

**ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE ÇATIŞMANIN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARA
OLAN ETKİSİ, İŞE ADANMA VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN BU İLİŞKİDEKİ
ROLLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Çetin YELGİN

Eskişehir 2022

**ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE ÇATIŞMANIN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARA
OLAN ETKİSİ, İŞE ADANMA VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN BU İLİŞKİDEKİ
ROLLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Çetin YELGİN

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Aşlı GEYLAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2022

ÖZET

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE ÇATIŞMANIN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARA OLAN ETKİSİ, İŞE ADANMA VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN BU İLİŞKİDEKİ ROLLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çetin YELGİN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2022

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN

Bu çalışma ile hava taşımacılığı sektöründe çalışma ortamında muhtemel çatışmaların, sektördeki değişim ve yeniliklerin oluşmasında kritik öneme sahip yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Havacılık sektöründe yer alan bir işletmede, çalışanların gönüllü katılımıyla veriler toplanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni benimsenmiştir. Bu kapsamda veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış 393 kullanılabılır anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler kullanılarak çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlara olan direkt ve işe adanmışlık aracılığıyla olan dolaylı etkisinin ortaya konulması, proaktif kişiliğin ise bu ilişkideki aracı etkisini tespit etmek için yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla hipotezler test edilmiştir. Ulaşılan bulgular karşılaştırmalı tablolar ve hipotez sonuçlarına göre yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlar ve işe adanma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. İşe adanmanın ise çatışma ile yenilikçi davranışlar arasında tam aracılık etkisi bulunmuştur. Ayrıca proaktif kişilik çalışma arkadaşları ile çatışma ile yenilikçi davranışlar arasında düzenleyici olarak çatışmanın etkisini azaltmakta olduğu, proaktif kişiliğin bu üç değişken arasındaki dolaylı ilişkide düzenleyici olarak anlamlı bir rolünün olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuç ve öneriler kısmında uygulamaya ve araştırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çalışma arkadaşları ile çatışma, Yenilikçi davranışlar, İşe adanma, Proaktif kişilik.

ABSTRACT

THE EFFECT OF COLLEAGUE CONFLICT ON INNOVATIVE BEHAVIOR, THE
ROLES OF WORK ENGAGEMENT AND PROACTIVE PERSONALITY IN THIS
RELATION: AN APPLICATION IN THE AVIATION SECTOR

Çetin YELGİN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Social Sciences Institute, Temmuz, 2022

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Aslı GEYLAN

In this study, it is aimed to examine the effect of possible conflicts in the working environment in the air transport sector on innovative behaviors that are critical for the formation of changes and innovations in the sector. Research data were collected with the voluntary participation of employees at a company in the aviation sector. Survey design from quantitative research methods was adopted for the study. In this context, the survey method was used as the data collection method and 393 available questionnaires were obtained. Using the data obtained, the hypothesis was tested through structural equation modeling in order to reveal the direct effect of interpersonal conflict on innovative behaviors and indirect effect on work engagement, and to determine the mediating effect of proactive personality on this relationship. The findings were discussed according to the results of comparative tables and hypothesis. The findings revealed that interpersonal conflict had a significant negative impact on innovative behavior and work engagement. On the other hand, it was found that work engagement has a full mediator effect between interpersonal conflict and innovative behaviors. In addition, it was understood that proactive personality reduced the effect of conflict as a moderator between interpersonal conflict with colleagues and innovative behaviors, and proactive personality had a significant moderator role in the indirect relationship between these three variables. In the results and recommendations section of the study, suggestions for application and further research were made.

Keywords: Interpersonal conflict, Innovative behaviors, Work engagement, Proactive personality.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, büyük bir titizlikle bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN'a, doktora eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen ve fikirleri ile destek veren diğer hocalarıma, çalışmam süresince anlayışı ve desteği ile hep yanımda olan sevgili eşime ve yoğun çalışmalarım nedeniyle yanlarında olamadığım zamanlarda annelerini üzmeyen varlıkları ile beni hayata bağlayan çocuklarıma sonsuz teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Sorunsalı ve Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	3
1.3. Varsayımlar	4
1.4. Sınırlıklar	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Ulaştırma Kavramı	5
2.1.1. Havayolu taşımacılığı	6
2.1.2. Havacılık faaliyetlerinin sınıflandırılması	7
2.1.3. Hava yolu taşımacılığı sektörünün pazar yapısı	8
2.1.4. Hava yolu taşımacılığının sektörel özellikleri	10
2.1.5. Hava yolu taşımacılığında çalışma çevresi ve insan kaynakları.....	12
2.2. Çatışma Kavramı.....	13
2.2.1. Çatışma yaklaşımları	16
2.2.2. Çatışmanın nedenleri	17
2.2.3. Başlıca çatışma türleri.....	18
2.2.3.1 Kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışma	19
2.2.3.2 Kişilerarası çatışmalar	19
2.2.3.3 Gruplar arası çatışmalar.....	20
2.2.3.4 Bölümler arası çatışmalar	20

2.2.3.5	Örgütler arası çatışmalar.....	21
2.2.4.	Çatışma yönetimi	21
2.3.	Yenilik Kavramı.....	24
2.3.1.	Yenilikçi davranışlar.....	25
2.3.2.	Yenilikçi davranış süreci	26
2.3.3.	Yenilikçi davranışları etkileyen unsurlar.....	27
2.4.	İşe Adanma Kavramı.....	28
2.4.1.	İşe adanma kavramına farklı bakış açıları	29
2.4.2.	İşe adanmanın bileşenleri.....	31
2.4.3.	İşe adanma davranışının önemi ve etkileri	32
2.5.	Proaktif Kişilik Kavramı	33
2.5.1.	Kişilik kavramı	33
2.5.2.	Proaktif kişilik	34
2.5.3.	Proaktif kişiliğin önemi ve etkileri	35
3.	YÖNTEM	36
3.1.	Araştırmanın Yöntemi.....	36
3.2.	Araştırmanın Modeli	37
3.3.	Araştırmanın Hipotezleri.....	37
3.4.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	43
3.5.	Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	45
3.5.1.	Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği.....	47
3.5.2.	Yenilikçi davranış ölçeği	47
3.5.3.	İşe adanma ölçeği.....	47
3.5.4.	Proaktif kişilik ölçeği.....	48
3.6.	Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	48
3.7.	Verilerin Analizi.....	49

3.8. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	50
3.8.1. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeğinin faktör analizleri	53
3.8.2. Yenilikçi davranış ölçeğinin faktör analizleri.....	55
3.8.3. İşe adanma ölçeğinin faktör analizleri.....	57
3.8.4. Proaktif kişilik ölçeğinin faktör analizleri	59
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	61
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	61
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler	63
4.2.1. Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	64
4.2.2. Cinsiyetler Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	65
4.2.3. Medeni Durum Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	66
4.2.4. Eğitim Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	67
4.2.5. Hizmet Süresi Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	68
4.2.6. Pozisyonlar Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	69
4.3. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi	71
4.3.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)	71
4.3.2. Doğrudan etkiye yönelik analizler.....	72
4.3.3. Dolaylı etkiye yönelik analizler.....	74
4.3.3.1 Aracılık etkisinin incelenmesi	75
4.3.3.2 Düzenleyici etki incelemesi.....	78
4.3.3.3 Yapısal Model Analizi.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA.....	95
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Araştırmada kullanılan ölçekler.....	46
Tablo 3.2. Araştırmadaki değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları.....	49
Tablo 3.3. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları	51
Tablo 3.4. Ölçeklerin KMO ve Barlett (p) değerleri.....	52
Tablo 3.5. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği faktör yük değerleri.....	53
Tablo 3.6. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği DFA uyum değerleri	54
Tablo 3.7. Yenilikçi davranış ölçeği faktör yük değerleri	55
Tablo 3.8. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği DFA uyum değerleri	56
Tablo 3.9. İşe adanma ölçeği faktör yük değerleri.....	57
Tablo 3.10. İşe adanma ölçeği DFA uyum değerleri	58
Tablo 3.11. Proaktif kişilik ölçeği faktör yük değerleri.....	59
Tablo 3.12. Proaktif kişilik ölçeği DFA uyum değerleri	61
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikler	61
Tablo 4.2. Ölçüm ortalama ve standart sapması	63
Tablo 4.3. Yaş grupları bakımından farklılıkların incelenmesi	64
Tablo 4.4. Cinsiyetler bakımından farklılıkların incelenmesi.....	65
Tablo 4.5. Medeni hal bakımından farklılıkların incelenmesi	66
Tablo 4.6. Eğitim durumları bakımından farklılıkların incelenmesi.....	67
Tablo 4.7. Hizmet süresi bakımından farklılıkların incelenmesi	68
Tablo 4.8. Pozisyonlar bakımından farklılıkların incelenmesi	70
Tablo 4.9. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlara etkisi	73
Tablo 4.10. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerine etkisi.....	74
Tablo 4.11. İşe adanmanın aracılık etkisi modeline ilişkin analiz sonuçlar.....	77
Tablo 4.12. Proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi analiz sonuçları	78
Tablo 4.13. Yapısal model analiz sonuçları.....	80
Tablo 4.14. Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar.....	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Kişiler arası çatışma yönetim tarzları modeli	22
Şekil 2.2. Yenilikçi davranış süreci	26
Şekil 3.1. Araştırma modeli	37
Şekil 3.2. Çatışma arkadaşları ile çatışma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	54
Şekil 3.3. Yenilikçi davranış ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	56
Şekil 3.4. İşe adanma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	58
Şekil 3.5. Proaktif kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	60
Şekil 3.6. Yapısal eşitlik modelinin temel aşamaları	72
Şekil 3.7. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlara etkisi	73
Şekil 3.8. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerine etkisi	74
Şekil 3.9. İşe adanmanın aracılık etkisi	76
Şekil 3.10. Proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi	78
Şekil 3.11. Standardize edilmiş faktör yükleri ile yapısal model analizi	80

1. GİRİŞ

Değişim ve yenilik faaliyetlerinin hızlanarak devam ettiği günümüz iş dünyasında işletmelerin faaliyetlerinde başarı sağlayabilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.7). Bu nedenle işletmeler yenilikçi yönetim stratejilerine ve bu stratejilere işlevsellik katacak yenilikçi çalışanlara gün geçtikçe daha fazla ihtiyaç duymaktadır. İşletmenin iş süreçlerinde ve dış çevresinden yenilik konusunda gelen beklentiler de iş süreçlerinde ve iş yöntemlerinde yenilikler yapılması gerekliliğini açık bir biçimde ortaya koymaktadır (İspir, 2018, s. 124). Günümüzde yenilikçi davranışlar örgütsel performansı ve rekabet gücü sağlamanın bir sonucu olarak örgütsel başarıyı artıran bir unsur olarak kabul edilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 147).

Havayolu taşımacılığı ileri teknolojinin ve insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı, yenilikçi uygulamaların sürekli olarak takip edildiği ve ekip çalışmasının önemli olduğu bir sektördür (Türeli vd., 2019, s. 1078). Ekip çalışmasında ekip üyesinin iş rollerini doğru bir şekilde yerine getirmemesi durumunda etkili ekip çalışması olumsuz etkilenebilir ve bir zayıf halka sebebiyle çalışma ahengi hızla bozulabilir. Bu bozulmalar sonrası oluşacak çatışmalara gösterilecek olan yaklaşım tarzları gerek işyerindeki yenilikçi davranışlara gerekse işletmenin amaçlarına ulaşmalarında olumsuz etkide bulunabilir (Seedhouse, 2020, s. 14). Hava taşımacılığında sunulan hizmet sadece fiziksel özelliği olan bir koltuk satışı değil aynı zamanda süreç olarak ifade edilebilecek bir hizmet sunumunu ifade eder. Bu süreç başlangıç noktasından başlayıp varış noktasına ulaşana kadar olan ulaşım faaliyeti boyunca sunulan hizmet sunumlarını kapsar (Gerede, 2015, s. 9). Bu hizmet sunumlarında müşterinin hizmet sunum süreçlerindeki beklentilerini ve yenilik taleplerini belirleyebilmek için çalışanların müşterilerin beklentilerini doğru bir biçimde anlamları ve yenilik beklentilerini tespit etmeleri ve uyum içinde çalışmaları arzu edilir.

Bu çalışmadaki temel amaç çalışma arkadaşları ile çatışmanın işyerindeki yenilikçi davranışlar üzerinde olan etkisini havacılık sektöründeki bir örneklem üzerinden açıklayabilmektir. Çalışma ortamındaki çatışmalar doğru bir biçimde yönetilebilirse işletmeye olumlu sonuçlar yaratabilirken yanlış yönetilmesi pek çok açıdan sorunlar oluşturur. Çatışmalardaki olumlu yönetim yaklaşımlarının çalışanların yenilikçi davranışlarını artırdığı ve çalışanların yenilikçi davranışları için organizasyonların örgütsel düzeyde çatışma yönetimi ilkeleri ile donatılması gerektiğini ileri sürülmüş,

çatışma yönetimi yöntemlerine entegrasyon çalışanların yenilikçi davranışlarını artırırken, kaçınma yöntemleri ise yenilikçi davranışları azalttığı belirlenmiştir (Jung & Yoon, 2018: 498).

Bu araştırmada ele alınan diğer konu başlıkları işe adanma ve proaktif kişilik kavramlarıdır. Çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici etkileri olduğu düşünülen işe adanma ve proaktif kişiliğin etkileri incelenmiştir. İşe gönülden adanma ve proaktiflik örgütsel davranışın alanında son zamanlarda sıklıkla ele alınan konular arasında yer alan konulardır. Çalışan eğer işe adanmış ise iş rolüne kendini verebilir bu sayede iş yerindeki bazı olumsuzluklarla baş etmesi daha kolaylaşır. İşe adanan çalışanlar daha fazla çaba gösteren enerjik işine yoğunlaşmayı başarabilen ve işiyle bütünleşen çalışanlardır. Çağdaş kuruluşlar, işleriyle psikolojik olarak bağlantılı çalışanlara ihtiyaç duyar; rollerine tamamen yatırım yapmak isteyen ve bunun için yetkin olan aynı zamanda proaktif ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı olan kişilerle çalışmak istemektedir. Kendilerini enerjik ve adanmış hisseden, yani işlerine kendini adanmış olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 4). Çalışma ortamında pozitif etkileri olduğu bilinen İşe adanma ve proaktif kişilik özelliğindeki çalışanların çatışmanın olumsuz etkilerinden daha az etkilendiği bilinmektedir.

Sonuç olarak havacılık sektörü gibi çalışma ortamında insan kaynağının yoğun kullanıldığı, yeniliğin ve teknolojinin hızlı bir biçimde takip edildiği sektördür. Böyle bir sektörde çalışma ortamındaki yönetim uygulamalarının, personel işe alımı ve çalışanların eğitimi gibi konularda yenilikçi yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi daha doğru olacaktır. Bu çalışmanın sonuçları da göstermiştir ki işe adanmış, proaktif kişilik özelliği yüksek kişiler çatışmanın olumsuz etkilerinden daha az etkilenmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında araştırmanın sorunsalı ve amacı ortaya konulacak, ayrıca araştırmanın alandaki önem ve katkısı açıklanarak, araştırmaya ilişkin varsayım ve sınırlılıklar belirtilmesi ile devam edecektir.

1.1. Araştırma Sorunsalı ve Amacı

Farklı kültürden insanların bir arada yoğun bir tempoda çalıştığı, zaman baskısı ve iletişim problemleri nedeniyle stres katsayısının oldukça yüksek olduğu hava yolu sektöründe, çalışanlar kendilerini çok fazla uğraştıran yolcularla ilgilenmekte, zaman baskısı ve yoğun iş temposu içerisinde çalışmak durumunda kalabilmektedir. Çalışanlar

tüm bu süreçlerde meslektaşları ile etkileşim halindeyken veya müşterilere hizmet verirken sıklıkla işleriyle ilgili çatışmalar yaşamaktadır (Lee ve Hyun, 2016, s. 1624). Ekip üyeleri arasında yaşanan bu çatışmaların doğru yönetilememesi halinde ekip içinde iletişim ve uyumda sorunlar yaşanabilmekte, bu durum yolculara sunulan hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Erdağ ve Yaşlıoğlu, 2020:36).

Bu çalışma ile hava taşımacılığı sektöründe çalışma ortamında yaşanması muhtemel çatışmaların, sektörde yaşanan değişim ve yeniliklerin oluşmasında kritik öneme sahip yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, çatışma yönetimi ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler hakkındaki yapılmış çalışmaların ulusal ve uluslararası yayınlarda oldukça sınırlı sayıda ele alındığı görülmüştür. Türkiye’de ki literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda bu araştırmadaki değişkenleri ve modeli içeren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda Türkiye’de havacılık sektöründe bir işletmedeki çalışanların gönüllü katılımıyla uygulanan anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen bulguların analizi sonrasında literatüre ve mevcut yönetim alanındaki uygulamalara katkı sağlamak hedeflenmiş bu amaçla belirlenen hipotezler ile araştırma sorularına yanıt bulmak amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Havacılık sektörü faaliyetlerin sıkı programlar aracılığıyla planlanıp yürütüldüğü, bu nedenle zaman baskısının yoğun olarak hissedildiği bir sektördür. Yoğun baskı altında çalışmak algılarda olumsuz etkilenmeye ve karar verme gücünde zayıflamaya sebep olduğu gibi bu durum beraberinde hataların yapılacağı bir ortamı doğurmaktadır. Çalışanların hata yapabilme gerginliği içerisinde olmaları ise onlarda stres yaratır (Seedhouse, 2020, s. 14). Stresli çalışanların çalışma verimliliklerinde ve örgüte olan katkılarında düşüş; devamsızlık, işten ayrılma ve iş kazalarında artış, örgüt içerisinde çatışma ve yabancılaşma şeklinde gerçekleşebilmektedir (Demirel, 2013, s. 223). Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, havayolu sektöründeki işletmelerin operasyonel performansı, büyük ölçüde çalışanların yenilikçi hizmet uygulama çabalarına ve yeteneklerine bağlıdır (Lee ve Hyun, 2016, s. 1624).

Bu çalışma, insan unsurunun başta uçuş emniyeti olmak üzere işletmenin genel başarısında kilit rol oynadığı havayolu taşımacılığı sektöründe, çalışma arkadaşları ile çatışma ve çalışanların yenilikçi davranışları ilişkisinin ortaya koyulması ve aracı etki

değişkenlerinin olası etkilerini tanımlaması bakımından önemlidir. Ayrıca yapılan analizler sonrasında elde edilen sonuç ve önerilerin gerek literatüre gerekse de sektördeki yönetsel uygulama ve stratejilere katkı sağlayacak olabilmesi bakımından önemlidir. Çalışmanın sağlayacağı diğer katkılar ise; çatışma düzeyinin yenilikçi davranışlara olan direkt ve işe adanmışlık aracılığıyla olan dolaylı etkisini ortaya koyması, proaktif kişiliğin yenilikçi davranışlara ve işe adanmışlık aracılığındaki çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide bir etkisinin olup olmadığını tespit etmesi şeklinde özetlenebilir.

1.3. Varsayımlar

Bu araştırmanın yürütülmesinde aşağıda yer alan varsayımlar göz önünde bulundurulmuştur.

- Araştırmada ele alınan değişkenler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin de ilişkiler üzerinde etkilerinin olabileceği,
- Yapılan literatür analizinin değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada yeterli olduğu,
- Örneklemi oluşturan bireylerin evreni temsil ettikleri,
- Kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen değişkenleri tam olarak ölçtüğü,
- Katılımcıların soruları tam olarak anladığı,
- Katılımcıların soruları samimiyetle yanıtladığı varsayılmıştır.

1.4. Sınırlıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda yer almaktadır.

- Araştırma çalışma arkadaşları ile çatışma, yenilikçi davranış, işe adanma, proaktif kişilik değişkenleri ile sınırlıdır.
- Araştırma sonucu elde edilen bulgular verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin hizmet vermekte olduğu havalimanlarındaki çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri ve ulaşılan bulgular toplandığı tarihler olan 2021 Ekim - 2022 Mart ayları ile sınırlıdır.
- Araştırmada yapılan analiz ve değerlendirmeler uygulanan anket formlarına cevap veren çalışanların algılarıyla sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde ulaştırma, çalışma arkadaşları ile çatışma, yenilikçi davranış, işe adanma ve proaktif kişilik kavramlarının açıklanması amaçlanmıştır. İlk olarak ulaştırma kavramı açıklanmış ve hava taşımacılığı sektörü tanıtılmıştır. Ardından çatışma kavramı, çatışma nedenleri, çatışma türleri ve çatışma yönetimi konularına değinilmiştir. Sonrasında yenilikçilik kavramı, yenilikçi davranışlar, yenilikçi davranış süreci ele alınmış ve yenilikçi davranışları etkileyen unsurlara yer verilmiştir. Daha sonra adanma kavramı, işe adanmanın bileşenleri, işe adanmanın önemi ve etkileri konuları açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak ele alınan konular ise kişilik kavramı, proaktif kişilik, proaktif kişiliğin önemi ve etkileri olmuştur.

2.1. Ulaştırma Kavramı

Ulaştırmayı insanların, kargo ve diğer yüklerin belirli amaçlar doğrultusunda belli bir noktadan alınarak, ulaştırılmak istenen hedef noktaya hareketinin sağlanması için yapılan taşımacılık faaliyetleri olarak tanımlamak mümkündür. Türk dil kurumu sözlüğünde ulaştırma “insanların, malların, haberlerin ulaşmasını sağlayan işlerin ve araçların tümü” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Başka bir deyişle ulaştırma (taşımacılık) için belirli bir yerden başka bir yere ihtiyaç duyulan faydayı sağlamak için yer değiştirmeye imkân sağlayan hizmetler olarak tanımlamak mümkündür. Taşımacılık faaliyetleri için kullanılmakta olan temelde dört tür taşıma şekli bulunmaktadır. Bunlar; havayolu, demiryolu, karayolu ve denizyolu taşımacılığı şeklindedir. Bu taşımacılık türlerinin biraradık kullanılması sonucunda taşımacılık faaliyetinin hızı kesilmeksizin birçok yöntemle yapılan taşımacılık şekillerinin geliştirildiğini söylemek de mümkündür (Gülsün ve Erkayman, 2018, s.39).

Ulaştırma faaliyetlerinin gelişmesinde küreselleşme, kültürel hareketlilik ve teknolojik gelişmeler önemli rol oynamıştır. Küreselleşmenin iletişimsel ve coğrafik sınırları ortadan kaldırmış olması sonucunda ekonomik ve kültürel etkileşim hızla artmıştır. Böylelikle insanlar daha sık seyahat eder olmuş farklı coğrafyaları tanıma imkanı bulmuştur. Yaşanan gelişmelerle birlikte taşımacılık sektörünün insan yaşamına olan sosyal, kültürel ve ekonomik katkısı giderek artmıştır. Teknolojik alanda yaşanan yenilik ve değişimler ise taşıma modlarının daha güvenli ve konforlu olması yönünde önemli katkılar sağlamıştır.

Günümüzde gerek insanların yaşam tarzlarındaki değişimler gerekse iş hayatının yarattığı hızlı yaşam döngüsü taşımacılık hizmetinden yararlanacak kişilerin tercihleri üzerinde önemli oranda belirleyici olmaktadır. Bu nedenle taşımacılık faaliyetinde, maliyetin düşük olması, güvenilir ve konforlu bir taşımanın gerçekleşmesi ayrıca bu taşımanın zaman olarak kısa sürede yapılması gibi faktörler daha fazla önem kazanmıştır. Havayolu taşımacılığının sağlamakta olduğu hızlı ve emniyetli taşımacılık hizmeti ile diğer taşıma modlarına (Karayolu, demiryolu ve denizyolu taşımacılığı) göre taşımacılık faaliyetinde önemli avantajlar sağladığını söylemek mümkündür. Gerek taşımacılık faaliyetindeki yeri ve önemi gerekse yenilikçi ve dinamik bir sektör olması itibarıyla bu çalışmanın uygulama alanını oluşturan havayolu taşımacılığı aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1.1. Havayolu taşımacılığı

Havayolu taşımacılığı, tescillenmiş hava taşıyıcıları ve genel havacılık tarafından gerçekleştirilen tüm sivil uçuşları içerir (Wensveen, 2007, s. 21). Yer ve zaman faydası sağlamak amacıyla insanların, kargonun ve postanın hava aracı marifetiyle yer değiştirmesi havayolu taşımacılığı olarak tanımlanmaktadır (Gerede, 2015, s. 3). Bir başka ifade ile, hava araçları vasıtasıyla belirli bir ücret ya da kiralama karşılığında yolcu, yük ile postanın taşınması hizmeti için yapılan faaliyetlere hava yolu taşımacılığı denir (Cavcar vd., 2015, s. 35-36).

Havayolu taşımacılığında ürün, insanların hizmeti almaya başladığı başlangıç noktasından hizmet sunumunun son bulduğu varış noktasına kadar almış olduğu hizmetler toplamına denir (Gerede, 2015:9). Havayolu taşımacılığı hizmetinin kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Doganis, 2015, s. 5; Wensveen, 2007, s. 261-262);

- Havayolu taşımacılığı hizmeti talep değişimlerine karşı sonradan sunulmak maksadıyla depolanamaz. Bu nedenle satılamayan koltuğun getireceği gelirin geri döndürülmesi olanaksızdır.
- Hizmet sunumu kişiseldir. Sunulan hizmet farklı yolcular tarafından farklı olarak değerlendirilip algılanabilir. Beğeni ölçüsü kişiden kişiye farklılık göstereceğinden hizmet algısı ve kalitesinin değerlendirilmesi farklı olacaktır.

- Kötü hizmetin telafisi zordur. Hava yolu taşımacılığında hizmetin deneyimi anlık gerçekleştiğinden, sonrasında oluşabilecek memnuniyetsizlikleri gidermek, hizmetin telafî edilmek üzere değişimi veya iadesi söz konusu olmaz.
- Hizmet sunumunun gerçekleşmesi her zaman olmayabilir. Hizmetin sunulmasında bir kesinlik söz konusu değildir. Kontrol altına alınması güç olan değişkenler hava taşımacılığında oldukça fazladır. Teknik sorunlar, meteorolojik olaylar gibi nedenler uçuşun gerçekleşmesine engel olabilir.
- Hizmet satış öncesi deneyimlenemez. Satın alınan havayolu hizmetini önceden kontrol etme ya da deneme olanağı yoktur. Satın alınan hizmete ilişkin fikir sahibi olmak ancak uçuş gerçekleştikten sonra yani deneyimlendikten sonra mümkün olur.
- Havayolu taşımacılığı hizmeti, homojen niteliktedir. Bir başka deyişle, bir yolcu için, aynı sınıftaki iki hava yolu firmasının sunduğu koltuklar arasında bir fark yoktur. Farklılık ancak bu hizmete ek olarak sunulan unsurlarda oluşmaktadır. Temel olarak sunulan bir koltuk ve istenilen destinasyona varış hizmetidir. Bu hizmetin aynı yolcu sınıfları dikkate alındığında benzer özellikte olduğu söylenebilir.

2.1.2. Havacılık faaliyetlerinin sınıflandırılması

Hava taşımacılığı sektöründe gerçekleşen tüm faaliyetler içerisinde hava taşımacılığı faaliyetinin, havacılık sisteminin merkezinde yer aldığını söylemek mümkündür (Gerede, 2015, s.3). Diğer havacılık faaliyetleri olan tasarım, üretim, havaalanı, seyrüsefer, bakım ve onarım hizmetleri gibi faaliyetler hava taşımacılığının emniyetli ve güvenli bir biçimde etkin operasyonların gerçekleşmesi aynı zamanda uçuşun çevreye duyarlı olacak bir biçimde yapılması, uçuş faaliyetinin insanların olumlu deneyimlere sahip olacak şekilde gerçekleşmesidir (Cavcar vd., 2015, s. 35-36; Gerede, 2015, s. 3).

Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization, ICAO) dokümanlarında Sivil havacılık faaliyetlerinin dokuz başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir (ICAO, 2013, s. I-1-2). Bu dokümanlarda havacılık faaliyetleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır;

- Ticari hava taşımacılık hizmetleri,

- Genel havacılık faaliyetleri,
- Havaalanı hizmetleri,
- Hava seyrüsefer hizmetleri,
- Sivil Havacılık alanında imalat ve üretim faaliyetleri,
- Havacılık eğitimi faaliyetleri,
- Bakım ve onarım faaliyetleri,
- Düzenleme fonksiyonları,
- Diğer faaliyetler

Türkiye’de Devlet Planlama Teşkilatı raporunda ise havacılık faaliyetleri üç başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar;

- *Uçuş ile ilgili faaliyetler*: Ticari taşımacılık, Genel taşımacılık, Eğitim ve diğer faaliyetler (ilaçlama, hava ambulansı, yangınla mücadele, reklam vb.)
- *İmalat ve bakım ile ilgili faaliyetler*: İmalat, Bakım-Onarım, Servis faaliyetleri,
- *Destek faaliyetleri*: Havaalanı seyrüsefer hizmetleri, Havaalanı yer hizmetleri, diğer faaliyetler şeklindedir.

Uçuş ile ilgili faaliyetler, hava aracının kullanılarak hizmetin müşterisine sunulmasını sağlayan faaliyetlerdir. Başka bir deyişle hava aracının direkt olarak kullanılmasını içeren faaliyetlerdir. İmalat ve Bakım ile ilgili faaliyetler, hava araçlarının periyodik bakım, periyodik olmayan bakım ve servise yönelik faaliyetler ile imalata ilişkin faaliyetleri içerir. Destek faaliyetler kapsamında ise hava araçlarının havada veya iniş süreçlerinde almış oldukları hizmetler yer almaktadır (Küçük Yılmaz, 2016, s. 31). Destek faaliyetlerine örnek olarak havayolu işletmesinin uçağının havalimanına iniş yaparken aldığı hava trafik hizmeti ya da havalimanında alınan yolcu hizmetleri (check-in gibi) verilebilir.

2.1.3. Hava yolu taşımacılığı sektörünün pazar yapısı

Benzer mal ve hizmetler üreten ve müşteri kitlesi de benzer olan bu nedenle birbirleriyle rekabet halinde olan bir dizi işletmenin oluşturduğu yapı sektör olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, havayolu sektörü taşımacılık endüstrisinin önemli bir bölümü ve parçasıdır.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu (DPT, 1990)’na göre hava yolu taşımacılığı sektörü “faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan yüksek teknoloji ürünü araçlar ve donanım, özel alt yapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı raporda sektörün kapsadığı faaliyet alanları ise “Havayolu işletmeciliği, havaalanları işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi” olarak ifade edilmiştir.

