

Yönetim ve Örgütlenmede İnisiyatif Kullanımı: Henry Fayol'un Perspektifinden Bir Kavram Analizi

The Use of Initiative in Management and Organization: A Concept Analysis from Henry Fayol's Perspective

Songül TEMÜR ^{1*}

Emine ŞENER ²

¹ Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, temur.songul@ogr.edu.tr, ORCID: 0009-0006-5768-998X

² Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, esener@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8903-1684

*Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 11.02.2025

Makale Kabul/Accepted: 27.05.2025

Araştırma Makalesi / Research Paper

DOI: 10.47097/piar.1637463

Öz

Bu çalışma, yönetim ve örgütlenme süreçlerinde inisiyatif kavramını Henry Fayol'un perspektifinden kavramsal bir analizle incelemektedir. Fayol'un temel yönetim ilkelerinden biri olarak tanımladığı inisiyatifin, klasik yönetim anlayışından günümüz dinamik örgüt yapılarına kadar nasıl evrildiği araştırılmıştır. Çalışmanın amacı, inisiyatif kavramının yönetim teorisindeki konumunu belirlemek ve çağdaş yönetim uygulamalarındaki rolünü değerlendirmektir. Araştırmada, etkileşimsiz nitel yöntemlerden kavram analizi kullanılmış olup Walker ve Avant'ın (1983) modeli temel alınarak inisiyatifin tanımlayıcı özellikleri, ilişkili kavramlar ve örgütsel etkileri incelenmiştir. Çalışmada inisiyatifin sadece bireysel bir yetkinlik değil, aynı zamanda örgütsel yenilik, esneklik ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir unsur olduğunu tespit edilmiştir. Sonuç olarak dijitalleşme ve artan küresel rekabet ortamında, yönetim süreçlerinde inisiyatifin teşvik edilmesi ve çalışanların bu yetkinliği geliştirmesi, örgütsel başarı için stratejik bir gereklilik haline geldiği belirtilmiştir.

Abstract

This study conducts a conceptual analysis of the notion of initiative within the realms of management and organization, specifically through the lens of Henry Fayol. It investigates how initiative, which Fayol defines as a core management principle, has transitioned from classical management theories to contemporary, dynamic organizational frameworks. This study aims to ascertain the positioning of initiative within management theory and assess its significance in current management practices. The research employs the concept analysis methodology, a qualitative approach characterized by its non-interactive nature. It applies the framework that Walker and Avant (1983) established to delineate the defining traits of initiative, its associated concepts, and its implications for organizational structures. The findings reveal that initiative constitutes an individual competency and is vital for fostering organizational innovation, adaptability, and sustainability. In the context of digitalization and heightened global competition, it has become strategically essential to encourage initiative within management processes and to cultivate this competency among employees for organizational success.

Anahtar Kelimeler: Henry Fayol, İnisiyatif, Kişisel İnisiyatif, Kavram Analizi.

Keywords: Henry Fayol, Initiative, Personal Initiative, Concept Analysis.

Jel Kodları: M10, D23, L22.

Jel Codes: M10, D23, L22.

1. GİRİŞ

“Eğer tüm felsefe Platon’a yazılmış bir dizi dipnotsa, o zaman yirminci yüzyıldaki yönetim teorisinin büyük bir kısmı Fayol’un orijinal notuna bir cevaptır” (Hales, 1993, Akt., Lamond, 2004: 4).

Dijitalleşme, küresel rekabet, bilgi ekonomisine geçiş ve yapay zekâ destekli sistemlerin yaygınlaşması, günümüz iş dünyasını hızla dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca yöneticiler için değil, tüm çalışanlar için yaratıcılık, esneklik ve inisiyatif gibi yetkinlikleri gerekli kılmaktadır (Bindl ve Parker, 2011; Frese ve Fay, 2001; Quinn ve Spreitzer, 1997). Özellikle belirsizlikle başa çıkmada bireyin kendi eylemleriyle sürece yön verme kapasitesi olarak tanımlanan inisiyatif, örgütsel başarının stratejik bir unsuru hâline gelmiştir (Griffin vd., 2007; Ma vd., 2023). Bu bağlamda yönetim biliminin kurucu figürlerinden Henri Fayol’un kavrama katkısının yeniden değerlendirilmesi önem arz etmektedir. 1916’da yazdığı *Administration Industrielle et Générale* adlı eseriyle yönetim disiplinine sistematik bir temel kazandırmış olan Fayol, geliştirdiği beş yönetim işlevi ve on dört yönetim ilkesi ile bugün hâlâ yönetim alanında yetkinliğini korumaktadır (Pryor ve Taneja, 2010; Karaboğa ve Zehir, 2020). On dört ilke arasında yer alan inisiyatif, Fayol tarafından “düşünmek ve düşündüğünü yapmak” olarak tanımlanarak yalnızca yöneticilere özgü bir nitelik değil, çalışanların da kriz anlarında örgütsel sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kapasite olarak değerlendirilmiştir (Fayol, 2021, akt. Breeze, 1995). Her ne kadar bazı araştırmacılar Fayol’u geleneksel ve evrenselci yaklaşımı nedeniyle eleştirmiş olsa da (Parker ve Ritson, 2005), güncel çalışmalar onun ilkelerinin çağdaş yönetim sorunlarıyla uyumlu olduğunu göstermektedir (Parker ve Ritson, 2005), bu nedenle katkılarının önemi zamanla arka planda kalmış olsa da yapılan güncel çalışmalar onun ilkelerinin çağdaş yönetim sorunlarıyla uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır (Fells, 2000; Tüzemen ve Demirel, 2020). Nitekim Türkiye’deki yöneticilerin en fazla önem verdiği ilkelerden birinin “inisiyatif” olması, Fayol’un öngörülerinin geçerliliğini koruduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışma, inisiyatif kavramını yalnızca klasik dönem yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınan bir ilke olarak değil, aynı zamanda günümüz yönetim yaklaşımlarında stratejik önemi giderek artan çok boyutlu bir unsur olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, kavramsal analiz yöntemi aracılığıyla inisiyatifin bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerinin sistematik biçimde açıklığa kavuşturulması, kavram etrafında oluşan terminolojik belirsizliklerin giderilmesi ve bu kavramın çağdaş yönetim pratiklerindeki işlevinin net biçimde ortaya konulması hedeflenmektedir.

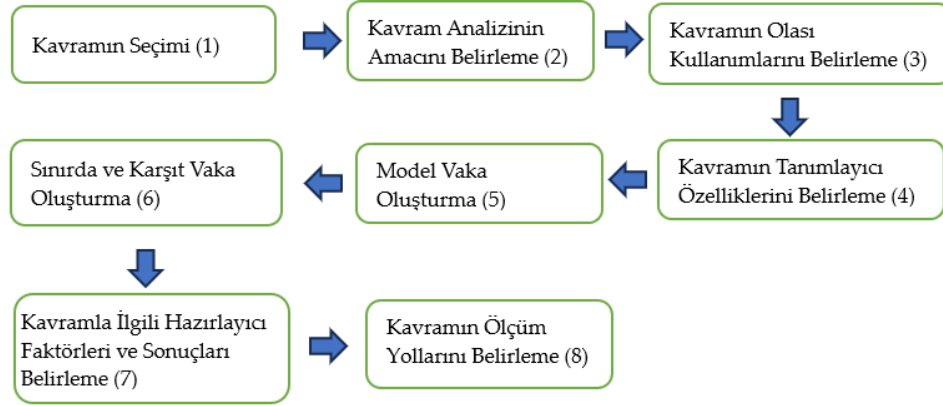
2. YÖNTEM

Bu çalışma, etkileşimsiz nitel yaklaşımın yöntemlerinden biri olan kavram analizi ile tasarlanmıştır. Kavram analizi, soyut bir kavramın açıklanması, tanımlanması ve benzer kavramlarla farklılıklarının ortaya konulmasından, teori üretmeye ve iletişimi geliştirmeye çalışan biçimsel bir süreçtir (Kettles ve Woods, 2006; Xcyrichis ve Ream, 2007). Kavram analizinde benzer kavramların tanımlanması ve analiz edilen kavram ile karşılaştırılması için ilgili literatür incelenerek kavramın kendisine ve ilişkili kavramlara odaklanılmaktadır. Kısaca kavram analizi, belirli bir olguyu daha iyi anlamak ve kavrama ilişkin ortak bir anlam çerçevesi oluşturmak amacıyla, teorik tanımları ve ayırt edici özellikleri sistematik biçimde

ortaya koyan bir yöntemdir. (Fenwick, 2005). Çalışmada Walker ve Avant (1983) tarafından geliştirilen kavram analizi modeli temel alınmıştır. Bu model, bir kavramı yapılandırılmış ve sistematik biçimde analiz etme olanağı sunmaktadır. Çalışmada Walker ve Avant'ın sekiz aşamalı yöntemi aşağıdaki şekilde uygulanmıştır:

