

Yayın Geliş Tarihi: 2025-04-25

Yayın Onay Tarihi: 2025-05-22

DOI No: 10.35343/kosbed.1684146

Fatma SANNAV¹

Ülkü UZUNÇARŞILI²

Karmaşık Adaptif Sistemlerde Adaptif Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Değişime Hazır Olmanın Aracı Rolü ile Örgütsel Dayanıklılık Algısının Düzenleyici Etkisi

The Impact of Adaptive Leadership on Innovative Work Behavior in Complex Adaptive Systems: The Mediating Effect of Readiness for Change and the Moderating Effect of Organizational Resilience Perception

Özet

Bu çalışmanın amacı: karmaşık adaptif sistemlerde adaptif liderliğin değişime hazır olma aracılığıyla yenilikçi iş davranışına olan etkisi ve değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerine olan etkisinde örgütsel dayanıklılık algısının düzenleyici etkisinin araştırılmasıdır. Veriler Türkiye’de yerleşik özel sektör firmalarında çalışan toplam 418 katılımcıdan 277 çevrimiçi 141 yüz yüze anket yoluyla toplanmıştır. Veri analizi SmartPLS programıyla yapılmış, modele ilişkin yol diyagramları belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, adaptif liderliğin değişime hazır olma üzerine pozitif etkisi, değişime hazır olmanın da yenilikçi iş davranışı üzerine pozitif etkisi olduğu; yeniliğe hazır olmanın bu iki değişken arasında aracılık rolü gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların örgütsel dayanıklılık algısının, değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde düzenleyici etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adaptif Liderlik, Değişime Hazır olma, Örgütsel Dayanıklılık, Yenilikçi İş Davranışı

Jel Kodları: M12, M14, O31, D23

Abstract

The aim of this study is to examine the possible impact of adaptive leadership on readiness for change, the impact of readiness for change on innovative work behavior and the mediating effect of readiness for change between these two variables while the moderating effect of organizational resilience perception on the relationship between readiness for change and innovative work behavior. 277 online and 141 face-to face surveys, in total 418 responses were received from employees who work for private sector companies in Turkey. This study demonstrates evidence for the positive effect of adaptive leadership on readiness for change and positive effect of readiness for change on innovative work behavior. The study also supports that readiness for change has a mediation effect between adaptive leadership and innovative work behavior while organizational resilience perception moderates the relationship between readiness for change and innovative work behavior.

Keywords: Adaptive Leadership, Readiness for Change, Organizational Resilience, Innovative Work Behavior

Jel Codes: M12, M14, O31, D23

¹Fatma Sannav, İstanbul Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, fatmasannav@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7409-7552

²Ülkü Uzunçarşılı, İstanbul Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ulkuuzuncarsili@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7855-2268

³Bu makale Fatma Sannav’ın Prof. Dr. Ülkü Uzunçarşılı danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Karmaşık adaptif sistem (KAS), birbiriyle etkileşim halinde olan her bir bileşenin öngörülemeyen, farklı yönlerde serbestçe hareket ederek diğer bileşenlerin uyum sağlayarak yapısını değiştirdiği parçalar bütünüdür (Janssen ve Kuk, 2006; Chaffee ve McNeill, 2007; Rowe ve Hogarth, 2005). Adaptif liderlik ise zorlu problemleri ele almak ve başarıya ulaştırmak için kişileri harekete geçiren uygulamalardır (Heifetz, 1994; Heifetz and Linsky, 2002; Heifetz vd., 2009a, 2009b). Bu perspektiften bakıldığında adaptif liderlik, örgütün karmaşık adaptif sorunlara yeni çözümler üretmek ve geliştirmek için örgüt içerisindeki bileşenlerin (bireyler veya gruplar) aralarındaki karşılıklı etkileşimlerinden doğan ve formal olmayan bir liderlik sürecidir (Heifetz ve Laurie, 2001). Radikal bir yıkım veya bozulmalarda değişimler; istikrarsız, bilinmez, karmaşık ve belirsiz (VUCA-Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) olur ve günümüzde bu tür değişimler daha sık yaşanmaktadır. Özellikle küresel bozulmalar, siber terör olayları ve pandemiler gibi durumlarda liderler bu durumlarla baş edebilmek için yeni beceriler geliştirmeye yönelik bir anlayışa sahip olmalıdırlar (Johansen, 2017). Liderler, değişim yönlü davranışları, inovasyonun artmasını, örgütsel öğrenmeyi ve çevresel değişimlere uyumu sağlarlar (Uzunçarşılı ve Narin, 2024).

Örgütler değişime yönelik yeteneklerini ancak ve ancak çalışanların değişime yönelik desteğini veya kabulünü onların değişime hazır olmalarını sağlayarak geliştirebilirler (Choi, 2011). Örgütler açık sistemler olarak bağlantıda olduğu diğer alt ve üst sistemlerin gücü ve dayanıklılığı ile sürekli bir ilişki içindedirler. Örgüt çalışanları veya üyeleri eğer temel görevlerini yürütmede kendi kontrollerini sağlayabiliyor ve ortak akılla hareket edebiliyorlarsa uzmanlık ve verimliliklerini geliştirebilirler. Bu da onların ani değişen, belirsiz ve zorlu koşullara etkili karşılık verebilmesini, hatalara veya zorluklara karşı dayanıklı olmalarına yardımcı olur (Leflar ve Siegel, 2013). Yenilikçi fikirler örgütlerin ayakta kalmaları ve başarılı olmaları için gereken kritik bileşenlerden biridir (Wang vd. 2018). İnovasyon her bir üyenin yenilikçi düşünce yapısı ve fikirlerinden ortaya çıkar. Yenilikçi düşünce yapısını ise örgütün bilgi yönetimi veya öğrenme kapasitesi gibi birçok değişken etkilemektedir. Dolayısıyla örgütler üyelerin davranışlarıyla doğrudan bağlantılı olan yenilikçi iş davranışlarını aktifleştirmeye odaklanmalıdırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2006; Gunsell vd., 2011; Ngan, 2015).