Havayolu taşımacılığı sektörünün pazar yapısı incelendiğinde sektörde oligopolistik pazar özelliklerini taşıdığını söylemek mümkündür (Wensveen, 2007, s. 176). Havayolu taşımacılığının göstermekte olduğu oligopolistik pazar özelliklerini; işletmeler arası karşılıklı bağımlılık, ölçek ekonomisinden yararlanma, birleşmeler yoluyla büyüme, fiyat katılığı ve fiyat dışı rekabet şeklinde sıralamak mümkündür. Bu özellikler aşağıdaki şekilde kısaca açıklanabilir.

- *Karşılıklı bağımlılık:* Oligopolistik pazarların belirleyici unsurlarından biri işletmelerin uyguladıkları stratejilerde rakiplerinin pozisyonlarına yüksek oranda bağımlıdır. Oligopolistik pazardaki az sayıda satıcı, her satıcının fiyatları belirlerken rakiplerinin tepkilerini dikkate almasını gerekli kılar. Bu anlamda, pazardaki oligopolcülerin davranışları, birbirlerine benzerdir. Sınırlı sayıda işletmenin sektörde oluşu, satılan ürünlerdeki benzerlikler nedeniyle rakibi taklit etme ve rakiplerine benzer stratejileri uygulamak daha güvenlidir (Wensveen, 2007, s. 176).
- *Ölçek ekonomisinden yararlanma:* Ekonomistlere göre bir işletmenin üretimi ya da operasyonlarının büyüklüğü arttıkça uzun vadeli ortalama maliyetlerinde azalma olacağı anlaşılmaktadır. Oligopolistik endüstrilerdeki firmalar tipik olarak düşük birim maliyetler elde etmek için büyük ölçekli üretime ihtiyaç duyarlar. Büyük ölçekli üretim, yoğun emek ve uzmanlaşmış sorumluluk sahibi yönetimle, mevcut en verimli teknolojinin kullanımı ve yan ürünlerin etkin değerlendirilmesi ile sağlanabilir (Wensveen, 2007, s. 179). Havayolu işletmelerinin uçtukları hatlarda uçuşlarını sık frekanslarda gerçekleştirmeleri ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlardan yararlanabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Havayolu işletmeleri ölçek ekonomilerinden daha çok ikili hava yolu anlaşmaları, şirket evlilikleri, birleşmeler ve küresel iş birliklerine katılarak yararlanma yoluna giderler (Küçük Yılmaz, 2016, s. 39).

- *Birleşmeler yoluyla büyüme:* Oligopol pazar oluşmasının en önemli nedenlerinden birinin işletmelerin birleşmesi olduğu söylenebilir. Bu durumda daha az firma pazarda yer alacak ve oligopol pazar özellikleri egemen olacaktır. Birleşmelerdeki temel amaç, pazar payında önemli bir artış, daha büyük ölçek ekonomileri, kaynakların satın alınmasında daha fazla satın alma gücü ve daha küçük firmaların aynı ölçüde sahip olmadığı çeşitli diğer avantajları elde etmektir (Wensveen, 2007, s. 176).
- *Fiyat katılığı ve fiyat dışı rekabet:* Hava taşımacılığında satılan hizmetin homojenliği nedeniyle benzer koltuk sınıfları arasında farklılık yaratmayı güçleştirir. Bu durum işletmelerin rekabet ederken daha çok fiyat üzerine odaklanmasını sağlar (Wensveen, 2007, s. 176). Ancak havayolu işletmesinin fiyat indirimi uygulaması diğer havayollarını da indirimlere yöneltecek ve bu işletmelerin birim gelirlerinde azalmaya neden olacaktır. Oligopolistik bir pazarda, işletmeler sabit fiyatları korumayı reklam ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli fiyat dışı rekabet biçimlerine girmeyi daha çok tercih ederler. İşletmeler bu yolla pazar paylarını artırmaları bile ellerindeki mevcut potansiyeli tutmayı sağlarlar. Fiyat indirimlerinin daha çok zayıf talep dönemleri ile kapasite fazlasının olması halinde uygulandığı görülmektedir (Yaşar ve Gerede, 2018, s. 178).

2.1.4. Hava yolu taşımacılığının sektörel özellikleri

Havayolu taşımacılığı sektörünün diğer sektörlerden farklı kılan kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

- Havayolu taşımacılığında devletin önemli oranda finansal destekleri söz konusudur. Devletlerin sektörde çeşitli altyapı yatırımları, bayrak taşıyıcısı konumundaki havayollarına çeşitli vergi indirimleri ve sübvansiyonlarla destek olduğu görülmektedir (Wensveen, 2007, s. 186-190). Devletlerin bu desteklerinin temel nedenleri arasında; sektörün yüksek düzeyde istihdam imkânı

sağlaması, sektörün ekonomideki lokomotif rolü, sektöre giriş için yüksek sermaye gerektirmesi, sektördeki uçakların kriz durumlarındaki kritik önemi, sektörün ülke imajının bir göstergesi olması gibi nedenler sayılabilir (Uzgör ve Şengür, 2021, s. 854).

- Sektörde kullanılan teknoloji devir oranı oldukça yüksektir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörde yolcu memnuniyetini artırmaya yönelik kullanılan uçak içi eğlence ve koltuk sistemleri teknolojinin yoğun kullanıldığı alanlardandır. Havayolu işletmelerinin rezervasyon sistemlerine yönelik yazılım ve donanım araçlarına da ciddi yatırımlar yaptıkları görülmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerle birlikte yakıt fiyatlarından tasarruf etmek üzere daha verimli motorların kullanıldığı uçaklar önem kazanmaktadır. Bu nedenle özellikle uçakların daha verimli olmasına yönelik teknolojik gelişmeler bu alandaki yatırımları teşvik etmektedir (Küçük Yılmaz, 2016, s. 42).
- Sektörde yüksek oranda yakıt ve işgücü maliyeti söz konusudur. Bu maliyetler yöneticilerin çok az etkide bulanabildiği ve yönetilebildiği maliyetlerdir (Wensveen, 2007, s. 187). Hava yolu taşımacılığında sabit maliyetlerin oranı çok yüksek olduğu halde buna karşın marjinal maliyetlerin oranının düşük olduğu söylenebilir (Doganis, 2015, s. 66).
- Sektörde düşük marjinal maliyetler ve fazla kapasite sorunu bulunmaktadır. Sektör hem fazla kapasite üretme eğiliminde hem de ürününü tahsis edilen maliyetlerin altında fiyatlandırma eğiliminde olmuştur. Yüksek sabit maliyetlerle oluşturulan fazla kapasitenin yıkıcı bir etkisi vardır. Havayolları bu fazla kapasiteyi fiyatları düşürerek uçaklarını doldurmaya çalışır. Tüketicilerin uçuş program sıklığına yönelik talebi, depolanması mümkün olmayan kapasite fazlası üretime neden olur ve bu durum havayolu maliyetlerini yükseltir. Havayolu işletmesi tarafından satılmayan koltuklar fazla kapasite kaynaklı katlanılmış maliyet olarak gelir kayıplarına yol açar. Bunun nedeni havayolu işletmesinin uçuş gerçekleştikten sonra uçaktaki herhangi bir koltuğu bir daha satamayacak olmasıdır (Doganis, 2015, s. 5; Wensveen, 2007, s. 189).
- Havayolu taşımacılığı ekonomik dalgalanmalara karşı oldukça hassastır. Ekonomik dalgalanma ve durgunluğun havayolu taşımacılık faaliyetleri üzerinde doğrudan olumsuz etkileri bulunmaktadır. Eğlence ve iş seyahatleri azalır bu

dönemde insanlar seyahatlerini erteleyip tasarruf yapma eğiliminde olurlar. Havayolu müşterisi işletmeler tasarruflar kapsamında daha az kişiyi seyahat ettirir ve böyle dönemlerde birinci sınıf seyahatler giderek azalır. Tüm bunların sonucunda fazla kapasitenin oluşması söz konusu olur. Bu durum hava yolu işletmelerinin gelirlerinin azalmasına neden olur (Wensveen, 2007, s.176-186).

2.1.5. Hava yolu taşımacılığında çalışma çevresi ve insan kaynakları

Günümüzde büyük havayolu konumunda bulunan pek çok işletme geçmişteki yönetim süreçleri çok daha yalın bir yapıdaydı. Bu nedenle de az sayıda istihdam edilen çalışan bir ekibin parçası olduklarını kolaylıkla hissedebiliyorlardı. İşletmedeki çalışanlar performanslarının etkilerini kolaylıkla değerlendirebiliyordu çünkü iletişim ve kontrol aralığı çok kısaydı. Günümüzde ise hava taşımacılığı sektöründe yaklaşık 80.000 kişi istihdam eden büyük hava yolu işletmeleri bulunmaktadır (Wensveen, 2007, s. 20). İnsan kaynağının bu kadar yoğun kullanıldığı havayolu sisteminde ekonomiye, teknolojik ve bilgiye dayanan pek çok önemli unsur belirleyici olmasına rağmen insan olmadan bu unsurlardan hiçbirisi işe yarayamadığından sektörde insan unsuru kilit rol oynamaktadır (Benligiray, 2016, s. 322).

İnsanlarla iletişimin ağırlıklı olarak gerçekleştiği hizmet sektöründe hizmet sunumlarında çalışanlar aynı zamanda duygusal emeğin sağlayıcıları konumundadır. Duygusal emek ön cephedeki çalışanların birçoğunun günlük iş deneyiminin ayrılmaz bir parçası olarak çalışanın iyiliği, müşteri memnuniyeti ve örgütsel performans göstergeleriyle yakından ilgilidir (Okabe, 2017, s. 150). İşletmeler müşterilerine kaliteli hizmet sunabilen, sorunlara ve başarısızlıklara çözüm bulabilen, müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayabilen yetenekli çalışanlara sahip olmak istemektedirler (Karatepe ve Kim, 2020, s. 1). Bu nedenle geçmişte iyi bir öğrenim ve özgeçmiş yeterli görülürken, işletmeler artık bireysel yaratıcılığı yüksek, proaktif yenilikçi ve üretebilen yapıdaki çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Pelenk, 2018, s. 150). Bu nedenle işletmeler öz yeteneklerini keşfedip onları geliştirecek yatırımlara yönelerek çalışanlarının performanslarını artıracak yollar aramaktadır (Bakker, 2017, s. 67).

Havacılık alanında işletmelerin müşterilerine yenilikçi ve kaliteli hizmet uygulamalarını sunabilmek için çalışanları önemli bir bağlantı noktasıdır (Lee ve Hyun, 2016, s. 1623). Alanında önde gelen uzmanlar ve araştırmacılar, havacılık kazalarının

%70 ile %80'inin nedeni olarak insan faktörünü işaret etmektedir. Bu etkinin bir sonucu olarak geçmişten günümüze insan faktörü ile kazalar arasındaki ilişkiyi açıklamak için önemli çabalar sarf edilmiştir. Modern havacılık emniyet teorisi günümüzde ağırlıklı olarak insanların operasyonel durumlara nasıl tepki verdiğini, insan faktörünün havacılık emniyet sistemlerindeki yeni teknoloji ve iyileştirmelerle nasıl etkileşime girdiğini anlamaya odaklanmıştır. Kazalardaki insan kaynaklı faktörlerin doğru bir şekilde anlaşılması ve bu yöndeki doğru uygulanmalara geçilmesi havacılık kaza oranlarını azaltmaya yönelik etkili girişimler olarak değerlendirilebilir (Sant ve Hilal, 2021, s. 1).

Hava taşımacılığı gibi değişim ve dönüşümün hızlı bir şekilde gerçekleştiği sektörlerde operasyonel performans konusu oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle son yıllarda yaşanmış olan ekonomik krizler ile yakıt fiyatlarında meydana gelen dalgalanmalar havayolu işletmeleri açısından finansal ve operasyonel performansın önemini daha da arttırmıştır.

2.2. Çatışma Kavramı

Diğer canlılardan insanı ayıran ve onu daha başarılı kılan, insanın işbirliğinde bulunabilmesidir. İnsanlar düşünce gücü sayesinde tercihlerde bulunarak çevresiyle uyumunu sağlayabilmekte ve bu sayede yaşamlarını sürdürebilmektedir. İnsanlar arasındaki ihtiyaç ve amaçlarda farklılıklar söz konusu olduğunda ise çeşitli uyum sorunlarının yaşanması kaçınılmaz bir hal almakta beraberinde gerginliklerin ve çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Bakan ve Yeşil, 2006, s. 37; Eren, 2015, s. 563). Çatışma taraflardan birinin diğerinin istek duyduğu bir konuda ona engel olması bunu hissettirmesi veya açıkça göstermesi ve karşı tarafın bunu algılaması ile oluşan sonuçların ifadesidir. Eğer istenen şey kişi için vazgeçemeyeceği ya da kişinin kabullenmesinde zorlanacağı bir değer taşıyorsa çatışma için potansiyel zemin hazır hale gelmiş olur (Sığırı ve Gürbüz, 2017, s. 483).

Türk Dil Kurumu genel Türkçe sözlüğünde çatışma; “çatışmak işi, silahlı büyük kavga, arbede” olarak açıklanmakta, Yöntembilim terimleri sözlüğünde “görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlık”, Ruhbilim terimleri sözlüğünde “uzlaştırılamayan ve birbirine karşıt olan içtepi, istek ve eğilimlerin canlıyı aynı zamanda ve yaklaşık güçte etkilemesi”, Eğitim terimleri sözlüğünde “1. Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal

durum. 2. Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da amaçların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu” olarak ifade edilmektedir (TDK Sözlüğü, 2021).

İşletmelerde farklı düzeylerdeki çatışmaların (anlaşmazlıklar, sürtüşmeler, zıtlaşmalar) yönetilmesi için yöneticiler enerjilerinin ve zamanlarının önemli bir bölümünü ayırmaktadırlar. Çatışmanın devamlı olması ve iyi yönetilememesi halinde iş ve iş süreçlerinde sabotaja varabilecek derecede olumsuz personel davranışlarına sebep olabilmektedir. Ayrıca çatışmanın çalışanlar üzerinde yarattığı baskı sonucunda strese neden olduğu, stresin ise çalışan sağlığında (kalp hastalıkları, ülser gibi) bozulmalara sebep olduğu bilinmektedir (Koçel, 2014, s. 757).

Çatışma kavramına ilişkin diğer bazı tanımları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Robbins ve Judge (2015, s. 455)’ ye göre “çatışma, taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafı negatif olarak etkilemek üzere olduğu veya etkilemekte olduğu algısı ile başlayan bir süreçtir”.
- Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, diğer tercihler ve arzular üzerindeki iddiaları içeren bir sosyal etkileşim sürecini ifade eder (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro, 1999, s. 63).
- “Çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir”(Koçel, 2014, s. 758).
- “En yalın haliyle karşılık arayacak olursak, çatışma, karşı karşıya gelme, uyum içinde olmama, birbirinden farklı düşünme, zıtlaşma gibi çeşitli sözcüklerle ifade edilebilir” (Özkalp, Keser, Acar, Varoğlu ve Kirel, 2013, s. 119).
- Rahim (Rahim, 1985, s. 81) ise çatışmayı “Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık şeklinde meydana gelen bir etkileşim halidir” şeklinde tanımlamıştır.
- “Çatışma, iş yaşamında kişi veya grupların kendi içlerinde aralarında ya da işletmelerle çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir uyuşmazlık anlaşmazlık zıtlık ve birbirine ters gelme muhalefet durumuna düşme şeklinde oluşan dinamik bir süreçtir” (Güney, 2017, s. 298).
- “Çatışmayı örgütsel açıdan bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan

olayların bireysel ve grupsal farklılıklarının kaçınılmaz ürünleri olarak sayabiliriz” (Eren, 2015, s. 563).

- “Çatışma, örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütle, çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim sürecidir” (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 3).

Yukarıda yapılan tüm tanımlar ışığında çatışma kavramının temelinde anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, karşılıklı ters düşme gibi unsurların bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu unsurlardan biriyle karşılaşılması durumunda hangi düzeyde oluşumu fark etmeksizin kaçınılmaz olarak çatışmalar ortaya çıkacaktır (Çalışkan ve Urtekin, 2019; Koçel, 2014, s. 758). Çatışma sadece taraftarını değil çatışmada yer almayanları da etkileme olasılığı olması nedeniyle fonksiyonel olmayan çatışmalarda yönetimsel başarı ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler oluşturur (Güney, 2017, s. 298).

Yöneticinin çatışma yönetimi konusunda başarılı olması onun bu konudaki bilgisiyle mümkündür. Yöneticilik aynı zamanda çatışmanın yönetimini içeren bir faaliyettir. Konuya ilişkin yaygın kullanılan deyişe göre, “yönetici, dönen işletme çarkının ses çıkaran dişlilerini yağlayan, çarkın ahenkli ve yumuşak bir şekilde dönmesini sağlayan” kişidir (Koçel, 2014, s. 757). Yöneticilerin örgütsel alanlarda potansiyel çatışma alanlarını bilmeleri bu alanlardaki gerçekleşen çatışmaları çözümleyip yönetmeleri örgütsel başarıyı artıracak ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu sayede yöneticiler çatışmayı çözümleyip çatışan tarafların etkili ve verimli çalışmalarını sağlayarak örgütsel başarının artmasını sağlayabilir.

Çatışma geleneksel görüşte çalışanın verimliliğini olumsuz etkileyen engellenmesi ve değiştirilmesi gereken durum olarak ifade edilir. Bunun karşısında yer alan görüş ise çatışmanın olumlu bir tarafının olduğunu ve performans için olması gereken bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Çatışmanın olumlu olarak kabul edilen tarafı farklı düşüncelerin ifade edilmesinin önünü açması bu sayede yaratıcı ve yenilikçiliğe alan açmasıdır. Buna göre çatışmalar iyi yönetilirse verilecek kararlarda ve davranış biçimlerinde çeşitlilik sağlar bu durumda çatışmalar işlevsel duruma dönüşmüş olur (Bakan ve Yeşil, 2006, s. 39; Eren 2011, s. 585).

Çatışmaların çok düşük ya da çok yüksek düzeyde olması istenmeyen durumlardır. Her iki durumda işlevsiz çatışmalar oluşturmaktadır. İşlevsiz çatışmalar ise olumsuz

performans sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle çatışmanın optimal düzeyde olması tercih edilir. Optimal çatışma düzeyindeki çatışma ortamının anlamı; işlevsel, durgunluk ve yıkıcılığın olmadığı daha çok yaratıcılığın ve değişimin önünü açan, gerilimlerin düşük düzeyde olduğu seviyedir (Robbins ve Judge, 2015, s. 476-477).

2.2.1. Çatışma yaklaşımları

Örgütlerdeki çatışmalarla düşünce ve yorum farkı içeren görüşleri içeren çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımları; klasik(geleneksel), neo-klasik (insan ilişkileri yaklaşımı) ve modern yaklaşımlar (etkileşimci) olmak üzere üç başlık altında toplanmak mümkündür (Kıngır ve Şimşek, 2006, s. 40; Güney, 2017, s. 300; Koçel, 2014, s. 761; Sıgır ve Gürbüz, 2014, s. 491; Eren, 2015, s. 571).

Bu yaklaşımlardan ilki olan klasik/geleneksel yaklaşıma göre çatışma örgütler için olumsuz bir durumdur. Örgütsel düzeyde ortaya çıkan çatışma belirtileri, gelişmekte olan bir rahatsızlığın varlığını haber vermektedir. Çatışmaya geleneksel bakış açısıyla bakanlar, çatışmanın olumsuz bir durum olduğunu vurgulamak için çatışmayı şiddet, zarar verici ve yıkıcı gibi sözcüklerle aynı anlamda kullanmışlardır (Güney, 2017, s. 299; Koçel, 2014, s. 758). Bu görüşe göre çatışma yıkıcı bir niteliğe sahiptir ve çalışanların ahenkli çalışmasını bozan durumlardır. Bu sebeple yönetimin görevi çatışmanın ortaya çıkmasını önleyip ortadan kaldırarak örgütü ve çalışanları bu olumsuzluktan korumaktır. Fakat bu görüş belirli bir düzeydeki çatışmadan kaçınılamayacağı anlaşıncaya zamanla önemini yitirmiştir (Robbins ve Judge, 2015, s. 455).

Çatışmaya ilişkin ikinci yaklaşım olan insan ilişkileri yaklaşımı, geleneksel görüş ile temelde zıt yönde varsayımlara sahiptir. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre, çatışma örgütlerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilir ve bazen de çatışmanın faydaları olabilir. Buna göre örgütlerin faal olması için belli oranda çatışma olmalıdır (Sıgır ve Gürbüz, 2014, s. 484). Bu görüş neo-klasik yönetim yaklaşımlarının ürünüdür. Bu yaklaşımın savunucuları sayesinde çatışmanın çözümlenmesi ve yönetimi önem kazanmıştır. Kısaca belirtecek olursak, bu yaklaşımın savunucuları, örgütü farklı özellikte ve amaçlardaki insanların bir bileşimi olan sosyal bir sistem olarak değerlendirdikleri için çatışmanın da bu sistemde doğal olarak var olacağı kaçınılmaz bir sonuç olarak görmektedirler (Güney, 2017, s. 299).

Çatışmaya ilişkin üçüncü yaklaşım olan etkileşimci anlayışa göre ise çatışmalardan kaçınılamaz, çatışma örgüt verimliliğinde ve performansında önemli rol oynadığından örgütte optimal düzeyde bir çatışma mutlaka var olmalıdır (Sıgır ve Gürbüz, 2014, s. 484). Çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yaratıcılık, yenilik, değişim ve performans bundan olumsuz etkilenecektir. Çatışma düzeyinin fazla olması ise yönetsel süreçleri aksatır ve organizasyonların varlığını tehlikeye atar (Koçel, 2014, s. 758). Bu yaklaşımın temel felsefesini kısaca şöyle açıklamak mümkündür: İş hayatında bir grubun etkin ve verimli çalışabilmesi için çatışma, gerekli bir süreçtir. Etkileşimci yaklaşımın dikkat çektiği bir diğer husus ise çatışmanın işlevsel olması gerektiğidir. Bu görüşe göre, sadece işlevsel çatışmaların grupta amaçları desteklediği, performansı artırdığı ve yapıcı sonuçlar doğurduğu kabul edilir. Grupların performansını engelleyen ve etkinliğini bozan çatışmalar ise işlevsel olmayan çatışmalardır (Robbins ve Judge, 2015, s. 455).

Özetle yukarıdaki yaklaşımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, hangi yaklaşım benimsenirse benimsensin çatışma; örgütsel verimliliği, etkinliği, huzuru, güvenli çalışmayı bir diğer deyişle örgütsel iklimi olumsuz etkilese dahi örgütsel yapının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Burada asıl önemli olan çatışmayı olumlu bir alana çekebilmek ve kontrol altına alabilmektir (Güney, 2017, s. 299).

2.2.2. Çatışmanın nedenleri

Çalışma yaşamında gerçekleşen çatışmaların birçok nedeni bulunmaktadır. İşletmelerde çeşitli taraflar arasında farklı düzeydeki çatışmaların nedenlerinin bilinmesi çözüm yollarının geliştirilmesi bakımından önemlidir. Çatışmaların ortaya çıkış nedeni; kişiler arası ilişkilerden, kişilik ve benlik farklılığından, duygu, düşünce, kültür ve tutum farklılıklarından ya da bağımlılıklar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklar ve algılama farklılıkları kaynaklı olabilir (Eren, 2015, s. 565).

Çatışma nedenlerini üç başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bu nedenler; bireysel faktörler, yapısal (örgütsel) faktörler ve iletişimsel faktörler olarak üç başlık altında ele alınabilir (Ayan ve Yavuz, 2018, s. 747). Bu faktörlerden bireysel faktörler kapsamına kişilik, amaç, statü ve güç, algılama ve yorumlamadaki farklılıklar yer alır. Bireylerin sahip olduğu farklı özellikleri bireysel faktörlerde belirleyicidir. Yapısal faktörler ise örgüt içerisindeki süreçlerde yaşanabilecek çatışmalarda etkili unsurları içermektedir. Yapısal faktörler olarak; örgüt büyüklüğü, fonksiyonel bağımlılık, ödül

sistemlerindeki farklılık, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, örgütsel değişimin etkisi, bürokratik nitelikler, kıt kaynaklar için rekabet, yöneticilik tarzlarındaki farklılıklar, iş bölümünden kaynaklanan farklılıklar, kriz dönemlerinden kaynaklanan farklılıklar, örgüt içi güç mücadeleleri, uzmanlaşma, ortak karar verme, denetim biçimi, yenileşme, norm ve değerler şeklinde sıralanmaktadır (Ayan ve Yavuz, 2018, s. 747). Son olarak iletişimsel faktörler, çalışma ortamındaki sağlıklı iletişime engel olabilen faktörleri içerir. İletişimde yaşanan anlama güçlükleri, bilgi alış verişiindeki eksiklikler, dinlemeye ilişkin sorunlar, iletişim kanallarında oluşabilen bozukluklar gibi faktörler bu başlıkta yer alır.

Yukarıda bahsedildiği üzere çatışma nedenlerini farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür. Çatışmalara yol açan temel nedenleri genel olarak maddeler halinde özetlemek gerekirse aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Güney, 2017, s. 303), Koçel, 2014, s. 766);

- İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık,
- Belirli ortak kaynakların paylaşılması,
- Amaç farklılıkları,
- Algılama farklılıkları yönetim alanı ile ilgili belirsizlik,
- İletişim noksanları,
- Statü farklılıkları,
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- Çıkar farklılıkları,
- Kişilik farklılıkları,
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- İşçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadelesi

2.2.3. Başlıca çatışma türleri

Çatışma, genel olarak aralarında çelişen faaliyet ve durumlar söz konusu olduğundan farklı türlerde meydana gelmektedir (Karadağ ve Tosun, 2014, s. 46). Bu nedenle çatışma türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Çatışmaların verimliliğe olan etkilerine ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olup olmaması bakımından çatışmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılır. Bu sınıflandırma kriteri geleneksel düşünceye uygun değildir. Modern düşünce

ise çatışmaların fonksiyonel olup olmama ayrımını kabul etmektedir (Güney, 2017, s. 302). Fonksiyonel çatışmalar; grubun amaçlarını destekleyen ve performansını arttırdığı yapıcı olarak kabul edilen çatışmalardır. Buna karşın yıkıcı ve grup performansını olumsuz olarak etkileyen çatışmalar ise işlevsel olmayan çatışmalar olarak değerlendirilir (Robbins ve Judge, 2015, s. 455).

Bir başka sınıflandırmaya göre çatışmalar; ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç türde sınıflandırılmaktadır. İlişki çatışması bir diğer ifadeyle duygusal çatışma olarak da adlandırılmaktadır. İlişki çatışması kişisel olup savunmacı ve kızgınlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kavramsal çatışma olarak da adlandırılan görev çatışmasında ise düşünce, planlar ve projeler kapsamındaki tartışmalardan kaynaklı çatışmalardır. Süreç çatışması ise örgüt çalışanlarının görevlerini yaparlarken süreç boyunca işlerin paylaşımı ve yapılış şekli ile ilgili olan çatışmaları içerir (Sıgır ve Gürbüz, 2017, s. 489).

Literatürde yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma ise çatışmaya taraf olanlar açısından çatışmaların sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflamaya göre çatışmalar; kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışma, kişilerarası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar (Eren, 2015, s. 571, Koçel, 2014, s. 761) şeklinde sıralanmaktadır. Bu sınıflamadaki çatışma türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1 Kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışma

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma (*intrapersonal çatışma*), kişinin sahip olduğu yeterlilikleri ve beklentileri ile kendisinden beklenenlerin çeliştiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kendi içinde çatışma, kişilerin kendinden beklentisini ya da başkalarının kişilerden bekleneni kişinin tam olarak algılayamaması sonucu kişide bir rahatsızlık, kızgınlık ve stres oluşması bu durumunda ortaya çıkan çatışma halidir (Koçel, 2014, s. 761). Bu tür çatışmada, kişilerin yüksek düzeyde tepkiler verir ve kendisiyle çelişir. Bu tür çatışmalar kimlik çatışması olarak da kabul edilmektedir (Sıgır ve Gürbüz, 2017, s. 491).

2.2.3.2 Kişilerarası çatışmalar

Kişiler arası çatışma organizasyonlar içinde oldukça sık görülen bir çatışma türüdür. Burada çatışmayı kişinin bir başkasıyla yaşadığı çatışma hali olarak ele almak

mümkündür. Organizasyondaki kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, amaç, değer, çalışma şekli ve kültür yapısındaki farklılıklar bu çatışmaların temel sebepleri arasındadır. İş yaşamında çalışma ortamında yapılacak işlerdeki tanım eksiklikleri ve rol belirsizlikleri de bu tür çatışmaya neden olur (Koçel, 2014, s. 762; Güney, 2017, s. 300).

Örgütlerde bu çatışmalar daha çok ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticilerinin birbirleriyle yaşadıkları anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Çatışma ve sürtüşmeler temelde; değer, tutum ve davranış boyutlarında gerçekleşir (Sıgri ve Gürbüz, 2014, s. 491). Bu çatışmalar örnek olarak; çalışanlar arasındaki geçimsizlik durumları, müdürlerin, şeflerin ve memurların arasındaki fikir ve görüş farklılıkları ile çıkarılardan kaynaklı ayrılıklar verilebilir (Eren, 2015, s. 571).

2.2.3.3 Gruplar arası çatışmalar

İki ya da daha fazla grup arasında çeşitli anlaşmazlıklar sebebiyle çatışmalar meydana gelebilir. Eğer çatışma aynı grup içindeki kişiler arasında olursa bunu bireysel çatışmalar olarak değerlendirmek gerekir. Gruplar arasındaki çatışmalar aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan gruplar arasında daha fazla gerçekleşmektedir. İşletmelerde çalıştığı bölümlerde benzer düşünce ve duygulara sahip olanlar bulundukları çalışma ortamlarında gruplara ayrılabilirler. Bu gruplar arasında güç mücadelesi biçimsel olmayan çatışmalara örnek oluşturur. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı durumlarda planlama ve uygulama süreçlerinde grup olarak anlaşmazlık yaşayabilirler (Eren, 2015, s. 571).