- 1. Kavramın Seçimi:** Bu çalışmada analiz edilmek üzere seçilen kavram "inisiyatif"tir. Kavram, Henri Fayol'un yönetim ilkeleri arasında yer alması ve günümüz yönetim uygulamalarında stratejik öneme sahip olması nedeniyle seçilmiştir.
- 2. Analizin Amacının Belirlenmesi:** Çalışmanın amacı, inisiyatif kavramını bireysel ve örgütsel düzeylerde kavramsal açıdan açıklığa kavuşturmak, benzer kavramlarla arasındaki farkları ortaya koymak ve çağdaş yönetim literatüründe kullanımını değerlendirmektir.
- 3. Kavramın Olası Kullanımlarının belirlenmesi:** İnisiyatif kavramı, yönetim bilimleri, örgütsel davranış, psikoloji ve insan kaynakları gibi çeşitli disiplinlerde farklı biçimlerde ele alınmıştır. Bu çalışmada ilgili literatür detaylı biçimde incelenerek kavramın tarihsel gelişimi, tanımları ve kullanım bağlamları analiz edilmiştir.
- 4. Tanımlayıcı Özelliklerin Belirlenmesi:** Literatür taraması sonucunda kavramın şu temel özellikleri tespit edilmiştir: Kendiliğinden başlama, proaktiflik, ısrarcılık, hedef odaklılık, uzun vadeli düşünme, görev tanımı dışına çıkabilme, örgütsel hedeflerle uyum. Bu nitelikler, kavramı benzerlerinden ayıran ayırt edici unsurlar olarak belirlenmiştir.
- 5. Model vaka oluşturulması:** Kavramın tüm tanımlayıcı özelliklerini barındıran bir örnek olay (model vaka) geliştirilmiştir. Bu vaka, ideal bir inisiyatif alma davranışını temsil edecek şekilde kurgulanmış ve okuyucuya kavramın pratikte nasıl somutlaştığını göstermeyi amaçlamıştır.
- 6. Sınırdaki ve karşıt vaka belirlenmesi:** Kavramın sınırlarını daha net çizebilmek amacıyla; inisiyatif kullanma kavramının tanımlayıcı özelliklerinin bütününe içermemekle birlikte yalnızca bir veya birkaç tanımlayıcı özelliğini içeren sınırdaki vaka ve inisiyatif kullanma kavramının tanımlayıcı özelliklerinin hiçbirini içermeyen karşıt vaka verilmiştir.
- 7. Kavramla ilgili hazırlayıcı faktörleri ve sonuçları belirleme:** İnisiyatif davranışının ortaya çıkabilmesi için gerekli öncül koşullar (bireysel özellikler, örgütsel iklim) ile bu davranışın sonuçları (iş doyumu, performans artışı, örgütsel yenilikçilik vb.) analiz edilmiştir.
- 8. Kavramın ölçüm yollarını belirleme:** İnisiyatif davranışı, farklı ölçek ve araçlar kullanılarak ölçülebilmektedir. Fay ve Frese (2001) tarafından geliştirilen Kişisel İnisiyatif Ölçeği, bu davranışın bireysel düzeydeki yansımalarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Ayrıca hem nitel hem de nicel veriye dayanan yedi farklı ölçek aracılığıyla bireylerin iş yerinde sorumluluk alma ve harekete geçme eğilimleri bütüncül bir şekilde analiz edilebilmektedir.

Çalışmada, kavram analizinin tüm bu adımları sistematik olarak takip edilerek "inisiyatif" kavramının çok boyutlu yapısının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Şekil 1'de ise "Kavram Analizi Akış Diyagramı" verilmiştir (Şener ve Çetinkaya, 2016).



Şekil 1. Kavram Analizi Akış Diyagramı

Kaynak: Baldwin, 2008; Çıtak ve Uysal, 2012

3. KAVRAM ANALİZİ

3.1. İnisiyatif Kavramının Seçimi

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin etkisi ile küresel rekabet giderek artmaktadır. Yeni üretim tekniklerinin gelişmesi, üretim ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş yapılması ile birçok değişime uğrayan işletmelerde farklı örgütsel fikirler ve değişen iş tanımları ortaya çıkmaktadır. Özellikle birçok alanla eşzamanlı olarak ilgilenme zorunluluğu, yönetimi çalışanları yaratıcılığa, yeniliğe ve değişime teşvik etmeye; yeni fikirleri başlatma ve uygulama için inisiyatif almaya yönlendirmektedir (Bindl ve Parker, 2011; Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Grant ve Ashford, 2008; Robinson, 2005). Bunun yanında hiçbir üretim ve hizmet sisteminin kusursuz olmadığı ve mevcut koşullarda işletmelerin sık sık planlanmamış olaylarla karşılaşmakta olduğu göz önüne alındığında yaşanan bu belirsizlikler karşısında proaktif eylemlerin önemi artmaktadır. Yapılan araştırmalar kişisel inisiyatif sahibi çalışanların belirsizlik durumlarıyla karşılaştıklarında genellikle proaktif davranış sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Griffin vd., 2007). Bu da günümüzün belirsizlik koşullarında inisiyatif alan çalışanların önemini artırmaktadır. İnisiyatif almanın temel hedefinin gelecekteki talepleri öngörmek ve bunlara hazırlanmak veya sorunları önlemek için aktif plan geliştirilmesi (Frese ve Fay, 2001) olduğu da göz önüne alındığında, mevcut koşullarda inisiyatif alma, belirsizlik içeren iş performansının çok boyutlu yapısının önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Frese vd., 1996). Benzer biçimde Fayol da çalışanların inisiyatif kullanmasının, yöneticinin girişimciliğiyle birleşerek ya da gerekli durumlarda onun yerini alarak örgüt açısından güçlü bir kaynak oluşturacağını ifade etmiştir. Özellikle zorlayıcı koşullar ve kriz anlarında inisiyatif almanın değerinin daha net şekilde ortaya çıktığını vurgulayan Fayol (2021), inisiyatifi yönetim ilkelerinden biri olarak tanımlayarak bu kavrama büyük önem atfetmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada analiz edilmek üzere inisiyatif kavramı seçilmiştir. Çalışmada inisiyatif kavramı Fayol'un "*düşünmek ve düşündüğünü yapmak*" şeklinde yaptığı tanıma dayalı olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

3.2. Kavram Analizinin Amacının Belirlenmesi

Kavram analizi, belirli bir kavramın tanımları, kullanım alanları, uygulamaları ve ilişkili kavramlar aracılığıyla temel unsurlarının sistematik biçimde incelendiği bir yöntemdir. Kavramlar, her disiplinin bilimsel ve teorik çerçevesini oluşturan temel yapı taşlarıdır. Bu

nedenle bir disiplini yönlendiren teorilerin gücü, büyük ölçüde kavram analizinin niteliğine bağlıdır (Botes, 2002). Duyarlı ve sistematik bir süreç gerektiren bu yöntem, kavramların daha derinlemesine anlaşılmasını; açıklığa kavuşturulmasını, tanımlanmasını ve anlamlandırılmasını sağlar (Hull, 1981; Norris, 1982, Akt., Aydan, 1982; Walker ve Avant, 1995). Bu çalışmada amaç, kavram analizi ile soyut bir kavram olan ve literatürde farklı kavramlarla ifade edilen "inisiyatif" kavramının Fayol'un perspektifinden tanımlanması, anlaşılabilirliğinin sağlanması ve inisiyatif ile ilişkili kavramların belirlenmesidir. Ayrıca inisiyatif kavramının analizi ile, kavrama ilişkin netlik sağlanarak farkındalık oluşturulması hedeflenmektedir.

3.3. Kavramın Olası Kullanım Alanlarının Belirlenmesi

İnisiyatif alma kavramı yönetim bilimi, eğitim (Akın, 2002), kişisel gelişim (Matsuo, 2019), acil durumlar ve kriz yönetimi (Genç, 2008), sanat ve kültür, toplumsal ve gönüllülük çalışmaları gibi hayata dair bütün alanlarda önem arz etmektedir. İnisiyatif alma kavramını yönetim ilkesi olarak literatüre kazandıran Fayol (2021), inisiyatif kavramını daha önce de belirttiği gibi *"düşünmek ve düşündüğünü yapma yeteneği"* olarak tanımlamaktadır. İnisiyatif kavramı, inisiyatifi teşvik etmek, inisiyatif göstermek veya inisiyatif almak gibi anlamları ifade etmek için diğer terimlerle birlikte kullanılmaktadır (Moczyłowska, 2017). İnisiyatif kelimesi dilimize Fransızcadan geçmiş olup Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre *"bir kişinin gerekli kararları başkasının görüşüne başvurmadan kendiliğinden, anında alabilme ve sorumluluğu üstlenebilme gücü"*, *"bazı şeylere karar verme veya öneride bulunma hakkı"* ve *öncecilik* anlamlarına gelmektedir. Merriam Webster Sözlüğüne (Merriam-Webster, 29/01/2025) göre ise genellikle bir eylemin başlatılmasında gösterilen enerji veya yetenek olarak tanımlanmaktadır. İnisiyatif, bir başlangıç, bir giriş eylemi veya adımı, bir açılış hareketini ifade etmektedir. Yönetim ve örgüt bağlamında, inisiyatif çoğunlukla çalışanların görev tanımları dışında sorumluluk üstlenmeleri ve iş süreçlerine aktif katılım göstermeleri şeklinde kullanılmaktadır (Frese vd., 1996).

