



İş Yükü Algısı ve Yaratıcı İş Davranışı İlişkisinde Proaktif Davranışın Rolü*

The Effect of Proactive Behavior in the Relationship of Workload Perception and Creative Work Behavior

Gözde MORGÜL¹ 
Mine FİNDIKLI² 

¹Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

²İstinye Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

Bu çalışma Dr. Gözde Morgül ve Prof. Dr. Mine Afacan Fındıklı tarafından 5-6 Kasım 2021 tarihli 8. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulan İş Yükü Algısı ve Yaratıcı İş Davranışı İlişkisinde Proaktif Davranışın Rolü başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir. ISBN 978-605-4397-84-6

This research presented by Dr. Gözde Morgül and Prof. Dr. Mine Afacan Fındıklı. The role of Proactive Behavior on the Relationship between Workload Perception and Creative Work Behavior at the 8th Organizational Behavior Congress on 5-6 November 2021. This study is an expanded version of the paper.

Geliş Tarihi/Received: 27.04.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 07.12.2022

Yayın Tarihi/Publication Date: 25.01.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:
Gözde MORGÜL
E-mail: gozdemorgul@beykent.edu.tr

Cite this article as: Morgül, G., & Fındıklı, M. (2023). The effect of proactive behavior in the relationship of workload perception and creative work behavior. *Trends in Business and Economics*, 37(2), 111-119.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

ÖZ

Günümüz iş dünyasının rekabet şartları, çalışanların iş yükünü arttırmakla birlikte daha yaratıcı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yaratıcı iş davranışlarının bireysel ve örgütsel düzeydeki anahtar rolü dikkate alındığında, iş yükünün yaratıcı iş davranışları üzerindeki etkisi araştırmanın ilk amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın ikinci amacı ise tüketici taleplerinin yoğun ve hızla değiştiği sektörlerde hissedilen iş yükü ile yaratıcı iş davranışı ilişkisinde proaktif davranışlardan kişisel bir kaynak olarak yararlanmak ve proaktif iş davranışının, bu ikili ilişkide aracı rolünün olup olmadığını sorgulamaktır. Araştırma iş yükü algısının yoğun ve uzun çalışma saatlerini gerekli kılan konaklama ve ağırlama hizmetlerinde çalışan 406 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. İş yükü algısının yaratıcı iş davranışı üzerindeki etkisi ve proaktif davranışın aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile analiz edilerek, iş yükü algısının yaratıcı iş davranışı üzerindeki anlamlı ve negatif etkisi doğrulanmış, bu ikili ilişkide proaktif davranışın ise kısmi aracı rolü bulunmuştur. Elde edilen bulgular, proaktif davranışın kişisel kaynak olarak iş talep-kaynak modelindeki rolünü doğrulamaktadır.

Jel Kod: M10, M12, M19

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı iş davranışı, İş talep-kaynak modeli, proaktif davranış, iş yükü algısı

ABSTRACT

The competitive conditions of today's business world not only increase the workload of the employees but also require them to be more creative. Considering the key role of creative work behaviors at the individual and organizational level, analyzing the effect of workload perception on creative work behaviors is the first aim of the research. The second aim of the research is to benefit from proactive behaviors as a personal resource in the relationship between workload and creative work behavior in sectors where consumer demands are changing intensely and rapidly, and to question whether proactive business behavior has an intermediary role in this bilateral relationship. The research was carried out with 406 employees working in accommodation and hospitality services, where the perception of workload requires intense and long working hours. The effect of workload perception on creative work behavior and the mediating role of proactive behavior were analyzed with the structural equation model, the significant and negative effect of workload perception on creative work behavior was confirmed, and the partial mediating role of proactive behavior in this dual relationship was found. The findings confirm the role of proactive behavior as a personal resource in the job demand-resource model.

Jel Codes: M10, M12, M19

Keywords: Creative work behavior, J-DR Model, proactive behavior, workload perception

Giriş

Modern iş dünyası çoğu zaman hızlı değişimler ve öngörülemezlikler ile tanımlanmaktadır. Bu koşullar altında şirketlerin yalnızca belirtilen kural ve talimatları yerine getiren insan gücü ile çalışmalarını yeterli olmamaktadır. Diğer bir deyiş ile işletmelerin, yoğun rekabet şartlarında varlığını devam ettirebilmeleri, standart hizmet tanımlarının ötesine geçmeleri ile ilişkilidir. Özellikle konaklama ve ağırlama sektörü gibi insan ve hizmet ilişkisinin öncelikli olduğu sektörlerde gerek fark yaratabilmek gerekse hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışan yaratıcılığına olan ihtiyaç daha da artmaktadır. Yaratıcı iş davranışları çalışanlar tarafından yararlı olabilecek yeni fikirler, ürünler, hizmetler veya prosedürler yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Woodman ve ark., 1993). Bu bağlamda çalışanlar

bireysel düzeyde ürettikleri yeni fikir, ürün veya hizmetle işletmenin öğrenme kapasitesine katkı sağladıkları gibi (Oltra & Vivas-López, 2013; Son ve ark., 2017) memnuniyet ya da yeni pazar oluşturma yoluyla işletmelerin rekabet avantajlarına ve işletme performansına katkı sağlamaktadır (Hon, 2012; Kim ve ark., 2010).

Diğer taraftan konaklama ve ağırlama sektöründeki dinamik koşullar, zaman ve kaliteli sunum baskısı, uzun ve belirsiz çalışma saatlerinin varlığı iş yükü algısını güçlendirmektedir. Çalışanların iş yükü algısının yüksek olduğu şartlar altında yaratıcılığını koruyabilmeleri ise ayrı bir çaba gerektirmektedir. Bu çabada çalışanın inisiyatifini ile başlayan, mevcut olanı daha iyi yapma ve geleceği şekillendirme olarak tanımlanan (Strauss ve ark., 2017) proaktif davranışların, bireysel bir kaynak olarak hizmet edebileceği ve yaratıcılığı koruyabileceği düşünülmektedir. Bir bakıma proaktif davranış sergileyen çalışanlardan, içsel motivasyonlarını ve bilişsel kaynaklarını kullanarak yaratıcı sonuçlara neden olabilecek yeni yollar arama eğiliminde olmaları beklenmektedir (Seibert ve ark., 2001). Çalışanlardan beklenen bu talepler aslında onlara sunulan kaynaklarla yakından ilişkilidir.