2.2.3.4 Bölümler arası çatışmalar

İşletmelerde temel işlevleri yerine getirmek için organize edilen görev yetki ve sorumlulukları belirlenmiş olan farklı bölümler bulunmaktadır. Bu bölümler arasında çatışmaların yaşanması söz konusu olabilmektedir. Her bölüm kendisiyle ilgili alanlarda başarılı olmak için ya da diğer bölümlerin önüne geçmek için rekabet halinde olabilir. Bu durumun ileri düzeyde kontrolsüz bir biçimde arzulanması diğer bölümlerle çatışmaya neden olabilir (Güney, 2017, s. 301). Örneğin bir işletmedeki finans bölümünün planlamaları ile üretim bölümünün yatırım ihtiyaçları arasındaki düşünce farklılıkları nedeniyle aksaklıkların yaşanması ve bunun sonucunda çatışmaların yaşanması bu duruma örnek olarak verilebilir (Eren, 2015, s. 572).

2.2.3.5 Örgütler arası çatışmalar

Bir örgütün çevresindeki bir örgüt veya aynı iş alanında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmasıdır (Eren, 2015, s. 572). Günümüz küresel pazar ortamında açık sistem anlayışının doğurduğu rekabet ortamı ile birlikte yaşanan çatışmalar örgütler arası çatışmaları ifade eder. Örneğin serbest rekabet ortam içinde rakip işletmeler arasındaki çatışmalar (pazar savaşları, fiyat savaşları gibi) bu türden çatışmalardır. İşletmenin sendika ile olan çatışması, çevreci kurumlarla olan çatışmalar da bu türden çatışmalara örnek oluşturur (Güney, 2017, s. 301).

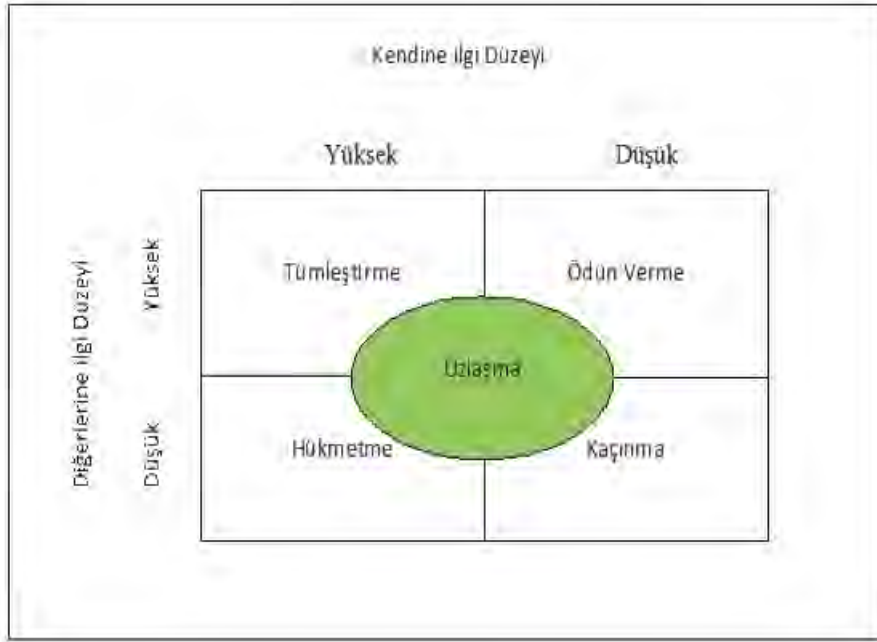
2.2.4. Çatışma yönetimi

Çatışmanın insan yaşamındaki kaçınılmaz varlığına rağmen bazı kişilerce halen iyi bir ilişkide çatışmanın olmaması gerektiği görüşü kabul görmektedir. Halbuki çatışmalarda olumlu yada olumsuz duygular birlikte görülebilir. Açık bir biçimde dile getirilmeyen ve yapıcı bir şekilde çözülmeleyen çatışmalar örgüte ve bireye daha fazla zarar verir. Bireyler arasındaki ilişkilerin bozulmasındaki temel neden çatışmalardan daha ziyade çatışmaların bireyler tarafından yapıcı olarak çözümlenemeyişidir (Karadağ ve Tosun, 2014, s. 46). Çatışmanın yönetimi ve çözümü arasında ise önemli farklılıklar bulunmaktadır. Çatışmanın çözümü, çatışmanın azaltılması veya ortadan kaldırılması anlamına gelirken, çatışmanın yönetiminde çatışmanın azaltılması veya ortadan kaldırılması gerekli değildir. Önemli olan çatışmayı işlevsel düzeyde tutabilmektir (Rahim ve dig., 1992, s. 424).

Çatışma yönetim tarzları kapsamında ileri sürülen modeller çoğunlukla Blake ve Mouton'ın İkili İlgi Modeli'nden (Dual Concern Model) referans alınarak hazırlanmıştır. Bu modeldeki iki eksenin bir tarafında ilgi-çıktılara verilen önem (Concern for production), diğer tarafında ise insana ilgi-ilişkilere verilen önem (concern for people) yer almaktadır. Bu iki eksendeki konumlara göre çatışmaların hangi yönetim tarzları ile çözülebildiği ifade edilmiştir. Bu çözüm tarzları ise; rekabetçi, kaçınmacı, uyuşmacı, uzlaşma ve problem çözücü şeklindedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017, s. 499). Blake ve Mouton'un modelini örnek alarak oluşturulan modellerden biri Thomas (1976) tarafından oluşturulmuştur. Bu modele göre iki eksenli yapıda, bireylerin kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket ederek rekabetçi davrandıkları, ya da karşısındaki kişilerini beklenti ve kazançlarını da düşünerek işbirliği davranışında bulundukları varsayılmıştır.

Bu iki temel eksen üzerinde ise rekabetçi, işbirliği yapan, uzlaşmacı, yardıma istekli ve geri çekilen şeklinde yönetim tarzları bulunmaktadır (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 214).

Rahim ve Bonoma tarafından yapılan modelde ise “kendine ilgi” ve “başkalarına ilgi” söz konusu eksenlerde yer almıştır. Çatışma yönetim tarzları olarak da kaçınan, hükmeden, ödün veren, bütünleştiren ve uzlaştıran şeklindeki bir yapı görülmektedir (Sıgı ve Gürbüz, 2017, s. 499).



Şekil 2.1. Kişiler arası çatışma yönetim tarzları modeli (Rahim, 2002, s. 217)

Şekil 2.1’ de yer verilen çatışma çözme tarzları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Tümleştirme / Problem çözme: Birlikte çalışmanın ortak amaçların bulunduğu ve tarafların konumlarının eşit düzeylerde olduğu ortamlarda problem çözme tarzı öncelikli olmaktadır. Bu yöntemde temel felsefe kazan kazan şeklindedir. Kişiler kendilerinin ve karşı tarafın ihtiyaçlarını önemserler. Karşılıklı olarak her iki tarafın da kabul edeceği bir çözüm için tarafların bilgi alışverişi, dinleme ve anlama istekliliği ve birbirlerine karşı açık olma davranışlarında bulunduğu çatışma yönetim tarzıdır (Rahim, 2002, s. 218).

Ödün verme / Uyuşmacılık (yumuşatma ve dengeleme): Bu yöntemdeki temel düşünce çatışma yerine geriye çekilip anlaşılacak konuları ön plana almaktır. Bu noktada ortak çıkarların vurgulanması buna karşıt olarak kişisel olandan ödün verilmesi söz konusudur. Buradaki temel felsefe kazanmak için kaybet yani kazan-kaybet şeklindedir

(Rahim, 2002, s. 218). Ancak kişilerin karşı tarafla ilişkilerini iyi tutabilmek için asıl amaçlarını bırakıp karşı tarafın isteklerini öncelemesi gerçekte sorunun özüne inilememesi ve konuya geçici bir çözüm getirilmesi anlamını da taşıyabilir (Baykal ve Kovancı, 2008, s.25).

Kaçınmacılık: Çatışmanın görmezlikten gelindiği çatışma konusunun ciddiye alınmadığı durumlarda bu tarz yönetim tarzı daha çok görülür. Buradaki asıl amaç çatışmaların büyütülmeden önlenmesidir. Kişiler kendisinin ve karşı tarafın amaçlarını ve düşüncelerini önemsemezler. Bu yöntemdeki temel felsefe ise kaybet-kaybet olarak düşünülebilir (Rahim, 2002, s. 218). Kaçınma yaklaşımını seçen yöneticiler çalışanları kendi problemlerini kendilerinin çözmesinin gerektiğini düşündükleri için çatışmaya müdahale etmeyi gereksiz olarak görürler. Bu nedenle çatışmalara ilişkin kararlar bekletilir ve sonuç olarak çatışma çözümsüz kalır (Koçel, 2014, s. 772).

Hükmetme / Rekabetçilik(Yarışma ve baskı yapma): Bu yönetim tarzında sonuçlar ve çıktılara verilen önem yükek düzeydeyken karşı tarafa verilen önem ise düşük düzeydedir. Bu tarzdaki temel düşünce kazan-kaybet şeklindedir. Çatışmalarda güç ve otorite kullanıldığından bir tarafın düşüncesi galip gelecek ve diğer taraf bu durumu kabul edecektir (Rahim, 2002, s. 218). Büyük örgütlerde ast üst ilişkilerinde çatışmalarda çabuk ve hızlı kararların alınması gereken ortamlarda bu yöntem daha çok tercih edilir (Baykal ve Kovancı, 2008, s. 25).

Uzlaşmacılık: Uzlaşmacılık bakış açısıyla çatışma tarzında çatışmanın tarafları kendisinin ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına eşit düzeyde önem atfettikleri bir durumu ifade eder. Taraflar ortak bir noktada buluşması için alma-verme şeklinde bir yol izlenir. Bu tarz yaklaşımda kazanan ya da kaybeden olmaz. Her iki tarafta amaçlarından vazgeçmiş ve ortak amaçta birleşmiş olur (Rahim, 2002, s. 218).

Yöneticinin önemli görevlerinden biri de organizasyonun amaçlarına katkı sağlayacak bir şekilde çalışanlar veya gruplar arasındaki çatışmaları çözümleyip yönetebilmektir. Yöneticiler çatışmaları yönettikleri bu süreçlerde aşağıdaki yolları izleyebilirler (Koçel, 2014, s. 770);

- Mevcut çatışmaları teşhis etmek
- Bu çatışmaların nedenleri ve köklerini araştırmak
- Çatışmaları yönetimini veya çözümünü sağlayacak alternatifleri belirlemek ve birisini uygulamak

- Sonuçların takip edilmesi (çatışmanın ve nedenlerinin ortadan kaldırıldığından emin olunması).

Bireylerin çatışma yönetiminde benimsedikleri yollar üzerinde kişisel özelliklerle birlikte kültürel özelliklerin de etkisi bulunmaktadır. Bireyin veya örgütlerin hangi çatışma yönetim tarzını ya da stratejisini benimseyeceği içinde bulunduğu kültürel unsurlardan bağımsız olarak düşünülmemelidir. Nitekim belirsizlikten hoşlanılmayan bir kültürde, problem çözme ya da dengeleme stratejilerine daha fazla ağırlık verilirken; çatışmayı seven toplumlarda rekabet ön plana çıkmaktadır. İstikrar ve dengeden hoşlanarlarda ise kaçınmacılığın ağır basma olasılığı daha yüksek olabilir (Sıgır ve Gürbüz, 2017, s. 500).

2.3. Yenilik Kavramı

Yenilik, yeni fikirlerin, yeni süreçlerin ürün ve hizmetlerin üretilmesi veya farklı bir uygulamanın çalışma ortamında kabul edilmesi için bulunulan davranışların oluşturduğu bir süreçtir. Çalışanların yenilik konusundaki algıları ve yenilikçi davranışlara olan eğilimleri işletmenin rekabet gücünü artırabilecek bir unsurdur. Günümüzde üretim maliyetlerindeki yükseliş ve diğer işletmeler tarafından mal ve hizmet çıktılarının hızlı bir biçimde taklit edilmesi, işletmeleri yenilikçilik konusundaki eğilimlerinin artmasına ve yenilikçilik konusunda her zamankinden daha çok teşvik edici olmalarına neden olmuştur (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2019, s. 99).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar koşullarında rakiplerinin stratejilerine cevap verebilmek ve değişime ayak uydurabilmek için yenilikçi stratejilere başvurmaktadır. Bu nedenle günümüzde modern işletmeler çalışanların yenilikçi davranışlarına önem vermekte bu doğrultuda örgüt içerisinde bu davranışları artıracak bir yapı oluşturarak bir yenilik kültürü oluşturmayı arzulamaktadırlar (Çalışkan, 2013, s. 91).

Yenilik kavramıyla bazı diğer kavramların yakın ilişkide olduğu ve bazen bu kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir. Örneğin, yenilik kavramıyla Ar-Ge (araştırma ve geliştirme)'nin günlük dilde zaman zaman birbirinin yerine doğrudan kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavram aynı anlama gelmez. Ar-Ge geniş kapsamlı olarak insanlık kültürü ve bilgisini artıran bu bilgi ve kültürü yaratıcı kılacak faaliyetleri kapsarken, yenilik mevcudu geliştirmeyi ya da yeni bir üretimi ifade ederek maddi değer yaratan uygulamalar olarak gerçekleşir (Saatçioğlu ve Bildirici, 2017, s. 45). Yaratıcılık

ve yenilik kavramları arasında da farklılık bulunmaktadır. Yaratıcılık farklı olan düşüncelerin üretimi iken yenilik ise bu düşüncelerin harekete geçirilmesiyle daha çok ilgilidir (Karabay, Akpınar ve Görmüş, 2020, s. 68). Yenilik kavramının yenilikçi davranışlarla olan ilişkisinde ise yenilik kavramı çalışanların ortaya koyduğu yaratıcılık ile ilgili davranışları içermesine karşın yenilikçi davranışın yaratıcılığı da içine alan ondan daha fazlasını ifade eden bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.1. Yenilikçi davranışlar

Yeni bir fikrin kişi tarafından tanıtılması veya diğerlerince ortaya konulan bir fikrin kabul edilerek gerçekleştirilmesi ve uygulanması yenilikçi davranış olarak tanımlanmaktadır (West ve Farr, 1989, s. 17; Yuan ve Woodman, 2010, s. 324). Yenilikçi davranış Scott ve Bruce (1994, s. 581) tarafından ise çalışanın işine ilişkin problemi fark edebildiği yeni fikirlerin veya çözümlerin üretilmesi bu fikirlerin savunularak uygulanması olarak, Van De Ven (1986, s. 592) 'a göre ise eski bir fikrin yeni kombinasyonu, mevcut düzendeki köklü değişiklikler, bireyler tarafından yeni olarak algılanan bir formül veya benzersiz bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Çalışanların yenilikçi davranışları iş rolleriyle doğrudan bağlantılı davranışlar değildir. Çalışanın görev tanımında yer almayan çalışanın işteki rolünün dışında gerçekleşen davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Karabay, Akpınar ve Görmüş, 2020, s. 68).

Kleysen ve Street (2001, s. 285)'e göre çalışanların yenilikçi davranışlarını beş grupta sınıflamak mümkündür. Bunlar; fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme-savunma ve uygulama şeklindedir. Yenilikçi davranış bir ürün veya hizmetteki iyileştirme olabileceği gibi, bütün organizasyon içindeki süreç ve ürünleri etkileyebilecek benzersiz fikirlerin geliştirilmiş şeklinde de gerçekleşebilir (Karabay, Akpınar ve Görmüş, 2020, s. 68).

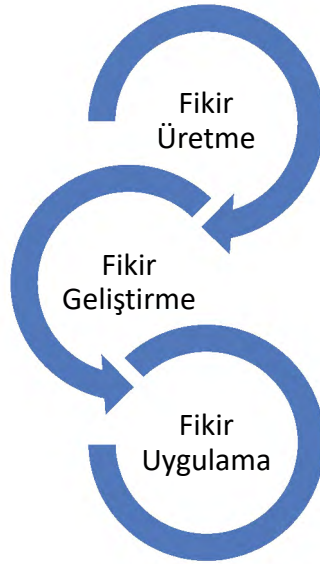
Çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini ortaya koyabilmelerinde onların yeniliğe olan yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir (Begenirbaşı ve Turgut, 2016, s. 63). Bu durum çalışanların işyerindeki çalışma koşullarının önemini göstermektedir. Çalışma ortamında kişilerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri iş rollerine kendilerini verebilmeleri onların iş tatminlerini yükselten bu sayede performanslarını artıran bir unsurdur. Yaptığı işte kendisini yenileyen ve sahip olduğu yeni fikirleri paylaşabilen ve

uygulama imkânı olan çalışanlar, bu haliyle kurumun performansına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır (İspir, 2018, s. 121).

2.3.2. Yenilikçi davranış süreci

Yenilik süreci, kurumsal bir bağlamda başkalarıyla belirli bir zaman içinde beraber iş yaparken yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Yönetim açısından, yenilik sürecini anlamak aslında yeniliklerin gelişimini kolaylaştıran ya da engelleyen faktörleri anlamaktır (Van De Ven, 1986, s. 591).

Yenilikçi davranışlar Scott ve Bruce (1994, s. 581) tarafından fikir üretme, fikir geliştirme ve fikri uygulama şeklinde ifade edilen ve üç aşamada gerçekleşen bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu süreçteki ilk aşama olan fikir üretme, mevcut bir problemin tanımlanması ve yeni bir fikrin ortaya konularak tanıtılmasını içermektedir. Bir sonraki aşama olan fikir geliştirme aşaması, yeniliğe yönelik destek bulmaya ve yeniliğe taraftar olanları birlikte olmaya yani birliğe getirmeye yöneliktir. Fikrin uygulanması aşamasında ise yenilikçi bireyin dokunulabilen veya deneyimlenebilen, artık yayılabilen, toplu üretilen yeniliğin bir portatipini veya modelini üreterek fikrini uygulamaya taşınmasına ilişkindir.



Şekil 2.2. Yenilikçi davranış süreci (Scott ve Bruce, 1994, s. 581)

Yenilikçi davranış sürecine ilişkin bir diğer sınıflandırma De Jong ve Den Hartog (2010, s. 24)'ın sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma yenilikçi davranışları dört aşamada ele almaktadır. Bu aşamalar; fikri keşfetme, fikir üretme, fikir desteği ve fikir uygulaması

şeklindedir. Fikri keşfetme ihtiyaç duyulan bir alanda ilgili durumu iyileştirmeler ya da bir probleme acil çözüm oluşturacak fikirler bu aşamaya temel oluşturur. Fikirlerin üretilmesi, işletmedeki iş süreçlerinde, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi aşamalarında ya da tespit edilen sorunlara çözüm üretmek için gerçekleştirilen bir aşamayı ifade eder. Fikir desteği aşamasında ise fikir sahibinin destek bulmak üzere çevresine yönelik yaptığı tanıtım ve müzakere faaliyetlerini içerir. Son aşama olan fikirlerin uygulanması, üretilmiş ve desteklenmiş bir fikrin hayata geçirilmesi test edilmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin yapılmasını içermektedir.

2.3.3. Yenilikçi davranışları etkileyen unsurlar

Günümüzde artık işletmelerde çalışanların yenilikçi davranışları uzun vadeli büyüme ve gelişme için önemli bir stratejik unsur olarak kabul edilmektedir (Ko ve Joo, 2018, s. 5298). İşletmelerdeki değişim ve yenilik faaliyetlerinin hızlanması ile birlikte çalışanların yeni yöntem, teknik ve prosedürleri geliştirerek çalıştıkları işletmelere katkı sunmaları beklenmektedir. Çalışanların işletmenin beklentilerine cevap verebilmesinde etkili olan ve yenilikçi olma konusundaki istekliliğini etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlara örnek olarak; işletmedeki değişimin çalışanları yeniliğe yönlendirmesi, çalışanların daha fazla bağımsız olma amacı, verilen ödülleri elde edebilme arzusu ve sorunların çözümüne katkı sunarak uyumu yakalama isteği sayılabilir (Topçu ve Basım, 2018, s. 126).

Çeşitliliğin vurgulanıp desteklendiği bütünleştirici örgüt yapılarında ve kültürlerinde çalışanların yeteneklerine, iş birliğine ve ekip çalışmasına olan inancı yeniliğin büyümesinde etkili olmaktadır. Daha fazla yenilik üreten örgütler, çalışanları görev tanımlarının sınırlarına hapsetmek yerine, izledikleri stratejik yollar dâhilinde, çalışanları birbirine bağlayan ve yapılması gerekeni yapmaya teşvik eden daha karmaşık yapılara sahiptir. Ayrıca bu tür örgütler kilit konumda yer alan dış kaynaklarla daha iyi bağlantı halindedir (Kanter, 1988, s. 93- 95).

Çalışanların yenilikçi davranmak konusundaki isteksizliklerinin başında başkaları tarafından olumsuz algılanma korkusu gelmektedir (Yuan ve Woodman, 2010, s. 337). Bu korkunun nedeni işletmelerde çalışanların yenilik yanlısı fikirleri ile çalışma çevresinde iş arkadaşlarıyla olan yerleşik iş ilişkilerinde ya da grup normlarına uyumsuzluk halinde çatışmaların yaşanabilmesidir (Topçu ve Basım, 2018, s. 126). Bir

örgütte çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeni fikirler üretme yeterliliği, bunun yanında çeşitliliğin ve heterojenliğin alınan kararların kalitesi açısından yararlı etkileri, geleneksel görüşte uyumsuzluk olarak düşünülür ve negatif bir değer olarak kabul edilir. Çalışanların yenilik konusundaki korkularını yenebilmeleri ve geleneksel önyargıların olumsuz etkilerinden kurtulmanın yollarından biri yenilikçi çabaları takdir ederek finansal ödüller vermek bu yolla çevresel ortamın yarattığı olumsuz etkileri zayıflatmaktır (Battistelli, Pıccı ve Odoardi, 2017, s. 788).

Van De Ven (1986, s. 591) ise çalışanların yenilikçi davranışlarının yönetilmesinde kolaylaştıran ya da zorlaştıran dört faktörden söz eder. Bunlardan birincisi çalışanların dikkatinin yönetilmesine ilişkindir. Çalışanlar büyük ölçüde yeni fikirler geliştirmeye dikkat etmek yerine mevcut uygulamalara odaklanır ve bunları sürdürmek üzere hareket ederler. Böyle durumlarda kişilerin ihtiyaçlara ve fırsatlara dikkat etmek için eylem eşiklerini tetiklemesi daha zor olur. İkincisi, sürece ilişkin faktörlerdir. Yenilikçi fikirlerin uygulanması ve kurum tarafından benimsenmesi için fikirlerin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Yenilikçi fikirlerin bulunması veya kabulü bireysel bir faaliyet olabilirken, bu faaliyetin yenilik olabilmesi için bu fikirlerin uygulanması ve örgüt tarafından toplu bir şekilde kabul göremesi gerekir. Üçüncüsü, zaman içinde bir yenilik geliştikçe fikirlerin, insanların ve işlemlerin çoğalmasından dolayı ortaya çıkan, parça-bütün ilişkilerini içerir. Burada ilişkilerin koordinasyonun sağlanması ve organizasyonun yapısının verimliliğinin sağlanması gerekir. Son faktör ise bir yeniliğin kurumsal liderlik bağlamında stratejik olarak yönetimine işaret eder. Yenilikler sadece mevcut örgütsel düzenlemelere uyum sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda bu ortamların yapısını ve uygulamalarını da yenileyebilmelidir.

2.4. İşe Adanma Kavramı

Pozitif psikolojiye yönelik çalışmalara yönelimin arttığı günümüzde işe adanma kavramı birçok çalışmada yer bulan ve ilgi çeken bir kavram olmuştur (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 147). İngilizcede “Work Engagement” olarak ifade edilen işe adanma kavramın Türkçe’de nasıl ifade edileceği hakkında bir uzlaşma sağlanamamıştır. İşe cezbolma, işe bağlanma, işle bütünleşme, işe gönülünden adanma, işe adanmışlık, işe adanma, işe bağlılık, işe angaje olma ve çalışmaya tutkunluk olmak üzere kavramın çeşitli

karşılıkları kullanılmıştır. Gürlek ve Tuna (2019, s. 37)’ya göre “work engagement” kavramını Türkçe’de en iyi “işe adanma” şeklinde ifade bulmaktadır.

Çalışanların işleriyle olan psikolojik bağlantısı, 21 yy. bilgi ve hizmet ekonomisinde kritik bir önem kazanmıştır. Çağdaş çalışma dünyasında, etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, işletmeler yalnızca en iyi yetenekleri işe almakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara tüm yeteneklerini işlerinde kullanabilmeleri için ilham verir. Çağdaş kuruluşlar, işleriyle psikolojik olarak bağlantılı, kendilerini enerjik ve adanmış hisseden, yani işlerine kendini adanmış olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 4).

2.4.1. İşe adanma kavramına farklı bakış açıları

İşe adanma ilk defa Kahn (1990, s. 692) tarafından kavramlaştırılmıştır. Kahn bu kavramı açıklamak amacıyla benlik ile rol kavramlarını kullanmıştır. Buna göre adanmışlık organizasyon üyelerinin kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş rollerine katmaları ve orada olmalarını ifade ederken, adanmamışlık durumunda kişiler kendilerini fiziksel duygusal ve bilişsel olarak iş rolünden geri çekerek performanslarını gerçekleştirirler (Kahn W., 1990, s. 694). Bu yaklaşım göre, adanmışlık ve adanmamışlık kavramları, kişilerin işlerine yönelik davranışlarında rollerini yerine getirirken rolünün gereklerini sağlamaya yönelik kişisel katılım sağlamasını ya da rolünden kişisel olarak uzaklaşmasını ifade etmektedir (Gürlek ve Tuna, 2019, s. 38).

Kahn (1990, s. 703) varlığında çalışanların kişisel olarak işleriyle ilgili olmalarını ve işlerinde kendilerini bulunmalarında etkili olan, yokluğunda ise işlerindeki bu kişisel bağın kopmasına neden olan üç psikolojik durum tespit etmiştir. Bu psikolojik durumlar; anlam, güven ve uygunluk (elverişlilik)’tur. Bunlardan “*psikolojik anlamlılık*”, işe adanmışlığı teşvik eden veya caydırıcı unsurları yaratan iş öğeleriyle ilişkiliyken, “*psikolojik güvenlik*”, tehditkâr olmayan, öngörülebilir ve tutarlı sosyal durumları meydana getiren sosyal sistem öğeleriyle ilişkilidir. Son olarak “*psikolojik elverişlilik*”, insanları meşgul eden ve onlara rol performanslarına katılmaları için daha fazla veya daha az kaynak bırakan bireysel dikkat ile ilişkilidir. Örgütler çalışanlarının kendilerini işlerine vermelerinde etkili olan psikolojik durumlarını tespit etmek istiyorlarsa şu üç soruyu sormaları yeterlidir. Bu rolde var olmam benim için ne kadar anlamlı?, Bunu yapmak ne kadar güvenli? ve Bunu hangi uygunluk durumlarında yapabilirim? .

Maslach ve Leiter (2016, s. 103), işe adanma kavramını farklı bir bakış açısıyla, tükenmişliğin karşıtı olarak ele almış ve tükenmişliği işyerinde sürekli hal almış durumların sebep olduğu kişiler arası stres faktörlerine, uzun süreli bir karşılığı olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlamışlardır. Buna göre bu karşılığın oluşmasındaki üç temel neden dayanılmaz bir yorgunluk, sinizm ile birlikte işten kopma ve başarısızlık yani verimsizlik duygusudur. Tükenme işe adanmışlığı erozyona uğratan bir durumdur. Tükenmişliğin tersine adanmışlık, çalışanları enerjik kılan, işlerine kendilerini vermelerini ve çalışanların işleriyle ilgili stresli taraflardan ziyade mücadele ettikleri yanlarının ön plana çıktığı durumdur. Maslach ve Leiter adanmışlık kavramını enerjik olmayla, bir şeye ait olma (involvement) ve özyeterlilik (efficacy) olarak belirtirken, bu üç boyutun tükenmişliğin karşıtını oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu durumdan hareketle Maslach ve Leiter “Maslach Tükenme Envanteri” aracılığıyla işe adanma kavramının ölçülebileceğini bu envanterden düşük puan alınması halinde işe adanmanın arttığını ileri sürmüşlerdir (Enver ve Meydan, 2015, s. 5).

İşe adanmayla ilgili bir diğer yaklaşım Saks’ın çok boyutlu yaklaşımıdır. Saks (2005, s. 603)’a göre Kahn, Maslach ve Leither’in yaklaşımlarındaki temel eksiklik bireylerin adanmışlık için gereken koşulları ve öncülleri belirlemelerine karşın, bu koşullara bireylerin gösterdikleri farklı derecelerde adanmışlık düzeylerinin ne sebeple olduğunu açıklayamamalarıdır (Saks, 2005, s. 603). Saks’ın yaklaşımına göre çalışanlar istedikleri kaynakları işletmelerinden aldıklarında, kuruma yüksek düzeyde adanmışlık hissederler ve kendilerini bunun karşılığında bir şeyler yapmak zorunda hissederler. İşletme bu kaynakları sağlayamadığında, çalışanların rollerinden çekilme ve kendilerini geri çekme olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, bir çalışanın iş rollerini yerine getirmek için ayırmaya hazır olduğu bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakların miktarı, işletmeden alınan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara bağlıdır. Saks’a göre adanmışlık bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliklerinin bileşeninden oluşan, rol performansı ile ilişkili bir yapıyı ifade eder. Bu kapsamda örgüt çalışanlarının işle ilgili rollerinin getirdiği işe adanmışlık ve örgüt üyesi olarak yerine getirmesi gereken rollerinden kaynaklı olarak örgüte adanmışlık olmak üzere iki tür adanmışlık vardır (Gürlek ve Tuna, 2019, s. 39).

Schaufeli vd. (2002, s. 73)’ne göre ise işe adanmışlık çalışan bağlılığı, canlılık ve özveri ile karakterize edilen tatmin edici, işle ilgili olumlu zihin durumu olarak tanımlanmıştır. Adanmış çalışanlar, işlerini yaparken enerjik, işinde adanmışlık

duygusuna sahip ve kendilerini iş talepleriyle tamamen başa çıkabilecek durumda görürler (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Maslach ve Leiter'den farklı olarak, işe adanmanın tükenmişliğin zıttı olmadığını işe adanmanın dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutunun bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu üç boyuttan ilk ikisinin tükenmişliğin yorgunluk ve sinizm boyutuyla zıtlık teşkil ederken yoğunlaşma boyutu ile tükenmişliğin yetersizlik boyutu birbirinin zıttı değildir. Buna göre tükenmişlik puanı ile işe adanmanın ölçülmesi doğru değildir. Tükenmişlik ve işe adanma farklı araçlarla bağımsız olarak ölçülmesi gereken kavramlar olarak ele alınmalıdır (Schaufeli vd., 2002, s. 74-75). Tükenmişliğin olumsuz etkilerine karşın, pozitif psikolojiye sahip bağlı çalışanlar işlerini yaparken enerjik ve isteklidirler. Bu sayede çalışanlar iş talepleriyle daha iyi başa çıkabilmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2007, s. 137-140). Kaynaklar açısından zengin bir çalışma ortamı özellikle iş talepleri yüksek olduğunda bu talepleri karşılayabilmeyi ve işe adanmayı teşvik eder (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 8).

