

Proaktif İş Davranışları: Kavramsal Çerçevesi ve Etkili Yönetim Açısından Değerlendirilmesi^a

Proactive Work Behaviors: Conceptual Framework and Evaluation in Terms of Effective Management

Ahmet Avcı¹ | Halit Keskin²

Öz

¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul/Türkiye
ORCID: [0000-0002-3105-7849](https://orcid.org/0000-0002-3105-7849)
Mail: ahmetavci7@gmail.com

² Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul/Türkiye
ORCID: [0000-0003-4432-3998](https://orcid.org/0000-0003-4432-3998)
Mail: hkeskin@yildiz.edu.tr

Corresponding Author:
Ahmet Avcı

DOI: [10.5281/zenodo.12652663](https://doi.org/10.5281/zenodo.12652663)

Günümüzün kaçınılmaz gerekliliklerinin başında, öğrenen organizasyon yapısı ve çevik şirket modelleri gelmektedir. Aynı şekilde çalışanlar da bu yapı ve doğrultuda kendilerini geliştirmek zorundadır. Günümüzde artık kurumların çalışanlardan beklentisi; verilen iş ve görevlerin tanımlandığı şekilde ve zamanında yapan pasif çalışanlardan çok öte değişim ve gelişimi özümsemiş ve buna göre kendisini yapılandırmış ve geliştirmiş aktif çalışan profildir. Proaktif iş davranışları, şirketlerin daha esnek, yenilikçi ve verimli olmasına yardımcı olurken, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını da artırır. Bu nedenle, etkili yönetim için proaktif iş davranışlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşır. Kurumların değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmesi, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, inovasyon odaklı öğrenen örgüt özelliklerine sahip olması, iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması, öngörülü ve girişimci bir yapı ve sisteme sahip olarak yönetsel faaliyetlerini sergileyebilmesi adına gerekli esnekliği gösterebilmesinde, proaktif iş davranışları kritik rol ve öneme sahiptir. Bu tespitlerden hareketle bu makalenin amacı; proaktif iş davranışlarının kavramsal çerçevesini sunmak; yapısı, öncülleri ve çıktıları hakkında bilgi vermek, etkili yönetim açısından değerlendirmesini yapmak ve kurumsal başarı açısından önerilerde bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Proaktif İş Davranışları, Proaktif Kişilik, Bireysel İnişiyatif, Etkili Yönetim, Kurumsal Başarı.

Ay/ Yıl: Haziran/ 2024
Cilt: 2
Sayı: 1

Abstract

In today's world, the necessity for learning organization structures and agile company models is paramount. Similarly, employees must develop themselves in line with these structures. Modern organizations expect employees to transcend the role of passive workers who merely complete defined tasks on time. Instead, they seek active employees who have internalized change and development and have structured and advanced themselves accordingly. Proactive work behaviors aid companies in becoming more flexible, innovative, and efficient while also enhancing employee satisfaction and commitment. Therefore, encouraging and supporting proactive work behaviors is crucial for effective management. Proactive work behaviors play a critical role in helping organizations adapt to changing environmental conditions, remain competitive, ensure internal and external customer satisfaction, and exhibit the necessary flexibility to carry out managerial activities with a foresighted and entrepreneurial structure and system. Based on these observations, the aim of this article is to present the conceptual framework of proactive work behaviors, provide information on their structure, antecedents, and outcomes, evaluate them in terms of effective management, and offer recommendations for organizational success.

Key Words: Proactive Work Behaviors, Proactive Personality, Individual Initiative, Effective Management, Corporate Success.

Citation:

Avcı, A., & Keskin, H. (2024). Proaktif iş davranışları: Kavramsal çerçevesi ve etkili yönetim açısından değerlendirilmesi. *KİÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12652663>

^a Bu çalışma, "Dijital Liderlik ve Proaktif İş Davranışı İlişkisi: Bireysel Özümseme Kapasitesi ve Katılımcı İK Uygulamalarının Rolü" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Giriş

Günümüzde her alanda yaşanan ve yaşanmaya devam eden hızlı gelişmeler, kurumların ve şirketlerin yapısını, yönetim paradigmalarını ve çalışanlardan beklentilerini de tamamen değiştirmiştir (Frese & Fay, 2001, s.135; Grant & Ashford 2008, s.4). Çağdaş ve modern dünyada insan, işletmelerin en önemli ve kritik sermayelerinden biri haline gelmiştir (Prabhu, McGuire, Drost, & Kwong, 2012, s.562). İnsan sermayesinin bu önemli ve kritik role sahip olma durumu, her geçen gün artarak devam etmektedir (Yu & Frenkel, 2013, s.1165). Önceki dönemlerde, kurumların çalışanlardan temel beklentisi, verilen iş ve görevlerin tanımlandığı şekilde ve zamanında yapılması iken (Nasution, Rini, Absah, & Sembiring, 2022, s.145); artık bu durum günümüzde tamamen değişmiştir (Zhang & Bartol, 2010, s.108). Günümüzde kurumlar, çalışanlarından çok daha fazlasını beklemektedir (Morrison & Phelps, 1999, s.404). Bu beklentiler de karşılanmadığı zaman, kurumlar çalışanlarıyla yollarını ayırmak zorunda kalmaktadır (Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008, s.310).