3.4. Kavramın Tanımlayıcı Özelliklerinin Belirlenmesi

Bir kavramın doğru şekilde anlaşılabilmesi için, onu benzer terimlerden ayıran ayırt edici niteliklerinin açıkça tanımlanması gerekir. Bu çerçevede, initiative kavramının Türkçeye *"inisiyatif"*, *"teşebbüs"* ve *"girişim"* gibi farklı biçimlerde çevrildiği görülmektedir. Kavramın literatürde *"bireysel inisiyatif"*, *"kişisel inisiyatif"*, *"inisiyatif alma"* ve *"inisiyatif kullanma"* gibi çeşitli biçimlerde kullanılması, zaman zaman kavramsal belirsizliklere ve anlam kaymalarına yol açmaktadır. Örneğin yönetim literatüründe benzer biçimde kullanılan *"bireysel inisiyatif"* ve *"kişisel inisiyatif"* ifadeleri, aslında farklı çalışan özelliklerine işaret etmektedir. Kişisel inisiyatif, bireyin kendi becerileriyle ilişkili olup kendiliğinden başlama, proaktif davranış gösterme ve ısrarcılık gibi nitelikleri içermektedir (Frese vd., 1996, 1997; Fay ve Frese, 2001; Moczyłowska, 2017). Öte yandan bireysel inisiyatif, çalışanların görev tanımı dışında sorumluluk üstlenmesi, örgütsel bağlılığı güçlendirme ve diğer çalışanlara örnek olma gibi davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Turek ve Czaplińska, 2014). Bu tür davranışlar özellikle örgütsel rutinleri aşan, yenilikçi görevlerin yerine getirilmesinde belirginleşmektedir. Moczyłowska'nın (2017) ortaya koyduğu bireysel inisiyatifin davranışsal göstergeleri *Şekil 2'*de yer almaktadır.



Şekil 2. Çeşitli Düzeylerde Gösterilen Bireysel İnisiyatifin Davranışsal Göstergeleri

Kaynak: Moczyłowska, 2017 temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Fayol (2021), inisiyatif kullanımını denetim ve otoriteye saygı çerçevesinde ele almış ve bu tür davranışların çalışanlar tarafından takdir edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İnisiyatif alma, bireyin işe kendiliğinden başlayan bir tutumla yaklaşmasını ve resmi sınırların ötesinde katkı sunmasını ifade etmektedir. Bu davranış biçimi, bazen yönetsel otorite ile çelişebilir; ancak uzun vadede örgütsel hedeflerle uyum içinde olduğu sürece kurumsal fayda sağlar. Bu bağlamda, kişisel kazanç ya da statü beklentisiyle yapılan eylemler, gerçek anlamda inisiyatif olarak kabul edilmemektedir (Fay ve Frese, 2007; Akın, 2012). İnisiyatif alma davranışları, eylem teorisi çerçevesinde, eşzamanlı ve hedef odaklı bir davranışlar kümesi olarak değerlendirilebilir (Frese ve Sabini, 1985; Hacker, 1985; Frese ve Zapf, 1994). Bu davranışlar genellikle yöneticiler tarafından belirlenen görevlerden doğar; ancak çalışanlar, bu görevleri kendi inisiyatiflerine göre yeniden yorumlayarak üstlenebilir. Bu süreçte, dışsal yönlendirmeler zamanla içselleştirilmiş hedeflere dönüşmektedir. (Frese vd., 1997). Fayol'un kavrama yaklaşımı çalışanların fikir üretimini ve katılımını destekleyen ancak örgütsel düzene bağlı kalmayı önemseyen bir çerçeve sunmaktadır. Ona göre, çalışanların karar süreçlerine katılımı ve fikir üretmeleri desteklenmelidir; ancak bu katkılar her zaman otoriteye ve örgütsel düzene saygı çerçevesinde gerçekleşmelidir (Fayol, 2021). Bu yaklaşım, günümüz yönetim kuramlarında öne çıkan özgürlük ve katılım ilkeleriyle birlikte değerlendirildiğinde, inisiyatifin hem bireysel ifade hem de kurumsal uyum açısından çift boyutlu bir anlam taşıdığını ortaya koymaktadır. Fayol (2021) inisiyatifi, yalnızca bireysel bir tutum olarak değil, aynı zamanda yönetim işlevlerinin bir parçası olarak ele almış ve bu kavramın örgütsel hedeflerle uyum içinde olmasının önemini vurgulamıştır. Onun yaklaşımına göre, inisiyatif, çalışanların karar süreçlerine katılımını ve fikir üretimini teşvik ederken her zaman otorite ve örgütsel düzenle uyum içinde gerçekleşmelidir. Literatürde inisiyatif kavramı, proaktiflik, özerklik, güçlendirme, inovasyon, girişimcilik, öz-yeterlik gibi kavramlarla ilişkilidir. Literatür doğrultusunda bu nitelikler sadeleştirilerek aşağıda sunulmuştur. Ancak inisiyatif

kavramı benzer bu kavramlardan ayrılan bazı temel niteliklere de sahiptir. Bu kavramların her biri inisiyatifin farklı bir yönünü temsil ederken kavramsal olarak örtüştüğü ve ayrıştığı noktalar *Tablo 1'*de sistematik biçimde sunulmuştur (Axtell ve Parker, 2003; Bandura, 1977; Crant, 2000; Deci ve Ryan, 1985, Akt., Thomas ve Velthouse 1990; Frese vd., 1997; Frese ve Fay, 2001; Glaub vd. 2014; Grant ve Ashford, 2008; Junça-Silva vd., 2024; McClelland ve Winter, 1971; Robinson, 2005; Speier ve Frese 1997, Akt., Niess ve Duhamel, 2018; Stewart ve Roth, 2001; Wikhamn ve Selart, 2019; Morris vd., 2012; Wikhamn ve Selart, 2019; Utsch vd., 1999).

Proaktiflik, sorun ya da fırsatları öngörerek erken müdahale olarak tanımlanmaktadır. İnisyatifin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bireyin çevresini değiştirme yönündeki gönüllü ve öngörülü çabalarını içerir ve çalışanların görev tanımı dışına çıkmalarını destekler (Bateman ve Crant, 1993; Nayır ve Taşkın, 2017). Çalışanlar, sadece kendilerine verilen görevleri değil, görev tanımının ötesine geçerek sorumluluk alanlarını yeniden şekillendirebilir (Crant ve Bateman, 2000; Akın, 2022). Bu süreçte, eylem odaklılık ve çevreyi bilinçli biçimde etkileme yönelimi öne çıkmaktadır (Crant, 2000; Bateman ve Crant, 1993).

Özerklik, inisiyatif alma davranışını güçlendiren bir ön koşul olarak tanımlanmaktadır. Kendi kararlarını alabilen çalışanlar, sorumluluk üstlenmede daha istekli olur ve bu durum iş süreçlerine doğrudan katkı sağlar (Spreitzer, 1995). Bu yeti, bireylere görevlerine yönelik daha fazla kontrol ve sorumluluk kazandırır; iş sonuçları üzerinde doğrudan etki yaratmalarını sağlar (Den Hartog ve Belschak, 2012). Literatürde, iş özerkliği inisiyatif alma davranışının önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Crant, 2000; Grant ve Ashford, 2008). Özerk çalışanların problem çözme, fikir uygulama, rol genişletme gibi proaktif davranışlara daha yatkın oldukları gösterilmiştir (Parker vd., 2006; Morrison, 2006; Axtell ve Parker, 2003; Frese ve Fay, 2001).

Tablo 1. İnisyatif Kavramının Benzer Kavramlarla Örtüştüğü ve Ayrıştığı Noktalar

Kavram	Ortak Noktalar	Farklılaştığı Noktalar
Proaktiflik	Erken harekete geçmeyi ve sorunları öngörmeyi içerir.	İnisyatif görev tanımı dışına çıkarak çözüm üretmeyi de kapsar.
Özerklik	Kendi kararlarını alma becerisiyle ilişkilidir.	Özerklik karar alma ile sınırlıyken, inisiyatif uygulamaya geçmeyi de içerir.
Çalışanları Güçlendirme	Öz-yeterlik ve sorumluluk alma duygusunu destekler.	İnisyatif sadece yetki devri değil, bireyin kendini güçlü hissetmesini de gerektirir.
Yenilikçi Davranış	Yeni fikirler geliştirme ve uygulamayı teşvik eder.	İnisyatif mevcut sınırları aşan ve değişimi tetikleyen davranışları kapsar.
Girişimcilik	Risk alma ve yenilik üretme eğilimi taşır.	Girişimcilik dış çevreye odaklıyken, inisiyatif iç süreçlerde dönüşüme yöneliktir.
Örgütsel Vatandaşlık	Rol tanımının ötesinde gönüllü davranışları içerir.	Vatandaşlık davranışı daha pasif ve uyumlu; inisiyatif ise daha aktif ve dönüştürücüdür.
Öz-yeterlik	Başarma inancı, inisiyatif alma eğilimini artırır.	Öz-yeterlik bir inançtır, inisiyatif ise bu inanç eyleme dökme sürecidir.
Risk Alma	Değişim yaratma sürecinin parçasıdır.	Risk almak, inisiyatifin cesaret gerektiren yönünü oluşturur.

