayatımı iyileştirmek (geliştirmek) için sürekli yeni yollar ararım				0,761		
Kendimi bulduğum toplumda ya da dünyada değişiklik yapacak düzeyde hırslı hissediyorum.				0,704		
Yeni projelere başlarken başkalarına söyleme gereği duymam.				0,678		
Nerede olursam olayım her zaman yapıcı değişiklikler yapma gücünü kendimde bulmuşumdur.				0,633		
Fikirlerime olan direnç ve engeller ile karşılaşmaktan keyif duyarım.				0,555		
Başka hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüşmesinden daha heyecan verici olamaz.				0,535		
Hoşlanmadığım herhangi bir şey görürsem bunu düzeltirim.				0,523		
Eğer bir şeye inanıyorsam sıra dışılığına bakmaksızın onu yaparım.				0,694		
Diğerlerine muhalefet olacağımı bilsem de fikirlerimi savunmaktan keyif duyarım.				0,592		
Fırsatları görmekte başarılıyım.				0,398		
Yapılacak şeyler için her zaman daha iyi yollar ararım.				0,307		
Eğer bir fikre inanırsam hiçbir engel bunu yapmamı engelleyemez.				0,617		
Statükoya meydan okumayı severim.				0,693		
Bir problemim olduğunda doğrudan o konuyu ele alırım.				0,489		
Problemleri fırsatlara çevirmekte mükemmelimdir.				0,492		
İyi bir fırsatı diğerleri görmeden çok önce yakalayabilirim.				0,408		
Eğer birini sıkıntı içinde görürsem, bir şekilde ona yardım etmeye çalışırım.				0,562		
Fikirlerime önem verir.	0,741					
Refahımı önemser.	0,767					
Amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.	0,758					
Bir problemim olduğunda destekler.	0,777					
Benden kaynaklanan bağışlanabilir bir hatayı affeder.	0,647					
Fırsat verilse dahi kurumum istifade etmez.	0,615					
Beni oldukça dikkate alır.	0,777					
Belirli bir konuda ihtiyaç duyduğumda bana yardım eder.	0,773					
İşimle ilgili yenilikçiyimdir.		0,810				
İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.		0,819				
Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.		0,572				
Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.		0,675				

SORULAR	1	2	3	4	5	6
İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.		0,741				
Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.		0,712				
Çalışanlarını aşağılama eğilimindedir.					0,756	
Çalışanlardan gelen projelere tam yetki verir.					0,541	
Çalışanların yaptığı küçük hataları eleştirir.					0,764	
Çalışanlardan çok şey bekler.					0,579	
Çalışanlarını tam destekler.					0,651	
Fikirlerimi önemser.					0,631	
Refahıma önem verir.					0,664	
Amaç ve değerlerimi dikkate alır.					0,665	
Benimle ilgilenmez.					0,765	
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterlilik Ölçüm Sonucu: 0,876 Barlett Küresellik Test Sonucu: $\chi^2 (2211) = 8953,505$ $p < ,001$ Toplam Açıklanan Varyans: %54,60						

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis, Döndürme Metodu: Equamax with Kaiser Normalization.

- 1: Örgütsel Destek
2: Yenilikçi Davranış
3: Görev Performansı
4: Proaktif Kişilik
5: Yönetici Desteği
6: Bağlamsal Performans

6.4.4. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri bir model çerçevesinde ve neden-sonuç çerçevesinde anlayabilmek üzere yapılan regresyon analizine dair sonuçlar Tablo 14’de yer almaktadır. Buna göre R^2 değerleri bağımlı değerdeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.²¹⁷ Öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı test edildiği üç regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,05$). Değerler incelendiğinde bağımlı değişkenlerden bağlamsal performanstaki değişimin %28’inin, görev performansındaki değişimin %19’unun ve yenilikçi davranıştaki değişimin %40’ının proaktif kişilik bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı üç farklı modelde görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına kurulan araştırma modelinde göre bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki en güçlü ilişkinin yenilikçi davranış ile proaktif kişilik arasında olduğunu söyleyebiliriz.

²¹⁷ ŞAHİN, GÜRBÜZ, a.g.e, s. 268.

Tablo 14. Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Değişkenler	R ²	B	SH	β	t	F	p
1	Bsı D. : Pro-aktif Kişilik Blı D. : Bağlamsal Performans	,282	,441	,050	,531	8,87	78,6	,000
2	Bsı D. : Pro-aktif Kişilik Blı D. : Görev Performansı	,186	,392	,058	,432	6,76	45,8	,000
3	Bsı D. : Pro-aktif Kişilik Blı D. : Yenilikçi Davranış	,398	,635	,055	,631	11,51	132,4	,000

Bsı D. : Bağımsız Değişken

Blı D. : Bağımlı Değişken

6.4.5. Aracı Model Etkisinin Test Edilmesi

Araştırma modeli kapsamında bağımlı değişkenler ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ileten veya başka bir ifade ile aracılık eden değişkenleri belirlemek amacı ile aracılık (mediation) analizi yapılmıştır. Aracı değişken (mediator), bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkenlere verilen genel bir addır.²¹⁸ Aracılık etkisini belirleyebilmek amacı literatürde bazı yöntemler bulunmaktadır.

Bu araştırmada Hayes'in (2018) geliştirmiş olduğu SPSS'te çalışan PROCESS (v3.2) modülü kullanılmıştır. Daha önce üç model çerçevesinde yapılan regresyon analizlerine “örgütsel destek” ve “yönetici desteği” aracı değişkenler olarak beraber dahil edilmiştir. Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunması nedeni ile “paralel çoklu aracı model” kullanılmıştır.²¹⁹ Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmasa idi “seri çoklu aracı model” kullanılabilirdi.

²¹⁸ ŞAHİN, GÜRBÜZ, a.g.e, s. 336.

²¹⁹ Andrew F. HAYES, **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach**, 2. Baskı, 2018, s. 187-215.

Tablo 15’te birinci model kapsamında “bağlamsal performans” bağımlı değişkeni (Y) üzerinde “proaktif kişilik” bağımsız değişkenin (X) etkisine aracılık rolü olduğu değerlendirilen “örgütsel destek” (M_1) ve “yönetici desteği” (M_2), aracı değişkenler olarak dahil edildiği analiz sonuçları yer almaktadır. Şekil 12’de yer alan analiz modelinden de anlaşılabacağı üzere aracılık etkisini incelerken X ve M_1 arasındaki ilişki (α_1), M_1 ile Y arasındaki ilişki (b_1) ve X ve M_2 arasındaki ilişki (α_2), M_2 ile Y arasındaki ilişki (b_2) ile X ile Y arasındaki ilişki (c') bütüncül olarak değerlendirilmektedir. Her bir ilişkiye dair katsayılar ile anlamlılık düzeyleri aracılık etkisini belirlemede öne çıkmaktadır.