İş Talep- Kaynak (İT-K) modelinin (Demerouti ve ark., 2001), iş taleplerinin çalışan refahını ve davranışlarını nasıl etkilediğine yönelik varsayımları iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İT-K modeline göre iş talepleri "sürekli fiziksel veya zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen işin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönleri" olarak tanımlanmaktadır (Demerouti ve ark., 2001, s. 501). Bu tanımlama doğrultusunda iş yükü algısı ciddi bir iş talebi olarak kabul edilebilir. Yüksek etkilere sahip iş taleplerinin karşılanabilmesi için çeşitli iş kaynaklarına ya da bireysel kaynaklara ihtiyaç vardır (Demerouti ve ark., 2001; Hobfoll, 2002). İş kaynakları ise "iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olabilecek, iş taleplerini ve bununla ilgili maliyetleri azaltabilecek veya kişisel büyüme ve gelişmeyi teşvik edebilecek işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri" olarak kavramsallaştırılmaktadır. (Demerouti ve ark., 2001, s. 501). Diğer yandan kaynaklar Hobfoll (2002) tarafından bireysel uyarlabilirliğin temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda zorlu koşullar altında, iş taleplerini karşılamak ya da başa çıkmak için proaktif davranış gibi bireysel kaynakların olumlu etki yaratabileceği söylenebilir. Başka bir deyiş ile kişisel kaynakların iş talep-kaynak modelinde önemli bir role sahip olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda, işletmeler için proaktif davranışların değerini vurgulayarak, çalışanların işletmelere nasıl katkıda bulunabileceklerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Cangiano & Parker, 2015).

Bu düşünceden hareketle alan yazını incelendiğinde konaklama ve ağırlama sektöründe iş yükü algısı ve yaratıcı iş davranışı kavramına olan ilgi artmasına rağmen, iş yükü algısı ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi açıklayan, çalışmaların sınırlı olduğu ve netlik kazanmadığı dikkat çekmektedir. (Hon, 2011; Luis ve ark., 2020). Örneğin; kimi araştırmalar iş yükü algısının yaratıcı iş davranışını negatif yönde etkilediğini tespit etmişken (Chen ve ark., 2015; Hon & Kim, 2018), kimi araştırmalar da iş yükü ile mücadele edebilmek için çalışanların daha fazla yaratıcı davranışlarda bulunduğunu ortaya koymaktadır (Binnewies & Wörnlein, 2011). Elde edilen farklı bulgular, araştırmacıların yeni araştırma sorularıyla çalışmalarına devam etmesini sebep olmaktadır. Diğer taraftan iş yükü algısına rağmen yaratıcılığın nasıl ortaya çıkabileceği sorusu, rekabetçi sektörlerde faaliyet

gösteren işletmeler için ayrıca önem taşımaktadır (Hu ve ark., 2018). Çalışanların sergileyeceği toplu performans, işletmenin sektördeki rakipleri arasındaki rekabetçi konumunu etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, yaratıcı iş davranışlarının, örgütsel yenilik ve performans üzerindeki olumlu etkileri (Shalley ve ark., 2004) yaratıcı iş davranışlarının öncüllerine olan ilgiyi de arttırmaktadır.

Bu bakış açısıyla çalışmanın amacı iş talep-kaynakları modeline (Demerouti ve ark., 2001) dayanarak, iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kişisel kaynak olarak kabul edilebilen proaktif davranışın rolünü keşfetmektir. İT-K modeline göre, kişisel kaynakların iş kaynaklarına benzer bir rol oynaması beklenmektedir (Bakker & Demerouti, 2017).

Kavramsal Çerçeve

İş Yükü Algısı ve Yaratıcı İş Davranışı İlişkisi

İş yükü algısı; yüklenen işin miktarı-yoğunluğu, iş ve zaman uyumunun dengesizliği, aşırı görev yoğunluğundan kaynaklanan zaman baskısı olarak tanımlanmaktadır (Spector & Jex, 1998). O halde aşırı iş yükü algısı çalışanların mevcut zaman, yetenekleri ve diğer kısıtlamaları göz önünde bulundurarak kendilerinden çok fazla sorumluluk veya faaliyet beklendiğini hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır. (Rizzo ve ark., 1970)

Çalışanların algıladıkları iş yükünün artmasının ise çeşitli bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara neden olduğu bilinmektedir. Nitekim Örtqvist ve Wincent'in (2006) 300 bilimsel dergi meta-analizinde aşırı yüklenme, azalan örgütsel bağlılık, iş tatmini, artan duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile ilişkilendirilmektedir. Dahası, aşırı iş yükü işten ayrılma niyetleri ve iş performansının kritik bir yordayıcısı olarak tanımlanmaktadır (Babakuş ve ark. 2009; Mulki ve ark., 2008). Çalışanların performans kaybı, stres, motivasyon eksikliği, işe bütünleşme düzeyinin azalması gibi çeşitli olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu bilinmektedir (Altaf & Awan, 2011; Chen ve ark., 2015).