2.4.2. İşe adanmanın bileşenleri

İşe adanmayla ilgili farklı yaklaşımlar onun farklı bileşenlerle ölçülmesini beraberinde getirmiştir. Kahn (1990)'ın yaklaşımına göre işe adanma bireylerin kendilerini iş rolüne vermesini içeren üç boyutta gerçekleşir. Bunlar; Fiziksel adanma, duygusal adanma ve bilişsel adanma olarak sıralanmıştır. Maslach ve Leiter (2016) ise tükenmişlik anti tez yaklaşımı üzerinden işe adanmayı Maslach tükenmişlik ölçeğinin enerji, bağlılık ve yeterlilik boyutların tersi olarak ele almıştır. Saks (2005) ise işe ve örgüte adanma olmak üzere adanmanın iki boyutunu öne sürmüştür.

Bu çalışmada da kullanılacak olan Utrecht işe adanma ölçeği Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve adanmışlık kavramını; dinçlik, işe bağlanma ve yoğunlaşma olarak üç boyut altında sınıflamıştır (Schaufeli ve ark., 2002, s. 74). Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık; dinç olma, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir (Schaufeli vd. 2002, s. 74; Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 295; Schaufeli ve Salanova, 2007, s. 141). Bu boyutları kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

Dinçlik (vigour); Çalışanın çalışırken enerjisini yüksek tutması, ilgisini işine verebiliyor olması, işindeki zorluklara karşı sabırla yaklaşabilmesi ve işi için gayretli olması biçiminde ifade edilebilir.

Adanmışlık (dedication); Çalışanların yaptıkları işin önem ve anlamını bilmesi ve işini heyecanla ve coşkulu bir şekilde yapmasını ifade eder. Ayrıca işini değerli bulmasını, işiyle gurur duymasını, rekabetçi ve coşkulu çalışma durumunu ifade eder.

Yoğunlaşma (absorption); Çalışanın yapmakta olduğu işe kendisini vermesini ve işini yaparken keyif alabilmesini ifade eder. Karşılaşılan problemlerin çözümü ile birlikte sorunların ortadan kalkması ve işin zevkli bir biçimde yapılması durumudur.

2.4.3. İşe adanma davranışının önemi ve etkileri

İşe adanmışlığın hem bireysel hem de kurumsal performans üzerinde etkileri vardır. Adanmış çalışanlar başarıya odaklı oldukları için zorluklarla mücadele ederek hedeflere ulaşmak konusunda daha çok çaba gösterirler. Adanmışlıkla birlikte, çalışanlar enerjik olmakla kalmaz, bu enerjiyi şevkle işlerine uygularlar. Bu durum çalışanların sağlıkları üzerinde pozitif yönlü etkiler bırakmaktadır (Bakker ve Leiter, 2010, s. 191). İşe adanmış çalışanların çalışma ortamlarında göstermiş olduğu başlıca davranışlar örgüte inanma, bir şeyleri daha iyi yapmak için çalışmayı arzulama, işletme içeriğini anlama ve büyük resmi görebilmek olarak sıralanabilir. Ayrıca adanmış çalışanlar, iş arkadaşlarına karşı saygılı ve yardımsever olma, işinde gelişim gösterme isteği duyma, işiyle ilgili konularda bilgilerini güncel tutma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Robinson vd., 2004, s. 9). Adanmış çalışanlar kendi iş kaynaklarını yaratıp daha iyi performans gösteren, psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek, işinde mutlu ve çalışmayı eğlenceli bulan çalışanlardır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 5). Bu çalışanlar dikkatlerini belirli bir iş üzerinde odaklayabilmede daha başarılıdır. Bu sayede zorlu sorunların özüne ulaşırken önemli ayrıntıları dikkate alırlar.

Leiter ve Bakker (2010, s. 2)' e göre adanmışlık bireysel ve örgütsel değerler arasında karşılıklı duyarlılıkların gelişimini sağlarken bu sayede birey ve kurum arasındaki bağları güçlendirdiği, aynı zamanda adanmışlık düzeyi kurumsal politikalara, uygulamalara ve yapılara verdikleri yanıtları da etkilemektedir. İşe adanmışlığın yenilikçi davranışlarla pozitif yönlü bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Agarwall vd., 2012, s. 208).

İşe adanmış olmanın hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçları bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında işe adanmış olmanın çeşitli yararlar sağladığı çeşitli yazarlar tarafından birçok çalışmada ortaya konmuştur. Yapılan bu araştırmalarda

işe adanmanın bazı sonuçları arasında; çalışan performansı, müşteri memnuniyeti, proaktifliği, yenilikçi davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcılık, verimlilik konularında adanmışlığın pozitif yönde etkisinin olduğu işten ayrılma niyeti gibi bazı konularda ise negatif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Harter vd., 2002; Salanova vd., 2005; Schaufeli ve Bakker, 2004; Saks, 2006; Schaufeli ve Salanova, 2007; Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker ve Demerouti, 2009; Mengüç vd., 2013; Bakker ve Schaufeli, 2015; Macey and Schneider, 2008; Bakker Tims ve Derks, 2012, s. 1374; Agarwall vd., 2012).

2.5. Proaktif Kişilik Kavramı

2.5.1. Kişilik kavramı

İş hayatında insan faktörü geçmişten günümüze önce kaynak, sonrasında değer olarak kabul görmüş, günümüzde ise sermayeyi oluşturan bir unsur olarak giderek daha da önemli hale gelmiştir (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019, s. 8). Çalışanların kariyer programları ve eğitim gibi imkânlarla kendilerine katıkları ile beraber katma değer kazanması işletme için bu kaynağı her geçen gün daha cazip hale getirmiştir (Pelenk, 2018, s. 150).

Bireylerin işe yönelik davranışlarını etkileyen kişilik, sosyal-kültürel faktörler, çevresel faktörler ve aile gibi birçok faktörden söz edilebilir (Ulufer ve Soran, 2019, s. 30). Bu faktörlerden kişilik, bireylerin iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkilerde süreklilik ve tutarlılık gösteren aynı zamanda kişinin farklılığını yansıtan tüm özelliklerini içeren bir yapı (Cüceloğlu, 1991, s. 19); kişiyi diğerlerinden farklı kılan yetenekleri, ilgileri, konuşma tarzı, tutumları ile durumlara uyum sağlayabilme biçimlerini içeren özelliklerinin toplamıdır (Güney, 2006, s. 15). Bir başka ifadeyle kişilik, bir insanı diğer insanlardan ayıran duygu, düşünce ve tutumların öznel ve nesnel boyutlarıyla farklılaşan özelliklerinin bütünü olarak ifade edilebilir. Kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörler arasında kalıtım, aile, sosyal çevre, fiziksel ve coğrafik şartlar gibi pek çok unsur bulunur. Kişilerin aynı olayları farklı algılamaları, farklı tepki ve çözümler üretmelerindeki temel nedenin sahip oldukları kişilik özellikleriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 216).

Bir toplumun yaşama biçimi kültür kavramı ile ifade edildiği üzere bireyin yaşama biçimi de kişilik kavramı ile ifade edilmektedir. İletişim halinde olduğu kişinin kişiliği

hakkında fikir sahibi olan ve kendi kişiliğinin özelliklerini bilen bireyler daha sağlıklı bir iletişim ve etkileşim içerisinde bulunacak bu sayede muhtemel çatışmaları engel olabilecektir (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019, s. 8). Bireylerin kişilik yapıları ve özellikleri onların kişisel hayatlarını etkilediği gibi iş yaşamlarını da etkilemektedir. İş hayatında bilgili olmak kişiye tek başına başarıyı getirmesi güçtür, bunun yanında gerekli olan tavır, tutum ve davranışlara da sahip olmak yani o işe uygun bir kişiliğe de sahip olmak gerekir (Sarıtış, 1997, s. 545).

2.5.2. Proaktif kişilik

Proaktif sözcüğü dilimize, İngilizce’de sıfat olarak kullanılan “proactive” sözcüğünden geçmiş olup, Cambridge İngilizce sözlüğünde anlam olarak “bir sorun oluşana kadar beklemek yerine, iyi bir sonuç elde etmeyi amaçlamak veya bir sorundan kaçınmayı amaçlamak” şeklinde ifade edilmektedir¹. Grant ve Ashford (2008, s. 8)’a göre ise proaktivite, fırsat ve tehditleri öngörerek kendisine bir müdahale ya da bir şey söylenmesine gerek olmaksızın çalışanın kendi kararıyla erken davranmasıdır. Frese ve Fay (2001, s. 134) ise proaktiviteyi, fırsat ve tehditleri onlara göre bir durumun oluşmasından önce öngörmek ve harekete geçmek olarak ifade etmektedir. Proaktif kişiliği ise çevresindeki kısıtları ve engelleri önemsemeden, inandığı değişiklikleri yapmak üzere belirli bir yerden emir almaksızın harekete geçebilen, aynı zamanda değişim başlatmada öncü rol alabilen, çevreyi örgütünün faydasına olacak yönde değiştirme isteğinde olan kişilik yapısı olarak tanımlamak mümkündür (Yolcu ve Çakmak, 2017, s. 417).

Proaktif kişilik özelliği tüm çalışanlarda bulunmayan, proaktiviteye yönelik bir eğilim, bir kişilik özelliğidir. Proaktif olanların tersine proaktif olmayan kişiler çok az inisiyatif kullanırlar ve değişim için diğerlerine güvenirlir. İçinde bulundukları koşullara pasif olarak uyum sağlarlar ve hatta bunlara katlanırlar (Bateman ve Crant, 1993, s. 105). Proaktif kişilerin fırsatları değerlendirmek için oldukça hırslı bir biçimde ve sonuç odaklı bir çaba içerisinde oldukları söylenebilir (Seibert vd., 2001, s. 846). Proaktif kişiliğe sahip bireyler öngörülerini kullanarak fırsat ve tehditleri algılamaları, fikirlerini kolaylıkla savunabilen ve çevresindeki fikirlerden de yararlanmasını bilen daha yapıcı ve kârlı kararlar alabilen kişilerdir (Pelenk, 2018, s. 150).

¹ <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/proactive>

Günümüz iş dünyasında örgütler yoğun ve dinamik rekabet ortamlarıyla başa çıkabilmek için çalışanlarından önemli beklentileri bulunmaktadır. İşletmeler, işbirliği ve uyum içinde (tanımlanan rolleri yapan) çalışan kişilerin yanı sıra kendi örgütlerinin daha etkin bir şekilde işlev görmesine yardımcı olmak için bir şeyler başlatan proaktif kişilere ihtiyaç duymakta ve her geçen gün işletmelerin bu kişilere olan ilgileri artmaktadır (Chan, 2006. s. 481).

2.5.3. Proaktif kişiliğin önemi ve etkileri

Günümüz rekabet ekonomisi şartlarında çalışanların yenilikçi potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak her organizasyonun önceliği haline gelmiştir. Çalışanlar tarafından oluşturulan yeni fikirler, girişimler sayesinde ürün veya hizmetlerin farklılaştırılması ve geliştirilmesi sağlanmakta bu durum ise kuruluşlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Entelektüel sermayenin tüm iş kollarında artan önemi ile birlikte işletmeler insan kaynakları uzmanlarından çalışanları yenilikçi davranışlarda bulunmaya teşvik eden etkili müdahaleler geliştirmeleri ve sağlamalarını beklemektedir (Park vd., 2013, s. 75).

Örgütlerin dinamik ve rekabetçi iş ortamı ile başa çıkmak daha faydalı yeni süreçler oluşturmak için çalışanların yenilikçi potansiyelinden yararlanmaları önemli bir zorunluluktur. Bu sayede çalışanların yeniliklere katkı sağlayabilmeleri olanaklı hale gelecektir. Bu durum örgütlerdeki proaktif kişilik yapısına sahip çalışanların yeniliğe katkı sağlayabilmesine de imkân tanıyacaktır (Grant & Ashford, 2008, s. 5). Çalışanların doğasına uygun olarak görev dağılımının yapıldığı ve bireyle yapılacak iletişimlerde kişiliklerinin dikkate alınarak sürdürülmesi sayesinde hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti daha iyi hale gelecektir (Ulufer ve Soran, 2019, s. 30).

Proaktif kişilerin görevlerini bilinçli bir biçimde yerine getirdikleri, enerjilerini doğru bir biçimde kullandıkları, hedeflerini gözetken ve ısrarcı olan iletişim ağı kurmada etkili olan özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler sayesinde bulundukları ortamda daha iyi performans gösterirler. Ayrıca proaktif kişiler geribildirim alma, gelişime açıklık, inisiyatif kullanabilme ve müşterilere yakından ilgilenen davranışlar gösterme eğilimindedir (Yolcu ve Çakmak, 2017, s. 417).

Proaktif kişiliğin çalışma ortamındaki etkilerine ortaya koyan birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda ulaşılan bazı sonuçlara göre proaktif kişilik ile adanmışlık, bağlılık, çalışan fedakârlığı, çalışan performansı, çalışma tutkusu, yaratıcılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranışlar, emniyetli davranış tutumu arasında proaktif

pozitif yönlü ilişki varken işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Dijkers vd., 2010; Christian, vd., 2011; Bakker, Tims ve Derks, 2012; Huang, 2014; Kim, Han ve Lee, 2010; Spiztmuller vd., 2015; Ji vd. 2019; Yang, Gong ve Huo, 2011, Su ve Zhang, 2020; Li vd., 2016; Kong ve Lı, 2018; Kim vd., 2009; Lv vd., 2018).

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde çalışma arkadaşı ile çatışma düzeyinin ve işe adanmanın yenilikçi davranış üzerine etkisi buna ek olarak işe adanmanın aracı etkisi ve proaktif kişiliğin bu dolaylı ilişki üzerindeki düzenleyici etkisinin incelenmesinde takip edilecek metodoloji açıklanmıştır. Bu kapsamda; araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler, anketin uygulanması ve verilerin toplanması, ölçeklerin güvenirlik ve faktör analizleri konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

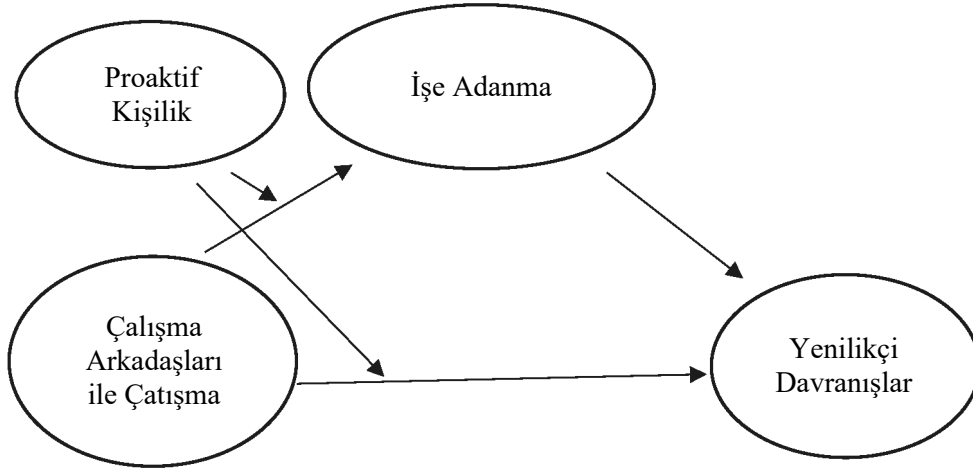
Bu araştırma kapsamında nicel yönelimli araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nicel araştırmalar, sayısal veriler yoluyla, kesin ve genellenebilir sonuçlar elde etmeyi amaçlayan araştırmalardır. Nicel araştırmalarda anket ve deney başlıca veri elde etme teknikleri olup, nicel araştırmaların en önemli üstünlüğü sayısal verilerin üretilmesi, gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 20018, s. 103).

Araştırma desenleri, nicel, nitel ve karma yöntem yaklaşımları kapsamında yer alan ve yapılacak işlemlere yön veren araştırma türleridir (Cresswell, 2012, s. 12). Sosyal bilimler alanından nicel yaklaşımın benimsendiği birçok araştırma deseni kullanılmaktadır. Bu desenlerden en fazla kullanılanı tarama anket (survey) tipi desendir. Belirli konular hakkındaki kişilerin tutum, görüş, davranış, inanç, beklenti ve özelliklerini anketler kullanılarak belirlemeye çalışıldığı araştırmalar tarama araştırmaları olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 20018, s. 105). Tarama desenli çalışmalar evren hakkında genellemeye ulaşmak üzere, evrenin tamamı üzerinden ya da belirli bir örnek veya örneklem ile yapılan tarama faaliyetini içerir (Karasar, 2002, s. 79). Tarama araştırması desenleri içerisinde korelasyonel araştırma, deneysel araştırma, meta analizi araştırmaları gibi nicel araştırma desenleri sayılabilir.

Bu araştırmada nicel araştırma desenlerinden tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma, yenilikçi davranış ve proaktif kişilik değişkenleri arasındaki doğrudan ve aracı etki istatistiksel olarak incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, kurumsal bilgi ve hipotezler işığında literatürdeki görgöl çalışmalar göz önünde bulundurularak araştırmaya ilişkin aşağıdaki durumsal aracılık modeli oluşturulmuştur (Bkz. şekil 2.1). Durumsal aracı etki, değişkenlerin birbiriyle olan aracılık gibi dolaylı etkilerin hangi durumlarda farklılaşabileceğini belirlemek için kullanılmaktadır (Gürbüz, 2019b, s. 20). Bu çalışmada, aşağıda yer alan model çerçevesinde çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma, yenilikçi davranış ve proaktif davranış arasındaki ilişkiler ortaya konulan hipotezler ile incelenmiştir.



şekil 3.1. Araştırma modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yönetim alanında çatışma kavramı geçmişten günümüze önemini korumuş bir kavramdır. Modern yönetim anlayışı organizasyonlarda çatışmaların kaçınılamayacağını kabul etmektedir (Koçel, 2014, s. 758). Potansiyel atışma kaynakları neredeyse

sonsuzdur ve hedefler, kapsam, yoğunluk, yöntemler, katılımcı sayısı ve sonuçlar da büyük ölçüde değişebilir. Bunun için çatışma, toplumsal ilişkilerde uyum kadar doğal bir olgudur. Yapılan araştırmalar orta ve üst düzey yöneticilerin zamanlarının % 20'sini çatışmaların çözümüne ayırdıklarını göstermiştir (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro, 1999, s. 63). Örgüt içerisinde çatışmalar incelendiğinde çatışmaların daha çok ast-üst ilişkisinden kaynaklandığı görülmektedir. Çatışmanın oluşmasında en önemli etkenler arasında lider ile çalışma arkadaşlarının davranışları ilk sıralarda yer almaktadır. Daha sonra gelen etkenler arasında yönetim şekli, yetki ve sorumluluk dağılımı gelmektedir (Yangınlar, 2019, s. 171).

Raeve vd. (2008, s. 96)'ne göre, yüksek düzeydeki psikolojik iş talepleri, rol belirsizliği, fiziksel taleplerin zorluğu, fiziksel olarak kötü çalışma ortamı, vardiyalı çalışma, fazla mesai, iş güvencesizliği gibi durumlar çalışanların hem iş arkadaşı ile hem de yöneticileriyle yaşayacakları çatışmaları tetiklemektedir. İşyerinde iş arkadaşı ve yöneticilerin sosyal desteğinin yüksek olması, istihdam koşullarıyla ilgili daha fazla özerklik, genel olarak iş tatmini, parasal tatmin ve itibar ödülü, hem iş arkadaşı çatışmasının hem de yönetici çatışmasının başlamasına karşı önemli oranda önleyici etkide bulunmaktadır. İşyerindeki karar özgürlüğü seviyelerinin yüksek olması ve daha fazla kariyer fırsatı ise yönetici ile çatışmanın başlamasına karşı önemli ölçüde bariyer görevi görmektedir.

Rahim ve Katz (2019, s. 16)'ın "Kırk yıllık çatışma: toplumsal cinsiyet ve neslin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkileri" başlıklı çalışmalarına göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre sürekli olarak rekabet etmeyen stratejiler (bütünleştirme, mecbur etme, kaçınma ve taviz verme) daha fazla kullandıkları, erkek çalışanların ise kadın çalışanlara göre sürekli olarak daha fazla rekabet etme (egemenlik etme) stratejisi kullandıklarını göstermektedir.

Appelberg vd., (1991, s. 1051)'nin Finlandya'da büyük bir örneklem ile (14578 kişi) gerçekleştirdiği "İş yerinde kişiler arası çatışmalar ve çalışanların psikososyal özellikleri" adlı çalışmaların sonuçları yoğun tempoda çalışma, monoton çalışma ve beyaz yakalılık durumu gibi mesleki faktörlerin işteki kişilerarası çatışmalarla ilişkili olduğunu ve daha genç yaş gruplarında çatışmanın daha fazla gerçekleştiğini göstermektedir. Yaşamdan memnuniyetsizlik, günlük stres, kötümser ruh hali kadın ve erkekte her iki cinsiyet için kişilerarası çatışmalarda önemli risk faktörleri olarak bulunmuştur. Yüksek eğitim düzeyi sadece erkeklerde çatışma için önemli bir risk

faktörüken ve kendine güven düzeyinin düşük olması ise sadece kadınlar için çatışma için risk faktörü oluşturmıştır. Ayrıca erkekler arasında yoğun tempolu ve monoton çalışma kombinasyonu da çatışmaya önemli bir risk faktörü olarak bulunmuştur.

İçinde yaşanan kültürel yapının etkileri çatışma yaklaşımlarının önemli bir belirleyicisidir. Choi ve Ha (2018, s. 1101)'nın "İş Tatmini ve İş Verimliliği: Çatışma Yönetimi Kültürünün Rolü" isimli çalışmasında Amerika ve Güney Kore örnekleri karşılaştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, işbirlikçi bir çatışma yönetimi kültürünün iş tatmini ve algılanan iş üretkenliğini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ancak, baskın bir çatışma yönetimi kültürü olan ABD'de bur durum iş tatmini olumsuz etkilemiştir. Kore örneğinde ise sonuçlar işbirlikçi çatışma yönetimi kültürünün iş tatmini ve iş verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kore örneğinde olduğu üzere işbirlikçi yönetimin olduğu çatışma kültüründe, farklılıklar destekleyici bir ortamda açıkça tartışılır, bu da yaratıcı ve güçlü performans için gereken fikirlerin ve koordinasyonun daha fazla tartışılmasına yol açabilir. ABD örneğinde ise tersi bir durum gözlenmiş, baskın bir çatışma yönetimi kültürünün iş verimliliğini olumlu yönde etkilediği ve kaçınmacı bir çatışma yönetimi kültürünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Hizmet sektöründe yer alan işletmeler müşterilerin sürekli değişken isteklerine cevap verebilmesi ancak çalışanların yenilikçi davranışları ile karşılanabilir. İşletmeler çalışanların yenilikçi davranışlarını sağlayacak yeteneklerini desteklemekte hizmet kalitelerini artırmayı da amaçlamaktadır. Çalışanların işyerindeki memnuniyetleri onların olumlu duygularını artırırken, onların düşünme ve problem çözmelerindeki yetkinliklerini teşvik eder. Bu durum olumlu işbirliği çevresi yaratır (destekçi, empatik ve bilgi paylaştan) bu sayede yenilikçi düşüncelerin tartışıldığı özgür bir ortam yaratılır. Sonuç olarak böyle bir ortam da organizasyondaki yenilikçi davranışları cesaretlendiren bir iklim yaratır (Melhem ve zaffane, 2017, s. 1601).

Chen vd., (2012, s. 151) ise "Çatışma yönetimini kullanarak çalışanların iş memnuniyetini ve yenilik performansını artırmak" isimli çalışmalarında, bütünleştirici ve uzlaşmacı çatışma yönetimi davranışlarının iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir; aynı zamanda bütünleştirici ve uzlaşmacı bir çatışma yönetim tarzı yenilik pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Çatışmanın çalışanların ilişkilerindeki rolü ve kurumsal ortamlardaki performanslarına olan etkisi göz önüne alındığında, havayolu endüstrisi gibi takım çalışmasının ön planda olduğu sektörlerde çalışanlar arasında iyi kişilerarası ilişkileri sürdürmek için optimal çatışma yönetimini belirlemek önem kazanmaktadır (Lee & Hyun, 2016, s. 1623).

Yukarıda bahsedilen çalışmalar ve incelenmiş olan literatür ile birlikte değerlendirildikten sonra, çalışanların birbirleri ile olan çatışmasının onların yenilikçi davranışları üzerinde etkili bir unsur olduğu sonucuna varılmış ve aşağıdaki hipotezle bu durum ifade edilmiştir.

H1: Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

Schaufeli ve Salanova (2007, s. 167)'ya göre işe adanma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı ve yüksek performans dâhil olmak üzere tutumsal ve davranışsal düzeyde olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Ayrıca işe adanmışlık zihinsel sağlıkla da ilişkilidir.

Yüksek düzeyde enerjiye sahip ve işleriyle özdeşleşen çalışanlar, birçok kaynağa sahiptir ve bu çalışanların daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Adanmış çalışanların zaman içinde kendi iş kaynaklarını yarattığı dahi görülebilmektedir (Bakker ve diğ, 2008, s. 196).

Robinson vd., (2004, s. 9)'e göre işe adanmış çalışanların göstermiş olduğu başlıca davranışlar; örgüte inanma, bir şeyleri daha iyi yapmak için çalışmayı arzulama, işletme içeriğini anlama ve büyük resmi görme, iş arkadaşlarına karşı saygılı ve yardımsever olma, bir adım daha ileriye gitme isteği duyma, alanındaki gelişmeler hakkında bilgilerini güncel tutma olarak sayılabilmektedir.

Chen ve Huang, (2016, s. 1037)' un 1501 kişi ile Çin'de yaptığı çalışmada, çalışan adanmışlığının yenilikçi davranışları artırabileceği ve adanmışlığın görev çatışmasını azaltabileceği ortaya koymuş ve yöneticilerin kaynakları çeşitli uygulamalara yaymak yerine çalışanların adanmışlığını artırmak için yatırım yapılarak kullanılması gerektiğini savunmuşlardır.

Bakker ve Demerouti (2008, s. 215)'e göre işlerindeki performansları karşılaştırıldığında adanmış çalışanlar adanmamış çalışanlara göre daha iyi performans göstermektedir. İşe adanmış çalışanlar daha sıklıkla pozitif duygular deneyimlerler (ör.

mutluluk, neşe ve coşku) ve kendi kişisel kaynaklarını yarattıkları ve kendi adanmışlıklarının olumlu özelliklerini diğerlerine aktarırlar.

Agarwal vd., (2011, s. 208) ise yaptıkları çalışmada çalışanlar ve amirleri arasındaki doğrudan etkileşimlerin kalitesinin çalışanların adanmışlık düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Buna göre işe adanmışlık, yenilikçi iş davranışıyla pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkilidir. İşe adanmışlık, lider üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ederken, kısmi olarak da işten ayrılma niyetine aracılık etmektedir.

Jung ve Yoon (2018, s. 498-504)'a göre, işletmelerin çatışmayı olumsuz ve zararlı olarak görmeyi bırakmaları ve çatışmayı verimli ve aktif bir şekilde çözmek için çaba göstermeleri durumunda çalışanların çatışma yönetimi ikliminden olumlu etkilendikleri bir durumda işe adanma düzeylerinin arttığı bu durumun ise yenilikçi davranışlarda olumlu yönde gelişmeye yol açmaktadır. İşe adanma, çatışma yönetim iklimi ve yenilikçi davranışlar arasında tam aracılık etkiye sahiptir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar ve incelenmiş olan literatür birlikte değerlendirildikten sonra, işe adanmanın çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar ile olan ilişkisi değerlendirilerek bu durum aşağıdaki hipotezlerle ifade edilmiştir.

H2: Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların işe adanmalarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: İşe adanma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: İşe adanma, çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar arasında aracı (mediatör) bir etkiye sahiptir.

Günümüzde yaygın görüşlerden biri, çalışanların inisiyatif almaları ve proaktif davranışlar göstermeleri organizasyonlara rekabet gücü kazandırmakta başarısında önemli rol oynadığı şeklindedir (Crant, 2000, s. 435). Proaktiflik düzeyi yüksek çalışanlar, üstleri veya meslektaşları ile iletişim kurma veya geri bildirim arama gibi kendi çabalarıyla iş performanslarını iyileştirmeye daha isteklidir. Bu nedenle, bu bireylerin diğer bireylere kıyasla daha yüksek işe adanmaya sahiptirler bu durum çatışmalar meydana geldiğinde proaktif bireylerin performansında değişiklik yaratmazken, düşük proaktiflik durumunda olan çalışanlar daha fazla etkilenmekte ve

performanslarında düşüş olmaktadır (Li vd., 2014, s. 13-14). Dikkers vd., (2010, s. 59)' e göre proaktif kişilik yapısı çalışanların işle adanmışlık düzeyleri üzerinde yararlı etkileri olan kişisel bir kaynak olduğunu göstermektedir. İş arkadaşları ve yöneticilerinden gelen destekle birlikte proaktif bireylerin işle adanmışlıklarının zamanla yüksek seviyelere ulaşılabilir.

Huang, (2014, s. 37) ise çalışanın iş tutkusunun proaktif uyum performansının uyarıcısı olduğu duygusal istikrarın ise reaktif uyum performansını etkilediği sonucuna varmışlardır. Crant (1995, s. 532)'e göre proaktif kişiler fırsatları tanımlar, uygulayabilir ve anlamlı bir değişikliğe ulaşmaya kadar girişimlerde bulunurlar. Proaktiflik iş performansı ile ilişkilidir çünkü işle ilgili amaçları başarmakla ilgili önemli davranışları içerir. Bakker, Tims ve Derks, (2012, s. 1360) proaktif olarak çalışma ortamlarını ayarlayabilen çalışanların işletmeye bağlı kalmayı daha çok istedikleri ve daha iyi performans göstermeyi başardıklarını ortaya koymuşlardır. Spiznuller vd., (2015, s. 35)' ne göre proaktif kişilik, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Buna göre proaktif kişilerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri daha yüksektir. Fuller ve Marler (2009, s. 339-340)' a göre proaktif kişiler kariyer, psikolojik güçlendirme, kendini geliştirmeye daha yatkındır.