Tablo 15. Aracı Model Analiz Sonuçları (Model 1)

Değişkenler	M ₁ (Örg.Dest.)			M ₂ (Ynt.Dest.)			Y (Bağlamsal Perf.)					
		Ksayı	SH	p		Ksayı	SH	p		Ksayı	SH	p
X (Proa.Kişilik)	α ₁	,657	,099	,001	α ₂	,118	,110	,284	c'	,343	,053	,000
M ₁ (Örg.Dest.)		----	----	----		----	----	---	b ₁	,140	,040	,001
M ₂ (Ynt.Dest.)		----	----	----		----	----	----	b ₂	,051	,036	,163
Sabit	i _{M1}	1,261	,382	,001	i _{M2}	3,254	,425	,000	i _y	2,341	,207	,000
		R ² = ,182				R ² = ,006				R ² = ,371		
		F = 44,493, p = ,000				F = 1,155, p = ,284				F = 38,992, p = ,000		

Proa.Kişilik : Proaktif Kişilik

Örg.Dest. : Örgütsel Destek

Ynt.Dest. : Yönetici Desteği

Bağlamsal Perf. : Bağlamsal Performans

Buna göre Tablo 15 incelendiğinde “örgütsel destek” aracı değişkenin modeli %18 açıklayarak anlamlı olduğu ($R^2 = ,182$, p=,000) ancak “yönetici desteği” aracı değişkeninin model içinde anlamlı olmadığı görülmektedir ($R^2 = ,006$, p=,284). Nitekim Tablo 16’de yer alan paralel çoklu aracı model analiz sonuçları özet bilgileri incelendiğinde X’in Y üzerindeki toplam etkisinin ($c=,441$) aracı değişkenler modele dahil edildiğinde doğrudan etki şeklinde azaldığı ($c' = ,343$) ve istatistiksel olarak

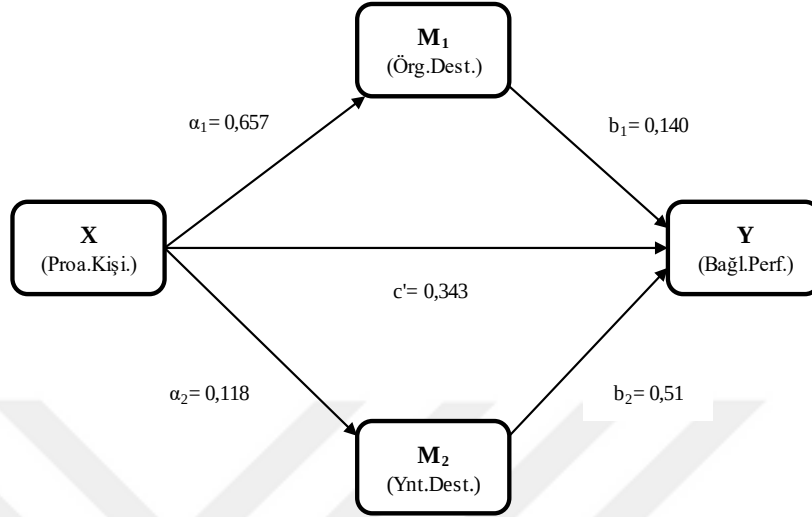
anamlı olduğu ($p<,05$) görölmektedir. Aracı değişkenlerin model içindeki dolaylı etkileri incelendiğinde, “örgütsel destek” aracı değişkeni katsayısının ($,092$) “yönetici desteği” katsayısından ($,006$) yüksek olduğu görölmektedir. Ancak her iki değişkenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak amacı ile Bootstrap alt ve üst limitlerini (LLCI-ULCI) incelemek gerekmektedir. Hayes tarafından (2018) geliştirilen aracılık etki analiz modülü PROCESS dahilinde olasılık güven aralığı (p) analizinden daha kesin ve güvenilir sonuçlar üretmesi nedeni ile Bootstrap güven aralığı kullanılmaktadır.

Bootstrap güven istatistiği, gelişen bilgisayar teknolojileri sayesinde örneklemini model dahilinde ve çok kısa bir sürede binlerce kez test ederek bağlamsal olarak yüksek seviyede güvenli sonuçlar üretmektedir.²²⁰ Bootstrap değerleri, 0’ı içine almayan bir değere sahipse %95 güven aralığı içinde kabul edilmektedir. Buna göre aracı değişkenlerden “yönetici desteğine” ait bootstrap değerlerinin 0’ı içine alması nedeni ile istatistiksel olarak %95 güven aralığı içinde olmadığı ve anlamlı olmadığı görölmüştür. Bu nedenle analiz kapsamında aracı değişkenler modele dahil edildiğinde X’in Y üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını koruması fakat katsayısının azalması nedeni ile etkinin bir kısmının aracı değişkenler vasıtası ile iletildiği söylenebilir. Ancak aracı değişkenlerden “yönetici desteğinin” etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeni ile ($\text{BootLLCI}<0$) “örgütsel destek” aracı değişkenin kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Tablo 16. Aracı Model 1 Analiz Sonuçları Özeti

		Ksayı	SH	<i>t</i>	<i>p</i>	BootLLCI	BootULCI
TOPLAM	(c)	,441	,050	8,87	,000	---	---
DOĞRUDAN	(c')	,343	,053	6,52	,000	---	---
DOLAYLI	($\alpha_1b_1+ \alpha_2b_2$)						
	TOPLAM	,098	,033	---	---	,0377	,1675
	Örg.Destek	,092	,032	---	---	,0335	,1593
	Ynt.Dest.	,006	,008	---	---	-,0166	,0645

²²⁰ HAYES, a.g.e., s. 187.



Şekil 12. Aracı Değişken Modeli (Model 1: Sonuç)

Elde ettiğimiz bulgular sonucunda Model 1 için kurulan hipotezlerin sonuçları şu şekildedir;

H1a: Proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır. **(Kabul Edildi.)**

H3a: Örgütsel destek proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. **(Kabul Edildi.)**

H4a: Yönetici desteği proaktif kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. **(Reddedildi.)**

Tablo 17’de ikinci model kapsamında “görev performansı” bağımlı değişkeni (Y) üzerinde “proaktif kişilik” bağımsız değişkeninin (X) etkisine aracılık rolü olduğu değerlendirilen “örgütsel destek” (M₁) ve “yönetici desteği” (M₂), aracı değişkenler olarak dahil edildiği analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre Şekil 13’te yer alan analiz modeli ve Tablo 17 incelendiğinde “örgütsel destek” aracı değişkenin modeli

%18 açıklayarak anlamlı olduğu ($R^2 = ,182$, $p=,000$) ancak “yönetici desteği” aracı değişkeninin model içinde anlamlı olmadığı görülmektedir ($R^2 = ,006$, $p=,284$).

