

Araştırma Makalesi / Research Article

## PROAKTİF KİŞİLİĞİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİ: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi Hasan OSMANOĞLU** 

Şırnak Üniversitesi, BESYO, Şırnak, ([hasanosmanoglu@sirnak.edu.tr](mailto:hasanosmanoglu@sirnak.edu.tr))

**Öğr. Gör. Cahit ÇAĞLIN** 

Şırnak Üniversitesi, Silopi MYO, Şırnak, ([c.cagn@hotmail.com](mailto:c.cagn@hotmail.com))

**Öğr. Gör. Burhan KILIÇ** 

Şırnak Üniversitesi, Silopi MYO, Şırnak, ([burhan.syb@gmail.com](mailto:burhan.syb@gmail.com))

### ÖZET

*Bu çalışmada; proaktif kişilik, çalışan sesliliği ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Proaktif kişilik, çalışan sesliliği ve işe tutkunluk kavramları hem çalışanların hem de örgütlerin başarılı olmalarında oldukça etkili olmakta ve son yıllarda bunlarla ilgili çok sayıda bilimsel çalışma yapılmıştır. Saha araştırması, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, proaktif kişilik, çalışan sesliliği ve işe tutkunluk arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Proaktif kişiliğin işe tutkunluk ve çalışan sesliliği, çalışan sesliliğinin de işe tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Kişilik, İşe Tutkunluk, Çalışan Sesliliği.

## THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE VOICE IN THE EFFECT OF PROACTIVE PERSONALTY ON WORK ENGAGEMENT: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS

### ABSTRACT

*In this study, it is aimed to determine the relationship between proactive personality, employee voice and passion for work. The concepts of proactive personality, employee voice and work engagement are very effective in the success of both employees and organizations, and many scientific studies have been conducted on them in recent years. The field survey was conducted on employees of the Ministry of Youth and Sports. As a result of the analysis, it was found that there is a positive relationship between proactive personality, employee voice and work engagement. It has been found that proactive personality has a positive effect on passion for work and employee voice, and employee voice has a positive effect on passion for work. It has also been found that working voice has a mediating role in the effect of proactive personality on passion for work.*

**Keywords:** Proactive Personality, Work Engagement, Employee Voice.

## 1. Giriş

İşgörenlerin başarılı olmasında örgütsel koşulların yanında kişisel özellikler de etkili olmaktadır. Proaktif kişilik, bu kişisel özelliklerdendir (Akçakanat & Uzunbacak, 2017:787) ve işte proaktiflik, bireysel ile örgütsel başarı için kritik bir öneme sahiptir (Kim vd., 2009:93).

Örgütlerde sessizlik gibi ses de yaygındır (Van Dyne vd., 2003:1369). Ses ve seslilik kavramlarına son dönemde yoğun ilgi gösterilmiş ve bu kavramlarla ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Göktaş Kulualp, 2016:750). Örgütlerin başarılı olmasında insan faktörünün önemi, Hawthorne Araştırmaları'ndan bugüne yapılan hem ampirik hem deneysel çalışmalarla desteklenmiştir (Özbolat & Şehitoğlu, 2018:47). Dolayısıyla çalışanlarının örgüte yönelik görüş ve ifadeleri, örgütün başarısına katkı yapabilmektedir.

Günümüzde, kişilerin olumsuz yönleri yerine gücüne, enerjisine, en iyi işleyişine ve iyi oluşuna odaklanan pozitif psikolojiye ilgi artmış ve örgütsel psikoloji çalışmaları, bu duruma kayıtsız kalmayarak çalışan davranışlarının olumlu taraflarına odaklanmaya başlamıştır (Gürlek & Tuna, 2019:36). İşe tutkunluk, pozitif örgütsel davranışın kavramlarından (Özkalp & Meydan, 2015:5), (Çankır & Yener, 2017:61). İşe tutkunluk; 2000'li yılların başlarında kullanılmaya başlanmış, kısa sürede yazında yer edinmiş (Çankır & Yener, 2017:61) ve işe tutkunluğun öncülleri ile ardılları, bilhassa yurtdışında insan kaynakları yöneticilerinin ve araştırmacıların ilgisini son zamanlarda çekmiştir (Akçakanat vd., 2019:397). İşe tutkunluk, çalışanın işini aşk ile yapması, şevk ve heyecan ile işine dört elle sarılmasıdır (Seçkin, 2018:145). İşe tutkunluk kavramını, bazı araştırmacılar işe karşı bir tutkuyu barındırma durumu şeklinde ifade ederken, bazıları da motivasyonel olarak ele almış ve söz konusu kavramı çalışanların işlerine tam olarak yoğunlaşarak çalışma süresinin hızlıca geçmesine kaynaklık eden motivasyonel ruhsal durum şeklinde ifade etmişlerdir (Kerse & Karabey, 2019:85).