İşletme düzeyinde kritik öneme sahip olan ve bireysel davranış ile ortaya çıkan yaratıcı iş davranışları da, iş yükü algısından olumsuz yönde etkilenen kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Kim ve ark., 2009). Yaratıcı iş davranışları, değerli ve yararlı yeni ürünler, hizmetler, fikirler, süreçlerin yaratılması; diğer bir ifade ile yenilikçi eyleme dayalı bir yönelimi vurgulamaktadır (Amabile & Khaire, 2008). Çalışanlarda yapılan işin fiziksel-mental sınırları aşması, zaman baskısı, iş talepleri gibi zorlayıcı koşulların ise içsel motivasyonu, yeterlilik ve kendi kaderini tayin etme algılarını olumsuz yönde etkileyerek yaratıcı iş davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir.

İT-K modeli (Demerouti ve ark., 2001) iki değişken arasındaki ilişkiye gerekli teorik çerçeveyi sağlamaktadır. Çalışanlar iş yükü gibi fiziksel, psikolojik ve örgütsel bağlamda ciddi çaba sarf etmelerini gerektiren, yüksek iş talepleri ile karşılaşabilirler. Yüksek iş talepleri ile karşılaşan çalışanlar ise bu örgütsel koşullar altında sahip oldukları çeşitli zihinsel (konsantrasyon vb.) veya fiziksel (enerji vb.) kaynaklarını tüketebilir. Bununla birlikte çalışanlar dış çevreden gelebilecek gerekli iş kaynaklarına ya da bireysel kaynaklara sahip olmadıklarında, yüksek iş taleplerinin potansiyel olumsuz etkisini azaltamazlar (Bakker ve ark., 2008). Böyle bir durumda kendilerini korumak amacı ile kalan enerjilerini, motivasyonlarını yenilikçi fikirler üretme girişiminde bulunmak yerine, kendilerine saklamayı tercih etmeleri beklenebilir. O halde artan iş yükü algısı çalışanlarda olumsuz iş sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: İş yükü algısı yaratıcı iş davranışını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Proaktif Davranış, İş Yükü Algısı ve Yaratıcı İş Davranışı ile İlişkisi

Proaktiflik genel olarak herhangi bir olay başlamadan ya da oluşmadan önce harekete geçmek, meydana gelecek olaylara uymak yerine onları kontrol etmeye çalışmak olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar proaktifliğin herhangi bir olaydan bağımsız, kişilik özelliği olarak ortaya çıkabileceği gibi (Bateman & Crant, 1993), herhangi bir motivasyon etkisiyle sadece belirli bir olayda davranış olarak da ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Parker & Collins, 2010).

O halde proaktif davranış; iş yerinde mevcut şartları iyileştirmek, alternatifler oluşturmak, yaratmak için inisiyatif almak ve geleceğe ilişkin eylemde bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Parker & Collins, 2010). Bu bağlamda çalışanların proaktif davranışlar sergileyerek şartları iyileştirmeye ya da çeşitli alternatifler oluşturmaya çalışması ciddi bir çaba ve bireysel kaynak (enerji, zaman, bilişsel özellikler vb.) kullanımı gerektirmektedir (Strauss ve ark., 2017).

Ancak çalışanlar günümüzün rekabetçi ve talepkâr iş hayatı içerisinde enerjilerinin ve zamanlarının büyük bir bölümünü iş yükü ile mücadeleye ayırmaktadır. Çalışanlar iş taleplerini gerçekleştirme motive olmaktadır. İşyerindeki görevlere yönelik yoğun ve süreklilik arz eden iş taleplerinin, fiziksel veya psikolojik çaba gerektirdiği bilinmektedir (Kinnunen, 2011). Bu çerçevede İT-K modeli, iş yükü algısı yüksek olan çalışanların zaman ve enerjilerinin nasıl tükendiğini anlamak için gerekli çerçeveyi sağlamaktadır. Gerekli iş taleplerini karşılamak için yeterli iş kaynağı yoksa çalışanlar kaynaklarını korumak amacı ile kendi inisiyatiflerine bırakılmış extra çaba gerektiren davranışları sergilemekten uzak duracaklardır.

Aslında proaktif davranışlar iş yükünü düzenlemede, çeşitli çözümler üretmede önemli bir tampon görevi görse de, uzun süreli iş yükü ile karşı karşıya kalan çalışanlar kaynaklarını iş yükü ile mücadele etmeye ayırmak durumunda kalabilir. Buna paralel olarak, proaktif davranışların iş yükü algısından olumsuz yönde etkilenebildiği ortaya konmuştur (Bolino ve ark., 2010). İT-K teorisi ve yapılan önceki araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: İş yükü algısı proaktif davranışını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Proaktif davranışlar, çalışanların kendilerini ve çevrelerini etkilemek, düzenlemek için kullandıkları bir bakıma mevcut durumu değiştirmenin yollarını arayan eylemler olarak tanımlanmaktadır (Parker & Collins, 2010). Proaktif davranışlar gelecek zamanla ilgili eylemleri içinde barındırır. Çalışanlar iş hayatlarını aktif olarak yeniden düzenlemeye çalışmaktadır. Aynı zamanda proaktif davranışlar yapıcı değişim ve yeni prosedürler geliştirme ile de yakından ilişkilidir (Fuller ve ark., 2006). Çalışanlar yeni prosedürler geliştirmek ve genel sorunları düzeltmek için çaba sarf eder. Bu durumda proaktif davranış gösteren bireylerin, standart iş beklentilerinin ötesine geçmek için her fırsatı kullanma, yeni yollar belirleme ve bu konuda ısrarcı olma düzeyleri daha yüksek olacaktır (Thompson, 2005).