Günümüzde artık, ayakta ve hayatta kalmanın kuralları ve şartları bütünüyle değişmiştir. Piyasada yaşanan çok sert rekabet ortamı, sürekli olarak yeniliği, gelişmeyi, hareket halinde olmayı, farklı düşünmeyi (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997, s.141); inovasyonu, girişimciliği ve proaktifliği kaçınılmaz hale getirmiştir (Parker & Collins, 2010, s.634). Bu zorunlulukları anlayan ve bunlara göre gerekli aksiyonlarını alan kurumlar varlıklarını sürdürebilmekte (Fuller, Marler, & Hester, 2006, s.1090); bunların farkına varamayan ve gerekli çalışmaları yapamayan kurumlar ise güçlerini kaybetmekte ve varlıklarını sürdürememektedir (Kanten & Ulker, 2012, s.1018). İşte tam bu noktada, kurumların gerekli değişim ve gelişmeyi sağlayabilmesinde en kritik faktörlerin başında insan kaynağı ve proaktif iş davranışları gelmektedir. İnsan kaynaklarının yapısı ve çalışanların sahip oldukları özellikler, yetkinlik ve yeterlilikler günümüz şartlarına uygun ve kurumların ihtiyaç duyduğu gereksinimleri yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır. Bu durum da proaktif iş davranışlarını ve proaktif iş davranışlarının etkili yönetim açısından ne denli kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir (Sonnentag & Spychala, 2012, s.414).

Kavramsal Çerçeve

Proaktif İş Davranışları

Günümüzün kaçınılmaz gerekliliklerinin başında, öğrenen organizasyon yapısı ve çevik şirket modelleri gelmektedir. Aynı şekilde çalışanlar da bu yapı ve doğrultuda kendilerini geliştirmek zorundadır (Crant, 1995, s.532). Aksi durumda kurumların yeniliği ve gelişimi modellemesi, yapılandırması ve kurumun tamamına aksettirmesi mümkün değildir. Şirketler ve üst yönetim, neyi ne şekilde planlarsa planlasın; hiç şüphesiz bunların pratikte icrasını çalışanlar gerçekleştirecektir. Çalışanlar buna uygun yetkinlik ve yeterliliklere sahip değilse; değişim ve gelişim sadece plan aşamasında ve masada kalacak, neticede istenilen sonuçlara ulaşamayacaktır (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, s.501).

Günümüzde artık, kurumların çalışanlardan beklentisi; verilen iş ve görevlerin tanımlandığı şekilde ve zamanında yapan pasif çalışanlardan çok öte (Malik, 2023, s.327; Smithikrai, 2022, s.44) değişim ve gelişimi özümsemiş ve buna göre kendisini yapılandırmış ve geliştirmiş çalışan profilidir (Zuberi & Khattak, 2021, s.667).

Proaktif kişilik kavramı ve özellikleri, ilk olarak Bateman ve Crant tarafından ortaya konulmuştur (Bateman & Crant, 1993, s.104). Sonrasında ise kavramın yapısı, bileşenleri, öncülleri, çıktıları ve kurumsal yapı ve sistem ile etkileşimi hakkında detaylı bilgiler sunan araştırmalar yer almıştır (Parker & Collins, 2010, s.634; Yu, Zhao, & Zhang, 2023, s.2). Tüm bunlarla birlikte proaktif kişilik özelliğinin sadece iş hayatıyla sınırlı olmadığı, bunun haricinde birçok alanda da kendisini gösterebileceği ifade edilmiştir (Parker, Bindl, & Strauss, 2010, s.825).

Proaktif kişilerde dinamizm, hareketlilik, coşku ve motivasyon vardır (Zhang, Crant, & Weng, 2019, s.268). Proaktif kişiler sahip oldukları bu özellikleri buldukları kurumun menfaati, gelişmesi, büyümesi ve rekabet edebilmesi için kullanırlar (Varela, Bande, Del Rio, & Jaramillo, 2019, s.178).

Kurumlarının misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına kendilerini ve çevrelerini harekete geçirirler; sorumluluk alarak hareket ederler, istenilen değişiklikler gerçekleşinceye kadar çalışmaya devam ederler (Hu et al., 2018, s.2); çevreleriyle olumlu, uyumlu ve faydalı bir etkileşim süreci yürütürler; kurumlarına karşı gönülden adanma davranışı ortaya koyarak, beklentilerin ötesinde rol ve sorumluluk üstlenerek kurumun başarısı için ekstra çaba sarf ederler (Lin, Xiao, Huang, & Huang, 2022, s.2390).

Alanyazında, proaktif kişiliğe sahip çalışanların temel özellikleriyle ilgili birçok maddeden bahsedilmiştir. Bunlardan en belirgin olanlarını şöyle sıralamak mümkündür (Hackman & Oldham, 1976, s.253; Crant, 2000, s.438; Parker, Bindl, & Strauss, 2010, s.830; Parker, et al., 2019, s.224; Fay et al., 2023, s.510; Grant & Ashford 2008, s.14): İnisiyatif, yüksek özgüven, güçlü irade, özbilinç, sorumluluk, temel liderlik becerileri, ortalamanın üzerinde bilişsel beceriler, fırsatları kollama, zor ve sıkıntılı durumlar karşısında pes etmeme, ezber bozma ve farklı davranışlarda bulunma, etkili iletişim ve insan ilişkileri yetkinliklerine sahip olmak, hayatlarının her kademesinde pasif değil aktif, edilgen değil etken olarak bulunduğu ortam ve çevreye renk ve şekil vermek.