Günümüz dünyasında, hizmet sektörü ekonomide büyük bir pay almakta ve sporun, hizmet sektörü içindeki payı oldukça yüksektir. İşe tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha başarılı olmakta ve özellikle hizmet sektöründe daha kaliteli bir hizmet sunabilmektedir. Bununla birlikte (Osmanoğlu vd., 2018:122), ülke iç ve dışındaki turizm faaliyetleri ülke ekonomisinin gelir kaynaklarından. Sonuç olarak bu çalışma, yabancı ve yerli literatürde (LePine & Van Dyne, 2001; Van Dyne vd., 2003; Kim vd., 2009; Bakker vd., 2012; Perrewe vd., 2014; Akçakanat & Uzunbacak, 2017; Akçakanat vd., 2019; Göktaş Kulualp, 2016) çalışmanın değişkenlerinin bireysel ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynadığı, değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sayısı az olduğu ve değişkenlerin spor çalışanları üzerinde araştırılması gerektiği düşüncesiyle planlanmış ve yürütülmüştür.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Proaktif Kişilik

Proaktif kişiler, çevrede değişiklik oluşturuncaya kadar sabır gösterirler ve proaktif kişilik özelliği gösterenler; çevresel değişimleri etkileyebilen, fırsatları kollayabilen, inisiyatif alabilen, harekete geçebilen, ayrıca değişimde öncül olup diğer çalışanlardan farklı olan bireylerdir (Tunca, 2018:3). Proaktif kişilik, çeşitli eylem ve durumlarda kişisel inisiyatif almaya; yüksek çeşitlilik gösteren ve hızlıca değişen müşteri ihtiyaçları ve kaliteli hizmet sunumu için rol almaya yönelik istikrarlı bir kişiliktir. Proaktif kişilik ve davranış, işe karşı pasif

bir yaklaşımdan ziyade aktif bir yaklaşımın anahtar ayırt edici bir özelliğini ifade etmektedir (Kim vd., 2009:94). Proaktif kişiliğe sahip örgüt üyeleri, olumlu duygular ve kişisel değerler, bilgi ve kendi kendini motive etme becerileri gibi kaldıraç faktörleri gösterme eğilimindedir (Hsiao & Wang, 2020:2). Proaktif kişiliğe sahip olanlar, çevresel baskıların pasif alıcıları olmaları yerine çevrelerini aktif olarak etkilemektedir (Bakker vd., 2012:1360).

Proaktif kişiliğe sahip çalışanların, işlerini kendi kendine becerikli bir şekilde yapmaları yüksek olasılıklıdır ve bunlar, zorluklarını belirleyerek kaynaklarını seferber ederler (Bakker vd., 2012:1374). Proaktif kişilik ile ilgili yapılan araştırmalarda, proaktif kişiliğin ilişkili olduğu örgütsel kavramlar belirlenmiştir. Proaktif kişilik ile görev performansı, yenilikçi davranış (Tunca, 2018); çalışan yaratıcılığı (Kim vd., 2009); proaktif çalışma (Uncuoğlu Yolcu & Çakmak, 2017); politik beceri (Akçakanat & Uzunbacak, 2017); merak (Çelik & Topçuoğlu, 2017), psikolojik güçlendirme ve işe tutkunluk (Uncuoğlu Yolcu, 2017) arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.

## 2.2. Çalışan Sessliliği

Yönetim literatüründe, iki temel ses kavramlaştırılması vardır. Birinci yaklaşım, çalışanların değişim için aktif olarak önerilerde bulunması gibi görüşlerini dil getirmesidir. İkinci yaklaşım da, adalet kararlarını güçlendirmek ve karar vermede çalışanların katılımını kolaylaştırmak gerekli süreç prosedürlerinin varlığını tanımlamayı ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2003:1369). Çalışan sessliliği kavramı, örgütün içerisinde çalışanların örgütü eleştirmekten çok örgütü geliştirme amacına hizmet eden yapıcı bir tartışmayı barındıran destekleme, geliştirme ve iyileştirme niyetli davranışları ifade etmektedir (Göktaş Kulualp, 2016:746). Çalışan sessliliğini, çalışanların gelişme ve değişimler oluşturma niyetiyle uygun faaliyetleri yapabilmek için işle ilişkili konularda gayri resmi ve ihtiyari olarak fikir, öneri, endişe, problemler hakkında bilgi veya görüşlerini ifade etmesi olarak tanımlamak mümkündür (Morrison, 2014:174). Çalışan sessliliğinin boyutları; kabullenici sesslilik, savunmacı sesslilik ve prososyal (örgüt yararına) sesslilik olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Göktaş Kulualp, 2016). Kabullenici sesslilik, bireyin fikir birliğini ya da desteğini dile getirmesi kapsamında sergilediği davranışlarını ifade eder (Özyılmaz & Oral Ataç, 2019:400). Savunmacı sesslilik, çalışanın kendini koruma amacına dayalı davranıştır. Kişilerin, korku ve kişisel risk hissettiğinde başkalarının dikkatlerini farklı yerlere veya kişilere çekmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Özbolat & Şehitoğlu, 2018:37). Prososyal sesslilik, çalışanlar arasındaki işbirliği düşüncesi kapsamında iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesidir (Arslan & Yener, 2016:175). Çalışan sessliliği; proaktif kişilik, dışa dönüklük, dürüst kişilik (Le Pine & Van Dyne, 2001), (Crant vd., 2011) gibi kişilik ve demografik özelliklerle ilişkilidir.