Kim, Han ve Lee, (2010, s. 37) proaktif kişiliğin çalışanların yaratıcılığını pozitif yönlü etkilediğini ve yönetici desteğinin bu ilişkinin gücünü artırıcı etkide bulunduğunu belirtmişlerdir. Tunca, Elçi ve Murat (2018, s. 325) ise proaktif kişilik ve yenilikçi davranışların görev performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. 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 koymuştur (Akpınar, Görmüş ve Karabay, 2020, s. 74).

Ji vd. (2019, s. 80) ise proaktif kişilik yapısının havayolu kabin görevlilerinin emniyetli davranışlarına olan etkisini araştırdıkları çalışmada; proaktif kişiliğin kabin görevlilerinin emniyetli davranış tutumları üzerinden dolaylı olarak da olsa olumlu yönde etkisi bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Havacılık sektörü çalışanların bireysel özelliklerinin kritik önem arz ettiği, yapılacak en küçük hatanın tüm operasyonu olumsuz etkileyebileceği bir çalışma iklimine sahiptir. Bu nedenle proaktif davranışların öncülü olan proaktif kişiliğin çalışma arkadaşları ile çatışma, işle adanma ve yenilikçi davranış değişkenleri ile olan ilişkisinin

ortaya koyulabilmesi için literatür ve yukarıdaki araştırmalar değerlendirilerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H5: Proaktif kişilik, çalışanların işe adanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: Proaktif kişilik, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H7: Proaktif kişiliğin, çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma arasında düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.

H8: Proaktif kişiliğin çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.

H9: Proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma aracılığında yenilikçi davranışlar üzerine olan dolaylı etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.

Belirtilen hipotezler ile öncelikle çalışanların çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra işe adanmanın bu ilişki üzerindeki aracılık etkisi araştırılmıştır. Sonraki kısımda ise proaktif kişiliğin bu değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellenmek istenen elemanlar bütününe araştırma evreni denir. Araştırma evrenini tanımlamak kolay fakat ulaşmak çok zordur. Bundan dolayı araştırma evreninin temsili olarak kabul edilen çalışma evrenine ulaşılmak istenir. Genel olarak evren, tanımlanması kolay fakat ulaşılması çok zor hatta imkânsız olan bir kavramdır (Karasar, 2002, s. 110). Başka bir deyişle genel evren soyut ve ölçülemezdir. Bu nedenle araştırmacılar daha sınırlı ve ulaşabilecekleri hedef evren yani çalışma evreni tanımlarlar. Örneklemen seçildiği ve sonuçların genelleneceği büyük kümeye evren denir (Balcı, 2018, s. 97). Örneklem ise araştırmaya konu olan evrenden seçilmiş olan sınırlı parçayı, evrenin özelliklerini tanımlamak ve evren hakkında tahminlerde bulunmak için onu temsil edecek örnekleri belirlemeye yönelik süreç ve bu süreçteki tüm işlemler örnekleme olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2008, s. 79). Zaman, maliyet, emek ve ahlaki

nedenlerden dolayı araştırmacıların her şeyi gözlemleyebilmesi olanaklı değildir. Bu sebeple araştırmacılar, uygun örneklem teknikleri kullanarak ve evreni temsil edebilecek olan örneklemeler üstünde çalışarak araştırmalarını sürdürürler (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 124).

Bu çalışmada araştırma evreninin belirlenmesinde ekip çalışmasının son derece önemli olduğu, iletişim ve etkileşim faaliyetlerinin yoğun gerçekleştiği aynı zamanda personelin vizyonunun ve performansının önemli katkılar sağladığı bir sahada gerçekleştirmenin uygun olacağı düşünülmüştür. Ayrıca araştırmanın amaçları göz önüne alınarak havacılık sektöründe çalışmanın gerçekleştirilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın evrenini havacılık sektörü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni ise havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir işletmenin Türkiye'nin çeşitli illerindeki istasyonlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde olasılıklı olmayan tekniklerden amaçlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini havacılık işletmesinin faaliyete bulunduğu ve yoğun uçuş trafiğinin gerçekleştiği bu nedenle çalışan sayısının da yüksek olduğu havalimanlarında araştırmaya gönüllü olarak katılım gösterenlerden oluşmaktadır.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçların genelleneceği evrene ulaşmak her zaman mümkün değildir. Bu nedenle evrenden seçilecek bir örneklemin evreni temsilen seçilmesi gerekir. Örneklemin büyüklüğü hesaplanırken ve evreni temsil ettiği düşünülen bir örneklem seçilmesi gerekmektedir. Örneklem büyüklüğü çeşitli formüller aracılığıyla hesaplanmaktadır. Bu formüllerden yaygın olarak kullanılanı aşağıda değeriyle birlikte verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 129).

$$n0 = \frac{t^2 \cdot x \cdot s^2}{d^2}$$

$$n = \frac{n0}{1+n0/N}$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

t= Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1,96, 0,01 için 2,58 ve 0,001 için 3,28)

s= Evren için tahmin edilen standart hata

d= Kabul edilebilir sapma toleransı

Örneğin evrenin N=100.000 kişiden oluştuğu bir örnekleme güven düzeyi % 95 ve evren için tahmin edilen standart sapma değerini 0,5 olarak alındığında araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır;

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$
$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{100000}} = 382,68$$

Yukarıdaki hesaplamada da görüleceği üzere evren büyüklüğü 100.000 olan bir araştırma için gerekli olan örneklem büyüklüğü 383 kişidir (Gürbüz ve Şahin, s. 130). Bu sayı bazı hazır tablolarda 100.000 kişi için 384 olarak da hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde 100.000'den sonraki evren büyüklüklerinde 384 olan örneklem büyüklük sayısı sabit kalmaktadır (Karagöz, 2017, s.61). Bu çalışma için hazırlanmış olan 420 anketten hatasız ve eksiksiz doldurulan 393 adedi analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla bu araştırmanın örneklemini 393 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmada çok değişkenli analizler (faktör analizi, çoklu regresyon yapısal eşitlik modellemesi vb.) yapılacak ise örneklem büyüklüğü bakımından bu analizlerin gerektirdiği özel koşullar dikkate alınmalıdır. Keşfedici (açılımlayıcı) faktör analizi yapılacak ise güvenilir faktörlerin elde edilebilmesi için örneklem büyüklüğün 200'den büyük olması yeterlidir. Ayrıca bu tür analizlerde ölçekteki madde sayısının yaklaşık 10 katı kadar bir örneklem ile çalışılması gerekmektedir. Yine normal dağılım göstermesi koşuluyla YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) modelleri için genellikle kabul edilen örneklem büyüklüğü ise 200'dür (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 128). Bu çalışmadaki örneklem sayısı olan 393 sayısı yapılacak analizler için yeterli bir sayıdır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinde en sık başvurulan yöntemlerden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, bulundukları

kurumdaki hizmet süresi, hangi şehirde çalışıldığı ve kurum içindeki pozisyon) ve ikinci kısımda bu araştırmada kullanılacak ölçekler yer almaktadır.

Araştırmada öngörülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılacak ölçekler için literatür incelenmiş ve daha önce akademik çalışmalarda kullanılmış geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek onaylanmış aşağıdaki ölçeklerin kullanımı uygun görülmüştür (Bkz. Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
Çalışma arkadaşları ile çatışma	-	4
Yenilikçi davranış	-	6
Proaktif kişilik	-	10
İşe adanma	Dinçlik	3
	Kendini Adama	3
	Yoğunlaşma	3

Araştırmada kullanılan ölçekler likert tipi ölçeklerdir. Bu tür ölçekler sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmakta ve üzerinden birçok istatistiksel işlem yapılmasına olanak vermektedir (Gürbüz ve şahin, 2018, s. 178-179). Katılımcılar, bir nesne, tutum veya davranış hakkında kendilerine sunulan ifadelere katılma durumlarını, bu ifadelerin uygun olup olmadıklarının derecesini belirler. Ölçekte yer alan her ifade karşısında “kesinlikle katılmıyorum” dan başlayan ve “kesinlikle katılıyorum” a kadar uzanan bir derecelendirme yer alır. Bu tür ölçeklerde yer alan ifadeler soru türünde değildirler, sadece katılımcılardan bu ifadelere katılma derecelerinin cevaplanması istenir. Likert tipi ölçeklerde genellikle beşli derecelendirme kullanılmaktadır, ancak yedili, dokuzlu ve onbirli derecelendirmelerin kullanıldığı görülmektedir (Gürbüz ve şahin, 2018, s. 179).

Bu araştırmada yararlanılan ölçekler doğrultusunda oluşturulan anket formunun ölçek soruları akademik çalışmalarda yaygın olarak tercih edilen 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmakta olup Ek’te belirtilmiştir.

3.5.1. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile yaşadığı çatışma düzeyleri, Janssen (2003) çalışmasında kullandığı dört ifadeden oluşan, daha önce (Topçu vd., 2018, s. 123-136) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeğidir. Ölçekte yer alan başlıca ifadeler; “Sen ve çalışma arkadaşların işyeri ile ilgili hususlarda anlaşmazlık yaşar mısın?”, “Sen ve çalışma arkadaşların işyeri meselelerinde farklı düşünceye mi sahipsin?”, “Sen ve çalışma arkadaşların arasındaki kişisel ilişkilerde gerilimler yaşar mısın?” ve “Sen ve çalışma arkadaşların işinle alakalı konularda farklı bakış açılarına sahip misin?” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.86 olarak hesaplanmıştır.

3.5.2. Yenilikçi davranış ölçeği

Bu çalışmada kullanılacak olan yenilikçi davranış ölçeği Türkiye’de kullanımı oldukça yaygın olan Scott and Bruce (1994)’ den geçerlemesi yapılarak kullanılan 6 maddeden oluşan tek boyutlu ölçektir. Orijinal dildeki ölçeğin güvenilirliği 0.89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2019, s. 98) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinal tek faktörlü yapısına uygun şekilde Türkçe’de de tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı iki farklı örneklem için 0,93 ve 0,91 olarak hesaplanmıştır.

3.5.3. İşe adanma ölçeği

Çalışanların işe adanma düzeylerini belirlemek amacıyla, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen 17 ifadelik Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeğinin (UWES), Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından kısaltılarak 9 ifadelik hale getirilen kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin daha sonradan geçerliği ve güvenilirliği test edilerek araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Eryılmaz ve Doğan, 2012; Meydan ve Özkalp, 2015). 9 maddelik versiyonu dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan her biri üç ifade ile ölçülmektedir. Anket formundaki ilk üç madde dinçlik boyutunu, sonraki üç ifade kendini adama boyutunu ve sonraki üç ifade ise yoğunlaşma boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 9 maddeli tek boyutlu versiyonu için Cronbach Alfa değeri 0.94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin üç boyutlu versiyonda enerjik olma boyutu için Cronbach Alfa değeri 0.90; kendini işe adama boyutu için Cronbach

Alfa değeri 0.89; kendini işe kaptırma boyutu için Cronbach Alfa değeri 0.87 olarak bulunmuştur (Güler, Çetin ve Basım, 2019, s. 193).

3.5.4. Proaktif kişilik ölçeği

Çalışanların proaktif kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen daha sonra Claes, Beheydt ve Lemmens (2005) tarafından revize edilen Kısaltılmış ‘Proaktif Kişilik Ölçeği’ kullanılmıştır. Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği’nin orijinal formu 17 maddeden, Claes ve diğerleri’nin revize ettiği kısaltılmış form ise 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin kısaltılmış formunun iç tutarlılık ve güvenirlik katsayısı 0.76 ile 0.86 şeklindedir. Yükselen puanlar yüksek proaktif kişilik özelliklerini göstermektedir. Ölçekte ters puanlanması gereken madde yoktur. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlamasını Akın, Abacı, Kaya ve Arıcı (2011) tarafından yapılmıştır.

3.6. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anketin uygulanması sürecince öncelikle anket formunda yer alan ifadelerin anketin uygulanacağı havacılık işletmesi çalışanlarınca nasıl algılandığının tespiti için 30 çalışan üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme yoluyla yapılan bu pilot uygulama sayesinde, çalışanlarca yanlış anlaşılmaya neden olacak herhangi bir ifadenin olmadığı anlaşılmıştır.

Pilot çalışma sonrasında verilerin elde edilebilmesi için araştırma ve anketin içeriği hakkında daha önceden bilgilendirilen havacılık işletmesinin yetkilileriyle gerekli görüşmeler yapılarak anketin çalışanlara ulaştırılması sağlanmıştır. Anketlerin uygulanma aşamasında çalışanlara yapılan araştırma hakkında bilgi verilmiş anketlerin içeriği ve kapsamı açıklanmıştır. Anketler doldurulurken anlaşılmayan sorulara cevap verilerek katılımcıların ifadeleri doğru bir şekilde anlayarak doldurmalarına olanak sağlanmıştır.

Anketin uygulanma süreci daha önceden tespit edilen yeterli örneklem sayısına ulaşıncaya kadar sürdürülmüştür. Anketlerde hedeflenen sayıyı kısa sürede yakalayabilmek için işletmenin çalışan sayısının yoğun olduğu istasyonların büyük bölümüne anket ulaştırılmıştır. Anketlerin uygulanma süreci 2021 Ekim ile 2022 Mart aylarını kapsayan zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Toplam 420 anket geri toplanmıştır. Elde edilen anketler incelendikten sonra kullanılabilir durumda olmayan

anketler veri setinden çıkartılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmadaki araştırmanın örneklem sayısını oluşturan 393 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

3.7. Verilerin Analizi

Bilimsel araştırmalar için verilerin toplanması sonrasında geçilecek sonraki aşama bu verilerin analiz edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada toplanan veriler analiz edilirken, araştırmanın amacına, araştırmadaki ölçek ve değişkenlerin yapısına uygun olan analiz yöntemlerinin seçilmesi gerekir. İstatistiksel yöntemlerde yanlış seçimler ve kullanımlar yanlış sonuçlara ve yanlış yorumlamalara neden olur (Karagöz, 2017, s. 179)

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS ve Amos programları aracılığıyla elde edilen bulgular ile hipotezler sınanarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda betimsel analizler, faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

Veri analizi sürecinde öncelikle eldeki toplanan verinin normallik varsayımını karşılama durumunu değerlendirmektir. Bir verinin normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediği çeşitli yollarla anlaşılabilmektedir. Bunlar arasındaki en katı yaklaşım veriyi Kolmogorov-Smirnov ($N > 30$) veya Sahapiro-Wilk ($N < 30$) testlerine tabi tutmaktır. Bu test sonuçlarının anlamlı olması $p < 0,05$ verilerin normal dağılmadığı anlamına gelmektedir. Bunların yanında normal dağılımı test etmenin bir yolu da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakmaktır. Özellikle de çarpıklık değeri bu konuda yararlı bir parametredir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017, s. 173). Çarpıklık verilerin ortalama değere göre simetriden ayrılması, basıklık ise dağılımın diklik derecesinin ölçüsüdür (Karagöz, 2017, s. 106). Bu çalışmadaki veri setindeki dört değişken ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerini içeren Tablo 3.2 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.2. Araştırmadaki değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları

	N	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
Proaktif Kişilik	393	-0,900	0,123	1,839	0,246
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	393	-0,225	0,123	-0,085	0,246
İşe Adanma	393	-0,917	0,123	1,436	0,246
Yenilikçi Davranış	393	-0,027	0,123	-0,327	0,246

İstatistiksel bir çalışma için birçok testin yapılabilmesi için dağılımın normal ya da normale yakın olması arzu edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı hakkında çarpıklık ve basıklık değerleri bilgi sağlamaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin bazı kaynaklarda -1,50 ile +1,50 (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 80-81) değerleri arasında olmasının yeterli görüldüğü, bazı kaynaklarda ise -2,00 ile +2,00 arasında değer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğu şeklinde kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010, s. 114). Yapılan analiz sonucunda verilerin -2,00 ile +2,00 değer aralığında çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip olduğu (Bkz. Tablo 3.2) ve veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığı anlaşılmaktadır.

Araştırmadaki bir sonraki aşama olarak ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirliğini ölçmek için Cronbach alfa değerine bakılmıştır. Geçerlilik ve güvenirlik değerlerinin sağlanması ile verilerin analizi aşamasına geçilmiştir. Daha sonra araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri tablollaştırılarak, demografik değişkenlere göre ölçeklerde ortalama ve standart sapma değerlerindeki değişimleri çapraz tablolar aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi için ise Amos programına yüklenen veriler çalışma arkadaşları ile çatışma, yenilikçi davranış, işe adanma ve proaktif kişilik değişkenleri arasındaki ilişkiler YEM modeli aracılığıyla incelenerek analizleri yapılmıştır.

3.8. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Sosyal bilimler alanında geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu ifade etmektedir. Elde edilen sonuçlar benzer şekildeki diğer grup ve ortamlara aktarılmasına dış geçerlilik, takip edilen sürecin araştırmada amaçlanan gerçekliği ortaya koyabilmesi ise iç geçerlilik olarak ifade edilebilir. Güvenirlik kavramı ise ölçeklerin tekrar uygulandığında benzer sonuçları verebilmesiyle ilgilidir. Dış güvenirlik, benzer ortamlarda araştırmaya ilişkin sonuçların aynı şekilde elde edilebilmesini, iç güvenirlik ise aynı veri kullanılarak başka araştırmacılarca aynı sonuçların elde edilemeyeceğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 289).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği Cronbach alfa istatistiği ile ölçülmüştür. Cronbach alfa indeks değeri ölçeğin maddelerinin birbirleri ile tutarlılığını ve kavramı ne ölçüde yansıttığı konusunda bilgi vermektedir. Cronbach Alfa

istatistiğinin temel araştırmalarda 0,70'den büyük olması tercih edilir. α değeri 1'e ne kadar yaklaşırsa güvenilirlik o kadar artar (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 158). Çalışma kapsamında her ölçeğin Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları (α) 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur. Tablo 3.3'deki α değerleri ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.3. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları

Değişkenler/Boyutlar	Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
Proaktif Kişilik	0,850	10
İşe Adanma	0,881	7
Yenilikçi Davranış	0,847	6
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	0,749	4

Çalışmada kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu için Kaiser-MeyerOlkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO, örneklem büyüklüğü bakımından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmek için uygulanan bir testtir. Bu test sonucunda elde edilen değerin 0.50 üzerinde çıkması gerekir. Bu değerin; 0.50-0.60 aralığında olması kötü, 0.70-0.80 orta, 0.80-0.90 arasında ise iyi 0.90 üzerinde ise mükemmel olduğu anlamına gelir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2014, s. 207).

Barlett değeri ise değişkenler arasındaki korelasyonu test ederek faktör analizi için uygun olup olmadığına karar vermeye yardımcı olan bir değerdir. Barlett değerinin “p” değerinden küçük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada incelenen ölçeklere ait KMO ve Barlett değerleri Tablo 3.4 'de sunulmuştur.

Tablo 3.4. Ölçeklerin KMO ve Barlett (p) değerleri

Değişkenler/Boyutlar	KMO	Barlett (p Değeri)
Proaktif Kişilik	0,872	0,000
İşe Adanma	0,831	
Yenilikçi Davranış	0,834	
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	0,716	

Tablo 3.4’de görülebileceği üzere tüm KMO değerleri 0,70’in üzerinde olmakla birlikte değişkenlerin Barlett değerleri anlamlı ($p<0.000$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar çalışmanın geçerliliğini ölçmek için çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın geçerliliğini ölçmek için ise KFA ve DFA faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Faktör Analizi, Birbiriyle ilişkili olan değişkenlerin oluşturduğu bir veri setinde temel faktörlerin belirlenerek araştırmacının bu verilerle kavramsal ilişkileri kurmasında kolaylık sağlayan analiz yöntemidir. Etkin bir faktör analizi veri setini en iyi temsil eden ve mümkün olan az sayıda faktörle ölçmesi istenir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017, s. 270). Diğer bir ifadeyle faktör analizi, aynı yapı ve niteliği ölçen değişkenlerin mümkün olan az sayıda faktör ile açıklanması amacıyla bir araya toplanmasını sağlayan bir tekniktir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2014, s. 133).

Sosyal bilim araştırmalarında faktör analizi yapılırken temel olarak yeni geliştirilen ya da ilk defa kullanılacak ölçekler için keşfedici faktör analizi (KFA), daha önceden kullanılmış olan ölçekler için ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmaktadır. KFA’da, değişkenlerin ilişkisinden faktör bulmaya yönelik bir amaç varken, DFA’da ise daha önceden kullanılmış olan bir ölçeğin özgün halinin mevcut araştırmanın verileri ile doğrulanmasına ilişkin bir amaç söz konusudur (Gürbüz ve Şahin:2018, s. 342). Çalışmanın bir sonraki bölümde faktör analiz sonuçları ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

3.8.1. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeğinin faktör analizleri

— Keşfedici Faktör Analizi

Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği'nin geçerliliğini belirleyebilmek için daha önceden faktör analizi için uygun olduğu belirlenen ifadelere temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu KFA uygulanmıştır. KFA ile özdeğerleri 1'den büyük olması halinde faktör oluşumu sağlanmıştır. Analiz sonucunda tek faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. KFA ile elde edilen sonuçlar Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği faktör yük değerleri

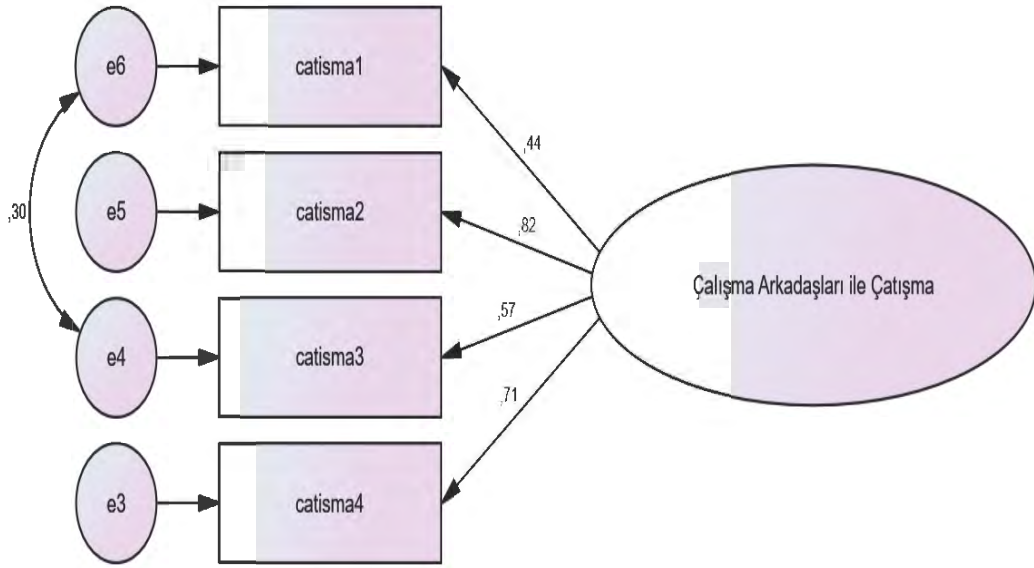
İfadeler	Faktör Yüğü
Sen ve çalışma arkadaşların işyeri ile ilgili hususlarda anlaşmazlık yaşar mısın?	0,676
Sen ve çalışma arkadaşların işyeri meselelerinde farklı düşünceye mi sahipsın?	0,814
Sen ve çalışma arkadaşların arasındaki kişisel ilişkilerde gerilimler yaşar mısın?	0,778
Sen ve çalışma arkadaşların işinle alakalı konularda farklı bakış açılarına sahip misın?	0,758

Tablo 3.5'te görüleceğı üzere 4 maddeli ve tek boyutlu yapıdan oluşan tüm ifadelerin faktör yük değeri 0,400'ün üzerindedir. Tek boyut ve 4 maddeden oluşan çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeğinin faktör yapısı toplam varyansın %57,46'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Analizde yer alan tüm faktörlerin açıklamakta olduğu toplam varyansın, tek boyutlu ölçekler için en az %30, çok boyutlu ölçeklerde en az %50 olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.320).

— Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfidici faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör yapısının uyumunun tespiti için çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeğı tek boyut ve 4 madde olarak DFA ile incelenmiştir. Ölçüm modelinde standardize faktör yüklerinin kabul edilebilir değerde oluşu görülmüştür.

DFA analizine göre, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak aralarındaki ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan 1. ve 3. ifadeler bağlanarak modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonrası modele ilişkin değeler Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Çatışma arkadaşları ile çatışma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan modifikasyonlar sonrası modeldeki uyum değerleri yükselmiş modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Modelin sahip olduğu değerler Tablo 3.6’da özetlenmiştir.

Tablo 3.6. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği DFA uyum değerleri

İndeks	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	2,654	-
Serbestlik Derecesi	1	-
p	0,103	-
χ^2/df	2,654	<5
TLI	0,974	>,90
CFI	0,996	>,90
RMSEA	0,065	<,08
SRMR	0,013	<,10

3.8.2. Yenilikçi davranış ölçeğinin faktör analizleri

— Keşfedici Faktör Analizi

Yenilikçi davranış ölçeği'nin geçerliliğini belirleyebilmek için daha önceden faktör analizi için uygun olduğu belirlenen ifadelerle temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu KFA uygulanmıştır. KFA ile özdeğerleri 1'den büyük olması halinde faktör oluşumu sağlanmıştır. Analiz sonucunda tek faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. KFA ile elde edilen sonuçlar Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

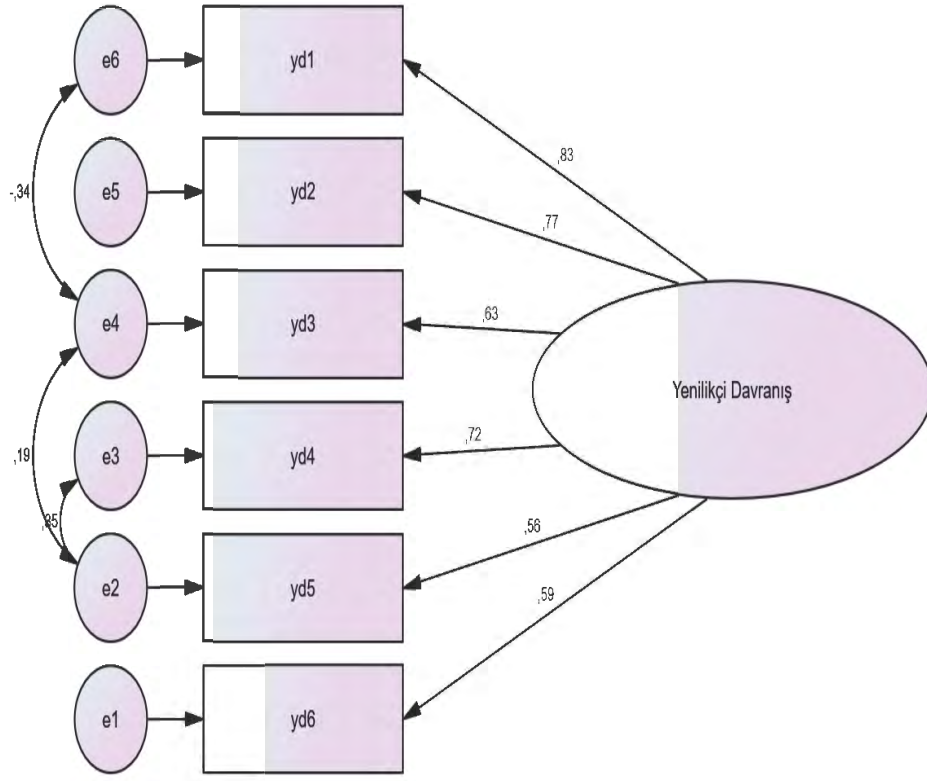
Tablo 3.7. Yenilikçi davranış ölçeği faktör yük değerleri

İfadeler	Faktör Yüğü
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim.	0,794
Yaratıcı fikirler üretirim.	0,812
Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	0,691
Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.	0,805
Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	0,742
Yenilikçiyim.	0,664

Tablo 3.7'de görüleceği üzere 6 maddeli ve tek boyutlu yapıdan oluşan yenilikçi davranış ölçeğindeki tüm ifadelerin faktör yük değerleri 0,400'ün üzerindedir. Buna göre tek boyut ve 6 maddeden oluşan yenilikçi davranış ölçeğinin faktör yapısı toplam varyansın %56,78'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

— Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfidici faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör yapısının uyumunun tespiti için yenilikçi davranış ölçeği tek boyut ve 4 madde olarak DFA ile incelenmiştir. Ölçüm modelinde standardize faktör yüklerinin kabul edilebilir değerlerde oluşu görülmüştür. DFA analizine göre, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak aralarındaki ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan 1-3, 5-3, ve 5-4. ifadeler bağlanarak modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonrası modele ilişkin değerler Şekil 3.3'de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Yenilikçi davranış ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan modifikasyonlar sonrası modeldeki uyum değerleri yükselmiş modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Modelin sahip olduğu değerler Tablo 3.8’de özetlenmiştir.