Aslında çalışanların yapmak istedikleri değişikliklerin çoğunun doğasında yaratıcılık da yer almaktadır. Yaratıcılık yeni ve potansiyel olarak faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Shalley, 1991). Çalışanlar işyerlerinde sorunları çözmek ve yeni ürünler, hizmetler ya da çalışma yöntemleri vb. geliştirdiklerinde yaratıcı iş davranışları sergilemiş olurlar. Çalışanların proaktif

davranış sergilerken bir anlamda yaratıcılıkları da ortaya çıkabilmektedir. İlgili literatür proaktif davranışlar ile yaratıcılık arasındaki olumlu ilişkileri destekler niteliktedir (Kim ve ark., 2009; Zhang ve ark., 2020). Çalışanlar kişisel bir kaynak olarak proaktif davranışlar sergilediğinde yaratıcılık gibi olumlu iş davranışları gösterme eğiliminde bulunabilirler. Örneğin; İT-K modeli ile ilgili yapılan meta analiz çalışmasında, proaktif davranışın bir iş kaynağı olarak olumlu iş sonuçları ile yüksek düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir (Lese-ner ve ark., 2018). Bu bakış açısıyla, yaratıcılığın olumlu bir iş çıktısı olduğu kabulüyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Proaktif davranış yaratıcı iş davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Çalışanların bir çeşit iş talebi olarak kabul edilen iş yükünü yoğun olarak algılaması, kişisel kaynaklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin iş yerinde yorucu ve yoğun şartlar altında çalışan bir çalışanın kişisel kaynaklar olarak tanımlanan enerjisi, konsantrasyon, dikkati ya da motivasyonu azalabilir, hatta bazı durumlarda tükenir. Fakat proaktif davranışlar sergilemeyi bir tutum olarak geliştiren bir çalışan, olumlu duygular, enerji ve öz yeterlilikten oluşan kişisel kaynaklarından yararlanarak, iş yükü algısı gibi engelleyici iş taleplerinin olumsuz etkisini azaltmada proaktif davranışlarından yararlanabilir. İş ile ilgili meydana gelebilecek beklenilmeyen ya da istenmeyen olayları öncesinde öngörmeye çalışarak alternatif seçenekler oluşturabilir.

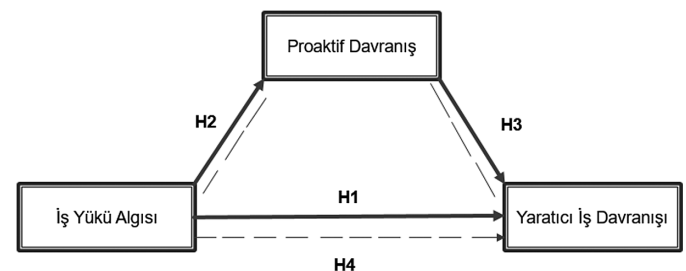
Bu bağlamda proaktif davranışlar, çalışanların ileriye dönük, kendi kendine başlatılan eylemleri olarak tanımlanmış ve kendilerini ve/veya çevrelerini değiştirmede veya iyileştirmede işle ilgili olumlu davranışlarla (örn: iş performansı ve yenilik) ilişkilendirilmektedir (Strauss ve ark., 2017). Diğer yandan kişisel kaynakların çevresel faktörler ve (örgütsel) sonuçlar arasındaki ilişkide ya moderatör ya da aracı olarak işlev görebileceği veya insanların çevrelerini yeniden düzenleme ve ona tepki verme şeklini belirleyebileceği ileri sürülmektedir (Judge ve ark., 1997, 2000). Diğer bir deyişle proaktif davranışlar problemlerle başa çıkma, kendi kendine inisiyatif - önlem alma (Fay & Frese, 2001) gibi davranışlarla iş taleplerinin (iş yükü) olumsuz etkilerini azaltabilir ve proaktif davranış iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı ilişkisinde aracılık etkisine sahip olabilir. Önceki çalışmalar ve İT-K modeli çerçevesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: İş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı ilişkisinde proaktif davranışın aracılık rolü vardır.

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel veri toplama araçlarından anket tekniği kullanılmış, anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 22.0 (IBM-New



Şekil 1. Araştırmanın Modeli.

York) ve LISREL 8.7 (scientific software international-ABD linconwood) İstatistik paket programları ile analiz edilmiştir. Araştırma İstanbul’ da hizmet veren dört yıldızlı otellerde çalışan 406 personel ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği yapılmış, sonra yapısal eşitlik modeli (YEM) ile belirlenen modelin hipotezleri test edilerek, henze zirkler normallik testi uygulanmış ve değişkenlerin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenerek YEM’ de parametre tahminlerinde “Robust Maximum Likelihood Yöntemi” kullanılmıştır. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında, $p < ,05$, $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma anketinde 6 adet sosyo-demografik soru ile iş yükü algısı, proaktif davranış ve yaratıcılık olmak üzere 3 farklı ölçeğe yer verilmiştir. İş yükü algısını ölçmek amacı ile Imoisili (1985) tarafından geliştirilen ve Alam (2016) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan tek boyutlu ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların proaktif davranışlarını ölçmek amacı ile ise Bateman ve Crant tarafından (1993) geliştirilmiş alan yazınında sıklıkla kullanılan tek boyut ve 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Son olarak çalışanların yaratıcılıklarını ölçme amacı ile Tierney ve diğerleri (1999) tarafından yine tek boyut ve 3 ifadeden oluşan yaratıcılık ölçeğinin kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları 5’li likert ölçeği ile ölçülmüştür.(1 Tamamen Katılmıyorum- 5 Tamamen Katılıyorum)

Bulgular

Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler betimsel olarak incelenmiş ve Tablo 1’ de gösterilmiştir. Tablo 1’de katılımcıların sosyo-demografik özelliklere ilişkin değişkenler incelendiğinde katılımcıların yaşlarının $33,37 \pm 9,76$ ortalama ve standart sapmaya sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların Cinsiyet; %32,27 Kadın, %67,73 Erkek, Medeni Hali; %46,60 Evli, %53,40 Bekar, Eğitim Durumu; %49,48 Lise, %24,48 Ön Lisans, %23,71 Lisans,

Tablo 1.
Sosyo-Demografik Veriler.