Çalışan sessliliği ile iletişim doyumu (Özbolat & Şehitoğlu, 2018), paternalist liderlik (Özyılmaz & Oral Ataç, 2019), örgütsel adalet algısı (Eryeşil, 2018), lider-üye etkileşimi (Hsiung, 2012), üst yönetime güven ve çalışan yönetici ilişkisi (Rees vd., 2013), hizmetkar liderlik (Akgemci vd., 2019), dönüştürücü liderlik (Koçak, 2019), örgütsel adalet (Turgut & Agun, 2016) arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Göktaş Kulualp (2016) çalışmasında da, içsel kontrol odağının çalışan sessliliğini ve çalışan sessliliğinin ise iş tatminini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Teorik açıklamalar ve ampirik araştırma sonuçları ışığında, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Proaktif kişilik, çalışan sessliliğini pozitif yönde etkiler.

### 2.3. İşe Tutkunluk

İşe tutkunluk kavramı ilk kez Kahn (1990) çalışmasında, Psikolojik Koşullar Teorisi'ne dayanılarak personal engagement şeklinde kavramsallaştırılmış ve görgül (nitel) olarak ele alınmıştır (Başoda, 2017:74), (Erkal, 2019:2814). Kahn'ın ortaya koymuş olduğu bu kavram üzerinden çalışmalarını devam ettiren araştırmacılar, belirli bir süre sonra employee engagement şeklinde incelemeye başlamışlardır (Çankır & Yener, 2017:65). Ayrıca work engagement veya job engagement olarak ele alınmaktadır (Soyalın, 2019:303; Özkalp & Meydan, 2015:5). İşe tutkunluk; literatürde işe adanmışlık (Özyılmaz & Süner, 2015), işe cezbolma (Özer vd., 2015), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011), işe angaje olma (Özkalp & Meydan, 2015), işe bağlanma (Agin, 2010), işle bütünleşme (Arı, 2011), işe gönülden adanma (Atilla Bal, 2008) olarak da isimlendirilmektedir. İşe tutkunluk, örgüt odaklı olmaktan ziyade birey odaklıdır (Çankır & Yener, 2017:61). İşe tutkunluk, farklı şekillerde tanımlanmıştır. İşe tutkunluk (Akçakanat vd., 2019:400); çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendini işe vererek işlerine odaklanmaları olarak tanımlanmaktadır. İşe tutkunluk Erkal (2019:2814); işte canlılık, bağlılık, yoğunlaşma olarak nitelendirilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır. İşe tutkunluk, çalışanların verilen işi yapma konusunda hazır olduklarını hissetmesi ve işin yükümlülüklerini yapmaya istek olmasını ifade etmektedir (Kerse & Karabey, 2019:85). İşe tutkunluğun boyutları; dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Ünal, 2019; Karadeniz, 2019). Dinçlik, çalışanın işini ifa ederken zor durumlarla karşılaşsa bile enerjik ve psikolojik olarak dayanıklı bir şekilde işinde çaba göstermeye sabır ve istek ile devam etmesidir (Akçakanat vd., 2019:401). Yoğunlaşma, çalışanın kendini işinden ayıramaması, işte zamanının nasıl geçtiğini anlamaması, mutlulukla işine kendisini kaptırması ve tamamıyla işine odaklanmasıdır (Gürlek & Tuna, 2019:39). Adanmışlık, kişinin işini severek zorluklara meydan okuma hissiyle yapması ve işe yüksek katılım düzeyi göstermesidir (Çankır & Yener, 2017:70). İşe tutkunluk ile üst yönetime güven ve çalışan yönetici ilişkisi (Rees vd., 2013) arasında pozitif ilişki vardır. (Rees vd., 2013; Gürler, 2018) çalışmalarında, çalışan sesliliği ile işe tutkunluk arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Literatür ve araştırma sonuçları dikkate alınarak, aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** Çalışan sesliliği, işe tutkunluğu pozitif yönde etkiler.

Uncuoğlu Yolcu (2017) çalışmasında, kalkınma ajanları çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada proaktif kişilik ile işe tutkunluk arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yang vd., (2017) tarafından bir hastanede lider ve takipçileri üzerine yaptıkları bir araştırmada, takipçilerin proaktif kişilik düzeyi yüksek olduğunda işe tutkunluklarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Li (2017) çalışmasında, ilkökul ve ortaokul öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada proaktif kişilik ile işe tutkunluk arasında pozitif ilişki olduğu elde edilmiştir. Wang vd., (2017) çalışmasında, proaktif kişilik ile işe tutkunluk arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Yukarıdaki kuram ve araştırma sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>:** Proaktif kişilik işe tutkunluğu pozitif yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki pozitif etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolü vardır.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların işlerini yaparken proaktif olmaları, bireysel ve örgütsel başarı sağlamada önemli katkıları olmakta (Kim vd., 2009:93) ve proaktif kişiliğin ardıllarının belirlenmesi, bu katkıları belirlemeyi sağlayacaktır. Bununla birlikte, Hawthorne Araştırmaları ve bu araştırmalardan itibaren günümüze kadar yapılan ampirik ve deneysel çalışmalar ile örgütler için insan faktörünün önemi ortaya çıkmıştır. Örgütlerde ses ve seslilik, insan faktörünün örgütler için önemini artırmakta ve bu konuda son dönemde çok sayıda çalışma yapılmıştır (Göktaş Kulualp, 2016:750; Özbolat & Şehitoğlu, 2018:47). Ayrıca, işe tutkunluk ortaya çıktığı 2000’li yıllardan sonra kısa bir sürede literatürde yer edinmiş ve işe tutkunluğun öncül ile ardılları özellikle yurtdışındaki insan kaynakları yöneticileri ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Çankır & Yener, 2017:61; Akçakanat vd., 2019:397). Bu açıklamalar ışığında mevcut çalışmada, proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi

Bu çalışmanın değişkenleri kapsamında, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın özgünlüğünün yanı sıra, çalışmanın evrenini 15001 (2020 Yılı GSB Performans Programı) bakanlık çalışanı oluşturmaktadır. Nicel veri toplama tekniklerinden anket yöntemi seçilmiş ve rassal örneklem modeli ile online anket üzerinden 500 çalışana katılım daveti gönderilmiştir. Davet sonucunda 212 geri dönüş sağlanmış ancak 20 veri hatalı veya eksik doldurulduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece 0,42 geri dönüş oranı ile toplam 192 kişiden elde edilen verilere IBM SPSS ve AMOS paket programları aracılığıyla basit istatistiksel analizler, doğrulayıcı faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışma sürecinde, Araştırma ve Yayın Etiği’ne uyulmuştur<sup>1</sup>.

#### 3.3. Kullanılan Ölçekler

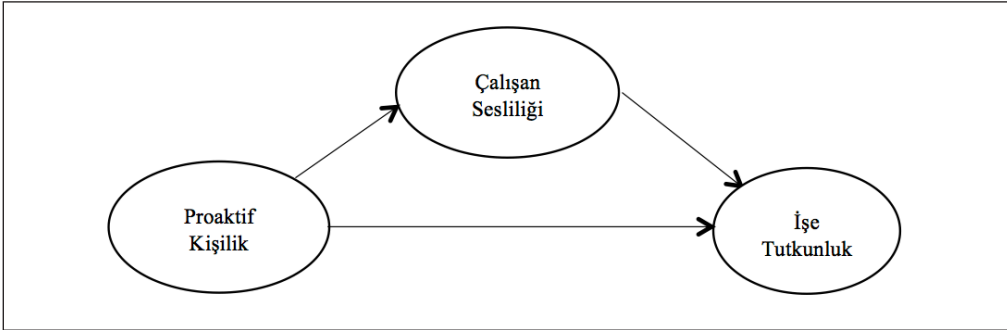
Proaktif kişilik düzeyini ölçmek amacıyla, Bateman & Crant (1993) tarafından geliştirilen ve Özkurt (2015) çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. Çalışan sesliliği için, Van Dyne & LePine (1998) tarafından geliştirilen, ölçeğin Türkçeye uyarlaması Arslan & Yener (2016) tarafından yapılarak Türkiye örnekleminde geçerli ve güvenilir olduğu belirlenen ölçek kullanılmıştır. İşe tutkunluk için ise Schaufeli vd., (2002) tarafından geliştirilen, ölçeğin Türkçeye uyarlaması Turgut (2011) tarafından yapılarak Türkiye örnekleminde geçerli ve güvenilir olduğu belirlenen ölçek kullanılmıştır.

#### 3.4. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızda proaktif kişilik bağımsız, işe tutkunluk bağımlı ve çalışan sesliliği aracı değişkendir. Bu kapsamda geliştirilen model, Şekil 1’de yer almaktadır.

1 İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu, 23.07.2020, 2020/13-5.

### Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



## 3.5. Bulgular

### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri yer almaktadır. Bu tabloya göre, katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında %74’ünün (142) erkek, %26’sının (50) kadın; yaşlarının 21-57 arasında ve yaş ortalamasının 34,72; %63’ünün (121) evli, %37’sinin (70) bekâr; %64,1’inin (123) lisans mezunu olduğu ve %70,8’inin (136) idari görevinin olmadığı elde edilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri**

| Değişkenler   | Gruplar       | n   | Yüzde | Değişkenler | Gruplar         | n     | Yüzde |    |
|---------------|---------------|-----|-------|-------------|-----------------|-------|-------|----|
| Cinsiyet      | Erkek         | 142 | 74    | Yaş         | 0-25 yaş arası  | 14    | 6.8   |    |
|               | Kadın         | 50  | 26    |             | 26-30 yaş arası | 40    | 20.8  |    |
| Eğitim Durumu | İlköğretim    | 1   | 0.5   |             | 31-35 yaş arası | 66    | 34.4  |    |
|               | Ortaöğretim   | 1   | 0.5   |             | 36-40 yaş arası | 37    | 19.3  |    |
|               | Lise          | 21  | 10.9  |             | 41-45 yaş arası | 19    | 9.9   |    |
|               | Önlisans      | 24  | 12.5  |             | 46 yaş ve üzeri | 16    | 8.3   |    |
|               | Lisans        | 123 | 64.1  |             | Medeni Durum    | Evli  | 121   | 63 |
|               | Yüksek Lisans | 19  | 9.9   |             |                 | Bekâr | 70    | 37 |
| İdari Görev   | Doktora       | 1   | 0.5   | Var         | 136             | 70.8  |       |    |
|               |               |     |       | Yok         | 55              | 28.6  |       |    |