Proaktif iş davranışının en temel bileşeni ve öncülü proaktif kişilik özelliği olup, birçok araştırmacı bu konuda hem fikirdir (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006, s.261). Bununla birlikte kurum içerisinde gerekli ortam ve alt yapı hazırlandığında proaktif kişilik özelliğine sahip olmayan bireyler de belli oranda proaktif iş davranışı ortaya koyabilmektedir (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, s.305).

Proaktif iş davranışında öne çıkan karakteristik özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Bai, Wang, Alam, Gul, & Wang, 2022, s.3; Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, & Saks, 2014, s.320; Wang, 2024, s.373; Marques-Quinteiro & Curral, 2012, s.562; Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011, s.37): Sorumluluk ve inisiyatif almak, bireysel inovasyon ve motivasyon; mevcut durumu analiz etmek ve gerekli değişimi tespit etmek; herhangi bir talimat beklemeden kendi kendine harekete geçmek; sorunların önlenmesi ve daha iyinin yapılması adına girişimlerde bulunmak; kurumun çıkarlarını gözetmek ve bu noktada harekete geçmek, çevreyi ve diğer çalışanları da teşvik etmek; engellere ve sorunlara takılmadan güçlü bir irade göstererek hedefe ulaşmaya kadar çalışmaya devam etmek ve örgüt içi pozitif değişime öncülük etmek.

Proaktif İş Davranışlarının Öncülleri

Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi psikolojik sermaye bileşenleri, bireylerin proaktif davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Spreitzer, 2008, s.59; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, s.11). İşine dair derin bilgiye sahip olan bireyler, daha fazla proaktif davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda bu bilgi ve beceriler bireylerin kendine güvenini artırmaktadır (Frese & Fay, 2001). Benzer şekilde, sürekli öğrenme yönelimindeki bireylerin yeni bilgi ve beceriler kazanma çabaları proaktif davranışları artırmaktadır (Crant & Bateman, 2000, s.65; Maurer & Tarulli, 1994). Yenilikçiliği ve risk almayı destekleyen bir kültür, çalışanların yeni fikirler geliştirmesini ve bu fikirleri uygulamasını teşvik etmektedir (Morrison & Phelps, 1999, s.206; Schein, 2010). Sürekli öğrenmeyi ve gelişimi teşvik eden bir organizasyon, çalışanların kendilerini sürekli geliştirmelerine olanak tanımakta ve proaktif davranışları artırmaktadır (Zhang & Bartol, 2010, s.110; Garvin, 1993). Çalışanların gelişimine yönelik hazırlanan sürekli eğitim programları, onların bilgi ve becerilerini artırarak proaktif davranışları teşvik etmekte olup (Noe, Tews, & McConnell Dachner, 2010) çalışanların gelişimini destekleyen değerlendirme sistemleri de proaktif davranışları artırmaktadır (Grant & Ashford 2008: 15; Bartsch, Ebers, & Maurer, 2013).

Proaktif İş Davranışlarının Çıktıları

Proaktif iş davranışları, çalışanların bireysel iş performansını artırmakta olup; proaktif şekilde çalışanlar görevlerini daha etkili ve verimli şekilde yerine getirmektedir (Parker et al., 2006, s.646). Proaktif bireylerin hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma konusundaki yeteneklerinin, genel iş performansını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Crant, 1996, s.44). Proaktif davranışlar, takım düzeyinde de olumlu etkiler oluşturmaktadır olup; proaktif ekip üyeleri, takım dinamiklerini güçlendirerek takım verimliliğini artırmaktadır (Bateman & Crant, 1999, s.69). Proaktif davranışlar, çalışanların

organizasyonlarına olan bağlılıklarını ve sadakatlerini artırır, çalıştıkları kurumla daha uzun süreli bir ilişki kurmalarını sağlar (Meyer & Allen, 1991, s.72); işten ayrılma niyetlerini azaltır ve kurumlarına karşı uzun vadeli bağlılık göstermelerini tesis eder (Hou et al., 2014, s.904). Bu durum, kurumlarda personel devir hızını azaltır, çalışanların bağlılıklarını, aidiyetlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Meyer, Bobocel, & Allen, 1991, s.720; Han et al., 2014, s.476).

Proaktif İş Davranışları ve Etkili Yönetim

Proaktif iş davranışları, şirketlerin daha esnek, yenilikçi ve verimli olmasına yardımcı olurken, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını da artırır. Bu nedenle, etkili yönetim için proaktif iş davranışlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşır. Kurumların değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmesi, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, inovasyon odaklı öğrenen örgüt özelliklerine sahip olması, iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması (Schmitt, 2022, s.2; James, 2021, s.688); öngörülü ve girişimci bir yapı ve sisteme sahip olarak yönetsel faaliyetlerini sergileyebilmesi adına gerekli esnekliği gösterebilmesinde, proaktif iş davranışları kritik rol ve öneme sahiptir (Zhao, Peng, & Sheard, 2013, s.221; Parker & Collins, 2010, s.634; Takaishi, Sekiguchi, Kono, & Suzuki, 2019, s.6).