Tablo 17. Aracı Model Analiz Sonuçları (Model 2)

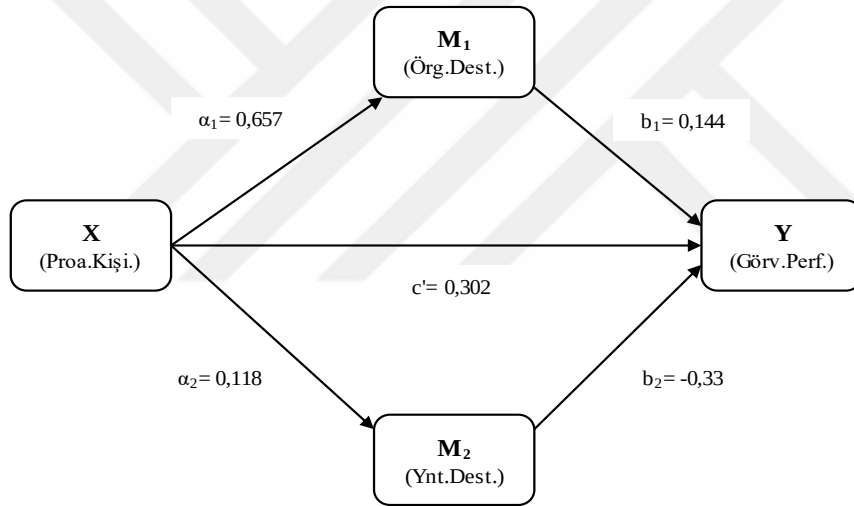
Değişkenler	M ₁ (Örg.Dest.)			M ₂ (Ynt.Dest.)			Y (Görev Perf.)		
		Ksayı	SH	p		Ksayı	SH	p	
X (Proa.Kişilik)	α_1	,657	,099	,001	α_2	,118	,110	,284	c'
M ₁ (Örg.Dest.)		----	----	----		----	----	----	b_1
M ₂ (Ynt.Dest.)		----	----	----		----	----	----	b_2
Sabit	i_{M1}	1,261	,382	,001	i_{M2}	3,254	,425	,000	i_y
		$R^2 = ,182$				$R^2 = ,006$			
		$F = 44,493$				$F = 1,155$			
		$p = ,000$				$p = ,284$			
						$R^2 = ,225$			
						$F = 19,106$			
						$p = ,000$			

Proa.Kişilik : Proaktif Kişilik
 Örg.Dest. : Örgütsel Destek
 Ynt.Dest. : Yönetici Desteği
 Görev Perf. : Görev Performansı

Nitekim Tablo 18’de yer alan paralel çoklu aracı model analiz sonuçları özet bilgileri incelendiğinde X’in Y üzerindeki toplam etkisinin ($c=,392$) aracı değişkenler modele dahil edildiğinde doğrudan etki şeklinde azaldığı ($c'=,302$) ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<,05$) görülmektedir. Aracı değişkenlerin model içindeki dolaylı etkileri incelendiğinde, “örgütsel destek” aracı değişkeni katsayısının ($,095$) “yönetici desteği” katsayısından ($-,004$) yüksek olduğu görülmektedir. Ancak aracı değişkenlerden “yönetici desteğinin” etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeni ile ($BootLLCI<0$) “örgütsel destek” aracı değişkenin kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Tablo 18. Aracı Model 2 Analiz Sonuçları Özeti

		Ksayı	SH	t	p	BootLLCI	BootULCI
TOPLAM	(c)	,392	,058	6,76	,000	---	---
DOĞRUDAN	(c')	,302	,064	4,70	,000	---	---
DOLAYLI	($\alpha_1 b_1 + \alpha_2 b_2$)						
	TOPLAM	,091	,033	---	---	,0336	,1624
	Örg.Destek	,095	,034	---	---	,0359	,1694
	Ynt.Dest.	-,004	,007	---	---	-,0220	,0072

**Şekil 13. Aracı Değişken Modeli (Model 2: Sonuç)**

Elde ettiğimiz bulgular sonucunda Model 2 için kurulan hipotezlerin sonuçları şu şekildedir;

H1b: Proaktif kişilik ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. **(Kabul Edildi.)**

H3b: Örgütsel destek proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. **(Kabul Edildi.)**

H4b: Yönetici desteği proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. **(Reddedildi.)**

Tablo 19’de üçüncü model kapsamında “yenilikçi davranış” bağımlı değişkeni (Y) üzerinde “proaktif kişilik” bağımsız değişkenin (X) etkisine aracılık rolü olduğu değerlendirilen “örgütsel destek” (M₁) ve “yönetici desteği” (M₂), aracı değişkenler olarak dahil edildiği analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre Şekil 14’te yer alan analiz modeli ve Tablo 19 incelendiğinde “örgütsel destek” aracı değişkenin modeli %18 açıklayarak anlamlı olduğu ($R^2 = ,182$, $p = ,000$) ancak “yönetici desteği” aracı değişkeninin model içinde anlamlı olmadığı görülmektedir ($R^2 = ,006$, $p = ,284$).

Tablo 19. Aracı Model Analiz Sonuçları (Model 3)

Değişkenler	M ₁ (Örg.Dest.)			M ₂ (Ynt.Dest.)			Y (Yen.Dvr.)					
		Ksayı	SH	<i>p</i>		Ksayı	SH	<i>p</i>		Ksayı	SH	<i>p</i>
X (Proa.Kişilik)	α ₁	,657	,099	,001	α ₂	,118	,110	,284	c'	,505	,059	,000
M ₁ (Örg.Dest.)		----	----	----		----	----	---	b ₁	,200	,045	,000
M ₂ (Ynt.Dest.)		----	----	----		----	----	----	b ₂	-,018	,040	,664
Sabit	i _{M1}	1,261	,382	,001	i _{M2}	3,254	,425	,000	i _y	1,484	,231	,000
		<i>R</i> ² = ,182				<i>R</i> ² = ,006				<i>R</i> ² = ,468		
		F = 44,493, <i>p</i> = ,000				F = 1,155, <i>p</i> = ,284				F = 58,039, <i>p</i> = ,000		