Tablo 3.8. Çalışma arkadaşları ile çatışma ölçeği DFA uyum değerleri

İndeks	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	15,756	-
Serbestlik Derecesi	6	-
P	0,015	-
χ^2/df	2,626	<5
TLI	0,989	>,90
CFI	0,973	>,90
RMSEA	0,064	<,08
SRMR	0,020	<,10

3.8.3. İşe adanma ölçeğinin faktör analizleri

— Keşfedici Faktör Analizi

İşe adanma ölçeği'nin geçerliliğini belirleyebilmek için daha önceden faktör analizi için uygun olduğu KMO ve Barlett testi ile belirlenen temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu KFA uygulanmıştır. KFA ile özdeğerleri 1'den büyük olması halinde faktör oluşumu sağlanmıştır. Analiz sonucunda tek faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. KFA ile elde edilen sonuçlar Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

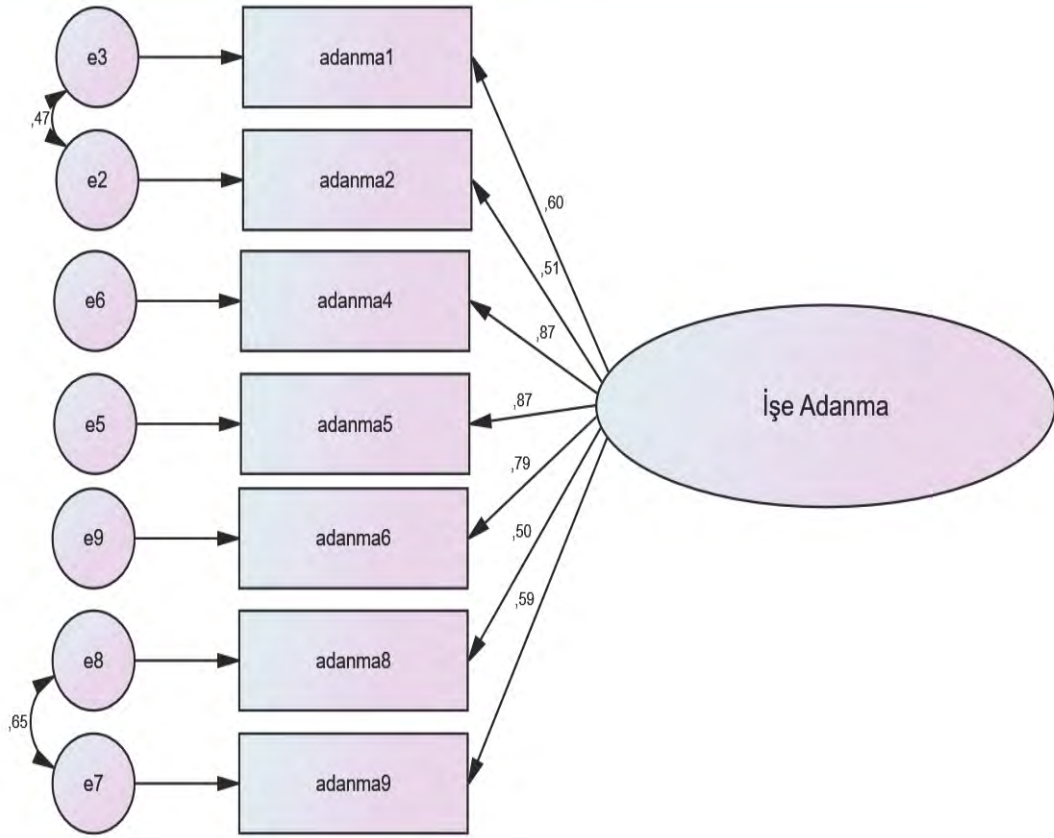
Tablo 3.9. İşe adanma ölçeği faktör yük değerleri

İfadeler	Faktör Yüğü
Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.	0,778
İşimde kendimi güçlü ve zinde hissedirim.	0,695
İşim konusunda hevesliyim.	0,804
İşim bana ilham verir.	0,815
Yaptığım işten gurur duyarım.	0,759
Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.	0,732
Çalıştığım zamanlarda kendimi işime kaptırırm	0,770

Tablo 3.9'da görüleceği üzere 7 maddeli ve tek boyutlu yapıdan oluşan yenilikçi davranış ölçeğindeki tüm ifadelerin faktör yük değerleri 0,400'ün üzerindedir. Ölçeğe uygulanan KFA sonucunda 3 boyut ve 9 maddeden oluşan işe adanma ölçeği, yanlış boyuta yükleme nedeni ile kapsam geçerliliği örtüşmeyen 3. madde ve yük değeri 0,400'ün altında kalan 7.madde yapıdan çıkartılmıştır. Analiz sonrasında yapıda kalan 7 madde tek boyut altında yapının %58,65'ini açıklayabildiği görülmüştür.

— Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfidici faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör yapısının uyumunun tespiti için işe adanma ölçeği tek boyut ve 7 madde olarak DFA ile incelenmiştir. Ölçüm modelinde standardize faktör yüklerinin kabul edilebilir değerlerde oluşu görülmüştür. DFA analizine göre, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak aralarındaki ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan 1-2 ve 8-9. ifadeler bağlanarak modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonrası modele ilişkin değerler Şekil 3.4'de gösterilmiştir.



Şekil 3.4. İşe adanma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan modifikasyonlar sonrası modeldeki uyum değerleri yükselmiş modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Modelin sahip olduğu değerler Tablo 3.8’de özetlenmiştir.

Tablo 3.10. İşe adanma ölçeği DFA uyum değerleri

İndeks	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	54,468	-
Serbestlik Derecesi	12	-
p	0,000	-
χ^2/df	4,789	<5
TLI	0,906	>,90
CFI	0,946	>,90
RMSEA	0,078	<,08
SRMR	0,081	<,10

3.8.4. Proaktif kişilik ölçeğinin faktör analizleri

— Keşfedici Faktör Analizi

Proaktif kişilik ölçeği'nin geçerliliğini belirleyebilmek için daha önceden faktör analizi için uygun olduğu KMO ve Barlett testi ile belirlenen temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu KFA uygulanmıştır. KFA ile özdeğerleri 1'den büyük olması halinde faktör oluşumu sağlanmıştır. Analiz sonucunda tek faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. KFA ile elde edilen sonuçlar Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Proaktif kişilik ölçeği faktör yük değerleri

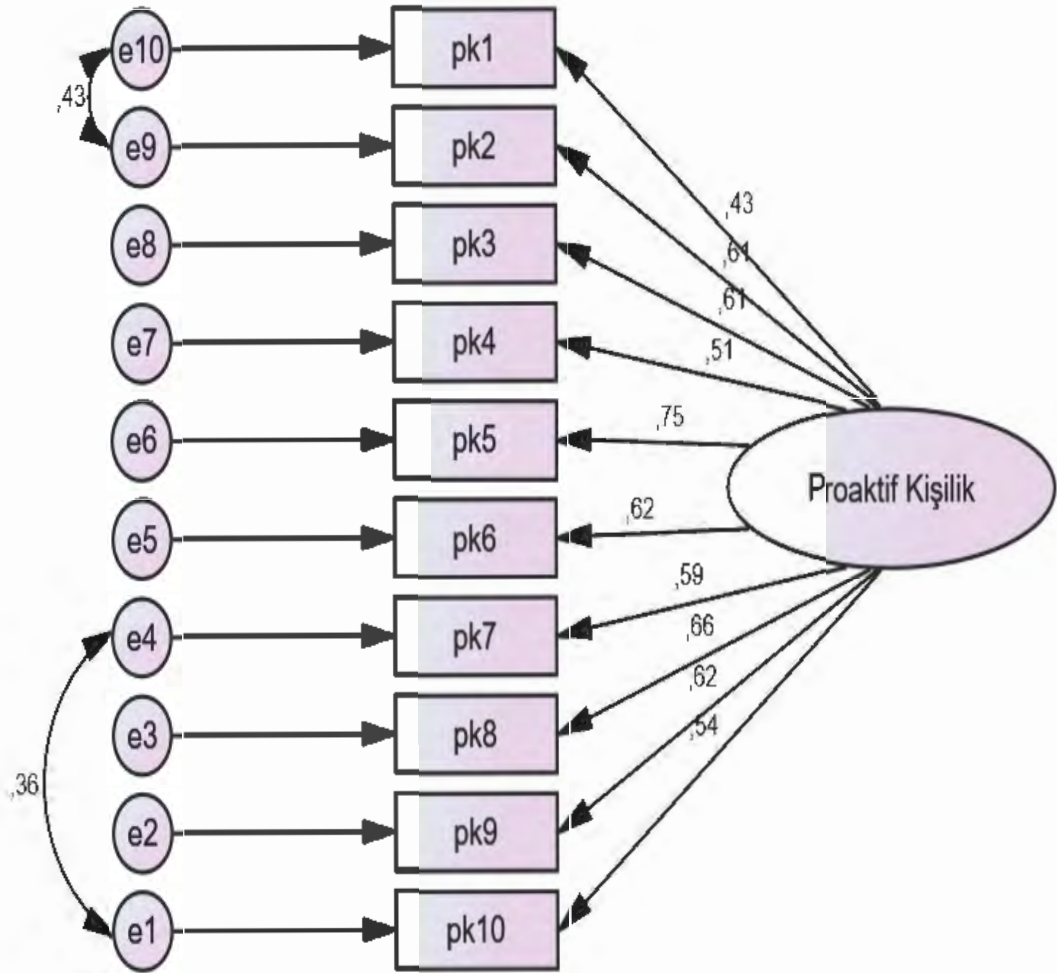
İfadeler	Faktör Yüğü
Hayatımı geliştirmek için sürekli yeni arayışlar içerisindeyimdir.	0,545
Hayatımın her evresinde, yapıcı değişim için çabalamışım.	0,699
Hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha fazla heyecan veremez.	0,651
Beğenmediğim bir şey görürsem, onu düzeltirim.	0,574
Başarı şansı ne olursa olsun, inandığım şeyleri gerçekleştirmek için çabalarım.	0,750
Başkaları karşı çıksa bile fikirlerimin savunucusu olmayı severim.	0,641
Fırsatları tespit etme konusunda mükemmelimdir.	0,674
Her zaman bir şeyleri daha iyi yapacak yollar ararım.	0,688
Hiçbir engel inandığım fikri gerçekleştirmekten beni alıkoyamaz.	0,672
Fırsatları başkalarından çok daha önce fark ederim.	0,643

Tablo 3.11'de görüleceği üzere 10 maddeli ve tek boyutlu yapıdan oluşan yenilikçi davranış ölçeğindeki tüm ifadelerin faktör yük değerleri 0,400'ün üzerindedir. Ölçeğe uygulanan KFA sonucunda tek boyut ve 10 maddeden oluşan proaktif kişilik ölçeği faktör yapısı toplam varyansın % 43,1'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

— Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfidici faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör yapısının uyumunun tespiti için proaktif kişilik ölçeği tek boyut ve 10 madde olarak DFA ile incelenmiştir. Ölçüm modelinde standardize faktör yüklerinin kabul edilebilir değerlerde oluğu görülmüştür. DFA analizine göre, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak aralarındaki

ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan 1-2. ve 7-10. ifadeler bağlanarak modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonrası modele ilişkin değerler Şekil 3.5’de gösterilmiştir.



Şekil 3.5. Proaktif kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan modifikasyonlar sonrası modeldeki uyum değerleri yükselmiş modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Modelin sahip olduğu değerler aşağıda Tablo 3.12’de özetlenmiştir.

Tablo 3.12. Proaktif kişilik ölçeği DFA uyum değerleri

İndeks	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	84,055	-
Serbestlik Derecesi	33	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,547	<5
TLI	0,943	>,90
CFI	0,958	>,90
RMSEA	0,063	<,08
SRMR	0,040	<,10

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde verilerin analizi sonrasında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkilerin incelendiği analizlere ve çalışmanın hipotezlerinin test edilmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, çalıştığı şehir ve unvanına ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans(n)	Yüzde(%)
Yaş	20 Yaş Altı	1	0,3
	20-29	133	33,8
	30-39	125	31,8
	40-49	105	26,7
	50 Üzeri	29	7,4
Cinsiyet	Erkek	264	67,2

	Kadın	129	32,8
Medeni Durum	Evli	189	48,1
	Bekâr	197	50,1
	Diğer	7	1,8
Öğrenim Durumu	İlkokul	20	5,1
	Lise	140	35,6
	Ön Lisans	50	12,7
	Lisans	166	42,2
	Yüksek Lisans	17	4,3
Hizmet Süresi	1 yıldan az	15	3,8
	1-3 yıl	94	23,9
	4-6 yıl	91	23,2
	7-9 yıl	40	10,2
	10 yıl üzeri	153	38,9
Şehir	Antalya	148	37,7
	İstanbul	93	23,7
	Ankara	42	10,7
	Trabzon	36	9,2
	Diğer	74	18,7
Unvan	Memur	180	45,8
	İşçi	122	31
	Şef	54	13,7
	Müdür	23	5,9
	Diğer (uzman, teknisyen)	14	3,6
Toplam		393	100

Tablo 4.1 incelendiğinde, çalışanların yaş dağılımına göre 30 yaş altı (n=134; %34,1) grubun en fazla olduğu görülmektedir. İkinci sırada yer alan 30-39 (n=125; %31,8) yaş aralığındaki grup ile birlikte ele alındığında bu işletmedeki çalışanların %65,9'unun 40 yaş altı yaş grubundan oluştuğu söylenebilir. Çalışanların cinsiyet

dağılımına bakıldığında erkek sayısının (n=264; %67,2) kadın (n=129; %32,8) sayısının iki katından fazla olduğunu göstermektedir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde ise evli (n=189; %48,1) sayısının, bekâr (n=197; %50,1) sayısına neredeyse eşit olduğu ve hemen hemen her iki çalışandan birinin evli olduğu görülmektedir. Çalışanların öğrenim durumuna incelendiğinde ise, lisans mezunları (n=166; %42,2) ilk sırada yer alırken, ikinci sırada lise (n=140; %35,6) mezunlarının yer almaktadır. Ön lisans mezunu ve üzeri çalışan sayısı düşünüldüğünde bu sayının 233 (%59,2) kişi ile yükseköğrenim düzeyindeki çalışanların istihdamının fazla olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılım gösteren şehirler incelendiğinde Antalya'nın (n=148; %37,7) çalışmaya en fazla katılımın sağlandığı il olduğu görülmektedir. Çalışanların unvanlarına göre değerlendirildiğinde ise işletmedeki çalışanlardan memur (n=180; %45,8) unvanına sahip olanlar ilk sırada yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılım gösterenlerin yarısına yakını memurlardan olmuştur.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış değişkenlerine ilişkin aritmetik minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konulmuş ve bu değerlerin ifade ettiği anlamlara yer verilmiştir. Ölçeklerin ortalamalarının değerlendirilmesinde 1–5 arası puanlardaki değişim, eşit aralığa bölüldüğünde 0,80'ik bir değişim yaratacağından araştırmada kullanılan ölçek ortalamalarına ilişkin aralık değerlendirilmesinde; 1,00–1,80 çok düşük, 1,81–2,60 Düşük, 2,61–3,40 Orta, 3,41–4,20 yüksek, 4,21–5,00 çok yüksek olarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.2. Ölçüm ortalama ve standart sapması

Değişkenler/Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Proaktif kişilik	393	1,56	5	4,22	0,528
Çalışma arkadaşları ile çatışma	393	1	5	3,21	0,857
İşe adanma	393	1	5	4,15	0,665
Yenilikçi davranış	393	2	5	4,00	0,590

Havacılık işletmesi çalışanlarının genel proaktif kişilik ortalamasının 4,22 (standart sapma=0,528) ile yüksek düzeyde bir proaktif kişiliğe sahip oldukları söylenebilir. Buna karşın çalışma arkadaşları ile çatışma ortalaması 3,21 (standart sapma=0,857) ile orta düzeyde bir puana sahiptir. Bu durum işletmede çalışanlar arasında orta düzeyde bir çatışmanın varlığını ortaya koymaktadır. İşe adanma 4,15 (standart sapma=0,857) ve yenilikçi davranış 4,00 (standart sapma=0,590) olan ortalama değerleri ise çalışanların yüksek düzeyde işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca ölçeklerdeki maksimum ve minimum puanları incelendiğinde çalışanların yenilikçi davranışlar ölçeğinde puan ortalamasının 2 puanın altına düşmediği, proaktif kişilik ölçeğinde bu değer 1,56 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Diğer iki ölçekte ise bu değer 1 olarak gerçekleşmiştir. Maksimum değer ortalamasının ise tüm ölçeklerde en yüksek değerin 5 olduğu görülmektedir.

4.2.1. Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcılar yaş grupları bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Yaş grupları bakımından farklılıkların incelenmesi

Değişkenler/Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Proaktif Kişilik	29 Yaş ve Altı	134	4,18	0,584	2,912	0,034**	2-3
	30-39	125	4,32	0,467			
	40-49	105	4,15	0,527			
	50 üzeri	29	4,36	0,452			
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	29 Yaş ve Altı	134	3,25	0,819	0,666	0,573	
	30-39	125	3,12	0,787			
	40-49	105	3,26	0,947			
	50 üzeri	29	3,26	0,990			
İşe Adanma	29 Yaş ve Altı	134	4,08	0,686	1,589	0,192	

	30-39	125	4,13	0,739			
	40-49	105	4,22	0,551			
	50 üzeri	29	4,33	0,585			
Yenilikçi Davranış	29 Yaş ve Altı	134	3,92	0,582	3,217	0,023**	1-4
	30-39	125	4,09	0,626			
	40-49	105	3,96	0,566			
	50 üzeri	29	4,22	0,477			

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere, uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda 30-39 yaş grubundaki kişilerin Proaktif Kişilik düzeyi ile 40-49 yaş grubundaki kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 30-39 yaş grubundaki kişilerin Proaktif Kişilik düzeyinin, 40-49 yaş grubundaki kişilerin düzeyinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yenilikçi Davranış düzeyinin ise 29 yaş ve altındaki kişilerin, 50 yaş ve üzeri kişilerin düzeyine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Buna göre 29 yaş ve altındaki kişiler 50 yaş ve üzeri kişilerden daha yüksek yenilikçi davranış düzeyine sahiptir.

Analizi sonucuna göre çalışanların yaşları ile çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.2. Cinsiyetler Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcıların sahip olduğu cinsiyet bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Cinsiyetler bakımından farklılıkların incelenmesi

Değişkenler/Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Proaktif Kişilik	Erkek	264	4,27	0,534	2,313	0,021*
	Kadın	129	4,14	0,508		
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	Erkek	264	3,22	0,910	0,299	0,765

	Kadın	129	3,19	0,740		
İşe Adanma	Erkek	264	4,17	0,702	0,857	0,392
	Kadın	129	4,11	0,583		
Yenilikçi Davranış	Erkek	264	4,04	0,599	1,724	0,086
	Kadın	129	3,93	0,567		

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkeklerin proaktif kişilik düzeyi, kadınların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre erkeklerin proaktif kişilik düzeyi kadınların proaktif kişilik düzeyinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Analizi sonucuna göre çalışanların cinsiyetleri ile çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.3. Medeni Durum Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcılar medeni durumları bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Medeni hal bakımından farklılıkların incelenmesi

Değişkenler/Boyutlar	Medeni Hal	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Proaktif Kişilik	Evli	189	4,33	0,488	3,478	0,001**
	Bekar	197	4,15	0,532		
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	Evli	189	3,27	0,904	1,610	0,108
	Bekar	197	3,13	0,808		
İşe Adanma	Evli	189	4,27	0,572	3,258	0,001**
	Bekar	197	4,06	0,685		
Yenilikçi Davranış	Evli	189	4,09	0,553	2,503	0,013**
	Bekar	197	3,94	0,606		

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda evlilerin proaktif kişilik, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri ile bekârların düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre evlilerin proaktif kişilik, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri bekârlara göre daha yüksektir.

Analizi sonucuna göre çalışanların medeni durumları ile çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.4. Eğitim Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcılar eğitim durumları bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Eğitim durumları bakımından farklılıkların incelenmesi

Değişkenler/ Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Proaktif Kişilik	İlkokul	20	4,25	0,570	4,828	0,001**	2-3
	Lise	140	4,37	0,507			
	Ön Lisans	50	4,08	0,503			
	Lisans	166	4,18	0,523			
	Yüksek Lisans	17	4,02	0,559			
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	İlkokul	20	3,64	0,833	3,949	0,004**	1-4
	Lise	140	3,32	0,940			
	Ön Lisans	50	3,31	0,770			
	Lisans	166	3,03	0,787			
	Yüksek Lisans	17	3,28	0,770			
İşe Adanma	İlkokul	20	4,12	0,613	0,968	0,425	
	Lise	140	4,22	0,667			
	Ön Lisans	50	4,04	0,537			
	Lisans	166	4,14	0,677			
	Yüksek Lisans	17	4,03	0,907			

Yenilikçi Davranış	İlkokul	20	4,05	0,526	0,753	0,557	
	Lise	140	4,00	0,638			
	Ön Lisans	50	3,89	0,498			
	Lisans	166	4,04	0,595			
	Yüksek Lisans	17	4,12	0,452			

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların eğitim durumu ile proaktif kişilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre lise mezunu kişilerin proaktif kişilik düzeyi ön lisans mezunu kişilerin proaktif kişilik düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Eğitim durumu ve çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre ilkokul mezunu kişilerin çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyi lisans mezunu kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Analizi sonucuna göre çalışanların eğitim durumları ile işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.5. Hizmet Süresi Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcılar hizmet süreleri bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Hizmet süresi bakımından farklılıkların incelenmesi

Değişkenler/ Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Proaktif Kişilik	1 Yıldan Az	15	4,29	0,444	1,931	0,105	
	1-3 Yıl	94	4,29	0,476			
	4-6 Yıl	91	4,16	0,594			
	7-9 Yıl	40	4,39	0,595			
	10 Yıl Üzeri	153	4,19	0,500			

Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	1 Yıldan Az	15	3,40	0,855	0,550	0,699	
	1-3 Yıl	94	3,25	0,774			
	4-6 Yıl	91	3,12	0,840			
	7-9 Yıl	40	3,27	0,815			
	10 Yıl Üzeri	153	3,21	0,929			
İşe Adanma	1 Yıldan Az	15	4,24	0,672	0,664	0,617	
	1-3 Yıl	94	4,14	0,622			
	4-6 Yıl	91	4,06	0,752			
	7-9 Yıl	40	4,22	0,741			
	10 Yıl Üzeri	153	4,18	0,616			
Yenilikçi Davranış	1 Yıldan Az	15	4,02	0,560	0,369	0,831	
	1-3 Yıl	94	3,97	0,592			
	4-6 Yıl	91	3,99	0,585			
	7-9 Yıl	40	4,10	0,671			
	10 Yıl Üzeri	153	4,01	0,578			

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların hizmet süreleri ile proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.6. Pozisyonlar Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcılar işletmedeki pozisyonlar bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Pozisyonlar bakımından farklılıkların incelenmesi

Değişkenler/ Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Proaktif Kişilik	İşçi	122	4,38	0,506	5,586	0,000**	4-1
	Memur	180	4,20	0,489			
	Şef	54	4,17	0,506			
	Müdür	23	3,93	0,336			
	Diğer	14	4,02	1,031			
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	İşçi	122	3,43	0,944	2,869	0,023**	4-1
	Memur	180	3,13	0,803			
	Şef	54	3,08	0,884			
	Müdür	23	3,04	0,685			
	Diğer	14	3,18	0,608			
İşe Adanma	İşçi	122	4,21	0,710	0,599	0,663	
	Memur	180	4,11	0,639			
	Şef	54	4,20	0,542			
	Müdür	23	4,05	0,578			
	Diğer	14	4,13	1,094			
Yenilikçi Davranış	İşçi	122	4,00	0,578	0,636	0,637	
	Memur	180	3,98	0,604			
	Şef	54	4,09	0,582			
	Müdür	23	4,00	0,466			
	Diğer	14	4,16	0,752			

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere, uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların pozisyonları ile proaktif kişilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre müdür pozisyonunda yer alan kişilerin proaktif kişilik düzeyleri işçi pozisyonunda yer alan kişilerin proaktif kişilik düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri ile çalışanların pozisyonları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre işçi pozisyonunda çalışan kişilerin çatışma düzeyi müdür pozisyonunda çalışan kişilere göre daha yüksektir.

Analizi sonucuna göre çalışanların pozisyon durumları ile işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

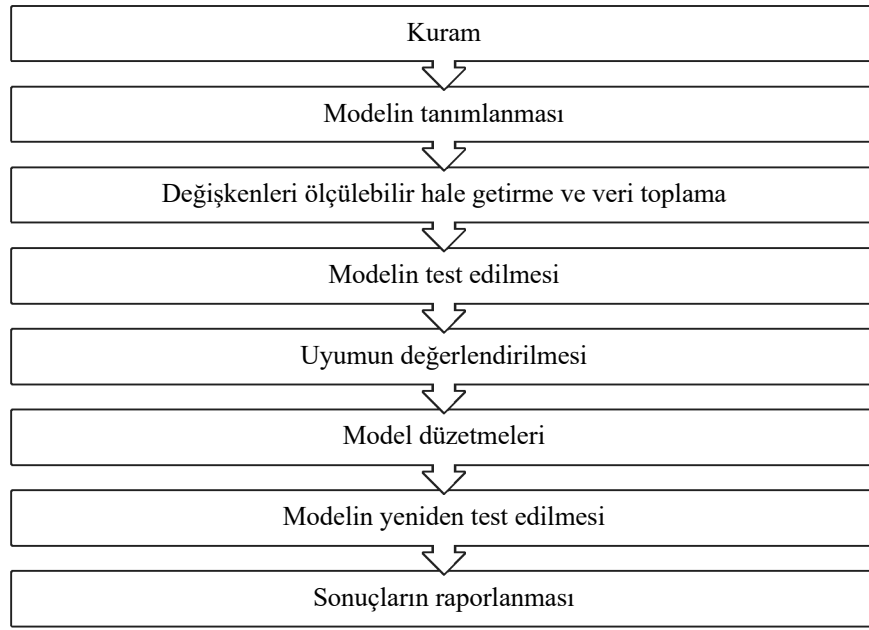
4.3. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın hipotezlerini test etmek için uygulanan analiz yöntemi ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikle hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan yapısal eşitlik modellemesi hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında analiz sonuçları şekiller ve tablolar aracılığıyla ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.3.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

YEM modelleri gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyon ilişkilerini içeren modellerde kullanılan bir tekniktir. YEM’de varyans, kovaryans analizler faktör analizi ve çoklu regresyon analizlerinin birleşimini içeren bir yöntem ve yapı söz konusudur (Dursun ve Kocagöz, 2010, s. 3). Bu yöntemde temel amaç teorik altyapıya bağlı geliştirilmiş olan modellerin toplanan veri seti tarafından doğrulanma durumunu ortaya koymaktır (İlhan ve Çetin, 2014, s. 29). YEM’in sosyal, eğitim, sağlık vb. bilimlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemin tercih edilmesindeki temel neden değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarının göz önüne alınabilmesi ve hesaplamaların bu doğrultuda yapılabilmesidir (Karagöz, 2017, s. 452). Ayrıca YEM diğer istatistiksel tekniklere göre birçok bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri modelleyebilmesi sayesinde karmaşık olan araştırma problemlerini daha sistematik ve kapsamlı olarak analiz etmeyi sağlamakta ve modeldeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini de dikkate almaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010, s. 2). Birden fazla bağımlı değişkenin ya da aracı (mediatör) ve düzenleyici (moderatör) değişkenin olduğu karmaşık modellerin test edilmesi YEM temelli analizlerde daha kolaydır.

YEM’i kullanarak model sınanırken takip edilen aşamalar sırasıyla; modeli betimleme, parametreleri tanımlama, hesaplamaların yapılması, modelin eldeki veriyle olan uyumunun sınanması ve gerekli hallerde modifikasyon yapmak olmak üzere beş aşama söz konusudur (Sümer, 2000, s. 53). Yapısal eşitlik modelinin temel aşamalarını aşağıdaki şekilde de sıralamak mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2018: 341);



Şekil 3.6. Yapısal eşitlik modelinin temel aşamaları

YEM aracılığıyla yapılan regresyon modelinde yer alan değişkenlerin nedensel ilişkisi ile faktör analizindeki gizil yapıların aynı analizde birleştirilmesidir. Bu nedenle YEM analizlerinde iki analiz yapılmaktadır. Bu analizler, faktör analizi ve yapısal model ya da yol (path) analizi olarak ifade edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ölçme modelleri değerlendirilir. Burada amaçlanan ölçeğin kuramsal yapısını toplanmış olan veriler ile doğrulayabilmektir. Bu aynı zamanda ölçüm modelinin geçerliliğinin test edilmesidir. Yol analizi ya da yapısal model analizleriyle amaçlanan ise gözlenen ya da örtük değişkenler arasındaki doğrudan, aracı ya da düzenleyici etkileri sınamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 341).

4.3.2. Doğrudan etkiye yönelik analizler

Doğrudan etki, iki değişken arasındaki etkiye aracılık eden başka bir değişkenin olmadığı, bir değişkenin diğer bir değişken üzerine olan etkisi olarak tanımlanabilir (Karagöz, 2017, s. 539). Bu çalışmadaki doğrudan etkinin incelendiği hipotezler ve analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

H1: Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H1 hipotezinin test edilmesine yönelik gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizi sonuçlarına göre, çalışanların çalışma arkadaşları ile çatışma düzeylerinin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin %99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmüştür ($r=-0,156$; $p=0,000$). Bu sonuçlara göre çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyindeki 1 birimlik artış yenilikçi davranışları 0,156 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla çatışmanın yenilikçi davranışlar üzerinde azaltıcı yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri gösteren sonuçlar Şekil 3.7 ve Tablo 4.9’da özetlenmiştir.



Şekil 3.7. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlara etkisi

Tablo 4.9. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlara etkisi

Bağımsız Değişken	İlişki Yönü	Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	p
Çatışma Arkadaşları ile Çatışma	→	Yenilikçi Davranış	-0,156	0,000**

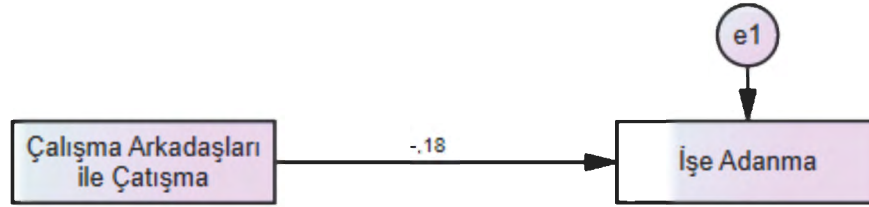
Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre “Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.” şeklindeki H1 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

H2: Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların işe adanmalarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H2 hipotezinin test edilmesine yönelik gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizi sonuçlarına göre, çatışma arkadaşları ile çatışma ile işe adanma üzerindeki etkisinin %99

güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmüştür ($r=-0,181$; $p=0,000$). Bu sonuçlara göre çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyindeki 1 birimlik artış işe adanma düzeyini 0,181 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerinde azaltıcı yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir. Çalışanların çalışma arkadaşları ile çatışmanın, işe adanma üzerindeki etkisini gösteren sonuçlar Şekil 3.8 ve Tablo 4.10’da özetlenmiştir.

Çatışma Arkadaşları ile Çatışma ile işe adanma arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyindeki 1 birimlik artış işe adanma düzeyini 0,181 birim azaltmaktadır.