Değişkenler	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	275	67,73
	Kadın	131	32,27
Medeni Hal	Bekâr	212	53,40
	Evli	185	46,60
Eğitim Durumu	Lisansüstü	9	2,32
	Lisans	92	23,71
	Ön lisans	95	24,48
	Lise	192	49,48
İş yerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	90	22,78
	1-3 yıl	130	32,91
	4-6 yıl	83	21,01
	7-9 yıl	56	14,18
	10 yıl	36	9,11
Pozisyon	Genel Md	3	0,74
	Müdür-	78	19,26
	Personel	324	80,00
Çalışma türü	Kadrolu	373	92,10
	Taşeron	32	7,90
Yaş:33,37 ± 9,76			

%2,32 Lisansüstü, İş yerinde Çalışma Süresi; %22,78 1 yıldan az, %32,91 1-3 yıl arası, %21,01 4-6 yıl, %14,18 7-9 yıl, %9,11 10 yıl arasında belirlenmiştir. Katılımcı pozisyonlarının; %0,74 Genel Müdür, %19,26 Müdür ve %80,00 Personel ve son olarak çalışan türü incelendiğinde ise katılımcıların; %92,10 Kadrolu, %7,90 Taşeron olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerinin analizine kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilerek devam edilmektedir. İş yükü algısı ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda, ölçek ifadeleri tek faktörde incelenmiş olup, KMO değeri ,864 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=1107,284$ ($p < ,000$) olarak elde edilmiştir, Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %62,199’dır.

Yaratıcılık ölçeği ise tek faktörde incelenmiş olup, KMO değeri ,716 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2=661,943$ ($p < ,000$) olarak elde edilmiştir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %72,212’dir. Proaktif davranış ölçeği tek faktörde incelenmiş olup, KMO değeri 0,886 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2=1501,580$ ($p < ,000$) olarak elde edilmiştir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %76,2018’dir. KMO değerinin ,80 için “ çok iyi”, ,70 için “iyi” olduğu kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Tüm ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach’s alpha ve birleşik güvenilirliği analizi yapılmıştır. İş yükü algısı ölçeğinde standardize katsayı değerleri (.78–.89) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu ($p < ,01$) ve $AVE(.700) \geq ,50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamaktadır. $CR(.921) \geq ,70$ ve $Cronbach's Alpha(.890) \geq ,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilirdir. Yaratıcılık ölçeğinin standardize katsayı değerleri (.83–.97) arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu ($p < ,01$) ve $AVE(0,795) \geq ,50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğindedir. $CR(.920) \geq ,70$ ve $Cronbach's Alpha(.877) \geq ,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilirdir. Proaktif davranış ölçeğinde standardize katsayı değerleri (.78–.87) arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı ($p < ,01$) ve $AVE(.692) \geq ,50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamaktadır. $CR(.931) \geq ,70$ ve $Cronbach's Alpha(.907) \geq ,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Çelik & Yılmaz, 2016; Şencan, 2005).

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile korelasyon analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 2 de gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,01$) ve negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki, iş yükü algısı ile proaktif davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,05$) ve negatif yönlü çok zayıf şiddetli bir ilişki, yaratıcı iş davranışı ile proaktif davranış arasında istatistiksel

Tablo 2.
Değişkenler arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	N	X	S.s	İş Yükü Algısı	Yaratı İ.D.	Proaktif D.
İş Yükü Algısı	406	11,56	4,98	1,00		
Yaratıcı İş Davranışı	406	10,46	3,26	-0,210**	1,00	
Proaktif Davranış	406	22,00	5,98	-0,125*	0,744**	1,00

** $p < ,01$, * $p < ,05$ (Hair ve ard., 2009).

Tablo 3.
Aracı Değişken Analizi Sonuçları

İlişkiler	Model 1	Model2	Model3
İş Yükü Algısı→Yaratıcı İş Davranışı	-,21**		-,10**
İş Yükü Algısı→Proaktif Davranış		-,13*	
Proaktif Davranış→Yaratıcı İş Davranışı			,86**
R^2	,046	,018	,78
Model uyum indeksleri		$\chi^2/df=3,01$	$\chi^2/df=3,37$
	$\chi^2/df=2,87$	GFI=,88	GFI=,82
	GFI=,93	CFI=,98	CFI=,98
	CFI=,99	NNFI=,98	NNFI=,98
	NNFI=,98	NFI=,98	NFI=,97
	NFI=,98	RMR=3,38	RMR=4,45
	RMR=,28	RMSEA=,071	RMSEA=,077
	RMSEA=,068		