### 3.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA analizi sonucunda (grafiklerin altında değerleri belirtildiği gibi) elde edilen t değerleri, katılımcı sayısının faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermektedir. Böylelikle, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli olduğu söylenebilmektedir. Uyum indeksleri incelendiğinde de, araştırma ölçeklerinin araştırmada elde edilen veriler ile literatürde kabul edilen indeksler (Meydan & Şeşen, 2015:37) çalışmanın iyi bir uyum gösterdiği ve uygulanabilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Modelin Uyum İyiliği Değerleri**

|             | Elde Edilen Değerler | İyi Uyum    | Kabul Edilebilir Uyum |
|-------------|----------------------|-------------|-----------------------|
| $\chi^2/df$ | 1,727                | $\leq 3$    | $\leq 4-5$            |
| RMSEA       | 0,084                | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08             |
| NFI         | 0,952                | $\geq 0,95$ | 0,94-0,90             |
| GFI         | 0,867                | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85             |
| CFI         | 0,839                | $\geq 0,97$ | $\geq 0,95$           |
| TLI         | 0,820                | 0,95-1,00   | 0,90 - 0,95           |

$\chi^2/df$ = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; TLI= Tucker-Lewis indeksi; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi; NFI=normlaştırılmış uyum indeksi

### 3.5.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır ve proaktif kişiliğin 0,950; çalışan sesliliğinin 0,952; işe tutkunluğun 0,955 ve işe tutkunluk boyutlarından dinçliğin 0,902; yoğunlaşmanın 0,838; adanmışlığın 0,936 değeri aldığı görülmüştür. Dolayısıyla, söz konusu ölçeklerin ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmamızda proaktif kişilik, çalışan sesliliği, işe tutkunluk kavramları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Korelasyon ve etkiyi ölçmek için de AMOS analizleri yapılmıştır.

### 3.5.4. Korelasyon Analizleri

Araştırmada kullanılan değişkenlerin arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü belirlemek amacıyla, korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları, aşağıdaki Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3: Korelasyon Analizi**

|                      | Proaktif<br>Kişilik | Dinçlik | Yoğunlaşma | Adanmışlık | Çalışan<br>Sesliliği | İşe<br>Tutkunluk |
|----------------------|---------------------|---------|------------|------------|----------------------|------------------|
| Proaktif<br>Kişilik  | r 1<br>p            |         |            |            |                      |                  |
| Dinçlik              | r .672**<br>p .000  | 1       |            |            |                      |                  |
| Yoğunlaşma           | r .581**<br>p .000  | .678**  | 1          |            |                      |                  |
| Adanmışlık           | r .608**<br>p .000  | .832**  | .638**     | 1          |                      |                  |
| Çalışan<br>Sesliliği | r .501**<br>p .000  | .573**  | .449**     | .594**     | 1                    |                  |
| İşe<br>Tutkunluk     | r 0,689**<br>p .000 | 0,934** | 0,844**    | 0,922**    | 0,601**              | 1                |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

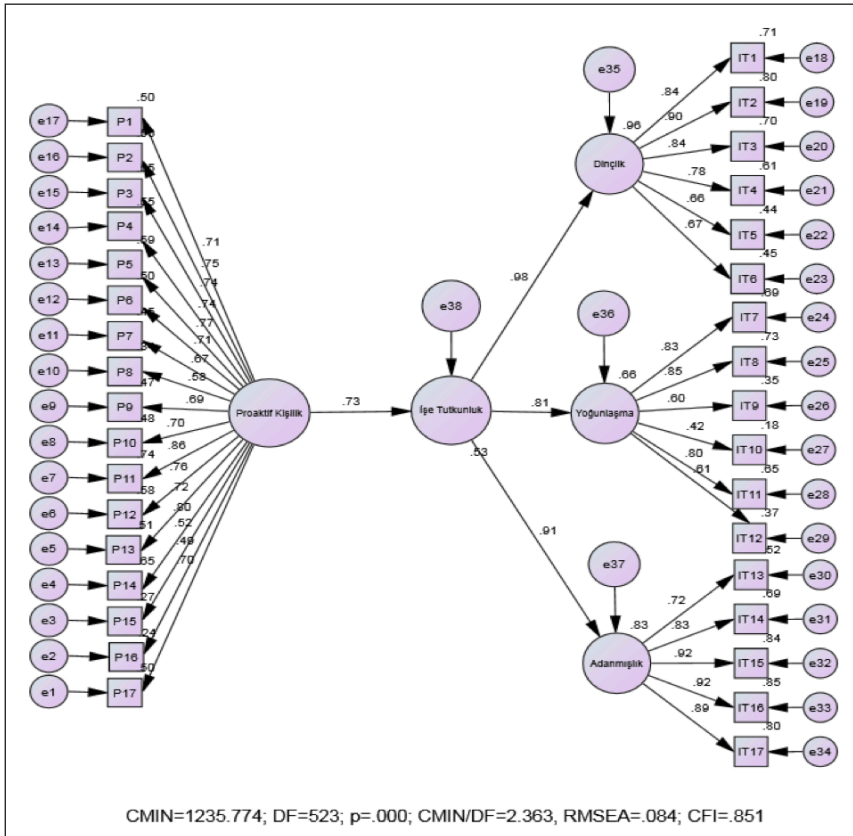


Tablo 3 incelendiğinde, proaktif kişilik ile hem işe tutkunluk hem de alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmekte ve bu sonuç Li vd., (2017), Yang vd., (2017), Wang vd., (2017), Uncuoğlu Yolcu (2017) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Proaktif kişilik ile çalışan sesliliği arasında da pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüş ve Kanten & Er Ülker (2012), Xie vd., (2014), Elsaied (2019) çalışmalarında bu sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca çalışan sesliliği ile işe tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ve bu sonuçların ampirik araştırma sonuçlarıyla Cheng vd., (2013), Kwon vd., (2016), Gürler (2018) aynı doğrultuda olduğu görülmüştür.