Kaynak: Literatürde yapılan çalışmalardan faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanları güçlendirme, literatürde çeşitli şekillerde tanımlansa da genel olarak öz yeterlik ve öz belirleme duygularını destekleyen bir süreç olarak kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Lee ve Koh, 2001; Pelit vd., 2011). Yalnızca yetki devri değil, bireyin kendini güçlü hissetmesini sağlayan bir psikolojik durumdur. Spreitzer (1995), güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutta açıklamıştır. Bu boyutlar, bireyin kurumsal hedeflerle uyumlu kararlar almasını ve inisiyatif kullanımını doğrudan etkiler (Lawler, 1992; Kanter, 1983; Thomas ve Velthouse, 1990). Araştırmalar, güçlendirilmiş bireylerin inisiyatif alma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Parker, 2007; Wikhamn ve Selart, 2019).

Yenilikçi Davranış, iş yerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını ifade eder (Montani, 2012). Katz ve Kahn'a (1978) göre bu davranışlar, örgütsel rol sınırlarını aşan, gönüllü girişimlerdir. Literatür, proaktif bireylerin inisiyatif kullanarak yenilikçi davranışları teşvik ettiğini göstermektedir (Alikaj vd., 2021). Facebook, Apple ve Google gibi firmalar, çalışanlara inisiyatif alanı tanıyarak bu süreci desteklemektedir (Robinson, 2005). Fayol da çalışan önerilerinin desteklenmesi ve ödüllendirilmesinin örgütsel başarı açısından önemine dikkat çekmiştir (Godwin vd., 2007).

Girişimcilik ve inisiyatif, risk alma ve yenilik üretme davranışları açısından benzerlik gösterir. Ancak girişimcilik dış çevreye yönelikken, inisiyatif daha çok iç süreçlerdeki dönüşümle ilgilidir (Blaug, akt. Wren ve Bedian, 2021). Araştırmalar, girişimcilerin yöneticilere ve çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde kişisel inisiyatife sahip olduğunu göstermektedir (Utsch vd., 1999). Girişimciler; başarı ihtiyacı, öz-yeterlik, kontrol isteği ve fırsatları değerlendirme konularında yöneticilerden ayrılmaktadır (Stewart ve Roth, 2001). Bu süreçte inisiyatif, girişimciliğin temel bileşeni olarak öne çıkar (Morris vd., 2012; Junça-Silva vd., 2024). Frese'ye (1997) göre hem girişimcilik hem de inisiyatif alma, yaratıcı ve üretken çözümler gerektirir. Nitekim kişisel inisiyatif eğitimlerinin girişimcilik başarısını artırdığı da deneysel olarak ortaya konmuştur (Glaub vd., 2014; Nsereko vd., 2020).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın gönüllü olarak, ödül sisteminde yer almayan ve kurumun işleyişini destekleyen davranışlarıdır (Organ, 1998, akt. George ve Brief, 1992). İnisiyatif alma gibi, rol tanımının ötesine geçer ve örgütsel etkililiği artırır. Ancak örgütsel vatandaşlık daha çok fedakârlık ve uyuma dayalı, nispeten pasif nitelikteyken; inisiyatif alma daha proaktif ve dönüştürücüdür (Frese vd., 1997). George ve Brief'e (1992) göre vatandaşlık davranışı öngörülen durumlara odaklanırken, inisiyatif öngörülemez koşullarda devreye girer.

Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirme kapasitesine olan inancıdır (Bandura, 1994). Yüksek öz-yeterlik düzeyi, bireyin inisiyatif alarak iş süreçlerine müdahale etme cesaretini artırır. Bu nedenle öz-yeterlik, inisiyatif alma davranışının bilişsel bir öncülüdür (Speier ve Frese, 1997, akt. Niess ve Duhamel, 2018; Kurbanoğlu, 2004; Akın, 2012).

Risk alma, inisiyatifin davranışsal bir yansıması olarak ortaya çıkar. Bireylerin değişim yaratma sürecine dâhil olabilmesi, çoğu zaman belirli bir düzeyde risk kabulünü gerektirir (Bolton ve Lane, 2012). McClelland ve Winter (1971), orta düzeyde risk tercihinin, bireyin inisiyatif alma ve geri bildirim arzusuyla bağlantılı bir üstünlük güdüsü olarak tanımlar. Junça-Silva vd. (2024) ise kişisel inisiyatifin risk alma davranışını artırdığını ve bu durumun fırsat keşfi ile yaratıcılığı tetiklediğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, risk alma, kişisel inisiyatif ile fırsat keşfi arasında aracılık eden bir değişken olarak değerlendirilebilir.

3.5. Model Vakanın Oluşturulması

Bu kısımda, yukarıda sunulan ve inisiyatif kullanma kavramının tanımlayıcı özellikleri arasında yer alan unsurları içeren model vaka sunulmuştur.

Model Vaka:

Yazılım geliştirme mühendisi olan E., bir teknoloji firmasında orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Şirket, müşteri geri bildirimlerini toplamakta zorluk yaşamakta ve bu nedenle yazılım güncellemelerinde kullanıcı ihtiyaçlarını öngörmekte gecikmeler olmaktadır. E., bir gün şirkette düzenlenen bir toplantı sırasında bu sorunun tekrar gündeme geldiğini fark eder. Hiçbir yöneticinin doğrudan çözüm üretmediği bu noktada, E., durumu kişisel sorumluluğu olarak hisseder ve herhangi bir yönlendirme olmadan harekete geçer. E., sorunu yalnızca gözlemlemekle kalmaz; ileride daha büyük sorunlara yol açabileceğini öngörerek harekete geçerek kendi departmanından bağımsız müşteri deneyimi birimiyle iletişim kurar (Proaktiflik). E., yöneticisinden onay almaksızın ve görev tanımında yer almamasına rağmen, bu sınırların dışına çıkarak basit bir prototip geliştirir." Bu prototip, kullanıcıların yazılım içinden doğrudan geri bildirim bırakabilecekleri bir mikro platformdur (Kendi Kendine Başlama). İlk başta bazı yöneticiler bu platformun gerekliliğine şüpheyle yaklaşır. Ancak E., kullanıcı geri bildirimlerinden oluşan ilk analiz raporlarını sunarak bu sistemin karar alma süreçlerini nasıl iyileştirebileceğini gösterir. Dirençle karşılaşmasına rağmen geliştirmeye devam eder ve gönüllü ekip arkadaşlarıyla platformu test ortamında uygular (Israrcılık). Prototip başarıyla test edilir ve kısa sürede şirket çapında uygulanmaya başlanır. Kullanıcı geri bildirim döngüsü hızlanır, yazılım güncellemelerinin doğruluğu ve zamanlaması iyileşir. E.'nin bu davranışı, sadece bireysel başarısını değil, örgütsel gelişimi de desteklemiş olur.

3.6. Sınırdaki ve Karşıt Vakanın Oluşturulması

3.6.1. Sınırdaki vaka:

Aşağıda inisiyatif kullanma kavramının tanımlayıcı özelliklerinin bütününe içermemekle birlikte yalnızca bir veya birkaç tanımlayıcı özelliğini içeren sınırdaki vaka verilmiştir.

Özel bir şirkette çalışan bir sekreterin, patronunun iş seyahati için otel rezervasyonu yapma konusundaki resmi görevi, şirketin indirim anlaşması yaptığı otelle iletişime geçmektir. Ancak sekreter, bu hizmetten memnun kalmaz veya sunulan indirimi yeterince cazip bulmaz. Bu nedenle, başka bir otelde daha iyi bir anlaşma yapıp yapamayacağını araştırmaya karar verir. Farklı otelleri arar, seçenekleri değerlendirir, müzakereler yapar ve nihayetinde daha avantajlı bir konaklama alternatifi bulur. Bu durumda sekreter, bireysel inisiyatif göstererek resmi görev tanımının ötesine geçmekte ve kendi başına bir faaliyet başlatmaktadır. Ayrıca, proaktif bir şekilde hareket ederek yalnızca mevcut rezervasyon sürecine değil, gelecekteki konaklama düzenlemelerine de olumlu katkı sağlamıştır. Bu örnek, inisiyatif almanın yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda çevresel koşulları da değiştirebileceğini göstermektedir.