Proa.Kişilik : Proaktif Kişilik

Örg.Dest. : Örgütsel Destek

Ynt.Dest. : Yönetici Desteği

Yen.Dvr. : Yenilikçi Davranış

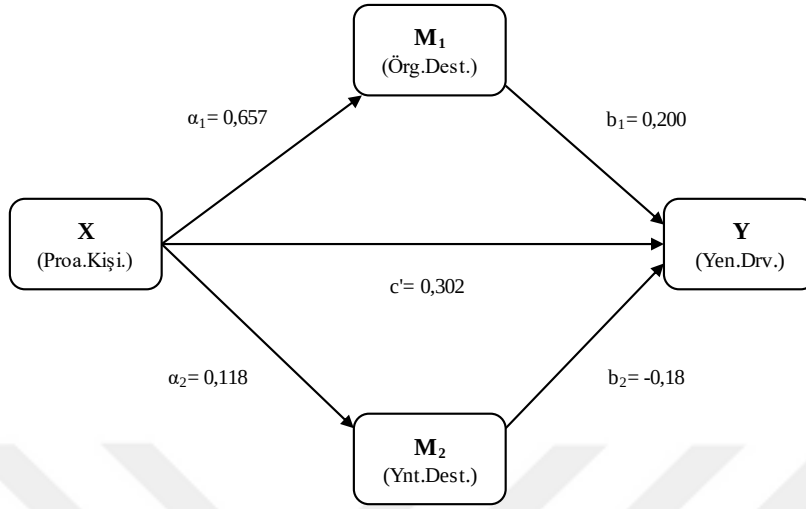
Nitekim Tablo 20’de yer alan paralel çoklu aracı model analiz sonuçları özet bilgileri incelendiğinde X’in Y üzerindeki toplam etkisinin ($c = ,635$) aracı değişkenler modele dahil edildiğinde doğrudan etki şeklinde azaldığı ($c' = ,505$) ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < ,05$) görülmektedir. Aracı değişkenlerin model içindeki dolaylı etkileri incelendiğinde, “örgütsel destek” aracı değişkeni katsayısının ($,132$) “yönetici desteği” katsayısından ($-,002$) yüksek olduğu görülmektedir. Ancak aracı

değişkenlerden “yönetici desteğinin” etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeni ile (BootLLCI<0) “örgütsel destek” aracı değişkenin kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Tablo 20. Aracı Model 3 Analiz Sonuçları Özeti

		Ksayı	SH	t	p	BootLLCI	BootULCI
TOPLAM	(c)	,635	,055	11,5	,000	---	---
DOĞRUDAN	(c')	,505	,059	8,59	,000	---	---
DOLAYLI	($\alpha_1 b_1 + \alpha_2 b_2$)						
	TOPLAM	,130	,037	---	---	,0632	,2087
	Örg.Destek	,132	,039	---	---	,0643	,2174
	Ynt.Dest.	-,002	,008	---	---	-,0240	,0075

Sonuç olarak Tablo 14’de yer alan modeller çerçevesinde yapılan regresyon analiz sonuçları ile uyumlu bir şekilde, araştırma modelindeki bağımsız değişken olan proaktif kişiliğin bağımlı değişkenlerden yenilikçi davranışı diğer bağımlı değişkenlere göre daha yüksek oranda etkilediği ($R^2=,398$, $B = ,635$) görülmüştür. Araştırma modeli çerçevesinde analize aracı değişken olarak dahil edilen örgütsel destek ve yönetici desteğinin aracılık etkileri incelendiğinde ise paralel çoklu aracı model-3 çerçevesinde sadece değişkenlerden örgütsel desteğin istatistiksel olarak anlamlı bir kısmi aracılık etkisinin bulunduğu (Ksayı=,132) görülmüştür.



Şekil 14. Aracı Değişken Modeli (Model 3: Sonuç)

Elde ettiğimiz bulgular sonucunda Model 3 için kurulan hipotezlerin sonuçları şu şekildedir;

H2: Proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki vardır. **(Kabul Edildi.)**

H3c: Örgütsel destek proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. **(Kabul Edildi.)**

H4c: Yönetici desteği proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. **(Reddedildi.)**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Piyasa koşullarının dinamik bir yapıya sahip olması işletmelerin birbirleriyle rekabet etmesi gereksinimini doğurmuş bu koşullar içerisinde yer alan örgütlerin ise kar maksimizasyonu sağlayabilmesi, gelişen teknoloji ve pazar koşullarına ayak uydurabilmesi ve iş gücü avantajlarından faydalanabilmesi için; çalışanlarının temel sorumlulukların ötesinde aktif roller üstlenebilen niteliklere sahip olması şartını da beraberinde getirmiştir. Aksi düşünülemez ki tüm bu gelişmeler Türk sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketler içinde geçerliliğini korumaktadır. Sigorta şirketlerinin prim üretimlerinin artması, rekabet avantajının sağlanması, yeniliklere açık olması ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi; sektörde yer alan çalışanların davranışları ve sergiledikleri performansları ile mümkün olabilecektir.

İşletmelerde sergilenen proaktif davranış son 15 yıl içerisinde hem bilim adamlarının hem de yöneticilerin dikkatlerini üzerinde toplamıştır. Proaktif bireyler pasif karakterlere sahip olmayan, çevrelerinde meydana gelen fırsatları öngörebilen, bu fırsatları ise zamanında değerlendirip anlamlı bir sonuç elde etme gayreti gösteren kişilerdir. Araştırmanın ilk gerekçesi Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin bağlamsal ve görev performansına etkisini ölçmek idi. Bu kapsamda elde ettiğimiz bulgular Crant (1995), Thompson (2005) ve Fuller vd. (2010) gibi araştırmacıların sonuçları ile paralellik göstermiş, proaktif kişilik ile bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırma boyunca ileri sürdüğümüz ikinci bir kıstas ise Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Yaptığımız değerlendirmeler ve analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular bu konuda daha önceden çalışma yürütmüş olan Kickul (2002), Giebels ve arkadaşları(2016)'nın ulaştığı sonuçları kanıtlar nitelikteydi. Başka bir deyişle, sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özellikleri ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve sigorta şirketleri için proaktivitenin gerçekten de önemli bir kişilik özelliği olduğunu ortaya koymuş olduk.