### 3.5.5. Aracılık Testi

Şekil 2’de proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi yer almaktadır. Yapılan çalışmada öncelikle çalışan sesliliğinin aracılık rolünde etkili olup olmadığını değerlendirmek üzere proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiş, daha sonra ise AMOS Analizi ile aracılık rolündeki etki ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışan sesliliğinin bu model üzerindeki konumu gerçekten etkili olacak ise, değerler sıfıra daha da yaklaşacaktır.

Şekil 2: Proaktif Kişilik ve İşe Tutkunluk Regresyon Analizi

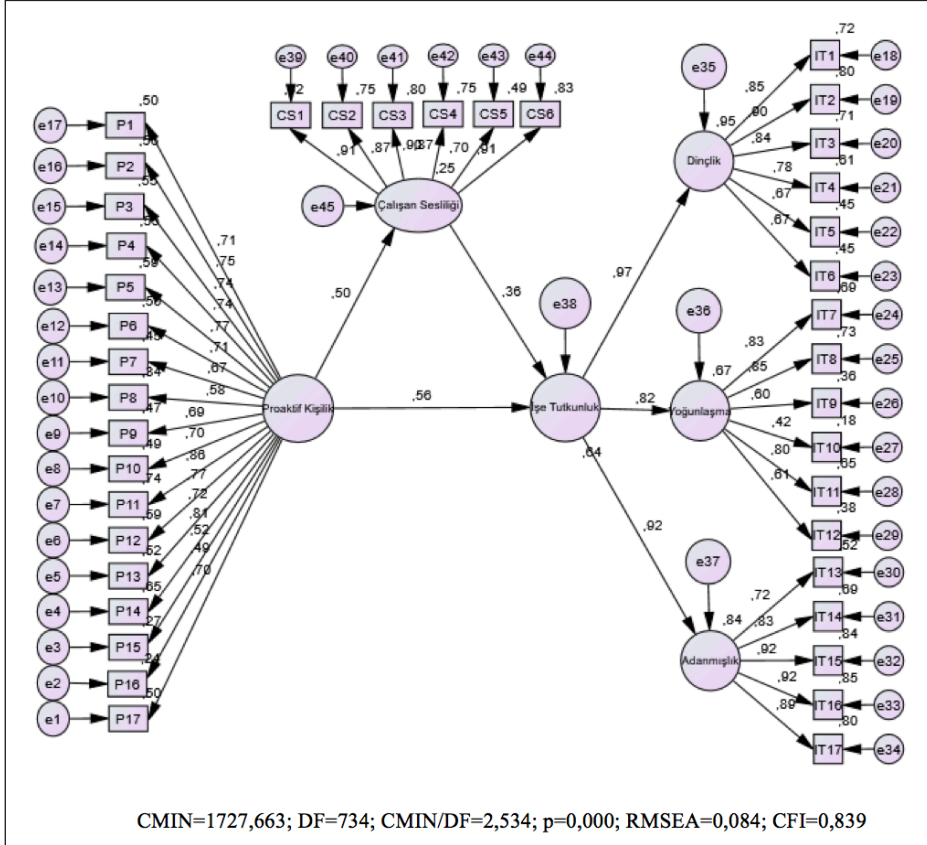




Şekil 2 incelendiğinde, proaktif kişiliğin işe tutkunluğu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların proaktif kişilik düzeyi arttıkça işe tutkunluğun da artacağı söylenebilmektedir ( $t=7.435$ ,  $p=0.000$ ). Bu durumda  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Uncuoğlu Yolcu (2017) tarafından ülkemizdeki Kalkınma Ajanslarındaki çalışanlar üzerine gerçekleştirilen araştırmada da, proaktif kişiliğin işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuç literatürde var olan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar için Baron & Kenny'nin (1986) bahsetmiş olduğu bağımsız değişkenin (aracı değişkenin etkisiyle) bağımsız değişken üzerindeki dolaylı olan etkisinin ölçümü için aracılık testi yapılmaktadır. Şekilde 3'te proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolüne ilişkin analiz yer almaktadır.

### Şekil 3: Proaktif Kişiliğin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sesliliğinin Aracılık Rolüne İlişkin



Şekil 3 incelendiğinde, proaktif kişiliğin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği dolayısıyla da  $H_1$  hipotezinin doğrulandığı görülmektedir ( $t=6,545$ ,  $p=0,000$ ). Ayrıca çalışan sesliliğinin işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediği elde edilmiş ve  $H_2$  kabul edilmiştir. Gürler (2018) çalışmasında da, çalışan sesliliğinin işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünün olduğu bulgulanmış ve  $H_4$  hipotezi de kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç

Mevcut çalışmada, proaktif kişilik kavramının işe tutkunluk ve çalışan sesliliği; çalışan sesliliğinin ise işe tutkunluk üzerindeki etkisini belirlemek ve proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünü saptamak amaçlanmış ve bu kapsamda Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler üzerinde yapılan korelasyon analizi sonucunda; proaktif kişilik ve çalışan sesliliği ile işe tutkunluk kavramları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve söz konusu sonuçların yapılan araştırmaların Kantan & Er Ülker (2012), Cheng vd., (2013), Xie vd., (2014), Kwon vd., (2016), Li vd., (2017), Yang vd., (2017), Uncuoğlu Yolcu (2017), Gürler (2018), Elsaied (2019) sonuçlarıyla aynı doğrultuda olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Hipotez Sonuçları Tablosu**

| Hipotezler   | Sonuç |
|--|-------|
| $H_1$ : Proaktif kişilik, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkiler.   | Kabul |
| $H_2$ : Çalışan sesliliği, işe tutkunluğu pozitif yönde etkiler.   | Kabul |
| $H_3$ : Proaktif kişilik işe tutkunluğu pozitif yönde etkiler.   | Kabul |
| $H_4$ : Proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki pozitif etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolü vardır. | Kabul |

Çalışan sesliliği, örgütte işgörenlerin hem pozitif hem de proaktif bir yaklaşımla işlerine ilişkin bilgi, görüş ile önerilerini dile getirmeleri olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, çalışan sesliliği çok önemli bir olgudur (Özyılmaz & Oral Otaç, 2019:397-398). İnsanların işyerlerinde gösterdikleri tutku; örgütsel, bilim adamları ve uygulayıcılar için önemli bir ilgi ve önem arz eden bir konu gibi görünse de, bu konu hakkında neredeyse hala hiçbir şey bilmiyoruz (Perrewe vd., 2014:145). Proaktif kişiliğin işe tutkunluk ve çalışan sesliliği, çalışan sesliliğinin işe tutkunluk üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolü olduğu bu çalışmada tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışanların proaktif kişilik düzeyi yüksek olduğunda kurumlarının yararına yönelik düşünce ve ifadeleri daha fazla dile getirecekleri ve böylece işlerine olan tutkularının daha da artacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, yöneticiler çalışanlarına cesaret ve çalışanlarının görüşlerine önem vermeli, katkılarını ödüllendirmelidirler.

Araştırmanın kısıtları vardır. Sadece Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerine araştırma gerçekleştirildiğinden başka kurum veya sektör çalışanlarına genelleştirilememekte ve bu sektör çalışanları ile karşılaştırma yapılamamaktadır. Ayrıca, mevcut araştırmanın

değişkenlerini proaktif kişilik, çalışan sesliliği ve işe tutkunluk oluşturmakta ve bu kavramların ilişkili olabileceği diğer kavramlar çalışmanın bir diğer kısıtıdır. İleride yapılacak çalışmaların, kamu sektöründe farklı kurumlar veya özel sektör üzerine yapılması, mevcut çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması ya da araştırma modeline başka örgütsel davranış değişkenlerinin eklenmesi önerilmektedir.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Öğr. Gör. Cahit ÇAĞLIN, literatürün yazılmasında %35 katkı oranı, Dr. Öğr. Üyesi Hasan OSMANOĞLU, araştırma verilerinin toplanması %30 katkı oranı, Öğr. Gör. Burhan KILIÇ, araştırma verilerinin analizi, %35 katkı oranıdır

### **Kaynakça**

- Ağın, Ö. (2010). İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakanat, T. & Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 5(3), 786-807.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Arı, S. (2011). Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, A. & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Atilla Bal, E. (2008). Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (17), 71-98.
- Cheng, J-W., Lu, K-M., Chang, Y-Y. & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102.
- Crant, J. M., Kim, T-Y. & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.
- Çankır, B. & Yener, S. (2017). İş'te pozitif davranış. 1. Baskı, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Çelik, E. & Topçuoğlu, P. (2017). Proaktif kişiliğin öznel zindelik ile merak arasındaki ilişkide aracılık etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1221-1240.

- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior the mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18.
- Erkal, P. (2019). İç girişimciliğin işe tutkunluğa etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2812-2813.
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Gürlek, M. & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Gürler, M. (2018). Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işe bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hsiao, C-H. & Wang, F-J. (2020). Proactive personality and job performance of athletic coaches: Organizational citizenship behavior as mediator. *Humanities & Social Sciences Communications*, 1, 1-8.
- Hsiung, H-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Kanten, P. & Er Ülker, F. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Karadeniz, M. (2019). İşe tutkunluk ve işkolikliğin iş yükü, iş otonomisi ve iş-aile dengesi değişkenleri ile ilişkileri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kerse, G. & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kim, T-Y., Hon, A. H. Y. & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93-103.
- Koçak, D. (2019). Dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. 3<sup>rd</sup> International Management and Social Sciences Conference, 2-4 Kasım, İstanbul, Türkiye, 138-148.
- Kwon, B., Farndale, E. & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26, 327-337.
- LePine, J. A. & Van Dyne L. (2001) Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J. & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36, 48-55.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları. 2. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-97.