** $p < ,01$, * $p < ,05$.

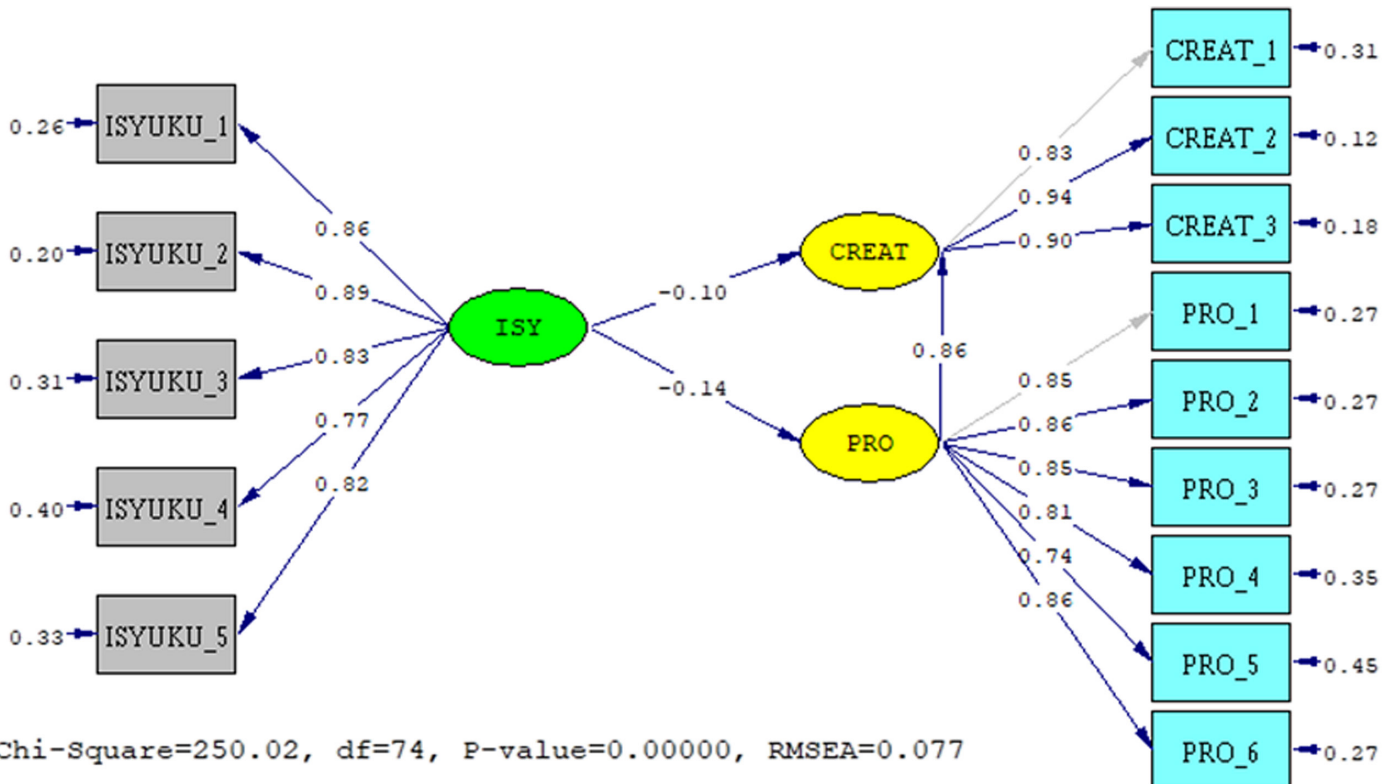
olarak anlamlı ($p < ,01$) ve pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Tablo 3'deki değerler incelendiğinde, Model 1; bağımsız değişkenin (iş yükü algısı), bağımlı değişken (yaratıcı iş davranışı) üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,01$). Bu durumda H1 Hipotezi doğrulanmış olup, iş yükü algısı yaratıcılığı negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Model 2; Bağımsız değişkenin

(iş yükü algısı) aracı değişken (proaktif davranış) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,05$). H2 Hipotezi doğrulanmış olup, iş yükü algısı proaktif davranışı negatif ve anlamlı olarak etkiler. Model 3; Aracı değişkenin (proaktif davranış) ve bağımsız değişken (iş yükü algısı) bağımlı değişken (yaratıcı iş davranışı) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,01$). H3 Hipotezi doğrulanmış olup, iş yükü algısı kontrolü altında, Proaktif davranış yaratıcı iş davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. Bu sonuçlar ile Baron ve Kenny (1986) ait ilk üç model varsayımı ispatlanmıştır. Aracı değişkene ilişkin Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

Denklem (1)'e ilişkin katsayılar Tablo 4'de test edildiğinde iş yükü algısı değişkeninin proaktif davranış değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < ,05$). Bu durumda iş yükü algısı değişkenindeki değişim proaktif davranış değişkeninde %14 oranında bir azalışa neden olmaktadır. İş yükü algısı değişkeni proaktif davranış değişkenini %1,9 oranında açıklamaktadır.

Denklem (2)'de ise iş yükü algısı ve proaktif davranış değişkeninin yaratıcı iş davranış değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < ,01$). İş yükü algısı değişkenindeki değişim yaratıcılık değişkeninde %10 oranında bir azalışa neden olurken, proaktif davranış değişkenindeki değişim yaratıcı iş davranış değişkeninde %86 oranında bir artışa neden olmaktadır. İş yükü ve proaktif davranış değişkenlerinin yaratıcı iş davranış değişkenini %78 oranında açıklamaktadır. İş yükü algısı ve yaratıcı iş davranış arasındaki ilişkide, dolaylı etkinin anlamlı olmasından dolayı proaktif davranış değişkeninin iş yükü ve yaratıcı iş davranış arasındaki aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < ,05$). H4 Hipotezi doğrulanmış olup, iş yükü algısının



Şekil 2.
Yapısal Eşitlik Modeli.

Tablo 4.
Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

Yol	S. B	S. Hata	t	p	R ²	Uyum İndeksleri
İş Yükü Algısı→Proaktif Davranış	-,14	,065	-2,13	,033*	,019	χ ² /df= 3,37 GFI = ,82 CFI = ,98 NNFI = ,98 NFI = ,97 RMR = 4,45 RMSEA = ,077
İş Yükü Algısı →Yaratıcı İ.D.	-,10	,036	-2,89	,0039**	,78	
Proaktif Davranış→Yaratıcı İ.D.	,86	,053	16,35	,0000**		
İş Yükü Algısı→Proaktif Davranış→Yaratıcı İ.D. (Dolaylı Etki-Sobel testi)	-,12	,056	-2,13	,032*		

**p < ,01, *p < ,05.

yaratıcı iş davranışı üzerindeki etkisinde proaktif davranışın aracılık rolü vardır. Model1'de iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı arasındaki doğrudan ilişkinin etkisi -,21 olarak elde edilmiştir, proaktif davranış değişkeninin modele aracı değişken olarak eklenmesi ile bu etki -,10 olmuştur. Bu yüzden modelde dolaylı bir etkinin olduğu söylenebilir. YEM modelinde hem iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı arasında hem de dolaylı etkinin olmasından dolayı, proaktif davranış değişkeninin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

Tartışma

İş yükü algısının kaçınılmaz olduğu günümüz işletmelerinde, örgütsel başarıya katkıda bulunduğu bilinen proaktif ve yaratıcı iş davranışlarının ortaya çıkarılması ve sürdürülebilmesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun, ihtiyaçların kolayca farklılaştığı hizmet sektörlerinde işletmelerin ya da yöneticilerin tüm olasılıkları, ihtiyaçları öngörmeleri ve bu doğrultuda ki davranışları yazılı olarak belirleyebilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle çalışanların inisiyatif kullanılarak olası sorunları öngörme, alternatifler oluşturma ve geleceğe yönelik proaktif ve yaratıcı eylemlerde bulunmaları işletmeler için oldukça değerlidir.