Araştırma çerçevesinde ele aldığımız değişkenleri birde örgütsel destek ve yönetici desteği aracı değişkenlerini kullanarak temel değişkenlerimiz arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olup olmadıkları konusunda hipotezler ileri sürdük. Elde edilen veriler ışığında; örgütsel destek aracı değişkeninin, Caesens ve arkadaşları(2015)'nın yapmış olduğu araştırmayı da destekler nitelikte proaktif kişilik ile arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bu nedenle de proaktif kişiliğin bireysel iş performansına ve yenilikçi davranışa etkisinde pozitif bir aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak da yönetici desteği aracı değişkeninin temel değişkenler arasında aracı bir etkiye sahip olup olmadığı ile ilgili hipotezler ileri sürülmüştür. Buradan topladığımız veriler ise Kim ve arkadaşları (2010)'nın proaktif kişilik ile yaratıcılık arasındaki ilişki de yönetici desteğinin aracı rolünün araştırılması çalışmasına benzer nitelikte olup, yönetici desteğinin ne proaktif kişilik ile bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkide ne de proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki de aracı bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle ileri sürdüğümüz yönetici desteğinin temel değişkenler üzerindeki aracı role sahip olduğu hipotezleri de reddedilmiştir.

Sonuç olarak; sigortacılığın finans sektörü içerisindeki payının artması, şirketler arası rekabet avantajının sağlanması, yeniliklere ayak uydurulması amacıyla şirketlerin işe alım süreçlerinde proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin tercih edilmesini öneriyoruz. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarına; fırsatları tanımlayabilmesi, risk ve sorumlulukları üstlenebilmesi ve alışılmışın dışındaki geleneksel olmayan yöntemleri uygulayabilmesi için izin ve yetkiler tanımları gerektiğini düşünüyoruz. Ayrıca araştırma finans sektöründe veya farklı sektörlerde hizmet gösteren firmalar üzerinde uygulanarak da genişletilebilir. Bu çalışma; Türk sigortacılık sektöründe bulunan yöneticilerin çalışanları seçiminde bir öngörüş oluşturma ve sigortacılık alanında araştırma yapmak isteyenlere yol gösterebilme özelliğine sahip olup, bireylere proaktif kişilik, bağlamsal ve görev performansı ve yenilikçi davranışla ilgili bilgiler verip bu alanda çalışma yapmak isteyenlere öneriler sunabilir.

EK-1: ANKET

Bu anket formu, akademik bir araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye’deki sigorta şirketlerinde çalışan personelin çeşitli kavramlara yönelik algısının örgüt içindeki davranışlarına yönelik etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların “Sigorta Sektörü”ne önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

İbrahim GÖRMÜŞ – Marmara Üniversitesi – Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü – Sigortacılık Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BAĞLAMSAK PERFORMANS SORULARI

- 1.1. Yöneticim olmadığında bile kurallara uyarım.
- 1.2. Çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.
- 1.3. İşimi yaparken karşıma çıkan engelleri aşmada ısrarcıyım.
- 1.4. İşyerinde tertipli ve düzenli bir duruş sergilerim.
- 1.5. İşim dışındaki ek görevlere istekli olurum.
- 1.6. Yönetim tarafından onaylanmayan yöntemlerden kaçınır, kurallara uyarım.
- 1.7. Zorlu görevleri üstlenmekte istekliyimdir.
- 1.8. Çalışma arkadaşlarıma yardım etme konusunda istekliyimdir.
- 1.9. İşteki önemli detaylara dikkat ederim.
- 1.10. Yöneticimin vermiş olduğu kararların arkasında dururum.
- 1.11. Yeterli iş disiplinine sahibimdir.
- 1.12. İş arkadaşlarım bir problemle karşılaştıklarında onları cesaretlendirir ve desteklerim.
- 1.13. İşimle ilgili problemleri çözmede inisiyatif kullanırım.
- 1.14. Öz disiplin ve oto kontrol sahibiyim.
- 1.15. Zorlu görevlere atanırken büyük istek duyarım.

- 1.16. Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım.

2. GÖREV PERFORMANSI SORULARI

- 2.1. Bana verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.
2.2. İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.
2.3. Benden beklenen görevleri yerine getiririm.
2.4. Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm.
2.5. Performans değerlendirmemi direkt etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.
2.6. İşimin yapmak zorunda olduğum kısımlarını ihmal etmem.
2.7. Bana verilen temel görevleri başarılı bir şekilde yerine getiririm.

3. PROAKTİF KİşİLİK SORULARI

- 3.1. Hayatımı iyileştirmek (geliştirmek) için sürekli yeni yollar ararım.
3.2. Kendimi bulunduğum toplumda ya da dünyada değeriklik yapacak düzeyde hırslı hissediyorum.
3.3. Yeni projelere başlarken başkalarına söyleme gereği duymam.
3.4. Nerede olursam olayım her zaman yapıcı değeriklikler yapma gücünü kendimde bulmuşumdur.
3.5. Fikirlerime olan direnç ve engeller ile karşılaşmaktan keyif duyarım.
3.6. Başka hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüşmesinden daha heyecan verici olamaz.
3.7. Hoşlanmadığım herhangi bir şey görürsem bunu düzeltirim.
3.8. Eğer bir şeye inanıyorsam sıra dışılığına bakmaksızın onu yaparım.
3.9. Diğerlerine muhalefet olacağımı bilsem de fikirlerimi savunmaktan keyif duyarım.
3.10. Fırsatları görmekte başarılıyımdır.
3.11. Yapılacak şeyler için her zaman daha iyi yollar ararım.
3.12. Eğer bir fikre inanırsam hiçbir engel bunu yapmamı engelleyemez.
3.13. Statükoya meydan okumayı severim.
3.14. Bir problemim olduğunda doğrudan o konuyu ele alırım.

- 3.15. Problemleri fırsatlara çevirmekte mükemmelimdir.
- 3.16. İyi bir fırsatı diğerleri görmeden çok önce yakalayabilirim.
- 3.17. Eğer birini sıkıntı içinde görürsem, bir şekilde ona yardım etmeye çalışırım.

4. ÖRGÜTSEL DESTEK SORULARI

- 4.1. Fikirlerime önem verir.
- 4.2. Refahımı önemser.
- 4.3. Amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.
- 4.4. Bir problemim olduğunda destekler.
- 4.5. Benden kaynaklanan bağışlanabilir bir hatayı affeder.
- 4.6. Fırsat verilse dahi kurumum istifade etmez.
- 4.7. Beni oldukça dikkate alır.
- 4.8. Belirli bir konuda ihtiyaç duyduğumda bana yardım eder.

5. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ SORULARI

- 5.1. İşimle ilgili yenilikçiyimdir.
- 5.2. İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.
- 5.3. Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.
- 5.4. Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.
- 5.5. İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.
- 5.6. Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.

6. YÖNETİCİ DESTEĞİ SORULARI

- 6.1. Çalışanlarını aşağılama eğilimindedir.
- 6.2. Çalışanlardan gelen projelere tam yetki verir.
- 6.3. Çalışanların yaptığı küçük hataları eleştirir.
- 6.4. Çalışanlardan çok şey bekler.
- 6.5. Çalışanlarını tam destekler.
- 6.6. Fikirlerimi önemser.
- 6.7. Refahıma önem verir.