Şekil 3.8. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerine etkisi

Tablo 4.10. Çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	İlişki Yönü	Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	p
Çatışma Arkadaşları ile Çatışma	→	İş Adanma	-0,181	0,000**

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre “Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların işe adanmalarını anlamlı olarak etkilemektedir.” şeklindeki H2 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

4.3.3. Dolaylı etkiye yönelik analizler

Dolaylı etki, iki değişken arasındaki etkiye üçüncü bir değişken veya değişkenlerin aracılık etmesi halinde oluşan etkidir (Karagöz, 2017, s. 539). İki değişken arasında var olan basit ilişki değişkenler arasındaki ilişkinin derinlemesine anlaşılmasında yeterli

olmamaktadır. Bu iki değişken arasındaki nedensel ilişkinin tam olarak anlaşılabilmesi için bu ilişkinin nasıl bir bağlantı üzerinden gerçekleştiği (aracılık) ya da ilişkin hangi durumlarda değişebildiğinin (düzenleyicilik) belirlenmesi sosyal gerçekliğin anlaşılması bakımından oldukça önemlidir (Gürbüz, 2019b, s. 17).

Dolaylı etkinin ölçülmesinde kullanılan değişkenler aracı ve düzenleyici değişken olarak ifade edilmektedir. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddet ve yönüne etki eden niteliksel ya da niceliksel bir değişkendir. Düzenleyicilik ilişkide yön ve şiddette yarattığı etkiyle ilişkilidir. Dolayısıyla düzenleyici değişken, iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinde hangi durumlarda bu ilişkinin şiddetinde bir değişiklik olacağını ya da ilişkinin yönünün değişebileceğini anlamamıza yardımcı olur. Aracı değişken ise bağımsız değişken gelen etkiyi bağımlı değişken üzerine aktaran bir değişkendir. İki değişken arasında aracı mekanizması olarak işlev görür. Değişkenler arasındaki ilişki için nasıl ve neden sorularının cevaplanmasında bize yardımcı olan değişkendir (Gürbüz, 2019b, s. 17-19). Düzenleyici değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken ile doğrudan ilişkili değildir. Fakat aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken ile anlamlı olarak ilişkilidir (Karagöz, 2017, s. 456)

Dolaylı etkilerinin incelendiği bir diğer etki şekli ise durumsal aracı etki olarak ifade edilmektedir. Durumsal aracı etki aracılığıyla iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinde var olan dolaylı etkilerin hangi durumlarda değişebildiği ifade edilmektedir. Durumsal etkilerde iki değişken arasındaki mevcut ilişki üzerinde hem aracı hem de düzenleyici değişken etkisi bulunmaktadır (Gürbüz, 2019b, s. 20).

4.3.3.1 Aracılık etkisinin incelenmesi

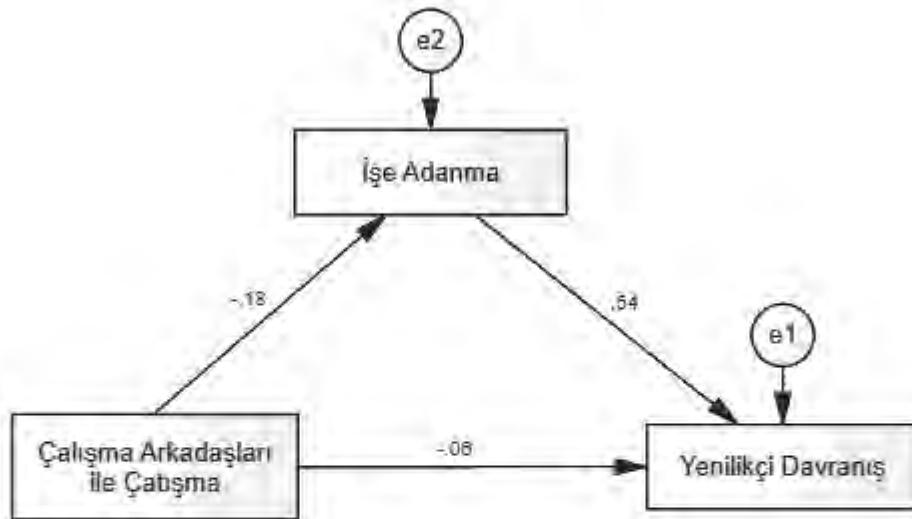
Aracılık etkisi analizlerinde genel olarak üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; Regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve process makrosunun kullanıldığı yöntemlerdir. Bu çalışmada bu kapsamda kullanılan yöntem yapısal eşitlik modellemesidir.

Aracılık modelleri test edilirken kullanılan yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan klasik yaklaşım olarak da bilinen Baron ve Kenny yöntemi en çok kullanılan nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aracılık testinin yapılabilmesi için temel olarak dört kriterin sağlanması gerektiğini belirtir. Bu kriterler aşağıda sıralanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 285; Karagöz, 2017, s. 456).

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır,
- Bağımsız değişken ile aracı değişken ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır,
- Bağımsız değişken ile birlikte kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır,
- Bağımsız değişken ile aracı değişken beraber analize dahil edildiklerinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir hale dönüşürse bu durumda tam aracılık etkisi (full mediation), ilişkide azalma olursa kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelir.

Özetle Baron ve Kenny' e göre; aracı değişken olduğu öne sürülen bir değişken birbirini ardına dört koşulu karşılıyor ise aracı değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada Baron ve Kenny'e ait olan bu yaklaşım benimsenmiş ve aracılık etkisi yukarıdaki aşamalar takip edilerek analiz edilmiştir.

Bir önceki başlıkta yapılan doğrudan etki analizleri incelenirse aracılık etkisinin şartı olan ilk iki kriter için analiz sonuçları itibariyle sağlandığı görülecektir (Bkz. Şekil 3.7 ve Şekil 3.8). Aracılık etkisinin analizine ilişkin üçüncü ve dördüncü kriterlerin sağlanma durumunu tespit edebilmek için kurulan model Şekil 3.9 da verilmiştir.



Şekil 3.9. İşe adanmanın aracılık etkisi

Şekil 3.9 incelendiğinde, bağımsız değişken (çalışma arkadaşları ile çatışma) aracı değişken olan işe adanma ile birlikte kullanıldığında işe adanmanın yenilikçi davranış

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. İşe adanmanın, yenilikçi davranışlar üzerine olan doğrudan etkisinin %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi söz konusudur ($r = -0,542$; $p = 0,000$). Buna göre çalışanların adanmalarındaki bir birimlik değişim yenilikçi davranışlarda 0,542 birimlik bir değişime sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların adanma düzeylerindeki artış veya azalış durumuna göre yenilikçi davranışlarda orantılı olarak değişmektedir. Bu durum H3 hipotezinin “İşe adanma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir” kabul edildiğini de bize göstermektedir.

Aracılık etkisinin varlığının belirlenmesindeki son kriter olan dördüncü aşamanın sağlanma durumuna ilişkin olarak model incelendiğinde bağımsız değişkeni (çalışma arkadaşları ile çatışma) bağımlı değişken (yenilikçi davranışlar) üzerine olan etkisi (path katsayısı) aracı değişken söz konusu olduğunda $-0,06$ olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum daha önce anlamlı olan ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız hale dönüştüğünü göstermektedir. Bu durum Tablo 4.11’de aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.11. İşe adanmanın aracılık etkisi modeline ilişkin analiz sonuçlar

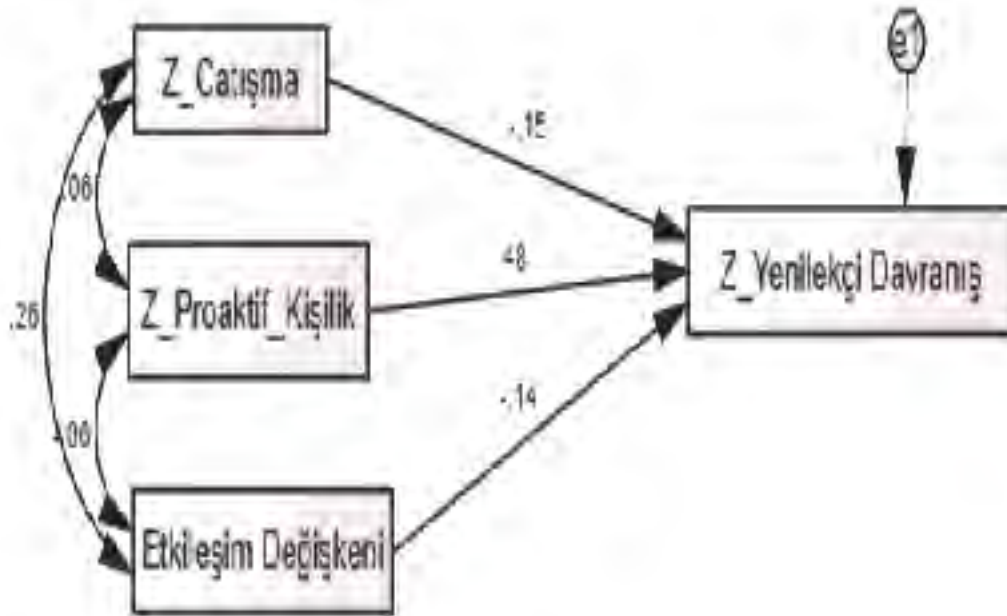
Bağımsız Değişken	İlişki Yönü	Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	p
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	→	İşe Adanma	-0,181	0,000**
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	→	Yenilikçi Davranış	-0,058	0,178
İşe Adanma	→	Yenilikçi Davranış	0,542	0,000**

Tablo 4.11 incelendiğinde bağımsız değişken (çalışma arkadaşları ile çatışma) ile bağımlı değişken (yenilikçi davranışlar) arasındaki daha önce var olan anlamlı ilişkinin, aracı değişken (işe adanma)’nin modele dâhil edilmesi ile birlikte istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği görülmektedir ($r = -0,058$; $p = 0,178$). Bu sonuç işe adanmanın, çalışma arkadaşları ile çatışma ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, H4 hipotezinin “İşe adanma,

çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar arasında aracı (mediatör) bir etkiye sahiptir” kabul edildiği söylenebilir.

4.3.3.2 Düzenleyici etki incelemesi

Çalışanların çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlar üzerine olan etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü test etmek için IBM Amos programı ile yol analizi yapılmıştır. Düzenleyici etki analizi yapılmadan önce tahmini ve düzenleyici değişkene ait değerler standardize edilmiştir. Değerler standardize edilmeden analiz yapılması halinde etkileşimsel terimin sonuç değişkeni üzerindeki etkisi çoklu bağlantı sorunlarına sebep olacağından doğru tespitlerin yapılmasına engel olabilecektir. Değişkenin standardize edilmesi gözlem değerlerinden ortalamanın çıkarılması ve elde edilen sonuçların standart sapmaya bölünmesi şeklinde yapılmaktadır (Gürbüz, 2019a, s.138). Proaktif kişiliğin düzenleyici etkisine ilişkin yol analizi ve elde edilen bulgular Şekil 3.10 ve Tablo 4.12’de verilmiştir.



Şekil 3.10. Proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi

Tablo 4.12. Proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi analiz sonuçları

Bağımsız Değişken	İlişki Yönü	Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	p
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	→	Yenilikçi Davranış	-0,151	0,000**
Proaktif Kişilik	→	Yenilikçi Davranış	0,477	0,000**
Etkileşim Değişkeni	→	Yenilikçi Davranış	-0,137	0,002**

Yapılan analiz sonuçlarına göre yenilikçi davranışlara, çalışma arkadaşları ile çatışmanın olumsuz yönde (Beta=-0,151; p=0,000), proaktif kişiliğin (Beta=0,477; p=0,000) ise olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşları ile çatışma ve proaktif kişilik değişkenlerinin, yenilikçi davranışlar üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır (Beta=-0,137; p<0,01). Sonuç olarak, Proaktif kişiliğin yüksek olması durumunda, çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlara olan etkisi azalmaktadır ve bu durum çalışma arkadaşları ile çatışma-yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkinin, proaktif kişilik tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir. Bu durum H8 hipotezinin “Proaktif kişiliğin, çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi vardır” kabul edildiğini göstermektedir.

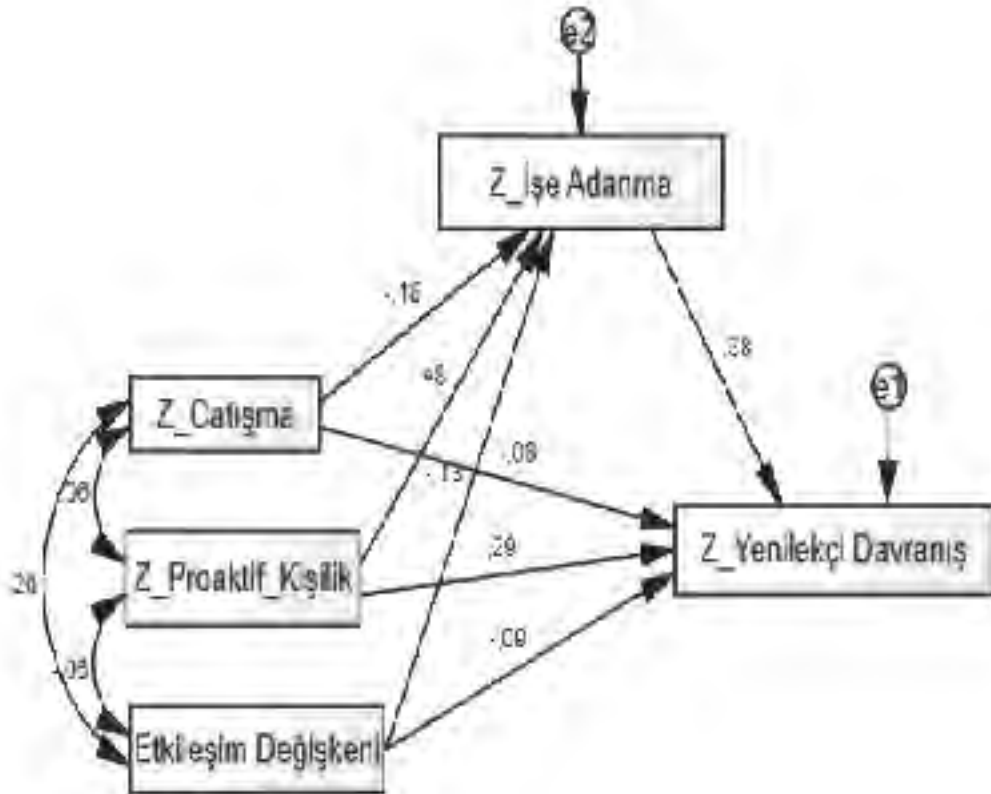
4.3.3.3 Yapısal Model Analizi

Yapısal eşitlik modellemesinde model oluşturmak ile kastedilen, değişkenlerin birbirleri ile olan nedensellik ilişkilerinin ortaya konulduğu bir yapının ortaya konulmasıdır. Yapısal eşitlik modellemesinde teorik temellere dayanılarak hazırlanan modelin belirlenmesi ile birlikte daha sonra bu modelin çizimi ve tanımlanması yapılır. Modeldeki parametreler tanımlanıp modelde yer alacak değişken ve ilişkiler belirlenir. Doğrusal kabul edilen bu ilişkiler hipotezler ile ifade edilir ve bu hipotezler yapısal model aracılığıyla analiz edilir (Karagöz, 2017, s. 461). Sonuç olarak YEM’ de yapısal modeller aracılığıyla değişkenler arasındaki teorik olarak var olduğu düşünülen nedensel ilişkiler test edilerek mevcut ilişkiler yapılan analizler ile tespit edilmeye çalışılır. Bu analizler; örtük değişkenlerle yapılan model analizleri, gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizleri ve karma şekilde yapılan yol analizleri olmak üzere üç türü bulunmaktadır

(Gürbüz, 2019a, s. 95). Gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizi, geleneksel regresyon analizlerine benzemekle beraber, bu analizlerden üstün olduğu yönü birden fazla ilişkiyi aynı anda test edilebilmesini sağlamasıdır. Bu nedenle YEM modelleri çok karmaşık ve değişkenler arası düzenleyici etkilerin test edilmek istendiği durumlarda daha çok tercih edildiği görülmektedir (Gürbüz, 2019a, s. 125).

Yapısal model analizi ile takip edilen aşamalar sırasıyla; değişkenler arası ilişkiyi göstermesi için yol diyagramının oluşturulması, doğrusal ilişkinin miktarının ve yönünün belirlenmesi, ilişkinin etkilerinin (doğrusal ve dolaylı) ayrıştırılması ve bu ilişkilerin yorumlanması şeklindedir (Karagöz, 2017, s. 460).

Çalışanların çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlar üzerine işe adanmanın aracılık etkisi ve proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü test etmek için IBM Amos programı ile yapısal model analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde tahmini ve düzenleyici değişkene ait değerler standardize edilmiştir. Yapılan yol analizi ve edilen bulgular Şekil 3.11 ve Tablo 4.13’de verilmiştir.



Şekil 3.11. Standardize edilmiş faktör yükleri ile yapısal model analizi

Tablo 4.13. Yapısal model analiz sonuçları

Bağımsız Değişken	İlişki Yönü	Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	p
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	→	İşe Adanma	-0,179	0,000**
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	→	Yenilikçi Davranış	-0,083	0,048*
Proaktif Kişilik	→	İşe Adanma	0,481	0,000**
Proaktif Kişilik	→	Yenilikçi Davranış	0,295	0,000**
Etkileşim Değişkeni	→	İşe Adanma	-0,127	0,004**
Etkileşim Değişkeni	→	Yenilikçi Davranış	-0,088	0,034*

Şekil 3.11 ve Tablo 4.13 teki analiz sonuçları değerlendirildikten sonra aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

- Proaktif kişiliğin, işe adanma üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi söz konusudur ($r= 0,481$; $p=0,000$). Buna göre proaktif kişilikteki bir birimlik değişim işe adanma üzerinde 0,481 birimlik bir değişime sebep olmaktadır. Bu durum H5 hipotezinin “Proaktif kişilik, çalışanların işe adanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir” kabul edildiğini göstermektedir.
- Sonuçlara göre proaktif kişilik, yenilikçi davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($r= 0,295$; $p=0,000$). Buna göre proaktif kişilikteki bir birimlik değişim yenilikçi davranışlarda 0,295 birimlik bir değişime sebep olmaktadır. Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar daha fazla yenilikçi davranışlar göstermektedir. Bu durum H6 hipotezinin “Proaktif kişilik, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir” kabul edildiğini göstermektedir.
- Analiz sonuçlarına göre işe adanmaya, çalışma arkadaşları ile çatışmanın olumsuz yönde ($Beta=-0,179$; $p<0,000$), proaktif kişiliğin ($Beta=0,481$; $p=0,000$) ise olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşları ile çatışma ve proaktif kişilik

değişkenlerinin, işe adanma üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır (Beta=-0,127; $p<0,01$). Bu bilgiler ışığında H7 hipotezi “Proaktif kişiliğin, çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi vardır” desteklenmiştir. Sonuç olarak, Proaktif kişiliğin yüksek olması durumunda, çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanmaya olan etkisi azalmaktadır ve bu durum çalışma arkadaşları ile çatışma-işe adanma arasındaki ilişkinin, proaktif kişilik tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir. Bu durum H7 hipotezinin “Proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi vardır” kabul edildiğini göstermektedir.

- İşe adanmanın aracılığında gerçekleşen çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlar üzerindeki dolaylı ilişkisinde proaktif kişiliğin durumsal aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre proaktif kişilik; çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma ile yenilikçi davranışlar arasındaki dolaylı ilişkide, çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar arasındaki doğrudan ilişkide düzenleyici değişken olarak modele eklendiğinde, işe adanmanın tam aracılığında çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranış arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı hale gelmiştir (Beta=-0,083; $p<0,05$). Bu durumda tam aracı etkiye sahip olan işe adanmanın aracılık etkisi, proaktif kişiliğin düzenleyici etkisi ile kısmi aracılığa dönüşmüştür. Ayrıca işe adanmanın yenilikçi davranışlar üzerindeki anlamlı etkisi (Beta= 0,542) den (Beta= 0,380)’e düşmüştür. Sonuç olarak proaktif kişiliğin düzenleyici değişken olarak; çatışmanın işe adanma üzerindeki etkisini azaltırken, aynı zamanda çatışmanın yenilikçi davranışlara olan etkisini ve işe adanmanın yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini azaltmaktadır. İşe adanmanın tam aracılık etkisini ise kısmi aracılığa dönüştürmektedir. Bu durum H9 hipotezinin “Proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma aracılığında yenilikçi davranışlar üzerine olan dolaylı etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) etkisi vardır” kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırmada test edilen hipotezlerin sonuçları aşağıda Tablo 4.14’ de özetlenmiştir.

Tablo 4.14. Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H2: Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların işe adanmalarını anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H3: İşe adanma, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H4: İşe adanma, çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar arasında aracı (mediatör) bir etkiye sahiptir.	Kabul
H5: Proaktif kişilik, çalışanların işe adanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H6: Proaktif kişilik, çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H7: Proaktif kişiliğin, çalışma arkadaşları ile çatışma ve işe adanma arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.	Kabul
H8: Proaktif kişiliğin çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.	Kabul
H9: Proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma aracılığında yenilikçi davranışlar üzerine olan dolaylı etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hava taşımacılığı sektörü yarattığı hızlı ve emniyetli ulaştırma hizmetleri sayesinde tercih edilirliliğini her geçen gün artırmaktadır. Hava taşımacılığına olan talebin artması beraberinde rekabeti artırmış, sektördeki yatırımlarla birlikte sektörün ülke ekonomileri için yarattığı istihdam ve katma değer katlanmıştır. Havayolu taşımacılığına olan talebi kaliteli hizmetler sunarak cevap verebilmek ise ancak kalifiye çalışanlarla mümkün

olmaktadır. Günümüzde işletmelerde çalışanların yenilikçi davranışları, uzun vadeli büyüme ve gelişme için önemli bir stratejik unsur olarak kabul edilmektedir (Ko ve Joo, 2018, s. 5298). Bu nedenle işletmeler rekabette üstünlük sağlamak için çalışanlarını doğru seçme ve geliştirme çabası içerisinde.

Havayolu taşımacılığı için emniyetli uçuşların sağlanmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında insan faktörünün önemi her geçen gün artarken bu kaynağın etkin ve verimli kullanılması kritik önem arz etmektedir. İnsan kaynakları, tüm örgütsel süreçlerle dorudan veya dolaylı olarak ilişkilidir ve bu nedenle bir organizasyonun rekabet ederken avantaj kazanması ve bunu sürdürebilmesi için ve bu son derece önemlidir. Rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler başarılı olabilmek için uzun dönemli ve kolayca taklit edilemeyecek yollar ararlar. Taklit edilmesi kolay olan maddi unsurlar yerine artık taklidi ve bulunması daha zor olan yetenekli insan kaynaklarına sahip olmak ve bu kaynağın doğru yönetilmesinin önemi daha da artmıştır (Benligiray, 2016, s. 322).

Havacılık sektörünün çıktısı olan hizmetlerin kalitesi sunumun gerçekleştiği müşteri ile temasın sağlayan çalışanların davranışları ile ilişkilidir. Bu süreçte müşterinin olumlu algıların oluşumu sağlanabilirse müşterinin beğenisi kazanılabilir hale gelmektedir. Bu nedenle çalışanların performansları ve yaratacağı yenilikler rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu hizmetteki en büyük farklılık hizmetin sunumunda çalışanlarca müşteriyi tatmin edecek bir biçimde sunulmasıyla gerçekleşmektedir.

Hava taşımacılığında çalışanlar son derece stresli bir ortamda ve zaman baskısının yaşandığı, kurallara uymayan yolcularla uğraştıkları ve sorumlulukların getirdiği ağır yük altında vardiyalı bir sistemde çalışmaktadırlar. Bu çalışma ortamında yaşanan gerilimler neticesinde çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu çatışmalarla baş edebilmek çatışmayı yönetebilmek verimlilik ve başarıyı artıracak bir unsurdur. Çatışma fonksiyonel bir aşamada kalırsa işletmedeki oluşan iklim le birlikte yenilikçi davranışları ve gelişmeyi artıracaktır. Çatışmanın yönetilmemesi ise tersi durum yaratacak ve olumsuz etkileri olacaktır. İyi bir ekip çalışmasını olumsuz etkileyen bazı unsurlar nedeniyle bu ekip çalışması kolayca tehlikeye girebilir (Seedhouse, 2020, s. 14).

Bu araştırma sonucunda kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular sayesinde çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle katılımcıların anketteki ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde, çalışanların yüksek düzeyde proaktif kişilik, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyine sahip olduğu

belirlenmiştir. Çalışma arkadaşları ile çatışma ortalaması ise orta düzeyde bir puana sahiptir. Bu durum işletmede çalışanlar arasında orta düzeyde bir çatışmanın varlığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada yer alan katılımcıların; yaş grupları, eğitim durumları, pozisyonları ve hizmet süreleri bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Katılımcıların yaş grupları–proaktif kişilik ve yaş grupları–yenilikçi davranış düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bun göre 30-39 yaş grubundaki kişilerin proaktif kişilik düzeyi ile 40-49 yaş grubundaki kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 30-39 yaş grubundaki kişilerin proaktif kişilik düzeyinin, 40-49 yaş grubundaki kişilerin düzeyinden daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Yenilikçi Davranış düzeyinde ise 29 yaş ve altındaki kişilerin, 50 yaş ve üzeri kişilerin düzeyine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Buna göre 29 yaş ve altındaki kişiler 50 yaş ve üzeri kişilerden daha yüksek yenilikçi davranış düzeyine sahiptir.
- Çalışanların eğitim durumu–proaktif kişilik ve eğitim durumu–çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre lise mezunu kişilerin proaktif kişilik düzeyi ön lisans mezunu kişilerin proaktif kişilik düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Ayrıca çalışanların eğitim durumu ve çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre ilkokul mezunu kişilerin çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyi lisans mezunu kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Sonuç olarak eğitim durumu düştükçe proaktif kişilik düzeyi azalmaktadır. Bununla birlikte eğitim durumu düştükçe çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların pozisyonları bakımından karşılaştırma yapıldığında ise çalışılan pozisyon–proaktif kişilik ve çalışılan pozisyon–çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık tespit edilmiştir. Buna göre müdür pozisyonunda yer alan kişilerin proaktif kişilik düzeyleri işçi pozisyonunda yer alan kişilerin proaktif kişilik düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri ile çalışanların pozisyonları arasında ise işçi pozisyonunda çalışan kişilerin çatışma düzeyinin müdür pozisyonunda çalışan kişilerin çatışma düzeyine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum işletmede üst pozisyonlara çıktıkça proaktif kişilik düzeyi yüksek olduğunu göstermektedir.

- Çalışanların hizmet süreleri ile proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcılar medeni durumları ve cinsiyetleri bakımından proaktif kişilik, çalışma arkadaşları ile çatışma, işe adanma ve yenilikçi davranış seviyelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmış aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Çalışanların medeni durumlarının etkileri değerlendirildiğinde yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda evlilerin proaktif kişilik, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri ile bekârların düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre evlilerin proaktif kişilik, işe adanma ve yenilikçi davranış düzeyleri bekârlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların cinsiyetlerine göre karşılaştırma yapıldığında ise erkeklerin proaktif kişilik düzeyi ile kadınların proaktif kişilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre erkeklerin proaktif kişilik düzeyi kadınların proaktif kişilik düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Hipotez testleri sonucunda bu çalışmada red edilen hipotez olmayıp, sorgulanan 9 hipotezin tamamı kabul edilmiştir. Analizler sonrasında elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Çalışma arkadaşları ile çatışma, yenilikçi davranışları negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Buna göre çatışmanın artması işletmedeki yenilikçi davranışlarda azalmaya sebep olmaktadır. Bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Uygulamanın yapıldığı havacılık işletmesindeki çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyinin orta düzeyde olduğu bilindiğine göre, çatışmaların fonksiyonel olmayan bir yapıda olması halinde bu durumun işletmede olumsuz sonuçlara yol açabileceği ve yenilikçi davranışları olumsuz etkileyeceği yorumu yapılabilir. Nitekim yıkıcı ve grup performansını olumsuz olarak etkileyen çatışmalar işlevsel olmayan çatışmalar olarak değerlendirilir. Çatışma eğer fonksiyonel değilse işletmeye ciddi zararlar verebilecektir (Robbins ve Judge, 2015, s. 455). Jung ve Yoon (2018, s. 498) yaptıkları çalışmada çatışmaların yönetiminde olumlu ve uzlaşmacı yaklaşımların çalışanların yenilikçi davranışlarını artırdığı, kaçınmanın ise yenilikçi davranışları azalttığını ortaya koymuşlardır. Chen vd., (2012, s. 151) ise bütünleştirici ve uzlaşmacı çatışma yönetimi davranışlarının, iş tatmini ve yenilik performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirtmişlerdir.
- Çalışma arkadaşları ile çatışma, çalışanların işe adanmalarını negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bakker ve Demerouti (2008, s. 215)'nin belirttiği üzere işlerindeki performansları karşılaştırıldığında adanmış çalışanlar adanmamış çalışanlara göre daha iyi performans göstermektedir. İşe adanmış çalışanlar daha sıklıkla pozitif duygular deneyimlerler (ör.mutluluk, neşe ve coşku) ve kendi kişisel kaynaklarını yarattıkları ve kendi adanmışlıklarının olumlu özelliklerini diğerlerine aktarırlar. Bu çalışmadaki bu sonuç bize çalışma arkadaşları ile çatışmanın az olduğu bir durumda işe adanmanın artacağını, çatışmalar fazla yaşanırsa işletmedeki adanma düzeyinin azalacağını göstermektedir. İşletme yönetiminin bu durumda işe adanmayı olumsuz etkileyecek çatışmaları fonksiyonel bir noktaya çekebilecek bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Agarwal vd., (2011, s. 208)'in belirttiği üzere çalışanlar ve amirleri arasındaki doğrudan etkileşimlerin kalitesi çalışanların adanmışlık

düzeyini etkilemektedir. Chen ve Huang, (2016, s. 1037) ise çalışan adanmışlığının yenilikçi davranışları artırabileceği ve adanmışlığın görev çatışmasını azaltabileceği ortaya koymuş ve yöneticilerin kaynakları çeşitli uygulamalara yaymak yerine çalışanların adanmışlığını artırmak için yatırım yapılarak kullanılması gerektiğini savunmuşlardır.