Hızla değişen ekonomik göstergeler, pazar dinamikleri ve rekabetçi piyasa koşulları, organizasyonların ve bireylerin proaktif olmasını zorunlu kılmaktadır (Porter, 1985; Ohly, & Fritz, 2007, s.623). Yeni teknolojilerin benimsenmesi, çalışanların iş süreçlerini daha verimli hale getirmelerini sağlamaktadır (Davis, 1989; Vial, 2021). Aynı şekilde, dijital dönüşüm de organizasyonlarda inovasyon ve proaktif davranışları teşvik etmektedir (Parker et al., 2006, s.636).

Destekleyici ve demokratik liderlik, çalışanların fikirlerini ifade etmelerini ve inisiyatif almalarını teşvik etmekte olup (Yukl, 2013); düzenli ve yapıcı geri bildirim de çalışanların performanslarını değerlendirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Bateman & Crant, 1993, s.105; Steelman, Levy, & Snell, 2004). Çalışanlara işlerinde daha fazla özgürlük tanımak, onların kendi kararlarını alabilmelerini sağlamak ve bu özgürlük de proaktif davranışları artırmakta olup (Zhang & Bartol, 2010: 109; Hackman & Oldham, 1976); aynı zamanda çeşitli ve anlamlı görevler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını geliştirmektedir (Seibert et al., 2001, s.865; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007)

Proaktif çalışanlar organizasyonlarda, yenilikçi fikirler üretme ve bu fikirleri uygulama konusunda daha başarılı olup (Prabhu et al., 2012, s.562); proaktif iş davranışları da organizasyonların yenilikçilik ve inovasyon kapasitelerini artırır (Yang, 2013, s.168). Yenilikçi çözümler, organizasyonların rekabet avantajını korumasına yardımcı olur (Yu & Frenkel, 2013, s.1168); iş süreçlerini iyileştirerek organizasyonel yenilikçiliği geliştirir, tüm bu iyileştirmeler de organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırır (Zhang & Bartol, 2010, s.121).

Proaktif iş davranışları, etkili ve başarılı yönetimin temel taşlarından biridir. Proaktif çalışanlar, sadece kendi rollerinde başarılı olmakla kalmaz, aynı zamanda tüm organizasyonun daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda proaktif çalışanlar, liderlik yetenekleri gösterir ve yönetime destek olurlar. Bu durum da yöneticilerin stratejik kararlar almasına yardımcı olur ve liderlerin yükünü hafifletir. Bununla birlikte proaktif çalışanlar, takım çalışmasına ve iş birliğine daha yatkındır, bu da şirket içi iletişimi ve koordinasyonu geliştirir ve ekiplerin daha uyumlu çalışmasını sağlar. Tüm bunlar göz önüne alındığında, yönetimin proaktif davranışları teşvik etmesi ve desteklemesi, şirketin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Yöntem

Bu araştırma, nitel (qualitative) türde, tarama (survey) modelinde, veri toplama tekniği açısından ise belgesel tarama (documentary survey) deseninde, betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar, olay, olgu ve ilişkileri olduğu gibi araştırmaya, tanımlamaya ve açıklamaya çalışan araştırmalardır (Karasar, 2007). Tarama modelleri ise geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinde araştırmacı, var olan durum veya olguyu dikkatle betimlemeye ve konuyla ilgili önemli analizler yapmaya çalışır. Belgesel tarama modeli ise belli bir amaca

dönük olarak, kaynakları bulma, inceleme, analiz etme ve yorumlama süreçlerini kapsamaktadır. Belgesel tarama türündeki araştırmalarda veriler, var olan kayıt, belge, araştırma sonuçları ve dokümanlardan elde edilir. Belgesel tarama türündeki araştırmalar, amaç yönünden, genel tarama ve içerik çözümlemesi (content analysis) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Karasar, 2007). Bu araştırmada, alanyazın taraması olarak bilinen genel tarama modeli kullanılmış ve betimsel analizler yapılmıştır. Toplanan veriler üzerinde araştırmanın amacına uygun olarak gerekli inceleme, analiz ve tartışmalar yapılarak sonuç kısmı oluşturulmuş, kuramsal ve pratik yönden öneriler ortaya konulmuştur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Proaktif iş davranışları, etkili yönetim açısından birçok önemli avantaj sağlar. Proaktif çalışanlar olası sorunları önceden tespit eder ve çözüm yolları arar, bu da şirketin beklenmedik krizlerle karşılaşmasını engeller ve operasyonların kesintisiz devam etmesini sağlar. Ayrıca, proaktif çalışanlar iş süreçlerini iyileştirmek ve yenilikçi fikirler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatlar arar, bu da şirketin rekabet avantajını artırır ve piyasadaki değişimlere hızlı uyum sağlamasını mümkün kılar. Proaktif iş davranışları sergileyen çalışanlar, işlerine daha bağlı ve motive hissederler, bu da çalışan memnuniyetini artırır ve çalışan devir oranını düşürür. Bunun yanı sıra, proaktif çalışanlar liderlik yeteneklerini gösterir ve yönetim ekibine destek olurlar, bu da yöneticilerin stratejik kararlar almasına yardımcı olur ve liderlerin yükünü hafifletir. Proaktif çalışanlar işlerini daha verimli bir şekilde yapar ve iş süreçlerini optimize eder, takım çalışmasına ve iş birliğine daha yatkındır, bu da genel iş performansını artırır ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur.