6.8. Amaç ve değerlerimi dikkate alır.

6.9. Benimle ilgilenmez.

İŞLETMENİN GENEL BİLGİLERİ

İşletmenin Yaşı

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31 ve üstü
- Fikrim yok

Çalışan Sayısı

- 5-25
- 26-50
- 51-100
- 101-250
- 251 ve üstü

İşletmenizin Faaliyet Branşı

- Hayat Dışı
- Hayat ve Emeklilik
- Hayat ve Hayat Dışı
- Hayat ve Sağlık
- Yalnızca Emeklilik
- Fikrim Yok

Sermaye Yapısı (Sahiplik Türü)

- Özel
- Yabancı
- Karma
- Diğer

SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ

Yaşınız (Sayı ile Yazınız)

.....

Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

Medeni Durumunuz

- Bekar
- Evli

Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Yüksek lisans
- Doktora ve üstü

Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz?

İşletmedeki Pozisyonunuz

- Personel
- Alt D. Yönetici
- Orta D. Yönetici
- Üst D. Yönetici
- İş ortağı/Patron
- Diğer

Çalıştığınız Birim

- Satış/Pazarlama
- İnsan Kaynakları
- Muhasebe/Finansal Raporlama
- Hayat Dışı Teknik (Oto, Oto-dışı, Nakliyat, Yangın, Mühendislik vb.)
- Hayat Teknik (Sağlık vb.)
- Aktüeryal ve Diğerleri (Underwriting)
- Kurumsal İletişim
- Finansman/Fon Yönetimi
- Müşteri Hizmetleri
- Bankasürans
- Hukuk
- Eğitim
- Risk Yönetimi
- Denetim
- İdari Hizmetler
- Bilgi İşlem
- Diğer

KAYNAKÇA

Kitaplar

AKIN, Uğur. **Örgüt ve Yönetimde İnisiyatif Alma**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2012.

AVCI, Neslihan. TORAN, Mehmet. **Okul Öncesi Eğitime Giriş**, 2. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap, 2012.

BURGER, Jerry M. **Kişilik**, 1. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006.

COVEY, Stephen R. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, 41. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2011.

ÇİPİL, Mahir. **Risk Yönetimi & Sigortacılık**, 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.

DOĞAN, Ömer. Farkı Fark Etmek İçin Analitik, Kreatif ve Proaktif Düşünme, 1. Baskı, İstanbul: Maviçatı Yayınları, 2018.

EREŞ, Figen. **Sosyal Bilimlerde Kuramlar**, 1. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, 2018.

FIDELL, Linda S. TABACHNICK, Barbara **Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı**, 6. Baskı, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2015.

FIELD, Andy. Discovering Statistics Using SPSS, **SAGE Publications**, 3. Baskı, 2009.

GÜMÜŞ, Sefer. UZUN, Muhammet Suat. **Türk Sigorta Sektörünün Analizi ve Banka Kaynaklı Sigorta Pazarlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012.

HAIR, Joe F. BLACK, William C. BABIN, Barry J. ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition**, 7. Baskı, Essex: Pearson Education Limited, 2014.

HAYES, Andrew F. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach**, 2. Baskı, 2018.

KAHYA, Fatih. “Sigortacılığın Tarihi”, Erdem KIRKBEŞOĞLU (Ed.), **Risk Yönetimi ve Sigortacılık**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014.

KARAMAN, Davut. “Dünya’da ve Türkiye’de Sigortacılığın Tarihçesi”, Doç. Dr. Ferudun KAYA (Ed.), **Sigortacılık** ,6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2017.

KART, Müge Ersoy. **Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.

ÖZBOLAT, Murat. **Temel Sigortacılık**, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014.

SAVİ, Fatma Zehra. “Türk Sigortacılık Sektöründe Bulunan Kurum ve Kuruluşlar”, Doç. Dr. Ferudun KAYA (Ed.), **Sigortacılık**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2017.

ŞAHİN, Faruk. GÜRBÜZ, Sait. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem-Analiz**, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü, **Türk Sigortacılık Sektörünün Temel Göstergeleri 2**, 1. Baskı: Semih Ofset, 2005.

UNSWORTH, Kerrie L. PARKER, Sharon K. “Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace”, **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**, John Wiley & Sons, 2002.

URALCAN, Dr. G. Şebnem. **Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi**, 3. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2011.

WEIN, Irving B. **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Vol.12, Canada, John Wiley & Sons Inc., 2003.

YAZGAN İNANÇ, Banu. YERLİKAYA, Eşef Ercüment. **Kişilik Kuramları**, 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2014.

Sürekli Yayınlar & Makaleler & Bildiriler

AKÇAKAYA, Murat. “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı:32, 2012.

ANDERSON, Neil. POTOČNÍK, Kristina. ZHOU, Jing. “Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework”, **Journal of Management**, Vol:40, No:5, 2014.

AXTELL, Carolyn M. PARKER, Sharon K. “Promoting Role Breadth Self-Efficacy Through Involvement, Work Redesign And Training”, **Human Relations**, Vol:56, Issue: 1, 2003.

AYDIN, Ayhan. YILMAZ, Kürşad. ALTINKURT, Yahya. “Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji”, **International Journal of Human Sciences**, Vol:10, Issue:1, .2013.

BAĞCI, Zübeyir. “Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12. Sayı:24, 2014.

BAKAN, İsmail. BÜYÜKBEŞE, Tuba “Çalışanların İş Güvenesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:0, Sayı:23, 2004.

BAKKER, Arnold B. TIMS, Maria. DERKS, Daantje. “Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement”, **Human Relations**, Vol:65, Issue:10, 2012.

BAYYURT, Nizamettin. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, 2007.

BECHERER, Richard C. MAURER, John G. “The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents”, **Journal of Small Business Management**, Vol:37, Issue:1, 1999.

BEGENİRBAŞ, Memduh. ÇALIŞKAN, Abdullah. “Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişiler Arası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, 1309-2448, Vol:5, Number: 2, 2014.

BINDL, Uta K. PARKER, Sharon K. “Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations”, (**Institute of Work Psychology, University of Sheffield**, 2010).

BORMAN, Walter C. MOTOWIDLO, Stephan J. “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research”, **Human Performance**, Vol:10, Issue:2, 1997.

BROCHNER, Jan. ANG George K. I. FREDRIKSSON, Gosta. “Sustainability and the Performance Concept: Encouraging Innovative Environmental Technology in Construction”, **Building Research & Information**, 367-362, 27:6, 2010.