Bu bilgiler ışığında araştırmada İT-K modelinin temel varsayımlarına dayanarak iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı ilişkisinin aracılık mekanizmaları araştırılmıştır. Önceki bulgular iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı arasındaki ilişkinin hem negatif hem de pozitif yönlü mü olduğunu savunmaktaydı. Araştırmada ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. O halde çalışma, alan yazınında yapılan ve negatif yönlü ilişki tespit edilen çalışmaları destekler niteliktedir (Akgündüz ve ark., 2018; De Clercq & Belausteguigoitia, 2019). Nitekim negatif yönlü ilişkiyi savunan araştırmalar (Chen ve ark., 2015, Hon & Kim, 2018) iş yükü gibi olumsuz çalışma şartlarının, çalışanları olumlu iş davranışlarından uzaklaştırdığına dikkat çekmektedir. Çalışanlar iş yükü ile mücadele edebilmek için var olan kaynaklarını (enerji, dikkat vb. kullanmaktadır. Ancak bunun dışında çalışanlar yaratıcı iş davranışları için gereken ekstra çaba, zaman, dikkat, düşünce gibi davan kaynaklarını ise kullanmaktan kaçındıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu olan proaktif davranışlar ve yaratıcı iş davranışı ilişkisi incelendiğinde ise aralarında pozitif anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Daha önceki araştırmalarda proaktif davranışlar ile yaratıcılık arasındaki olumlu ilişkileri destekler niteliktedir (Shalley ve ark., 2004; Kim ve ark., 2009; Zhang ve ark., 2020). Bununla birlikte proaktif davranış sergileyen çalışanların olumlu kaynaklarını harekete geçirmeye daha yatkın olduğunu ve bu durumun yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği savunulmaktadır (Ohly & Fritz 2010; Zhang ve ark., 2020). Diğer yandan proaktif davranış sergilemeye alışkın olan kişiler, kaynaklarını çoğaltmak amacıyla de hareket edebilir. Çalışanlar yaratıcı iş davranışları

sergileyerek örgütsel düzeyde örneğin terfi, prim, yetki devri gibi yeni bir kaynak kazanmayı hedefliyor olabilir.

Son olarak proaktif davranışlarının literatürde yaratıcı iş davranışlarının öncülleri içerisinde kabul edildiği savunulmaktadır (Liu ve ark., 2019). Aracılık ilişkileri incelendiğinde ise; proaktif davranışın iş yükü algısı ile yaratıcı iş davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Diğer bir deyiş ile iş yükü gibi istenmeyen ya da olumsuz iş koşulları altında çalışanların yaratıcılık gibi olumlu iş davranışları gösterebilmelerinin proaktif davranışlar yolu ile gerçekleşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Dikkers ve ark. (2010) tarafından yapılan araştırmada proaktif kişilik İD-K modelinde temel alınarak, önceden hareket etmenin iş taleplerini karşılayabilecek kişisel kaynak özelliğine sahip olduğunu tespit etmiştir.

Araştırma aynı zamanda bazı pratik çıkarımlar da sunmaktadır. Öncelikli olarak işletmeler iş yükü gibi enerji tüketen çalışma koşullarının olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için çeşitli aksiyonlar almasında yarar vardır. Bu aksiyonlar insan kaynağının niteliğini ve niceliğini yeniden gözden geçirmek olabileceği gibi iş süreçlerinin yeniden tasarlanması şeklinde de olabilir. Bununla birlikte kendilerine verilen görevler ile çalışma süresi arasında uyumsuzluk olduğunu düşünen çalışanlar için uyumsuzluğa neden olan etkenler üzerinde bir çalışmada yapılabilir.

İş yükünün yoğun olduğu şartlarda bile kaliteli hizmetler sunmak ve müşterilerin sürekli değişen taleplerini karşılamak için yaratıcılık-yenilikçiliğin önemli olduğu hizmet sektörlerinde, proaktif kişilik özelliklerine sahip (proaktif davranış gösterme ihtimali yüksek) çalışanların işletmelere çekilmeleri ve proaktif ve/veya yaratıcı davranışlar sergileyen çalışanların işe devamlılıklarını sağlamakta oldukça önemlidir. Bu perspektif ile yeni fikirler üreten, uygulayan, mevcut şartları iyileştirmeye çalışan, geleceğe ilişkin iyileştirmeler düşünen çalışanların işletme tarafından çeşitli yönlerle desteklenmeleri yarar sağlayabilir. Örneğin; yöneticileri tarafından belirli aralıklarla dinlenmeleri, geri bildirim almaları, aldıkları kararlarla ilgili desteklenmeleri ya da maddi anlamda ödüllendirmeleri örgütsel düzeyde çözüm üretmeye devam etmelerini teşvik edebilir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan bir tanesi araştırmanın İstanbul ilinde konaklama ve ağırlama hizmetlerinde yer alan otel işletmelerinde gerçekleştirilmesidir. Araştırmanın diğer kısıtları ise iş yükü algısının zaman boyutunun araştırmaya dahil edilmemesi ve kesitsel bir çalışma olmasıdır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma ileride yapılacak olan akademik çalışmalara yönelik bazı çıkarımlarda sunmaktadır. Araştırma farklı örneklerde