Proaktif iş davranışlarının ortaya konulabilmesinde; bireysel anlamda çalışanların proaktif kişilik özelliklerine sahip olmasının yanında, kurumsal olarak da bu duruma uygun yönetsel paradigma ortaya konulmalıdır (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, s.501; Wu & Parker, 2013, s.680). Çalışanların özgürce fikirlerini söyledikleri ve kendilerini ifade edebildikleri; girişimcilik ve inovasyon konusunda teşvik edildikleri (Tierney, Farmer, & Graen, 1999, s.593); yönetime aktif şekilde katılabildikleri, insana ve insani değerlere önem veren bir örgüt kültürünün tesis edilmesi proaktif iş davranışlarının ortaya konmasına ve bu davranışların kurumda artara devam etmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Li, Gill, Wang, Safdar, & Sheikh, 2022, s.4; Chen, Jiang, Zhang, & Chu, 2019, s.3).

Proaktif davranış, ortaya konulma amacına göre üç kategoride değerlendirilmektedir (Parker & Colins, 2010; Crant, 2000, s.439; Grant & Ashford 2008, s.10; Ullah, Hameed, & Mahmood, 2023):

1. Proaktif iş davranışı: İnisiyatif alarak mevcut durumda bir değişime ve yeniliğe gitmek, başkalarının yönlendirmesini beklemeden, kendi kendine karar vererek, statükoya karşı harekete geçmek, yeni iş süreçleri geliştirerek kurumun esneklik yeteneğini ve rekabet gücünü artırmak.
2. Proaktif stratejik davranış: Güncel gelişmeleri takip edip, çevrede olan biteni analiz ederek, öngörülü davranıp fırsat ve tehditlerin farkına vararak, kurumun gelişmesine katkı sağlayacak plan, program ve stratejiler geliştirmek.
3. Birey ve örgüt arasındaki uyum ve iş birliğine yönelik proaktif davranış: Karşılaşılan sorunlar karşısında, bireyin kendisini veya örgütü değiştirmeye yönelik ortaya koyduğu davranışlardır. Bu davranışların amacı birey ve örgüt arasındaki uyumu temin etmek ve güçlendirmektir.

Bireylerin kendi yeteneklerine olan inancı, işte inisiyatif almayı ve proaktif davranışları teşvik etmekte olup; benzer şekilde, içsel kontrol odağına sahip bireyler, çevrelerinden bağımsız olarak harekete geçme ve sorumluluk alma eğilimindedirler (Rotter, 1966; Seibert et al., 2001, s.847). Yüksek başarı ihtiyacı, bireyleri, hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye teşvik etmekte ve proaktif davranışları artırmaktadır (McClelland, 1961). Deneyime açık olan bireyler de yeni fikirleri denemeye ve değişimi kabul etmeye daha yatkındırlar (Grant & Ashford 2008, s.13). İçsel motivasyon, bireylerin kendi içsel tatminleri için çalışmasına ve bu nedenle işlerinde daha fazla çaba göstermesine neden olmakta olup (Ryan ve Deci, 1985); belirli ve ulaşılabilir hedefler, çalışanların daha fazla çaba göstermesini teşvik etmektedir (Scott & Bruce, 1994, s.582; Locke ve Latham, 1990).

Proaktif iş davranışları, organizasyonların sürekli gelişme kapasitesini artırır, organizasyonların değişen çevresel koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur (Spreitzer, 1995:

1443; Liu, 2016, s.867); organizasyonların adaptasyon yeteneğini geliştirerek, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik katkıda bulunur (Kanten & Ulker, 2012, s.1017). Yenilikçi çözümler geliştirme ve bu çözümleri uygulama yeteneği, organizasyonların rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olur (Frese ve Fay, 2001). Proaktif çalışanlar, yeni fikirler üretme ve bu fikirleri iş süreçlerine entegre etme konusunda daha etkindirler, bu da organizasyonların inovasyon performansını önemli ölçüde artırır (Li et al., 2014, s.9).

Proaktif iş davranışları, organizasyonlarda daha destekleyici ve katılımcı bir kültürün oluşmasına katkıda bulunur, organizasyon kültürünü olumlu yönde etkiler (Spreitzer & Mishra, 1999, s.158); çalışanların kendilerini ifade edebildikleri bir ortam oluşturur ve çalışanların kurumlarıyla daha güçlü bağ kurmalarını temin eder, iletişim ve iş birliğini geliştirerek pozitif bir örgütsel iklim oluşturur (Hackman & Oldham, 1976, s.256; Seibert et al., 2001, s.847).

Proaktif iş davranışları, çalışanların iş sağlığı ve genel refah düzeylerini artırır, çalışanların iş stresiyle başa çıkmalarına ve çalışma ortamında daha sağlıklı bir yaşam sürmelerine yardımcı olur (Parker & Sprigg, 1999, s.926); aynı zamanda çalışanların genel hayat kalitesinin yükselmesine katkı sağlayarak, iş ve yaşam dengesindeki memnuniyetlerinin artmasını sağlar (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004, s.85).