3.6.2. Karşıt vaka:

Aşağıda, inisiyatif kullanmanın tanımlayıcı özelliklerini içermeyen bir karşıt vaka sunulmuştur. K., bir çağrı merkezinde görev yapmakta ve müşterilerden gelen şikâyetleri günlük olarak kaydetmekle sorumlu bulunmaktadır. Aynı türden sorunların tekrar ettiğini fark etmekle birlikte, bu durumu analiz etmek, nedenlerini sorgulamak ya da yöneticileriyle

paylaşmak yönünde herhangi bir girişimde bulunmamakta; yalnızca mevcut prosedürlere bağlı kalarak talimatları yerine getirmekle yetinmektedir. Alternatif bir çözüm üretmek, öneride bulunmak, sürece müdahil olmak veya iş akışını iyileştirmeye çalışmak gibi davranışlar sergilememektedir. Sadece tanımlı görevleri yerine getirmekle sınırlı kalmakta; çevresel etkilere karşı duyarlılık göstermekten, sorumluluk alarak inisiyatif kullanmaktan uzak durmaktadır. Bu durum, inisiyatif alma davranışının temel bileşenleri açısından değerlendirildiğinde, kavrama bütünüyle zıt bir örnek oluşturmaktadır. Sorunları fark etmekle birlikte, çözüm üretmeye çalışmamak ve eyleme geçmemek, proaktif davranmaktan uzak durmak anlamına gelmektedir. Var olanın dışına çıkmamak, gönüllü biçimde katkı sunmaktan kaçınmak ve değişim yaratma sorumluluğu üstlenmemek, inisiyatifin ruhuna aykırıdır. Sürece katkı sağlama, fikir geliştirme ve kaliteyi artırma yönünde adım atmamak, çevreyi etkilemeye yönelik irade göstermemek anlamına gelir. Sonuçta, yalnızca verilen işi yerine getirmekle yetinmek, inisiyatif alma potansiyelini eyleme dönüştürmemek olarak yorumlanmalıdır.

3.7. Kavramla İlgili Hazırlayıcı Faktörlerin ve Sonuçların Belirlenmesi

3.7.1. İnisiyatif Alma Davranışını Etkileyen Hazırlayıcı Faktörler

Kavram analizinde, bir kavramın oluşumunu ve ortaya çıkışını sağlayan hazırlayıcı faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Hazırlayıcı faktörler, kavramın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan temel özelliklerdir (Çıtak ve Uysal, 2012). Bu bağlamda, inisiyatif davranışının ortaya çıkışında etkili olan teorik açıklamalar farklı araştırmalarla desteklenmiştir. Aşağıdaki tabloda, literatürde en çok referans verilen kuramsal yaklaşımlar ve inisiyatif kavramına sundukları katkılar sistematik biçimde özetlenmiştir (Bkz. Tablo 2).

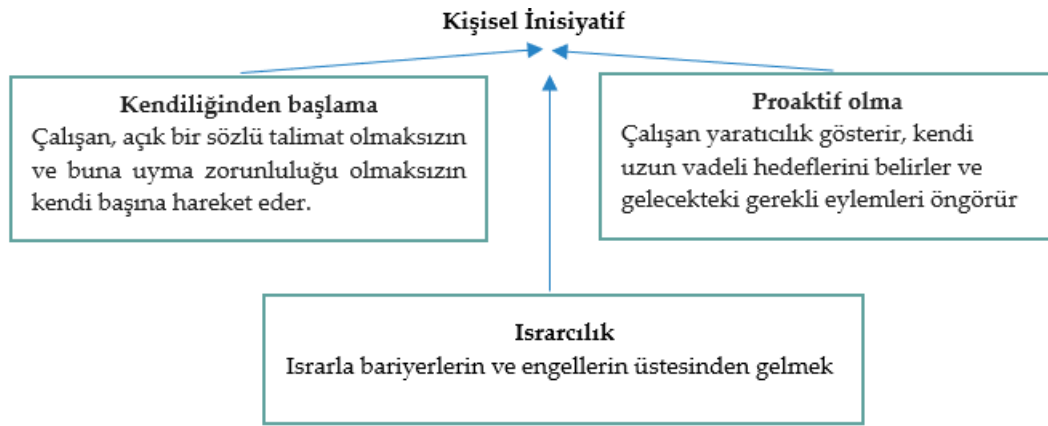
Tablo 2. İnisiyatif Kavramını Açıklamaya Yardımcı Temel Teorik Yaklaşımlar ve Kavrama Katkıları

Teorik Yaklaşım	Kaynak	İnisiyatifle İlgili Temel Katkı
Proaktif Davranış Teorisi	Bateman & Crant (1993); Frese (2001)	Bireyin çevresel koşulları etkileme ve öngörüye dayalı eylem alma
İçsel Motivasyon Teorisi	Deci & Ryan (1985); Fay & Frese (2000)	Güdülenmiş bireyin görev dışı katkı davranışı göstermesi
Karşılıklı Belirlenim Teorisi	Frese et al. (2007)	Ortam ve birey etkileşimiyle inisiyatifin şekillenmesi
Öz-yeterlik Teorisi	Bandura (1977)	Bireyin kendi kapasitesine güvenerek eyleme geçmesi
Psikolojik Güvenlik Teorisi	Baer & Frese (2003)	Örgütsel iklimin kişisel inisiyatifi teşvik etme derecesi
İş Özellikleri Teorisi	Hackman & Oldham (1980)	Görev tasarımının bireylerin inisiyatif alma eğilimini etkilemesi

Kaynak: Literatürde yapılan çalışmalardan faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ek olarak literatürde, inisiyatif alma davranışının gelişimini destekleyen hazırlayıcı faktörler; çalışanların bireysel becerileriyle ilişkili olan ve kendiliğinden başlama, proaktif olma ve ısrarcılık şeklinde kavramsallaştırılan kişisel inisiyatif (bkz. Şekil 3) bileşenleri (Frese vd., 1996; Frese vd., 1997; Fay ve Frese, 2001) ile örgütsel düzeyde uygun örgüt iklimi (Baer ve Frese, 2003; Kılıç ve Gök, 2023) olarak belirlenmiştir. Bu bileşenler, bireylerin inisiyatif alma

davranışını sergilemesinde etkili olan temel hazırlayıcı unsurlardır (Moczydłowska, 2017). Kendiliğinden başlama faktörü, kişisel inisiyatifin temel boyutlarından biri olarak birçok teorik çerçevede ele alınmaktadır. Öz belirleme teorisi bağlamında İslam ve Ajmal (2024), bireylerin içsel motivasyonla harekete geçmelerinin kişisel inisiyatif ile olan ilişkisini vurgulamışlardır. Karşılıklı belirlenim teorisi (Frese vd., 2007) ve mesleki sosyalleşme teorisi (Fay ve Frese, 2001) ise bireyin çevresel koşullarla etkileşim halinde öz yönelimli davranışlar geliştirebildiğini ortaya koyar. Ayrıca Fay ve Frese (2000), bilişsel değerlendirme teorisi, iş özellikleri teorisi ve içsel motivasyon teorisi kapsamında yaptıkları çalışmalarında, bireyin görev özelliklerini nasıl algıladığına bağlı olarak kendiliğinden başlama davranışı sergileyebileceğini ifade etmişlerdir.



Şekil 3. Kişisel İnisiatif

Kaynak: Moczydłowska, 2017

Kendi kendine başlama; inisiyatif alan çalışanın hedeflerinin dışsal bir yönlendirme ya da atama sonucu değil, tamamen kendi iradesiyle ve içsel motivasyonla geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Fay ve Frese (2000), bir davranışın inisiyatif olarak nitelendirilebilmesi için psikolojik mesafenin yüksek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin, bir yönetici, etkinliği artırmak amacıyla yaygın olarak bilinen, uygulanması kolay ve daha önce çeşitli yöneticiler veya yayınlarda tartışılmış bir yöntemi kullanıyorsa, bu durumda psikolojik mesafe düşüktür ve söz konusu davranış inisiyatif kapsamında değerlendirilmez. Ancak aynı yol, bir çalışan tarafından önerildiğinde psikolojik mesafe artar ve bu durum, önerinin inisiyatif içeren bir davranış olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Fay ve Frese, 2001). Kendi kendine başlama, çalışanın yalnızca mevcut durumu değil, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları da öngörerek hareket ettiğini göstermektedir. Henüz başkaları tarafından fark edilmemiş fırsatları değerlendirmeye çalışmak, bu bireylerin proaktiflik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, daha yüksek proaktiflik ile daha güçlü bir kendi kendine başlama eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, inisiyatif alan çalışan, uzun vadeli hedeflere ulaşmaya çalışırken karşılaştığı çeşitli zorluk, engel ve aksiliklere karşı ısrarla hareket edecek ve bu süreci sürdürebilir kılacaktır. Frese ve diğerleri (1997, Akt., Frese vd., 2007) kişisel inisiyatifin genellikle bu üç boyut – kendi kendine başlama, proaktiflik ve ısrarcılık – bir arada ortaya çıktığında anlamlı hale geldiğini belirtmişlerdir.