- Osmanoğlu, H., Üzüm, H., Karlı, Ü. & Aycan, A. (2018). Spor turizmi hizmet kalitesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(14), 121-134.
- Özbolat, G. & Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 02(02), 35-49.
- Özer, Ö., Saygılı, M. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Özkurt, B. (2015). Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda okuyan öğrencilerin kişilik özellikleri ile çeşitli değişkenler arasında ilişkilerin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özyılmaz, A. & Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Özyılmaz, B. & Oral Ataç, L. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisi: gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 397-410.
- Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Mcallister, C. P. & Harris, J. N. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 145-150.
- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143-160.
- Soyalın, M. (2019). İşe bağlanma. İçinde C. N. Karabey, G. Kerse (ed.), *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* (ss. 303-318). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tunca, S. (2018). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, T. & Agun, H. (2016). The relationship between organizational justice and organizational cynicism: The mediating role of psychological capital and employee voice. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 15-26.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. & 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.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde işe gönülden adanma ve psikolojik güçlendirmenin etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, B. (2019). İş-aile çatışması ve işe tutkunluk ilişkisinde iş özerkliğinin düzenleyici rolü (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J. & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90-103.
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J. & Huang, J. (2014). Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior and Personality*, 42(7), 1191-1200.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance the mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267-287.
- Yang, K., Yan, X., Fan, J. & Luo, Z. (2017). Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality and Individual Differences*, 105(15), 43-46.

## EXTENDED SUMMARY

### Research Questions & Purpose

In this study; it is aimed to determine the relationship between proactive personality, employee voice and work engagement. In the literature (LePine & Van Dyne, 2001), (Van Dyne vd., 2003), (Kim vd., 2009), (Bakker vd., 2012), (Perrewe vd., 2014), (Akçakanat & Uzunbacak, 2017), (Akçakanat vd., 2019), (Göktaş Kulualp, 2016); it was decided to conduct the study considering that the variables of the study play an important role in ensuring individual and organizational success, the number of studies dealing with the relationship between the variables is low, and the variables should be investigated on sports workers.

### Literature Review

Proactive personality, taking personal initiative in various actions and situations; is a stable personality to take a role for highly diverse and rapidly changing customer needs and quality service delivery (Kim vd., 2009:94). In researches on proactive personality, organizational concepts related to proactive personality have been determined. Proactive personality, it was found that there is a positive relationship between task performance, innovative behavior (Tunca, 2018); employee creativity (Kim vd., 2009); proactive work (Uncuoğlu Yolcu & Çakmak, 2017); political ability (Akçakanat & Uzunbacak, 2017); curiosity (Çelik & Topçuoğlu, 2017); Psychological Empowerment and work engagement (Uncuoğlu Yolcu, 2017).

It is possible to define employee voice as the informal and voluntary expression of ideas, suggestions, concerns, problems, information or opinions on work-related issues in order to carry out appropriate activities with the intention of developing and creating changes (Morrison, 2014: 174). Employee voice; It is associated with personality and demographic characteristics such as proactive personality, extroversion, honest personality (Le Pine & Van Dyne, 2001), (Crant et al., 2011). Göktaş Kulualp (2016) also found that internal locus of control positively affects employee voice and employee voice over job satisfaction. In the light of theoretical explanations and empirical research results, the following hypothesis was formed.

**H1:** Proactive personality positively affects employee voice.

Job engagement is individual oriented rather than organization oriented (Çankır & Yener, 2017:61). Passion for work (Akçakanat et al., 2019:400); It is defined as the physical, emotional and cognitive focus of employees on their work by giving themselves to work. There is a positive relationship between work engagement and trust in senior management and employee-manager relationship (Rees et al., 2013). (Gürler, 2018) study found a positive relationship between employee voice and work engagement. Considering the literature and research results, the following hypothesis was established.

**H2:** Employee voice positively affects work engagement.

In the study of Uncuoğlu Yolcu (2017), it was found that there is a positive relationship between proactive personality and work engagement in the research on development agent's employees. In the study conducted by Yang et al., (2017) on leaders and followers in a hospital, it was found that when the proactive personality level of the followers is high, the job engagement is also high. In the study of Li (2017), it was found that there is a positive relationship between proactive personality and work engagement in a study on primary and



secondary school teachers. Considering the above theory and research results, the following hypotheses were formed.

**H3:** Proactive personality positively affects work engagement.

**H4:** Employee voice has a mediating role in the positive effect of proactive personality on work engagement.

### **Methodology**

The main body of this study is the employees of the Ministry of Youth and Sports. The survey method was chosen from the quantitative data collection techniques and 192 people could be reached with the online survey. The scale developed by Bateman & Crant (1993) and used in Özkurt (2015) study was used to measure the level of proactive personality. For employee voice, the scale developed by Van Dyne & LePine (1998) was adapted into Turkish by Arslan & Yener (2016) and determined to be valid and reliable in the Turkish sample. For work engagement, the scale developed by Schaufeli et al., (2002) was adapted into Turkish by Turgut (2011) and the scale determined to be valid and reliable in the Turkish sample was used. Inonu University Scientific Research and Publication Ethics Committee, 23.07.2020, Ethical permission was obtained with the number 2020/13-5.

### **Results and Conclusions**

It has been obtained that proactive personality has a positive effect on work engagement and employee voice, employee voice has a positive effect on work engagement, and employee voice has a mediating role in the effect of proactive personality on job engagement. Based on these results, it is possible to say that when the proactive personality level of the employees in the Ministry of Youth and Sports is high, they will express their thoughts for the benefit of their institutions more and thus their passion for their work will increase. It is recommended that future studies be conducted on different institutions or the private sector in the public sector, compared with the results of existing studies or adding other organizational behavior variables to the research model.