Kurumlarda etkili yönetimin gerçekleştirilebilmesi için proaktif iş davranışlarının önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Proaktif iş davranışlarının önündeki engeller, bireysel, örgütsel ve çevresel düzeyde çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu engeller, çalışanların inisiyatif almasını, yenilikçi çözümler üretmesini, sorunları önceden fark etme yeteneklerini ve örgütsel gelişime katkıda bulunmasını zorlaştırmaktadır (Odoardi, 2015, s.561; Bakker, Tims, & Derks, 2012, s.1361; Nguyen, Bui, & Nguyen, 2021, s.626; Wu & Parker, 2017, s.1027).

Bireysel düzeyde, çalışanların öz-yeterlilik algısının ve risk alma eğilimlerinin düşük olması, motivasyon eksikliği ve değişime karşı direnç göstermeleri (Jiang, 2017, s.86; Vandenberghe & Basak Ok, 2013, s.653; Urbach & Weigelt, 2019, s.932); örgütsel düzeyde, katı hiyerarşik yapılar ve kısıtlı yönetsel destek, muhafazakâr ve yeniliklere kapalı örgütler, ağır bürokratik süreçler ve esnek olmayan politikalar, örgüt kültürünün yenilikçi ve girişimci davranışları desteklememesi ve yetersiz teşvik sistemleri, olumsuz liderlik ve yönetim, liderlerin geri bildirim ve destek eksikliği, iş güvenliği endişeleri ve risk algısı, proaktif davranışların teşvik edilmesi için uygun ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin eksikliği, eğitim ve gelişim fırsatlarının yetersizliği, aşırı iş yükü ve yüksek stres seviyeleri, (Fuller, Marler, Hester, & Otondo, 2015: 881; Kayani & Alasan, 2021, s.3; Chang, Ma, & Lin, 2022, s.1798; Kuo, Ye, Chen, & Chen, 2018, s.457; Ghitulescu, 2018, s.295); çevresel faktörler açısından, ekonomik belirsizlikler ve piyasa koşullarındaki dalgalanmalar, katı regülasyonlar ve dış baskılar (Frese et al., 1997; Nguyen, Bui, & Nguyen, 2021, s.675); çalışanların inisiyatif almasını zorlaştırarak proaktif davranışları engellemektedir.

Bu engeller, iş yerinde atmosferi zehirleyerek ve çalışanların performansını düşürerek, organizasyonların yenilikçi ve rekabetçi kalma yeteneklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Proaktif davranışların tesisi ve geliştirilmesi adına, işletmelerin bu tarz liderlik ve yönetim engellerini tanıması, bireysel destek programlarına önem vermesi, esnek örgütsel yapılar ve olumlu çevresel koşullar sağlaması önemlidir. Bu çalışmalar, çalışanların proaktif davranışlarını teşvik ederek işletmenin başarısına katkıda bulunacaktır (Ohly & Fritz, 2007, s.628; McCormick, Guay, Colbert, & Stewart, 2019, s.32; Taber & Blankemeyer, 2015, s.21; Burkert, Fischer, Hoos, & Schuhmacher, 2017, s.145; Gultom, Suroso, & Gasjirin, 2022, s.676).

Etkili ve başarılı yönetim için proaktif iş davranışlarının uygulanması ve geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, kurumlarda proaktif iş davranışlarının tesis edilmesi, yapılandırılması ve geliştirilmesi adına plan, program ve çalışmalar yapılmalıdır. Bu noktada; çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi büyük önem taşır. Bu, çalışanların karar verme süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlar ve inisiyatif almalarını teşvik eder. Eğitim ve gelişim programları da proaktif davranışları desteklemek için önemli bir araçtır; bu nedenle, çalışanlara problem çözme, yenilikçilik ve stratejik düşünme becerilerini kazandıracak kapsamlı eğitimler sunulmalıdır. Ayrıca, açık iletişim kanalları oluşturmak ve geri bildirim kültürünü yaygınlaştırmak, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar ve proaktif önerilerde bulunmalarını teşvik eder. Takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyen bir çalışma ortamı yaratmak da proaktif davranışları artırır; bu sayede çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya daha istekli olurlar.

Liderlerin, proaktif davranışları tanıması ve ödüllendirmesi de önemli bir motivasyon kaynağıdır. Proaktif çabalar sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi, diğer çalışanları da benzer davranışlarda bulunmaya teşvik eder. İnovasyon kültürünün teşvik edilmesi, çalışanların yeni fikirler geliştirmelerini ve bu fikirleri uygulamaya koymalarını destekler. Sonuç olarak, bu bütüncül yaklaşımlar, proaktif iş davranışlarının teşvik edilmesi ve sürdürülebilir kılınması için önemli adımlardır. Bu stratejiler, çalışanların daha mutlu, daha motive ve daha üretken olmalarını sağlar ve bu da şirketin genel başarısını ve rekabet gücünü artırır. Aynı zamanda bu stratejiler ve çalışmalar, proaktif iş davranışlarının gelişimini destekleyerek, şirketin genel performansını ve çalışan memnuniyetini artıracaktır. Tüm bu çalışmalar da işletmenin sürdürülebilir büyümesine, gelişmesine ve başarısına önemli katkılarda bulunacaktır.