CAESENS, Gaëtane. MARIQUE, Géraldine. HANIN Dorothée ve STINGLHAMBER, Florence. “The Relationship Between Perceived Organizational Support And Proactive Behaviour Directed Towards The Organization”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2015.

CAMPBELL, Donald J. “The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative”, **The Academy of Management Executive**, Vol:14, No:3,2000.

CASTILHO, Ana Filipa Pereira. "The Relationship of Learning Culture with Contextual Performance and Negative Emotions at Work: The Mediator Role of Job Satisfaction and P-O Fit", (**University of Coimbra & University of Barcelona**, 2015).

CRANT, Michael. "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions", **Journal of Small Business Management**, Vol:34, Issue:3, 1996.

CRANT, J. Michael. BATEMAN, Thomas S. "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:21, Issue:1, 2000.

CRANT, J. Michael. "Proactive Behavior in Organizations", **Journal of Management**, Vol:26, No:3, 2000.

CRANT, J. Michael. BATEMAN, Thomas S. "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations", **Business Horizons**, Vol:42. Issue:3, 1999.

DOĞRU, Çağlar. "Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2016.)

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz. DİNÇEL, Güler. "Çalışanların Kurumsal İrtibata İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2014.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz. DİNÇEL, Güler. "Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 1304-0278, Cilt:12, Sayı:47, 2013.

DELUGA, Ronald J. COLLEGE, Bryant “American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, And Rated Performance”, **The Leadership Quarterly**, Vol:9, Issue:3, 1998.

DEMEŠKO, Natalija. “Effects Of Transformational And Transactional Leadership Styles on Innovative Work Behavior: The Role Of Employee’s Locus Of Control”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Faculty of ISM University of Management and Economics in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Innovation and Technology Management, 2017).

DOĞAN, Başak. “Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği”,**(Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2013).

DORNER, Nadin. “Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi**, The University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, 2012).

ERDOĞAN, Berrin. BAUER, Talya N. “Enhancing Career Benefits Of Employee Proactive Personality: The Role Of Fit With Jobs And Organizations”, **Personnel Psychology**, Vol:53, Issue:4, 2005.

ECE, Süreyya. GÜLTEKİN, Selma. “Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 66.

FAY, Doris. FRESE, Michael. “The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies”, **Human Performance**, Vol:14, Issue:1, 2001.

FELTZ, Deborah I. “Self-Confidence And Sports Performance”, **Exercise and Sport Science Reviews**, Vol:16, Issue:1, 1988.

F., Asiedu-Appiah. H, Addai. “An Investigation Into The Causal Relationship Between Employees’ Locus Of Control And Contextual Performance”, **Proceedings of ASBBS Annual Conference: Las Vegas**, Vol:21, Nu:1, 2014.

FRESE, Michael. FAY, Doris. “Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century”, **Research in Organizational Behavior**, Vol:23

FRESE, Michael. KRING, Wolfgang. SOOSE, Andrea. ZEMPEL, Jeannette. “Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany”, **The Academy of Management Journal**, Vol:39, No:1, 1996.

FULLER, Jerry Bryan. HESTER, Kim. COX, Susie S. “Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator”, **Journal of Managerial Issues**, Vol:XXII(22), No:1

GAN, Yiqun. CHEUNG, Fanny M. “From Proactive Personality to Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Harmony”, **Psychological Reports**, Vol:106, Issue:3, 2010.

GARCÍA-MORALES, Víctor Jesús. JIMÉNEZ-BARRIÓNUEVO, María Magdalena. GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, Leopoldo. “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, **Journal of Business Research**, Vol:65, Issue:7, 2012.

GIEBELS, Ellen. REUVER, Renee S.M. de. RISPENS, Sonja. UFKES, Elze G. “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**, Vol:52, Issue:3, 2016.

GIST, Marilyn E. MITCHELL, Terence R. “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, **Academy of Management Review**, Vol:17, No:2, 1992.

GRANT, Adam M. and ASHFORD, Susan J. “The Dynamics of Proactivity at Work”, **Research in Organizational Behavior**, Vol:28, No:1, 2008.

GREGURAS, Gary J. DIEFENDORFF, James M. “Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model”, **Personnel Psychology**, Vol:63, Issue:3, 2010.

GURTEEN, David. "Knowledge, Creativity and Innovation", **Journal of Knowledge Management**, Vol:2, Issue:1,1998.

GÜNGÖREN, Musa.“Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2017).

Hannabuss, Stuart. “The Concept of Performance: a Semantic Review’, **Aslib Proceedings**, Cilt:39, Sayı:5, 1987.

HOSİE, P. And NANKERVİS, “A Multidimensional Measure of Managers’ Contextual and Task Performance”, **Personnel Review**, Vol:45,Issue:2, 2016.

İBİCİOĞLU, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1,2000.

İPLİK, Esengül, İPLİK, Fatma Nur, EFEOĞLU, İ. Efe. “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı 12., 2014.

JANSSEN, Onne. VLIERT, Evert Van De. WEST, Michael “The Bright And Dark Sides Of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, Issue:2, 2004.

JONG, Jeroen de. HARTOG, Deanne den. “Measuring Innovative Work Behaviour”, **Creativity And Innovation Management**, Vol:19, No:1, 2010.

KAHRAMAN, Ercan. “Lider – Üye Etkileşimi ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki: Çorum İlinde İlk ve Ortadereceli Okullarda Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).

KALAY, Faruk. “İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2016.

KANTEN, Pelin. ULKER, Funda Er. “A Relational Approach Among Perceived Organizational Support Proactive Personality and Voice Behaviour”, **Social and Behavioral Sciences**, Vol:62, 2012.

KARAMAN, Rıfat. “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:16, Ocak, 2009.

KHENG, Yeoh Khar. June, Sethela. MAHMOOD, Rosli. “The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia”, **Asian Social Science**, Vol:9,No:15, 2013.

KICKUL, Jill. GUNDRY, Lisa K. “Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation”, **Journal of Small Business Management**, Vol:40,Issue:2, 2002.

KIRKMAN, Bradley L. ROSEN, Benson. “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **The Academy of Management Journal**, Vol:42, No:1, 1999.

KIM, Tae-Yeol. HON, Alice H. Y. LEE, Deog-Ro. “Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity”, **Creativity Research Journal**, Vol:22, Issue:1, 2010.

KIZILDAŞ, Ezgi. “Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, 2017).

KOH, Hian Chye. "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong Mba Students", **Journal of Managerial Psychology**, Vol:11, Issue:3, 1996.

KÖK BAYRAK, Sebahat. “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20. Sayı 1., 2006.