- Ulaşılan bir diğer sonuç, işe adanmanın yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu şeklindedir. Buna göre işe adanmış çalışanlar yenilikçi davranışlar sergilemekte daha isteklidir. Yapılan önceki çalışmalarda işe adanmış çalışanların iş rollerinin dışında ekstra davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır (Robinson vd., 2004, s. 9; Agarwall vd., 2012, s. 208). Adanmış çalışanlar kendi iş kaynaklarını yaratıp daha iyi performans gösteren, psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek, işinde mutlu ve çalışmayı eğlenceli bulan çalışanlardır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 5). Bu çalışanlar dikkatlerini belirli bir iş üzerinde odaklayabilmekte daha başarılıdır. Bu sayede zorlu sorunların özüne ulaşırken önemli ayrıntıları dikkate alırlar. Yüksek düzeyde enerjiye sahip ve işleriyle özdeşleşen çalışanlar, birçok kaynağa sahiptir ve bu çalışanların daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir.
- Çalışmada değişkenler arasındaki dolaylı etkiyi ortaya koymak üzere yapılan analizler sonucunda, çalışma arkadaşları ile çatışma ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide işe adanma tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre işe adanma arttığında çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Buradan hareketle işe adanmış çalışanlar çatışmalardan daha az etkilenmekte bu durum onların daha fazla yenilikçi davranışlar sergilemelerini teşvik etmektedir. Adanmış çalışanların zaman içinde kendi iş kaynaklarını yarattığı dahi görülebilmektedir (Bakker vd., 2008, s. 196). Literatürde bu durumu destekleyen bazı çalışmalar şöyledir. Jung ve Yoon (2018, s. 498-504)'a göre, işletmelerin çatışmayı olumsuz ve zararlı olarak görmeyi bırakmaları ve çatışmayı verimli ve aktif bir şekilde çözmek için çaba göstermeleri durumunda çalışanların çatışma yönetimi ikliminden

olumlu etkilendikleri bir durumda işe adanma düzeylerinin arttığı bu durumun ise yenilikçi davranışlarda olumlu yönde gelişmeye yol açmaktadır. Bu çalışmaya göre işe çatışma yönetimi iklimi ve yenilikçi davranışlar arasında tam aracılık etkisine sahiptir. İşe adanma, çatışma yönetim iklimi ve yenilikçi davranışlar arasında tam aracılık etkiye sahiptir. Schaufeli ve Salanova (2007, s. 167)'ya göre işe adanma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı ve yüksek performans dâhil olmak üzere tutumsal ve davranışsal düzeyde olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Ayrıca işe adanmışlık zihinsel sağlıkla da ilişkilidir. Leiter ve Bakker (2010, s. 2)' e göre adanmışlık bireysel ve örgütsel değerler arasında karşılıklı duyarlılıkların gelişimini sağlarken bu sayede birey ve kurum arasındaki bağları güçlendirdiği, aynı zamanda adanmışlık düzeyi kurumsal politikalara, uygulamalara ve yapılara verdikleri yanıtları da etkilemektedir.

- Proaktif kişiliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu benzer bir biçimde proaktif kişiliğin işe adanmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre proaktif kişilik düzeyindeki artış işe adanma düzeyini anlamlı olarak artırmaktadır. Aynı şekilde proaktif kişilik düzeyi artığında yenilikçi davranışlarda artış olmaktadır. Proaktif kişiliğin bu etkilerini ortaya koyan benzer çalışmalar bulunmaktadır. Fuller ve Marler (2009, s. 339-340)' a göre proaktif kişiler kariyer, psikolojik güçlendirme, kendini geliştirmeye daha yatkındır. Li ve Kong (2018, s. 431) yaptıkları çalışmalarında proaktif kişiliğin yenilikçi davranışlarla anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. 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 koymuştur (Akpınar, Görmüş, ve Karabay, 2020, s. 74). Dikkers vd., (2010, s. 59)' e göre proaktif kişilik yapısı çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde yararlı etkileri olan kişisel bir kaynak olduğunu göstermektedir.
- Proaktif kişiliğin düzenleyici (moderatör) etkilerini ölçmek üzere yapılan analizlerde proaktif kişiliğin çalışma arkadaşları ile çatışma–işe adanma

arasındaki ilişkide ve çalışma arkadaşları ile çatışma–yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide pozitif yönde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre proaktif kişilik çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerinde negatif etkisini düşürmektedir. Çatışma düzeyindeki azalma olması çalışanın kendisini daha fazla işine verebilmesini sağlamaktadır. Aynı şekilde proaktif çalışanlar çatışmalardan daha az etkilenmekte ve yenilikçi davranışlar gösterme oranı daha fazla olmaktadır. Tunca, Elçi ve Murat, (2018, s. 333) çalışanların performanslarının artırılmasında proaktif kişiliği önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

- Proaktif kişiliğin, işe adanmanın aracılığındaki çalışma arkadaşları ile çatışmanın yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) etkisi olduğu görülmüştür. Bu dolaylı ilişkide proaktif kişilik işe adanmanın tam aracılığında açıklanan etkiyi zayıflatmış ve işe adanmanın aracılık etkisi kısmı aracılığa dönüşmüştür. Bu durum proaktif kişiliğin, çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma ve yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini azaltarak ilişkide düzenleyici rolünün olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre proaktif kişilik düzeyinin yüksek olduğunda çalışanlar çatışmalardan daha az etkilenerek işe daha fazla adanabildiği ve daha fazla yenilikçi davranışlara yöneldiğini söylemek mümkündür. Bateman ve Crant, (1993, s. 115) Örgütlerde, proaktif kişilik özelliği sergileyen çalışanların diğerlerine göre stresle başa çıkma konusunda daha iyi olduğu belirtilmektedir. Chen ve Huang, (2016, s. 1037)' un 1501 kişi ile Çin'de yaptığı çalışmada ise çalışan adanmışlığının yenilikçi davranışları artırabileceği ve adanmışlığın görev çatışmasını azaltabileceği ortaya koymuş ve yöneticilerin kaynakları çeşitli uygulamalara yaymak yerine çalışanların adanmışlığını artırmak için yatırım yapılarak kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Kim, Han ve Lee, (2010, s. 37) ise proaktif kişiliğin çalışanların yaratıcılığını pozitif yönlü etkilediğini ve yönetici desteğinin bu ilişkinin gücünü artırıcı etkide bulunduğunu belirtmişlerdir. Proaktif kişilik, insanların, örneğin stresörler,

işsizlik, kariyer değişiklikleri veya meslek sahibi olma gibi iş zorluklarıyla daha aktif olarak başa çıkmalarını sağlar (Frese ve Fay 2001, s. 133).

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında havacılık sektörüne yönelik çalışmada sunulacak önerileri belirli başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar; işe alınma, insan kaynakları politikaları, işyeri çalışma kültürü, eğitim, kişi iş uyumu ve performans, çatışma yönetimi ve proaktif kişiliğin desteklenmesi olarak sıralanabilir. Aşağıda bu başlıklara ilişkin öneriler maddeler halinde sunulmuştur.

- Ekip çalışmasının yoğun olduğu sektörlerde ekip üyeliğine uygun kişilerin seçilmesi sağlanmalıdır. Havacılık sektöründe ekip çalışması söz konusu olup, ekip çalışmasına yatkın kişiler sektördeki çalışma hayatında daha iyi performans gösterebilmektedir. Ekip çalışmasına uygun bireyler ekibiyle daha uyumlu çalışmayı başaracağından bu sayede iş ortamında daha az çatışma yaşayabilir buna bağlı olarak kişinin görev performansı yükselebilir.
- İşletmeler çalışanların yenilikçi potansiyellerinden faydalanabilmek için yenilikçi davranışları ve yenilikçi örgüt kültürünü destekleyen uygulamalar ve politikalar benimseyebilirler. İş hayatında çalışanlar tarafından oluşturulan yeni fikirler, girişimler sayesinde ürün veya hizmetlerin farklılaştırılması ve geliştirilmesi sağlanmakta bu durum ise kuruluşlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışanların işyerindeki memnuniyetleri onların olumlu duygularını artırırken, onların düşünme ve problem çözmelerindeki yetkinliklerini teşvik eder. Bu durum olumlu işbirliği çevresi yaratır (destekçi, empatik ve bilgi paylaştan) bu sayede yenilikçi düşüncelerin tartışıldığı özgür bir ortam yaratılır. Sonuç olarak böyle bir ortam da organizasyondaki yenilikçi davranışları cesaretlendiren iklimi yaratır (Melhem ve zaffane, 2017, s. 1601). Örgütsel sonuçları iyileştirmek ve yeniliklerin önünü açabilmek için, çalışanlar cesaretlendirilip, bilgi, deneyim ve duygularını rahat bir şekilde ifade edebildikleri, karar aşamalarında inisiyatif kullanabildikleri hoşgörüye dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

- Çalışanların çalışma ortamlarındaki riskleri algılayabilmesi, kendisini doğru bir şekilde ifade ederek işiyle bütünleşmesi ve değişen durumlara hızlı bir biçimde uyum sağlaması ancak yetkinliklerini geliştirebilmelerine bağlıdır. İşletmeler çalışanların gelişimine desteklemek amacıyla eğitim fırsatlarını personelin talepleri doğrultusuna çeşitlendirip ihtiyaç guruplarına ayırarak sağlayabilmelidir. Eğitim konularında çalışanların talepleri ve seçimlerinin dikkate alınması istekliliği artıracak bu sayede eğitimler daha faydalı olabilecektir. Yaptıkları işlerde eğitimle donatılmış çalışanlar kendilerine güvenen ve yenilikçilik konusunda daha proaktif olabilecektir.
- İşletmeler tarafından kişi iş uyumunun sağlanabilmesine olanak sağlayacak politikalarının benimsemeleri çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların iyi performans gösterebilmesi beceri ve yeteneklerinin oluşturduğu yeterlilik düzeyi ile işin özelliklerinin uyumu sayesinde ancak gerçekleşebilir (Sadullah, 2018, s. 30). Çalışanların doğasına uygun olarak görev dağılımının yapıldığı ve bireyle yapılacak iletişimlerde kişiliklerinin dikkate alınarak sürdürülmesi sayesinde hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti daha iyi hale gelecektir (Ulufer ve Soran, 2019, s. 30). Bu nedenle, çalışanın kapasitesine ve uzmanlığına uygun olarak koşullandırma ve çalışma tasarlama, yenilikçi çalışma davranışlarını iyileştirebilir ve onların işe adanmalarını sağlayabilir.
- Çatışmanın çalışanların ilişkilerindeki rolü ve iş ortamlardaki performanslarına olan etkisi göz önüne alındığında, havayolu endüstrisi gibi hataların önlenemez emniyet sorunlarına yol açtığı sektörlerde çalışanlar arasında iyi kişilerarası ilişkileri sürdürmek için çatışmaların doğru yönetilmesi son derece önemlidir. Yöneticiler yönetim alanlarındaki çatışmalara ön yargıdan uzak bir yaklaşım göstererek çatışmayı kesin bir şekilde yok etmeye yönelmekten daha çok çatışmayı yönetmeyi amaç edinmelidirler. Sebepleri analiz edilmeden yok edilmeye çalışılan bir

çatışma ise, kısa bir süre için yok edilse dahi daha sonra daha şiddetli olarak ortaya çıkabilecektir.

- Yenilikçiliğe kapalı kurumlarda özellikle bürokratik bir yapının hissedildiği kamusal kurumlarda yenilik çatışmayı tetikleyen bir durum olabilir. Çünkü yenilikçi davranışlar böyle işletmelerde güvensizlik, tedirginlik ve belirsizlikler nedeniyle direnç gelişimine neden olabilmektedir (Eroğlu, Topçu ve Basım 2018, s. 132). İşletmenin yeniliğe daha açık bir örgüt yapılanmasını seçmesi ile birlikte örgüt içerisinde yeniliklerin önündeki engelleri ve dirençleri kaldırabilir. Bu sayede yenilikler konusunda daha güvenli bir iklimin oluşumunu sağlayabilir.
- Çatışma çözümünde katılımcı yaklaşımın çalışanın adanmışlığını artırdığı, adanmışlığın ise yenilikçi davranışları arttırdığı görülmektedir. Adanmışlıktaki artış sayesinde çatışmalar azaltılabilir. Yöneticiler kaynakları çalışan adanmışlığı artırmak için kullanması daha doğrudur (Chen ve Huang, 2016, s. 1037). İşletmenin çalışan adanmışlığa yapacağı yatırımlar çatışma yönetiminde ve yenilikçi davranışlar bakımından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
- Hava taşımacılığı gibi rekabetin yoğun olduğu ve yeniliklerin hızlı yaşandığı sektörlerde işletmelerin yenilikçi davranışlara yatkın proaktif kişilere işe alımlarda öncelik vermesi uygun olacaktır. Bireylerin kişilik yapıları ve özellikleri onların kişisel hayatlarını etkilediği gibi iş yaşamlarını da etkilemektedir. İş hayatında bilgili olmak kişiye tek başına başarıyı getirmesi güçtür, bunun yanında gerekli olan tavır, tutum ve davranışlara da sahip olmak yani o işe uygun bir kişiliğe de sahip olmak gerekir (Sarıtış, 1997, s. 545). Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar örgüt ortamında daha fazla sosyal ilişki kurma eğilimindedirler. Proaktif kişilik çalışmalarında araştırılan örgütsel davranış geliştirme süreçleri arasında; sosyalleşme, sosyal ağ kurma, etkileme, dönüt verme, stresle mücadele etme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme gibi konular bulunmaktadır (Grant ve Ashford 2008, s. 24). Ayrıca proaktif kişilik

sahibi çalışanlar çatışmalardan bu sebeple daha az etkilenirler. Proaktif çalışanlar, üstleri veya meslektaşları ile iletişim kurmak veya geri bildirim almak gibi kendi çabalarıyla iş performanslarını iyileştirmeye daha isteklidir. İşin yapıcı yönlerine daha fazla odaklanabilirler. Bu çalışmada da bulunan bir sonuç bu durumu destekler niteliktedir. Proaktif kişilik çalışma arkadaşları ile çatışmanın işe adanma üzerinde negatif etkisini düşürmektedir. Çatışma düzeyindeki azalma ise çalışanın işine daha fazla konsantre olarak kendisini daha fazla işine verebilmesini sağlamaktadır. Proaktif kişilerin görevlerini bilinçli bir biçimde yerine getirdikleri, enerjilerini doğru bir biçimde kullandıkları, hedeflerini gözetken ve ısrarcı olan iletişim ağı kurmada etkili olan özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler sayesinde bulundukları ortamda daha iyi performans gösterirler. Ayrıca proaktif kişiler geribildirim alma, gelişime açık, inisiyatif kullanabilme ve müşterilere yakından ilgilenen davranışlar gösterme eğilimindedir (Yolcu ve Çakmak, 2017, s. 417). Bu olumlu özellikleri yanında işe adanmışlığı da yüksek olan proaktif çalışanların işletme politikalarına hizmet etmesi bakımından uygun pozisyonlara öncelikli tercih edilmeleri yararlı sonuçları olabilecektir.

- Son olarak araştırmadaki konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulabilir. İncelenen değişkenler arasındaki ilişkide başka kavramların etkisi araştırılabilir. Daha büyük bir örneklem ile çalışılabilir veya başka bir sektör üzerine çalışmalar yapılabilir. Sektörel ya da bölgesel karşılaştırmaları içeren incelemeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*. 17 (3), 208-230.
- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., ve Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *In ICES11 International Conference on Educational Sciences*, 22, 25.
- Akpınar, Ö., Görmüş, İ., ve Karabay, M. (2020). Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Proaktif Kişili Özelliklerini Yenilikçi Davranış Etkisinin Araştırılması. *Journal of Research in Economics*, 4(1), 64-77. <https://doi.org/10.35333/jore.2020.150>
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Appelbaum, S. H., Abdallah, C., ve Shapiro, B. T. (1999). The self-directed team: a conflict resolution analysis. *Team Performance Management: An International Journal*. 5 (2), 60-77.
- Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M. L., ve Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Ve Medicine*, 32(9), 1051-1056.
- Ayan, B., ve Yavuz, E. (2018). Örgütsel çatışma ve yönetim: Kamu örgütlerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 745-762.
- Bakan, İ., Yeşil, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler*. (S. Şimşek, M. Ş., Kingır, Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., ve Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. “Key Questions Regarding Work Engagement”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, (1),4-28.
- Bakker, Arnold B., Maria Tims ve Daantje Derks (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 (10), 1359-1378.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., ve Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30 (3), 1601-1620.
- Bateman, T. S., ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal Of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Battistelli, A., Picci, P., ve Odoardi, C. (2009). Conflict in relationships and perceived support in innovative work behavior. *In Processes Of Emergence Of Systems And Systemic Properties: Towards A General Theory Of Emergence*. 787-802.
- Baykal, K., ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Journal Of Aeronautics And Space Technologies*, 3(3), 21-38.
- Bayram, A., Demirtaş, Ö., ve Karaca, M. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin insan enerjisi üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 4-22.
- Begenirbaş, M., ve Turgut, E. (2016). Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: Savunma sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 57-93.
- Benligiray, S.(2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cavcar, M. (2015). *Havacılığa giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475-481.
- Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., ve Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*. 23 (2). 151-172.
- Chen, Y. S., ve Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*. 29 (6), 1030-1040.

- Choi, Y., ve Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46(7), 1101-1110.
- Christian MS, Garza AS, Slaughter JE (2011) Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64(1): 89-136.
- Crant JM (2000) Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal Of Applied Psychology*, 80(4), 532.
- Creswell, J.W. 2016. *Araştırma deseni (Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları)*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitapevi
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 88-112.
- Çalışkan, A., ve Urtekin, S. (2019). Yenilikçi davranışların bireylerin işten ayrılma niyetine etkisi, çalışma arkadaşları ile çatışmanın aracılık rolü üzerine mersin ili serbest muhasebeci mali müşavirlerine ve muhasebe çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 19-34.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- De Jong, J., ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity And Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Raeve, L., Jansen, N. W., van den Brandt, P. A., Vasse, R. M., ve Kant, I. (2008). Risk factors for interpersonal conflicts at work. *Scandinavian Journal Of Work, Environment and Health*, 96-106.

- De Sant, D. A. L. M., and De Hilal, A. V. G. (2021). The impact of human factors on pilots' safety behavior in offshore aviation companies: *A Brazilian Case. Safety Science*, 140, 105272.
- Demirel, E. T. (2013). Mesleki stresin iş tatminine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 220-241.
- DPT. (1990). Devlet planlama teşkilatı, Hava yolu ulaştırması. DPT yayın no:227-OİK:361, ANKARA 1990, S.İV https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/08_Ulastirma_HavaYoluUlastirmasi.pdf
- Dijkers JS, Jansen PG, de Lange AH, Vinkenburgh CJ, Kooij D (2010) Proactivity, job characteristics, and engagement: *A longitudinal study. Career Development International*, 15(1): 59-77.
- Doganis, R. (2002). *Flying off Course: The Economics of International Airlines*, third ed. Routledge, London.
- Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Enver, Ö., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 4–19. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2015.0285.x>
- Erdağ, T., ve Yaslioğlu, M. (2020). Tecrübeli ve sinyor kabin görevlileri kapsamında kabin ekibi çatışma yöntemleri: Bir havayolunda kalitatif araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 35-58.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları (15th ed.).
- Erkuş, A. ve Tabak A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), s.213-242.
- Eroğlu, A., Topçu, M. K., ve Basım, H. N. (2018). Bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: kamu

- sektöründe bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 123-136.
- Eryılmaz, A., ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1).
- Frese M, Fay D (2001) 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research In Organizational Behavior* 23: 133-187.
- Fuller Jerry, B. ve Laura E. Marler (2009). Change Driven by Nature: A Meta- Analytic Review of the Proactive Personality Literature, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 10.
- Gerede, E. (2015). *Hava Yolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler*. Teori ve Türkiye Uygulaması. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Grant, A. M., ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research In Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Güler, M., Çetin, F., ve Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (uwes-3) geçerlilik ve güvenirlik çalışması: alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Gülsün, B., ve Erkeyman, B. (2018). Lojistikte taşıma şekillerinin belirlenmesi: bir kombine taşımacılık örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2(2), 37-51.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4th ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gürbüz, S. (2019a). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019b). *Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürlek, M., ve Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
Erişim Tarihi: 04.01.2022
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., ve Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162.
- ICAO. (2013). Reference Manual on the ICAO Statistics Programme, *Doc 9060/5, 5th Ed., International Civil Aviation Organization, Montreal. I-1-2* https://www.icao.int/MID/Documents/2014/Aviation%20Data%20Analyses%20Seminar/9060_Manual%20on%20Statistics_en.pdf
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). Lisrel ve Amos programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- İspir, İ. (2018). Çalışanların iş tatmini ile yenilikçi davranışının bireysel performansa etkisi. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)*, 7(2), 120-135.
- Ji, M., Liu, B., Li, H., Yang, S., ve Li, Y. (2019). The effects of safety attitude and safety climate on flight attendants' proactive personality with regard to safety behaviors. *Journal of Air Transport Management*, 78, 80-86.
- Jung, H. S., ve Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Karabay, M., Akpınar, Ö., ve Görmüş, İ. 2020. Sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranışa etkisinin araştırılması. *Journal of Research in Economics*, 4(1), 64-77.
- Karadağ, E., ve Tosun, Ü. (2014). Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği [ÇESÖ]: Türkçe'ye Uyarlanması Dil Geçerliği ve Ön Psikometrik İncelemesi. *Psychology*, (34). Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iupcd/PsikolojiÇalışmaları/Studies>
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 402.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karatepe, O. M., ve Kim, T. T. (2020). Investigating the selected consequences of boreout among cabin crew. *Journal of Air Transport Management*, 82, 101739.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., ve Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity research journal*, 22(1), 37-45.
- Kim, Y. K., ve Lee, H. R. (2009). Airline employee's service behavior toward different nationalities. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 454-465.
- Kleysen, R. F., ve Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal Of Intellectual Capital*. 2 (3), 284-296.
- Ko. S, ve Joo, S. 2018. The Effect of Core Self-Evaluation of Airline Crew on Job Satisfaction and Innovative Behavior. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. 120 (6), 5295-5309.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Bs., İstanbul: Arıkan, 15. Baskı.
- Kong, Y., ve Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46(3), 431-446.
- Küçük Yılmaz, A. (2016). *Hava taşımacılığının yapısı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Lee, K. H., ve Hyun, S. S. (2016). An extended model of employees' service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (8), 1622-1648.
- Lee, K. H., ve Hyun, S. S. (2016). An extended model of employees' service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622–1648. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0109>.
- Leiter, M. P., ve Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: introduction*. Work engagement: A handbook of essential theory and research, 1-9.
- Li, L., ve Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 42(1), 7-15.
- Li, L., Zhong, J. A., Chen, Y., Xie, Y., ve Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior and Personality*, 42(1), 7–15. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.1.7>
- Lv A, Lv R, Xu H, Ning Y, Ning Y (2018) Team autonomy amplifies the positive effects of proactive personality on work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 46(7): 1071-1082.
- Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry : official journal of the World Psychiatric Association* (WPA), 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., ve Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal Of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
- Okabe, N. (2017). Creating of customer loyalty by cabin crew A study of the relation between emotional labor and job performance. *Transportation research procedia*, 25, 149-164.

- Özkalp, E., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç., ve Acar, P. (2013). Örgütsel Davranış, Ed. Kirel, AÇ, Ağlargo, O. *TC Anadolu Üniversitesi Yayını*, (2847), 94-95.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., ve Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*. 38, 75-94.
- Pelenk, S. E. (2018). Örgütsel Adalet, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler: Kimya Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS’18), 149-155.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management. The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, M. A., ve Katz, J. P. (2019). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*. 31 (1), 1-16.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 423-432.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*, (Çev. Ed.: İnci ERDEM). Ankara: Nobel (14th ed.).
- Robinson, D., Perryman, S., ve Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Institute for Employment Studies.
- Saatçioğlu, C., ve Bildirici, Ü. (2017). İnovasyon göstergeleri bakımından Türkiye’nin OECD ülkeleri arasındaki yeri: *Ekonometrik bir uygulama. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(4), 44-56.
- Sadullah, Ö. Z., Uyargil, C. B., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., ve Tüzüner, V. L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. *Journal of Managerial Psycholog*. 21 (7), 600-619.
- Salanova M, Agut S, Peiro JM (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 527-548.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., ve Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: *A cross-national study*. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., ve Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.
- Scott, Susanne G. ve Reginald A. Bruce (1994). Determinates of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, Cilt 137, s. 580-607.
- Seedhouse, E., Brickhouse, A., Szathmary, K., ve Williams, E. D. (2020). *Human Factors: An Introduction*. In *Human Factors in Air Transport*. Springer: Cham.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., ve Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Sıgır, Ü., ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Sökmen, A., ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Spitzmuller, M., Sin, H. P., Howe, M., ve Fatimah, S. (2015). Investigating the uniqueness and usefulness of proactive personality in organizational research: A meta-analytic review. *Human Performance*, 28(4), 351-379.
- Sümer, N. (2000). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar*. Türk Psikoloji Yazıları.
- Şimşek, H., ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 432, 113-118.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- TDK, 2021. *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 29.11.2021
- Topçu, M. K., Basım, H. N., ve Eroğlu, A. (2018). Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 123–136. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.96>
- Tunca, S., Elçi, M., Murat, G. (2018). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 325-335.
- Türel, N., Durmaz, V., Bahçecik, Y. S., ve Akay, S. S. (2019). An Analysis of Importance of Innovative Behaviors of Ground Handling Human Resources in Ensuring Customer Satisfaction. *In Procedia Computer Science*. 158, 1077–1087. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.149>.
- Ulufer, S., ve Soran, S. (2019). Effects of demographic factors and personality on Emotional Labor. Mediating role of intention to leave. A research on cabin crew. *Transportation Research Procedia*, 43, 129-138.
- Uzgör, M., ve Şengür, F. (2021). Havayolu Sektöründe Devlet Destekleri: Türkiye’deki Teşvikli Uçuş Hatlarının İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 851-870.

- Ülgeni H. ve Mirze S.K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (9.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Wensveen, J. G. (2007). *Air transportation: A management perspective*. Ashgate Publishing, Ltd.London
- West, M. A., ve Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Yangınlar, G. (2019). Havayolu Yer Hizmetleri İşletmelerinde Dönüşümcü Liderin ve Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimdeki Rolü. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 5(8), 163-192.
- Yaşar, M., ve Gerede, E. (2018). Türkiye havayolu iç hat şehir çiftlerindeki pazar yapılarının piyasa yoğunlaşması ölçütleri ile belirlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 171-197.
- Yolcu, İ. U., ve Çakmak, A. F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-438.
- Yuan, F., ve Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy Of Management Journal*, 53(2), 323-342.

EK-1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık ABD'nde Dr. Öğr. Üyesi Aşlı Geylan danışmanlığında sürdürmekte olduğum "Çatışma Yönetimi Bilimi, İşe Adanma Yenilikçi Davranış ve Proaktif Kişilik Arasındaki İlişkiler: Durumsal Aracılık Modeli" başlıklı doktora tezini kapsamında uygulayacağım anket formu aşağıdadır. Anketimiz 29 sorudan oluşmaktadır ve yaklaşık 4 -7 dakikada cevaplanabilmektedir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Çetin VELGİN

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

Yaşınız	20 yaş altı ()	20-29 ()	30-39 ()	40-49 ()	50 veya üstü ()	
Cinsiyet	Erkek ()	Kadın ()	Diğer ()			
Medeni Durum	Evlü ()	Bekar ()	Diğer ()			
Öğrenim Durumunuz	İlkokul ()	Lise ()	Öğrenci ()	Lisans ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()
Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz (Yıl, Ay)*	1 yıldan az ()	1-3 arası ()	4-6 arası ()	7-9 arası ()	10 yıl ve üstü ()	
Hangi Şehirde Çalışıyorsunuz?	İstanbul ()	Antalya ()	İzmir ()	Ankara ()	Diğer ()	
Kurum İçindeki Pozisyonunuz Nedir*	İşçi ()	Memur ()	Şef ()	Modir ()	Diğer ()	

2- Aşağıdaki bölümde yer alan anket sorularını lütfen görev yapmakta olduğunuz kurumda, çalışma ortamı ve koşullarınızı düşünerek, yargılara kabulum düzeyinizi belirtiniz.

1 =Kesinlikle Katılmıyorum. 2 =Katılmıyorum. 3 =Kararsızım. 4 =Katılıyorum. 5 =Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hayatımı geliştirmek için sürekli yeni arayışlar içerisindeyimdir.	1	2	3	4	5
2	Hayatımın her anında yapıcı değişim için çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
3	Hiçbir şey fikrlerimin gerçeğe dönüşmesini engellemekten daha fazla beğenemem.	1	2	3	4	5
4	Başarmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.	1	2	3	4	5
5	Başarı çansı ne olursa olsun, istediğim şeyler gerçekleştirmek için çabalarım.	1	2	3	4	5
6	Başkaları karpı çıkarırsa bile fikrlerimin saygınlığını oluşturmaya seveirim.	1	2	3	4	5
7	Fikirlerim tespit etme konusunda mükemmeldir.	1	2	3	4	5
8	Hayattaki bu şeyleri daha iyi yaparak yollar ararım.	1	2	3	4	5
9	Hiçbir engel istediğim şeyi gerçekleştirmekten beni alıkoymaz.	1	2	3	4	5
10	Fikirlerim başkalarından çok daha önce fark ederim.	1	2	3	4	5
11	Çalışırken kendimi enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5
12	İşimde kendimi güçlü ve zinde hissedirim.	1	2	3	4	5
13	Sahada çalışırken çalışmaya gitmek için istekliyimdir.	1	2	3	4	5
14	İşim konusunda beverliyim.	1	2	3	4	5
15	İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
16	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
17	Yeni çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
18	Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım zamanlarda kendimi işime kaydırırım.	1	2	3	4	5
20	Yeni teknolojiler, araçlar, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
21	Yaratıcı fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
22	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
23	Yeni fikirler için kaynaklar araştırma ve tahsis ederim.	1	2	3	4	5
24	Yeni fikirlerimi uygulaması için planları ve faaliyet takvimlerimi geliştiririm.	1	2	3	4	5
25	Yenilikçiyim.	1	2	3	4	5
26	Sev ve çalışan arkadaşlarıma uyucu ve ilgili konularda tutarlılık yapar mıyım?	1	2	3	4	5
27	Sev ve çalışan arkadaşlarıma uyucu tavsiyelerinde farklı düşüncelere mi sahipim?	1	2	3	4	5
28	Sev ve çalışan arkadaşlarıma arasındaki kişisel ilişkilerde görüşmeler yapar mıyım?	1	2	3	4	5
29	Sev ve çalışan arkadaşlarıma içinde çalıştıkları konularda farklı bakış açılarına sahip miyim?	1	2	3	4	5