Proaktif olma, kendi kendine başlama ve ısrarcılık gibi boyutlarla birlikte kişisel inisiyatifin önemli bir bileşeni olmakla birlikte bireyin mevcut durumu aşma ve geleceği şekillendirme

yönündeki gönüllü çabalarını yansıtmaktadır. Bu davranış, proaktif davranış teorisi (Bateman ve Crant, 1993) temelinde açıklanmakta olup bireylerin çevresel koşulları değiştirme yönündeki iradi girişimlerini ifade etmektedir. Wu ve arkadaşları (2018), proaktif davranış benlik kurgusu teorisi ve özellik aktivasyonu teorisi bağlamında inceleyerek, bireylerin kişilik özelliklerinin ve kültürel benlik yapılandırmalarının proaktif davranış eğilimini nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu davranış “kendi kendine başlatılan ve geleceğe yönelik eylem” olarak tanımlanmakta olup sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda kariyer başarısı ve örgütsel etkinliği de desteklemektedir. Proaktif bireyler, iş arama sürecinde potansiyel işverenlerle iletişime geçmekte, yeni işyerlerinde bilgi edinmekte, kariyer planlarını etkin biçimde yapılandırmakta ve iş süreçlerini geliştirmek için yeni prosedürler ortaya koyabilmektedir. Bu tür bireyler; çevrelerindeki kişi ve olayları etkileme, değişimlere öncülük etme, karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanma, fırsatları tanıma ve değerlendirme konularında da daha yetkindir (Bateman ve Crant, 1993). Dahası, çalışanlar iş ile ilgili sorunları proaktif biçimde ele aldıklarında, bu yaklaşım onların bilgi tabanını geliştirerek, çözüm üretme kapasitelerini artırmakta ve kurumsal statükoyu iyileştirmeye yönelik yeni fikirler üretme yeteneklerini güçlendirmektedir (Segarra-Ciprés vd., 2019). İsrarcılık ise literatürde sıklıkla karşılıklı belirlenim teorisi (Frese vd., 2007), mesleki sosyalleşme teorisi (Frese vd., 2007), başarı motivasyonu teorisi ve eylem teorisi (Frese vd., 1997) gibi teorik çerçeveler kapsamında ele alınmaktadır. Frese ve arkadaşları (1997), bireylerin hedefe yönelik kararlı ve ısrarcı davranışlarının, kişisel inisiyatifin sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, ısrarcılık; kişinin geri bildirim almaya çalışması, gelecekteki sorunları önceden sezip sinyaller geliştirmesi ve bu sorunların ortaya çıkmasını engellemek üzere aktif planlar yapması gibi proaktif davranışlarla yakından ilişkilidir. İnisiyatif alma, doğası gereği uzun vadeli bir karakter sergilemekte ve bu süreçte hedeflerin uygulanması sıklıkla yeni sorunlara, engellere ve aksiliklere yol açabilmektedir. İşle ilgili iyileştirme çabaları, yeni önerilerin sunulması ya da henüz denenmemiş prosedürlerin geliştirilmesi gibi durumlarda, çalışan kaçınılmaz olarak çeşitli zorluklarla karşılaşacaktır (Frese vd., 1997). Özellikle değişimlerden etkilenen bireyler, alışılmış rutinlerini terk etmeye zorlandıklarında direnç gösterebilir. Bu da inisiyatif alan bireyin yalnızca teknik problemleri çözmesini değil, aynı zamanda çevresindeki insanların direncini ve pasifliğini aşma konusunda da ısrarcı olmasını gerektirmektedir. Hatta bazı durumlarda, astlarının görev sınırlarını zorlamasını istemeyen yöneticilere karşı da kararlılık ve direnç göstermek zorunlu hale gelebilir (Frese vd., 2007). Yönetici önerilen fikri onaylamayabilir ya da yeni bir iş prosedürü ilk aşamada başarıyla uygulanamayabilir. Bu gibi durumlarda çalışan, engeller karşısında hemen pes ederse inisiyatif alma davranışı gerçekleşmiş sayılmaz. Dolayısıyla kişisel inisiyatif, yalnızca bir eylemin başlatılması değil, aynı zamanda bu eylemin karşılaşılan zorluklar karşısında ısrarlı biçimde sürdürülmesi anlamına gelmektedir (Frese vd., 1997). Öte yandan, kişisel inisiyatif yalnızca çevresel etkenlerle değil, aynı zamanda bireyin sahip olduğu kişilik özellikleriyle de yakından ilişkilidir. **Şekil 4'te de gösterildiği üzere**, yüksek özsaygı ve özgüvenin yanı sıra; güçlü başarıya motivasyonu, azim, psikofiziksel dayanıklılık, uzun vadeli hedeflere yönelik faaliyeti sürdürebilme yeteneği, değişime ve riske açıklık, güçlü iç kontrol odağı ve yaptığı işle gurur duyma gibi bireysel nitelikler, kişisel inisiyatif davranışını destekleyen başlıca özellikler arasında yer almaktadır (Frese ve Fay, 2001). Bu nedenle, söz konusu kişilik özellikleri hem bireysel hem de örgütsel bağlamda inisiyatif alma davranışının oluşumuna katkı sağlayan temel hazırlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmelidir.



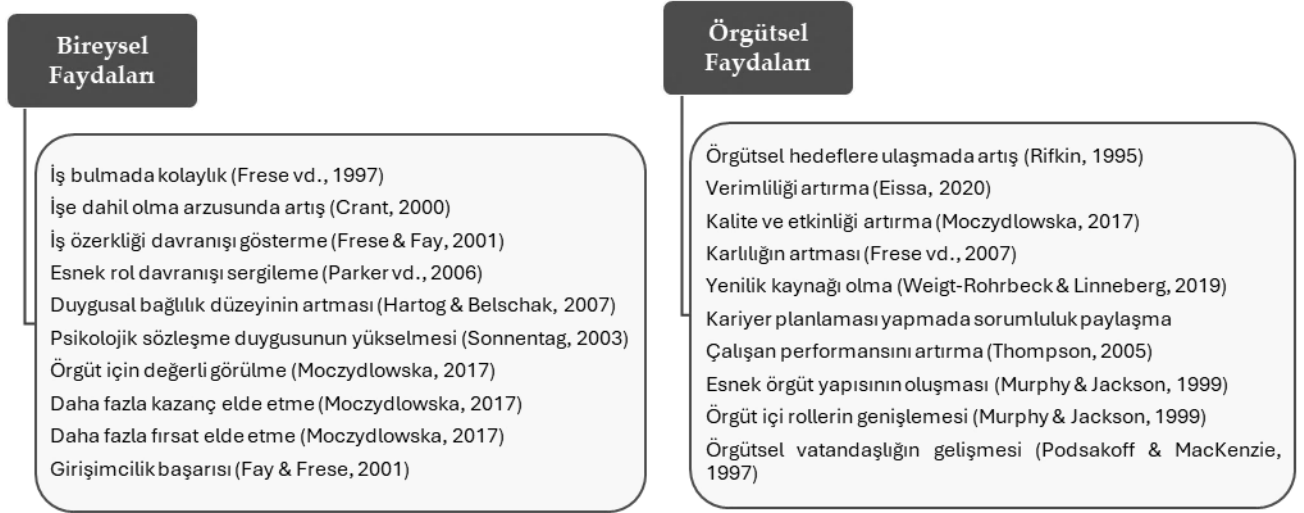
Şekil 4. İnişiyatif ile İlişkili Kişisel Özellikler

Kaynak: Frese, Fay (2001) referans alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tüm bu kişisel bileşenlerin yanı sıra, kişisel inisiyatifin gelişimini destekleyen temel hazırlayıcı faktörlerden biri de örgütsel bağlamdır. Özellikle uygun bir örgüt iklimi, bireyin inisiyatif gösterebilmesi için elverişli bir ortam sunar. Bu iklim, hem biçimsel (politikalar, prosedürler) hem de biçimsel olmayan (değerler, normlar) unsurlar aracılığıyla kişisel inisiyatif davranışlarını teşvik eder (Baer ve Frese, 2003; İslam ve Ajmal, 2024). İş talepleri-kaynaklar teorisi çerçevesinde Kılıç ve Gök (2023), inisiyatif iklimini, proaktif bireylerin davranışlarını hayata geçirebilmeleri açısından temel bir ön koşul olarak değerlendirmiştir. Yani, bireyin sahip olduğu proaktif eğilimlerin davranışa dönüşebilmesi, büyük ölçüde örgütün sunduğu ortamla ilişkilidir. Benzer şekilde, psikolojik güvenlik teorisi temelinde yapılan araştırmalar, hata yapma korkusunun düşük olduğu, fikirlerin özgürce ifade edilebildiği ve yenilikçi tutumların desteklendiği örgütlerde kişisel inisiyatifin daha yüksek düzeyde ortaya çıktığını göstermektedir (Baer ve Frese, 2003). Fay ve Frese (2000) de, kendi kendine başlama davranışlarının katı ve biçimsel yapılardan ziyade esnek ve destekleyici örgüt iklimlerinde daha kolay geliştiğini vurgulamıştır. Bu teorik bulgular, örgütsel iklimin kişisel inisiyatif üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koyarken, bu ilişkinin pratikte nasıl sonuçlar doğurabileceğine dair somut örnekler de literatürde yer almaktadır. Örneğin, Kodak şirketi çalışanlarına inisiyatif alan bir ortam sunmadığı ve stratejik kararlarda yeterince çevik davranmadığı için rekabet gücünü kaybederek iflas etmiş; bu durum, literatürde olumsuz bir örnek olarak değerlendirilmiştir (Patel, 2020; Hess, 2014; Gatti Junior vd., 2022; Aytemiz, 2015). Buna karşılık, Baer ve Frese'in (2003) araştırmasına konu olan bir Alman şirketinde, yüksek düzeyde inisiyatif iklimi sergilenmesi sonucunda süreç inovasyonu başarıyla gerçekleştirilmiş ve şirketin kârlılığı artmıştır. Görüldüğü üzere, inisiyatif çok boyutlu bir yapıya sahip olup hem bireysel psikolojik süreçlerle hem de örgütsel çevreyle şekillenmektedir.