Kaynakça

- Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 879176, 1-12.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- 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.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping, 21*(3), 309-324.
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management, 31*(2), 239-251.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons, 42*(3), 63-70.
- Bateman, T., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 103*-118.
- Burkert, M., Fischer, F. M., Hoos, F., & Schuhmacher, K. (2017). The relationship between lack of controllability and proactive work behaviour: An empirical analysis of competing theoretical explanations. *Accounting and Business Research, 47*(2), 144-171.
- Chang, P. C., Ma, G., & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management, 1797*-1808.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology, 10*, 440515, 1-10.
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 318-331.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology, 80*(4), 532.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management, 34*(3), 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management, 26*(3), 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 63-75.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Fay, D., Strauss, K., Schwake, C., & Urbach, T. (2023). Creating meaning by taking initiative: Proactive work behavior fosters work meaningfulness. *Applied Psychology, 72*(2), 506-534.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). Reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 139-161.
- Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations, 68*(6), 879-898.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(8), 1089-1120.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78-91.

- Ghitulescu, B. E. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*, 47(2), 294-318.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gultom, L., Suroso, G., & Gasjirin, J. (2022). The influence of proactive behavior and psychological empowerment on innovative work behavior: Moderating role of job characteristic. *Journal of World Science*, 1(9), 674-682.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Han, Y., Wang, M., & Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social Behavior And Personality*, 42(3), 473-486.
- Hou, C., Wu L., & Liu, Z. (2014). Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among Chinese graduates. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 903-912.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 2470.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- James, R. (2021). Repatriates' work engagement: Proactive behavior, perceived support, and adjustment. *Journal of Career Development*, 48(5), 686-700.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support proactive personality and voice behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi* (17. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of toxic leadership on counterproductive work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactive personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4), 1-22
- Kuo, C. C., Ye, Y. C., Chen, M. Y., & Chen, L. H. (2018). Psychological flexibility at work and employees' proactive work behaviour: Cross-level moderating role of leader need for structure. *Applied Psychology*, 67(3), 454-472.
- Li, L., Zhong, J. A., Chen, Y., Xie, Y., & Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior And Personality*, 42(1), 7-16.
- Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., & Sheikh, M. R. (2022). Proactive personality and innovative work behavior: Through the juxtapose of Schumpeter's theory of innovation and broaden-and-build theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 927458,1-17.
- Lin, C. S., Xiao, R., Huang, P. C., & Huang, L. C. (2022). Composing the same song: When and how high-performance work systems can stimulate proactive behavior. *Personnel Review*, 51(9), 2388-2403.
- Liu, W. (2016). Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 865-880.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24.
- Malik, P. (2023). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: Mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(3), 325-344.
- Marques-Quinteiro, P., & Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of Psychology*, 146(6), 559-577.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied psychology*, 79(1), 3.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(1), 30-51.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Nasution, M. D. T. P., Rini, E. S., Absah, Y., & Sembiring, B. K. F. (2022). Social network ties, proactive entrepreneurial behavior and successful retail business: A study on Indonesia small enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(1), 141-160.
- Nguyen, T. N. T., Bui, T. H. T., & Nguyen, T. H. H. (2021). Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 673-688.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & McConnell Dachner, A. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 279-315.
- Odoardi, C. (2015). The relationship between proactive goal generation and innovative behaviour at work. *Journal of Management Development*, 34(5), 553-565.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.

- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257-279.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prabhu, V. P., McGuire, S. J., Drost, E. A., & Kwong, K. K. (2012). Proactive personality and entrepreneurial intent: Is entrepreneurial self-efficacy a mediator or moderator? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(5), 559-586.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46.
- Schmitt, A. (2022). Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity-proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006, 1-14.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Sonnentag, S., & Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412-431.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 54-72.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Future work self and career adaptability in the prediction of proactive career behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 20-27.
- Takaishi, K., Sekiguchi, K., Kono, H., & Suzuki, S. (2019). Interactive effects of work autonomy and proactive personality on innovative behavior. *Asian Business Research*, 4(1), 6-16.
- 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.
- Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2023). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: Evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*.
- Urbach, T., & Weigelt, O. (2019). Time pressure and proactive work behaviour: A week-level study on intraindividual fluctuations and reciprocal relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 931-952.
- Vandenbergh, C., & Basak Ok, A. (2013). Career commitment, proactive personality, and work outcomes: A cross-lagged study. *Career Development International*, 18(7), 652-672.
- 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.
- Wang, C. J. (2024). From empowering leadership to proactive work behavior in hospitality: A study of multiple cross-level mediation processes. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 371-393.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679-700.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Yang, J. (2013). Linking proactive personality to moral imagination: moral identity as a moderator. *Social Behavior And Personality*, 41(1), 165-176.
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important. *Journal Of Organizational Behavior*, 34, 1165-1181.

- Yu, T., Zhao, Y., & Zhang, Z. (2023). The direction of work flow matters: Influence mechanism of task interdependence on employee proactive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1176862.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 267-279.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zuberi, M. A., & Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: A job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664-683.