gerçekleştirilebileceği gibi, zaman boyutu dikkate alınarak boylamsal metotla da geliştirilebilir. Bununla birlikte yalnızca bireysel kaynaklar üzerine yoğunlaşmayı, örgütsel destek, yönetici desteği gibi yapısal kaynaklarda düzenleyici ya da aracı değişken olarak araştırılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – G.M., M.F.; Tasarım – G.M., M.F.; Denetleme – G.M., M.F.; Kaynaklar – G.M., M.F.; Malzemeler – G.M., M.F.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi – G.M., M.F.; Analiz ve/veya Yorum – G.M., M.F.; Literatür Taraması – G.M., M.F.; Yazıyı Yazan – G.M., M.F.; Eleştirel İnceleme – G.M., M.F.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar, bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – G.M., M.F.; Design – G.M., M.F.; Supervision – G.M., M.F.; Resources – G.M., M.F.; Materials – G.M., M.F.; Data Collection and/or Processing – G.M., M.F.; Analysis and/or Interpretation – G.M., M.F.; Literature Search – G.M., M.F.; Writing Manuscript – G.M., M.F.; Critical Review – G.M., M.F.

Declaration of Interests: The authors declare that they have no competing interest.

Fundin: The authors declare that this study had received no financial support.

Kaynaklar

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. [CrossRef]
- Alam, M. A. (2016). Techno-stress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 1, 62–70. [CrossRef]
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93–99. [CrossRef]
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(3), 309–324. [CrossRef]
- 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. [CrossRef]
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. [CrossRef]
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589–607. [CrossRef]
- Bolino, M. C., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325–345. [CrossRef]
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama*. Anı Yayıncılık.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 98, 1–12. [CrossRef]
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2019). Reducing the harmful effect of work overload on creative behaviour: Buffering roles of

- energy-enhancing resources. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 5–18. [CrossRef]
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. [CrossRef]
- Dijkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburgh, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59–77. [CrossRef]
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124. [CrossRef]
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120. [CrossRef]
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. [CrossRef]
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., & Schmitt, A. (2012). Happy and proactive? The role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 97–114. [CrossRef]
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 416–424. [CrossRef]
- Hon, A. H., & Kim, T. Y. (2018). Work overload and employee creativity: The roles of goal commitment, task feedback from supervisor, and reward for competence. *Current Topics in Management*, 193–211.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J., & Wang, D., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 2470. [CrossRef]
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. [CrossRef]
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- 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(1), 93–103. [CrossRef]
- Kim, T.-Y., Hon, A. H. Y., & 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. [CrossRef]
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76–103. [CrossRef]
- Liu, W., Tangirala, S., Lee, C., & Parker, S. K. (2019). New directions for exploring the consequences of proactive behaviors: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 1–4. [CrossRef]
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565. [CrossRef]
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. [CrossRef]
- Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., Van Ruyseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3849. [CrossRef]
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. [CrossRef]
- Şencan H. (2005) *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.

- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185. [\[CrossRef\]](#)
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. [\[CrossRef\]](#)
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. [\[CrossRef\]](#)
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26. [\[CrossRef\]](#)
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26. [\[CrossRef\]](#)
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–1017. [\[CrossRef\]](#)
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. [\[CrossRef\]](#)
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177–195. [\[CrossRef\]](#)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. [\[CrossRef\]](#)
- Zhang, X. A., Liao, H., Li, N., & Colbert, A. E. (2020). Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1923–1950. [\[CrossRef\]](#)

Extended Summary

The competitive conditions of today's business world not only increase the workload of the employees but also require them to be more creative. In other words, the survival of businesses under intense competition conditions is related to going beyond standard service definitions. The need for employee creativity is increasing in order to make a difference and to increase service quality and customer satisfaction, especially in sectors such as the accommodation and hospitality sector, where the human-service relationship is a priority. Considering the key role of creative work behaviors at the individual and organizational level, analyzing the effect of workload perception on creative work behaviors is the first aim of the research. The second aim of the research is to benefit from proactive behaviors as a personal resource in the relationship between workload and creative work behavior in sectors where consumer demands are changing intensely and rapidly, and to question whether proactive business behavior has an intermediary role in this bilateral relationship. Line with, when the literature is examined, it is noteworthy that although the interest in the concept of workload perception and creative work behavior in the accommodation and hospitality sector has increased, the studies explaining the relationship between workload perception and creativity are limited and not clarified. For example; While some researches have determined that the perception of workload negatively affects creative work behavior (Chen et al., 2015; Hon & Kim, 2018), some researches reveal that employees engage in more creative behaviors in order to cope with the workload (Binnewies & Wörnlein, 2018). 2011). The different findings obtained cause the researchers to continue their researches with new research questions.

The research was carried out with 406 employees working in accommodation and hospitality services, where the perception of workload requires intense and long working hours. Correlation in order to examine the relationships between variables analysis was made. When the values were examined, a statistically significant and negative weak relationship was found between workload perception and creative work behavior, and a statistically significant and very weak negative relationship between workload perception and proactive behavior. On the other hand, a statistically significant and positive high-intensity relationship was found between creative work behavior and proactive behavior. The effect of workload perception on creative work behavior and the mediating role of proactive behavior were analyzed with the structural equation model, the significant and negative effect of workload perception on creative work behavior was confirmed, and the partial mediating role of proactive behavior in this dual relationship was found. The findings confirm the role of proactive behavior as a personal resource in the job demand-resource model.

The research has some limitations. One of these constraints is that the research is carried out in hotel businesses in the province of Istanbul in accommodation and hospitality services. Future research can be carried out in different samples, or it can be developed with the longitudinal method, taking into account the time dimension. Line with, structural resources such as organizational support and managerial support can be investigated as a moderator or mediator variable, rather than focusing only on individual resources.