KURGUN, Osman Avşar. AKDAĞ, Gürkan. “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2013.

LAWLER III, Edward E. “From Job-Based To Competency-Based Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, Issue:1, 1994.

LI, Nian. LIANG, Jian. CRANT, J. Michael. “The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:95. No:2, 2010.

LOCKE, Edwin A. “What is Job Satisfaction?”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:4. Issue: 4, 1969.

M. Philip. PODSAKOFF, MACKENZIE, Scott B. PAINE, Julie Beth. BACHRACH, Daniel G. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Vol:26, Issue:3,2000.

MORRISON, Elizabeth Wolfe. PHELPS, Corey C. “Taking Charge At Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change”, **The Academy of Management Journal**, Vol:42, No:4, 1999.

MOTOWIDLO, Stephan J. BORMAN, Walter C. SCHMIT, Mark J. “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, **Human Performance**, Vol:10, Issue:2, 1997.

ORDUN, Güven “Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2002).

ÖCEL, Hatem. “Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumuna ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:28, Sayı:71, 2013.

ÖZMEN, Fatma. ÜZMEZ, İrfan Tansel. “Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 1306-3111, Sayı:c0002, 2:1, 2007.

PARKER, Sharon K. “Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:83, No: 6

Parzefall, Marjo-Riitta. Seeck, Hannele. Leppänen, Anneli. “Employee Innovativeness in Organizations: A Review of The Antecedents”. **Finnish Journal of Business Economics**, Vol:2, Issue:8, 2008.

PELENK, Saadet Ela. “Bireysel Yenilikçi Davranışların Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Teknoloji Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Journal of Emerging Economies and Policy**, Volume 2. Issue2., 2017.

RANK, Johannes. NELSON, Nicole E. ALLEN, Tammy D. XU, Xian. “Leadership Predictors Of Innovation and Task Performance: Subordinates' Self-Esteem And Self-Presentation As Moderators”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:82, Issue:3, 2009.

ÖZDEMİR, Onur. “Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2017).**

PARLAKKAYA, Raif. “Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).**

PIETERSE, Anne Nederveen. KNIPPENBERG, Daan Van. SCHIPPERS, Michae’La. STAM, Daan. “Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:31, Issue: 4, 2010.

PITT, Leyland F. EWING, Michael T. BERTHON, Pierre R. “Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance”, **Industrial Marketing Management**, Vol:31, Issue:8, 2002.

SEIBERT, Scott E. CRANT, J. Michael. KRAIMER, Maria L. “Proactive Personality and Career Success”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:84, No:3, 999.

SEXTON, Donald L. BOWMAN, Nancy. “The Entrepreneur: A Capable Executive and More”, **Journal of Business Venturing**, Vol:1, Issue:1, 1985.

SHIU, Yung-Ming. YU, Tsu-Wei. “Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction and Organisational Performance in Non-Life Insurance”, **The Service Industries Journal**, 793-809, Vol:30, No:6, 2010.

SPINA, Pamela F. LMHC, NCC, “The Effects of The Proactive Personality on The Levels of Job Satisfaction and Burnout for Licensed Mental Health Counselors”, **(Florida Atlantic University, Doctor of Philosophy, 2013).**

TAŞTAN, Seçil Bal. “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 Izmir”, **Social and Behavioral Sciences**, Vol:75, 2013.

TATLILIOĞLU, Kasım. “Beş Faktör Kişilik Kuramı Bağlamında Kişilik Kavramına Genel Bir Bakış”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:6, 2013.

THOMPSON, Jeffery A. “Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 90, No: 5, 2005.

TOSUN, Engin. “Proaktif Kişilik ile Satış Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2012).**

TUNAY, Necla. “Türkiye’de Bankasürans Uygulamaları ve Türk Banka ve Sigorta Şirketlerine Dinamik Etkileri”, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, Cilt:8, Sayı:1, 2014.

TUNCA, Sezai. “Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi”, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5. Sayı 1, 2018.

TÜRKÇAPAR, M. Hakan. SARGIN, A. Emre. “Bilişsel Davranışçı Psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim”, **Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2012.

UDWADIA, Firdaus e. “Creativity and Innovation in Organizations Two Models and Managerial Implications”, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol:38, Issue:1, 1990.

UNCUOĞLU YOLCU, İlknur. ÇAKMAK, Ahmet Ferda. “Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2017.

VANLANCKER, Jonas. MONDELAERS, Koen. WAUTERS, Erwin. HUYLENBROECK, Guido Van. “The Organizational Innovation System: A Systemic Framework for Radical Innovation At The Organizational Level”, **Technovation**, Vol:52-53, 2016.

VOS, An De. CLIPPELEER, Inge De ve DEWILDE, Thomas. “Proactive Career Behaviours and Career Success During The Early Career”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:82, Issue:4, 2009.

WORTHAM, Mickey. “Employee Performance Evaluation”, **Saginaw Police Department**, Texas, February, 2012.

YENİCE, Ebru. “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı:150, 2006.

YILDIZOĞLU, Hüseyin. “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, 2013).

YUAN, Feirong. WOODMAN, Richard W. “Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, **Academy of Management Journal**, Vol:53, No:2, 2010.

Kanun & Yönetmelikler

Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, **10.07.2018**

Tarihli **30474** **Sayılı** **Resmi** **Gazete,**

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf> (02.05.2019)

İnternet Kaynakları

Emeklilik Gözetim Merkezi, <https://www.egm.org.tr/kurumsal/egm-hakkinda> (05.05.2019).

Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi, <https://sbm.org.tr/tr/sayfa/sbm-hakkinda-63> (03.05.2019).

Sigortacılık Eğitim Merkezi, <http://www.segem.org.tr/hakkimizda.asp> (10.05.2019)

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, <https://www.hmb.gov.tr/sigortacilik-ve-ozel-emeklilik>. (02.05.2019).

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sigorta Denetleme Kurulu, <https://www.hmb.gov.tr/sigorta-denetleme-kurulu-hakkinda> (02.05.2019).

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sigortacılık Genel Müdürlüğü, <https://www.hmb.gov.tr/sigortacilik-genel-mudurlugu-hakkinda> (02.05.2019).

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, <https://www.hmb.gov.tr/ozellikli-kurumlar> (05.05.2019).

Türk Dil Kurumu,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=performans,
(18.10.2018).

Türk Dil Kurumu,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KURAM, (21.12.2018).

Türk Dil Kurumu,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=inisiyatif,
(20.01.2019).

Türk Dil Kurumu,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=yenilik, (13.04.2019).

Türkiye Sigorta Birliği, <https://www.tsb.org.tr/hakkimizda.aspx?pageID=657>
(03.05.2019).

Raporlar

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu, **Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2017.