3.7.2. İnisiyatif Alma Davranışının Sonuçları

İnisiyatif almak, yalnızca bireysel gelişimi desteklemekle kalmayıp örgütlerin etkin, verimli ve sürdürülebilir şekilde işlemlerini sağlamak açısından da kritik bir rol oynamaktadır (Eissa, 2020). Bu nedenle kişisel inisiyatif göstermek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok sayıda olumlu sonuç üretmektedir (Şekil 5). Bireysel düzeyde değerlendirildiğinde, inisiyatif alan çalışanların işe daha yüksek düzeyde dahil oldukları (Crant, 2000), iş özerkliği ve esnek rol davranışı sergiledikleri (Frese ve Fay, 2001; Parker vd., 2006), duygusal bağlılıklarının arttığı (Hartog ve Belschak, 2007) ve psikolojik sözleşme duygularının güçlendiği görülmektedir (Sonnentag, 2003). Ayrıca bu bireyler, örgütleri tarafından daha değerli görülmekte, daha fazla kariyer fırsatı ve maddi kazanç elde edebilmekte (Moczydlowska, 2017), iş tatminleri ve motivasyon düzeyleri artmaktadır (Şevik, 2022). İşten ayrılma durumunda ise daha kolay iş bulabilmeleri (Frese vd., 1997) ve küçük işletme sahiplerinde girişimcilik başarısının artması (Fay ve Frese, 2001) gibi avantajlar da dikkat çekicidir.



Şekil 5. İnisiyatif Almanın Bireysel ve Örgütsel Faydaları

Kaynak: Literatürde yapılan çalışmalardan faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel düzeyde ise inisiyatif davranışları; çalışan performansını artırmakta (Frese ve Fay, 2001; Baer ve Frese, 2003; Thompson, 2005), örgüt içi rol genişlemesini ve esnek yapılar oluşmasını desteklemekte (Murphy ve Jackson, 1999), örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirmekte (Podsakoff ve MacKenzie, 1997) ve sorunların erken tespitiyle üretim süreçlerinin daha sorunsuz işlemlerine katkı sağlamaktadır (Baer ve Frese, 2003). Ayrıca, örgütsel değişim süreçlerini olumlu yönde etkilemekte (Gündüz vd., 2015), yenilikçi davranışları teşvik etmekte (Weigt-Rohrbeck ve Linneberg, 2019) ve nihayetinde kârlılığı artırmaktadır (Frese vd., 2007). Tüm bu bulgular, kişisel inisiyatifin yalnızca bireysel bir özellik olmadığını; uygun bağlam sağlandığında hem bireye hem de örgüte yüksek düzeyde fayda sağladığını göstermektedir.

3.8. Kavramın Ölçüm Yollarının Belirlenmesi

Frese ve diğerleri (1997) tarafından inisiyatif alma eğilimini ölçmede sadece bir ölçüm yöntemi kullanılması önyargılı sonuçlar ortaya çıkaracağı için (Webb vd., 1966) benzer sonuçlar elde

edilmesi yoluyla daha geçerli bir ölçüm olması nedeniyle hem görüşme hem de anket tabanlı ölçümlerin kullanıldığı 7 ölçek geliştirilmiştir. Bunlar nitel ve nicel inisiyatif ölçeklerinden oluşan genel inisiyatif ölçeği, eğitim ölçeği, görüşmeci değerlendirmesi ölçeği, engelleri aşma ölçeği, aktif yaklaşım ölçeği ve öz-bildirim ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçümlerin bütüncül olarak, bireylerin iş yerinde sorumluluk alma ve inisiyatif gösterme eğilimlerinin adil ve kapsayıcı bir biçimde değerlendirilebilmesine olanak sağladığı düşünülmektedir. Nitel ve nicel ölçekler, inisiyatif davranışlarının geçmişe dönük bir değerlendirmesini sunarken; eğitim ölçeği, bireylerin belirli bir alanda güncel öğrenme ve gelişim yönelimlerini yansıtır. Engelleri aşma ölçeği, belirli bir hedefe ulaşma sürecindeki kararlılık ve azmin bir göstergesi olarak performans temelli bir ölçüm sunar. Aktif yaklaşım ölçeği ise, katılımcının engel temalı sorulara verdiği yanıtlardaki etkileşim düzeyini ölçmeyi amaçlar. Görüşmeci değerlendirmesi, dışsal bir gözlemle yapılan genel bir inisiyatif tahminini ifade ederken; öz-bildirim ölçeği, katılımcıların inisiyatife ilişkin kendi algı ve değerlendirmelerine dayalı farklı türde bir bilgi sağlamaktadır.

4. SONUÇ

Bu çalışmanın konusu olan ve Fayol'un "düşünmek ve düşündüğünü yapma yeteneği" olarak tanımladığı inisiyatif, uzun süre yöneticilere atfedilen bir özellik olarak değerlendirilmiş, çalışanların bu alanda yetkinlik göstermesi çoğu zaman engellenmiştir (Godwin vd., 2017). Ancak iş dünyasının giderek belirsizleşmesi, merkeziyetçiliğin azalması ve esnek yapılarla şekillenmesi (Quinn ve Spreitzer, 1997; Ma vd., 2023), çalışanların karar alma süreçlerinde daha aktif roller üstlenmelerini zorunlu kılmıştır. Bu değişim yalnızca güncel bir zorunluluğu değil, aynı zamanda Fayol'un ilkelerine dair esnek yorumlara zemin hazırlayan bir dönüşümü de temsil etmektedir. Bu dönüşüm, Fayol'un zamanının ötesine geçen öngörüsünü ortaya koymaktadır. Fayol, ilkelerini katı kurallar olarak değil, duruma uyarlanabilir birer rehber olarak tanımlamıştır. Yönetim ilkelerinin sayısal olarak sınırlı olmadığını, her kuralın bağlama göre değişebileceğini ifade eden Fayol (2021: 78), "İlke, yol gösteren bir fenerdir; fakat sadece limanın girişini bilenlerin işine yarar." diyerek ilkelerin uygulama esnekliğini vurgulamıştır. Fayol'un bu esneklik vurgusu, onun ilkelerinin yalnızca teorik çerçeveler olmadığını, aynı zamanda yönetsel uygulamalarda da değişen koşullara uyum sağlayabilecek nitelikte olduğunu göstermektedir. Örneğin, skaler zincir olarak bilinen "Fayol köprüsü", örgütte net bir otorite çizgisi bulunması gerektiğini vurgularken, Fayol aynı zamanda acil ya da olağanüstü durumlarda astların örgütsel hiyerarşiyi aşarak doğrudan iletişim kurmasını ve inisiyatif almasını da desteklemiştir. Bu durum, onun otorite ve komuta birliğine dair görüşlerinin mutlak değil, bağlama göre esneklik gösterebilecek nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Fayol, sanıldığı gibi aksine katı ve merkeziyetçi değil, esnekliğe dayalı bir yönetim anlayışını benimsemiştir (Fells, 2000). Fayol'un inisiyatif ilkesini yalnızca teoride değil, uygulamada da desteklediği görülmektedir. Fayol, müdürü olarak atandığı ve iflasın eşiğinde bulunan şirkette yetenekli bireyleri bir araya getirerek araştırma departmanı kurmuş, yenilikçi çözümler üretmiş ve ataerkil uygulamaları kaldırmıştır (Breeze, 1995; Wren, 2001). Bu somut adımlar, Fayol'un ilkeleriyle uygulama arasında kurduğu köprüünün ne denli güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde de inisiyatifin stratejik bir beceri olarak önem kazandığı görülmektedir. Bu durum, çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir (Rodrigues, 2001; Godwin vd., 2017; Poperwi, 2018; Tüzemen ve Demirel, 2020). Dijitalleşme, yapay zekâ, bilgi işleme teknolojileri ve yaratıcı ekonomi gibi dinamikler; inisiyatif alabilen