Genişletilmiş İngilizce Özet

In today's world, the necessity of having a learning organization structure and agile company models is paramount. Similarly, employees must also develop themselves in line with these structures and directions. Organizations now expect employees who have internalized change and development and who have structured and developed themselves accordingly, rather than passive employees who merely complete their assigned tasks on time. The concept of proactive personality and its characteristics were first introduced by Bateman and Crant (Bateman & Crant, 1993, p.104). Subsequently, research has provided detailed information about the structure, components, antecedents, outcomes, and interaction of the concept with organizational structure and systems (Parker & Collins, 2010, p.634; Yu, Zhao, & Zhang, 2023, p.2). It has also been noted that the proactive personality trait is not limited to the professional life but can manifest in various other areas (Parker, Bindl, & Strauss, 2010, p.825). Proactive individuals exhibit dynamism, activity, enthusiasm, and motivation (Zhang, Crant, & Weng, 2019, p.268). These individuals use their attributes for the benefit, development, growth, and competitiveness of their organization (Varela, Bande, Del Rio, & Jaramillo, 2019: 178). They mobilize themselves and their surroundings to achieve their organization's mission, vision, and goals; they take initiative and continue to work until the desired changes are achieved (Hu, Wu, Zong, Xiao, Maguire, Qu, & Wang, 2018, p.2); they engage in a positive, harmonious, and beneficial interaction with their environment; they demonstrate wholehearted dedication to their organization by taking on roles and responsibilities beyond expectations, striving for the organization's success (Lin, Xiao, Huang, & Huang, 2022, p.2390). Psychological capital components such as self-efficacy, optimism, hope, and resilience positively influence individuals' proactive behaviors (Spreitzer, 2008, p.59; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, p.11). Individuals with deep knowledge of their job exhibit more proactive behaviors, which also boost their self-confidence (Frese & Fay, 2001). Similarly, individuals with a continuous learning orientation increase their proactive behaviors through efforts to acquire new knowledge and skills (Crant & Bateman, 2000: 65; Maurer & Tarulli, 1994). Proactive behaviors enhance employees' commitment and loyalty to their organizations, fostering a long-term relationship with their employer (Meyer & Allen, 1991, p.72); they reduce turnover intentions and establish long-term organizational commitment (Hou et al., 2014, p.904). This reduces turnover rates in organizations, increases employees' commitment, sense of belonging, and organizational citizenship behaviors (Meyer, Bobocel, & Allen, 1991, p.720; Han et al., 2014, p.476). Proactive work behaviors help companies become more flexible, innovative, and efficient, while also increasing employee satisfaction and loyalty. Therefore, encouraging and supporting proactive work behaviors is crucial for effective management. Organizations need to adapt to changing environmental conditions, survive in an increasingly competitive environment, possess innovation-focused learning organization characteristics, ensure internal and external customer satisfaction (Schmitt, 2022, p.2; James, 2021, p.688); and demonstrate the necessary flexibility to exhibit managerial activities with a foresighted and entrepreneurial structure and system (Zhao, Peng, & Sheard, 2013, p.221; Parker & Collins, 2010, p.634; Takaiishi, Sekiguchi, Kono, & Suzuki, 2019: 6). Rapidly changing economic indicators, market dynamics, and competitive market conditions necessitate proactive behavior from organizations and individuals (Porter, 1985; Ohly, & Fritz, 2007, p.623). The adoption of new technologies allows employees to make work processes more efficient (Davis, 1989; Vial, 2021). Similarly, digital transformation promotes innovation and proactive behaviors within organizations (Parker et al., 2006, p.636). Proactive work behaviors offer numerous significant advantages for effective management. Proactive employees anticipate potential problems and seek solutions, preventing unexpected crises and ensuring the continuity of operations. Furthermore, proactive employees continuously seek new opportunities to improve work processes and develop innovative ideas, enhancing the company's competitive advantage and enabling rapid adaptation to market changes. Proactive employees feel more engaged and motivated in their work, increasing job satisfaction and reducing turnover rates. Additionally, proactive employees demonstrate leadership abilities and support the management team, aiding strategic decision-making and easing the burden on leaders. Proactive employees perform their tasks more efficiently and optimize work processes, boosting overall job performance and contributing to the organization's goals. Proactive employees are more inclined towards teamwork and collaboration, enhancing internal communication and coordination and enabling teams to work more cohesively. Proactive work behaviors help companies become more flexible, innovative, and efficient, while also increasing employee satisfaction and loyalty. Therefore, encouraging and supporting proactive work behaviors is crucial for effective management. Organizations need to adapt to changing environmental conditions, survive in an increasingly competitive environment, possess innovation-focused learning organization characteristics, ensure internal and external customer satisfaction, and demonstrate the necessary flexibility to exhibit managerial activities with a foresighted and entrepreneurial structure and system. Based on these findings, the aim of this article is to present a conceptual framework of proactive work behaviors; provide information about their structure, antecedents, and outcomes; evaluate them from the perspective of effective management; and offer suggestions for organizational success. It is also important for leaders to recognize and reward proactive behaviors, as this serves as a significant source of motivation. Rewarding employees who demonstrate proactive efforts encourages others to engage in similar behaviors. Promoting a culture of innovation supports employees in developing new ideas and implementing them. Consequently, these holistic approaches are important steps for encouraging and sustaining proactive work behaviors. These strategies ensure that employees are happier, more motivated, and more productive, which enhances the company's overall success and competitiveness. At the same time, these strategies and efforts support the development of proactive work behaviors, increasing the overall performance and employee satisfaction within the company. All these efforts contribute significantly to the sustainable growth, development, and success of the organization.