çalışanları her zamankinden daha önemli hâle getirmiştir (Zahidi, 2025; Hess ve Ludwig, 2017). Dolayısıyla, inisiyatif kavramı hem tarihsel kökenleri hem de çağdaş bağlamı itibarıyla yönetsel düşüncenin merkezinde yer almaya devam etmektedir. Sonuç olarak, bu kavram analizi çalışması, Henri Fayol'un inisiyatif ilkesine ilişkin yaklaşımının esnek, bağlama duyarlı ve öngörülü yönlerini vurgulayarak, klasik yönetim kuramlarının çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla yeniden ilişkilendirilmesine katkı sağlamıştır. Literatürde, inisiyatif kavramı çoğunlukla güncel bireysel yetkinlikler ya da örgütsel davranışlar bağlamında ele alınmakta, ancak kavramın tarihsel kökenleri ile günümüz yönetim pratikleri arasındaki kuramsal süreklilik çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu gidermeyi hedefleyerek, inisiyatifin bireysel ve örgütsel düzeylerdeki çok boyutlu yapısını sistematik biçimde incelemiş ve bu yolla kavrama yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda kuramsal bir derinlik kazandırmıştır. Çalışma ayrıca, Fayol'un 1916'da formüle ettiği inisiyatif ilkesinin günümüz dijitalleşme, yaratıcılık ve çeviklik gibi yönetim öncelikleriyle ne denli örtüştüğünü ortaya koyarak, bu ilkenin güncelliğini ve stratejik önemini vurgulamaktadır. Böylece Fayol'un düşünsel mirası, yalnızca tarihsel bir referans olmaktan çıkarılıp, çağdaş yönetim uygulamalarına yön verebilecek bir kaynak olarak yeniden konumlandırılmıştır. Bu yönüyle çalışma, yönetim literatürüne hem tarihsel-kavramsal bir derinlik hem de kuramsal sürekliliğe dair özgün bir katkı sunmaktadır. Bundan sonraki çalışmaların, inisiyatif almayı destekleyen örgütsel iklimin nasıl oluşturulabileceği ve bu becerinin bireylerde nasıl geliştirileceğine odaklanması hem kuramsal hem de pratik anlamda literatüre değerli katkılar sunacaktır.

YAZARLARIN BEYANI

Yayın Etiği Beyanı ve Etik Onay İzni: Araştırma etik kurul izni gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Akın, U. (2022). *Örgüt ve yönetimde inisiyatif alma*. Pegem Yayıncılık.

Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: Examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business Psychology*, 36(5), 857–869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>

Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work design, and training. *Human Relations*, 56, 112–131.

Aydan, S. (2018). İhbarcılık bir kavram analizi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(41), 78-100.

Aytemiz, L. (2015). Satış sonrası piyasalarda rekabet politikası ve kodak kararı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-16.

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1994). Self efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.). *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Botes, A. (2002). Concept analysis: Some limitations and possible solutions. *Curationis*, 25(3), 23-27. <https://doi.org/10.4102/curationis.v25i3.779>
- Breeze, J. D. (1995). Henri Fayol's centre for administrative studies. *Journal of Management History (Archive)*, 1(3), 37-62. <https://doi.org/10.1108/13552529510095152>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97, 194-202.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Eissa, G. (2020). Individual initiative and burnout as antecedents of employee expediency and the moderating role of conscientiousness. *Journal of Business Research*, 110, 202–212. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.047>
- Fay, D., & Frese, M. (2001) The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_0
- Fay, D., & Frese, M. (2000). Self-starting behavior at work: Toward a theory of personal initiative. *Motivational Psychology of Human Development*, 131, 307-324.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00413.x>
- Fayol, H. (2021), *Genel ve endüstriyel yönetim*, Adres Yayınları.
- Fenwick, T. (2005). *Conceptions of critical HRD: Dilemmas for theory and practice*. *Human Resource Development International*, 8(3), 225-38.

- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History (Archive)*, 6(8), 345-360.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63. <https://doi.org/10.2307/256630>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng K., & Tag A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161
- Gatti Junior, W., Camargo Junior, A. S., & Varella, P. (2022). Intergenerational hybrid products in periods of discontinuous change. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 860-880. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0438>
- Glaub M. E., Frese, M., Fischer, S., & Hoppe, M. (2014). Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based. *Management Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 354-379. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0234>
- Godwin, A., Handsome, O., Ayomide, W., Enobong, A., & Johnson, F. (2017). Application of the Henri Fayol principles of management in startup organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10), 78-85.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work- organizational spontaneity relationship. *Psychological Btrlletin*, 1(12), 310-329.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of workrole performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Gündüz, H.B., Çakmak. E., ve Korumaz, M. (2015). Eğitim örgütlerinde inisiyatif alma: Bir ölçek geliştirme çalışması. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 327-342. <https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3344>
- Islam, A., & Ajmal, M. (2024). Unlocking proactive socialization dynamics: Investigating work engagement through social capital resources, the interplay of proactive personality and perceived organizational support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0291>

- Hess, R. (2014, June 9). KODAK: Rise and fall of a legend. Organizational transformation in the case of Eastman Kodak Corporation [Conference Session]. Global Organization & Leadership Congress, Seoul, South Korea.
- Hess, E.D., & Ludwig, K. (2018). The smart machine age will require a new story about leadership. *Leader to Leader*, 87, 54-59.
- Hull, R. T. (1981). Responsibility and accountability analyzed. *Nursing Outlook*, 29(12), 707-712.
- Junça-Silva, A., Duarte, H., & Santos, S. C. (2024). Personal initiative, risk-taking, creativity and opportunity discovery among students. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(1), 49-71. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2022-0150>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Simon & Schuster.
- Karaboğa, T. ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 53-68.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2nd ed.). Wiley.
- Kettles, A. M., & Woods, K. P. (2006). A concept analysis of 'forensic' nursing. *The British Journal of Forensic Practice*, 8(3), 16-27.
- Kilic, E., & Gök, M. Ş. (2023). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: Exploring the roles of job crafting and initiative climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2492-2506. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3100>
- Kurbanoğlu, S. S. (2004). Öz-yeterlik inancı ve bilgi profesyonelleri için önemi. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 137-152.
- Lamond, D. (2004). A matter of style: Reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, 42(2), 330-356. <https://doi.org/10.1108/00251740410513845>
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. Jossey-Bass.
- Ma, B., Zhu, S., & Jain, K. (2023). The "sense" behind proactive behaviors: Feedback seeking, meaningfulness, and personal initiative, *Journal of Vocational Behavior*, 144, 1-16.
- Matsuo, M. (2019). Empowerment through self-improvement skills: The role of learning goals and personal growth initiative. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-11.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1971). *Motivating economic achievement*. Free Press.
- Merriam-Webster. (t.y.). Merriam-Webster.com. Sözlük. Erişim Ocak 29, 2025, <https://www.merriam-webster.com>
- Moczyłowska, J. M. (2017). Individual initiative of employees – psychological and management aspects. *Entrepreneurship and management. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 1(2), 49-59.

- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support. *Bolletino Di Psicologia Applicata*, 264, 43-57.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5–28.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twentyfirst century organizations and employees. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds), *The changing nature of performance: Implications for stafing, motivation and development* (pp.325-365). Jossey-Bass.
- Nayır, F., ve Taşkın, P. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel destek algısı ile inisiyatif alma davranışı arasındaki ilişki. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.
- Niess A., & Duhamel F. B. (2018). The course of recognition and the emergence of change initiatives. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1071-1083. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0090>
- Norris, C. M. (1982). Concept Clarification in Nursing. Aspen Systems, Rockville.
- Nsereko, I., Balunywa, J. W., Kyazze, L. M., Nsereko, H. B., & Nakato, J. (2020). Entrepreneurial alertness and social entrepreneurial venture creation: The mediating role of personal initiative. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(3), 361-383.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Parker, S. (2007). That is my job: How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations*, 60(3), 403-434.
- Parker, L.D., & Ritson, P. (2005). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today. *Management Decision*, 43(10), 1335-1357.
- Patel, R. (2020). Eastman Kodak. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/340939733_Eastman_Kodak
- Pelit E., Öztürk Y., & Aslantürk Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802. <https://doi.org/10.1108/09596111111153475>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research, *Human Performance*, 10(2), 133-151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Poperwi, L. (2018). Principles of management: Their relevance and applicability in the management of current and future organizations. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 5(9), 808-812.

- Pryor, M. G., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol practitioner and theoretician revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Rodrigues, C. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889.
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22, 866-888.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Şener, E., ve Çetinkaya, F. (2016). Güç bağımlılığı: Bir kavram analizi. *AKÜ İİBF Dergisi*, 18(2), 125-137.
- Şevik, Ü. (2022). Proaktif kişiliğin iş çıktıları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: Özel güvenlik personeli üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30), 84-97. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1143305>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Turek, D., & Czaplińska I. (2014). Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia mene dżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników, *Organizacja i Kierowanie*, 4(164).
- Tüzemen, B., ve Demirel, A. G. (2020). Türk yöneticilerine göre Henri Fayol'un yönetim prensiplerinin günümüzdeki geçerliliği üzerine pilot bir çalışma. *İşletme Fakülte Dergisi*, 21(1), 1-30.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfufs, R., & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in east Germany, *Journal of Small Business Management*, 37(3), 31-42.
- Weigt-Rohrbeck, J., & Linneberg, M. S. (2019). Democratizing innovation processes: Personal initiative in bottom-up eco-innovation. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 821-844. <http://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0278>
- Wren, D. A. (1995). Henri Fayol: Learning from experience. *Journal of Management History (Archive)*, 1(3), 5-12. <https://doi.org/10.1108/13552529510095116>
- Wren, D. A., & Bedian, A. G. (2021), *Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Albaraka Yayınları.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1064>

Zahidi, S. (2025). *Future of Jobs Report*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>