Karmaşıklık teorisi liderlik kavramının içine girmiş olsa da liderlik teorisi ve uygulamaları arasındaki bağlantının yeteri kadar çalışılmamış olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle literatürde adaptif liderlik, dönüşümcü liderlik ve karmaşık adaptif liderlik gibi iç içe geçmiş benzer özelliklerin çoğunlukta olduğu ama bazı noktalarda da ayrıştıkları liderlik çalışmalarının varlığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla hem liderlik uygulamaları hem de günümüzde daha sık karşılaşılan öngörülemeyen değişimlere yönelik teorik bakış açılarına ilişkin çalışmalar kapsamında karmaşık adaptif sistemlerde (KAS) adaptif liderlik, değişime hazır olma, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel dayanıklılık arasında direk veya dolaylı etkileşim olabileceği varsayılmıştır. Buna göre çalışmada yanıt aranan araştırma soruları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Adaptif liderliğin, çalışanlar/takipçilerin yenilikçi iş davranışı geliştirme üzerindeki dolaylı etkisinde çalışanların değişime hazır olma aracı rolü var mıdır?

- Değişime hazır olan çalışanların, örgütsel dayanıklılık algılarının düzeyleri onların yenilikçi iş davranışlarında bir değişim yaratır mı?

Bu sorulara cevap bulmak üzere “adaptif liderlik” araştırmanın bağımsız değişkeni, “yenilikçi iş davranışı” ise bağımlı değişkendir. “Değişime hazır olma” aracılık etkisi açısından, “örgütsel

dayanıklılık algısı” ise düzenleyicilik etkisi açısından incelenmiştir. Veriler SmartPLS programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu sonuçlara göre hipotezler test edilmiştir.

1. Teorik Altyapı ve Hipotez Geliştirme

Adaptif liderlik

Adaptif liderlik, örgütün adaptif sorunlara yeni çözümler üretmek ve geliştirmek için örgüt içerisindeki bileşenlerin (bireyler veya gruplar) aralarındaki karşılıklı etkileşimlerinden doğan ve formal olmayan bir liderlik sürecidir (Heifetz ve Laurie, 2001). Ele aldığı adaptif sorunlar bağlamında adaptif liderlik karmaşıklık bilimine dayalı örgütsel bir yönetim yaklaşımıdır. Adaptif liderlik kişilerin beklentilerini yeniden sorgulamak ve zor sorular sorarak adaptif öğrenmeyi başlatır. Bu tür bir öğrenme adaptif liderlik gerektirir ki bu yeni beceriler öğrenmenin yanında yeni davranış ve benlikleri öğrenmeyi, yeni ilişkiler kurmayı ve insanların grup içi çatışmalarında tutundukları inanç ve değerleri yeniden öğrenmeyi gerektirir (Heifetz, 1994). Zira insanlar adaptif sürecin başında yeni durumun mevcut durumdan daha iyi olabileceğini göremezler ve tek gördükleri potansiyel kayıplardır (Heifetz ve Linsky, 2002).

Adaptive liderlik, kompleks adaptif sistem dinamikleri ile derinlemesine iç içedir ve uyum sağlayan, gelişen ve yenilikçi ortamların oluşmasına imkân tanıyan koşulların yaratılmasına yardımcı olur (Uhl-Bien ve Marion, 2009).

Değişime hazır olma

Örgütler sadece üyeleri aracılığıyla değişim için harekete geçer ve değişir ve hatta birçok örgüt içi kolektif eylemler, örgüt üyelerinin bireysel eylemlerinin bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkar (George ve Jones, 2001). Literatür bireysel ve örgütsel bağlamda değişime hazır olmayı tam olarak birbirinden ayırmamıştır. Bu da tanımsal ve kavramsal netliğin eksik olmasına ve ayrıca araştırma ve uygulama noktasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır. Ancak bunun temel nedeni ‘değişime bireysel olarak hazır olmanın’ ‘örgütsel değişime hazır olmada’ kritik rol oynamasıdır (Vakola, 2012). Değişime hazır olma belirlenen bir planın kişi ya da kişilerin bilişsel olarak kabul ettiği, benimsediği ve içselleştirdiği durumdur (Rafferty vd., 2013).

Değişime hazır olma, değişime karşı çok yönlü tutum olan duygusal, bilişsel ve niyetssel kararlılığı içerir (Bouckennooghe vd. 2009). Değişimle nasıl başa çıkılacağına dair süreçte; değişimin niteliği, iletişim, katılım, üst yönetimin örgütsel değişime karşı tutumu ve yöneticilerin değişime desteği belirleyicidir. Değişim, örgüt bağlamında; lidere güven, çalışanların birlikteliği/birbirine bağlılığı ve örgütsel politikaları içerir (Bouckennooghe vd. 2009).

Örgütsel dayanıklılık

Örgütsel dayanıklılık, örgütün kendini kavramsal olarak konumlandığı ve eyleme dönüştürdüğü bir dizi örgütsel kabiliyetler, rutinler, uygulamalar ve süreçlerden oluşan ileriye doğru yoluna devam edebilmek amacıyla yarattığı bir çeşitlilik ve entegrasyon ortamıdır (Lengnick-Hall vd., 2011). Örgütler sistemin bir parçası olarak bağımsız olarak algılanamazlar ve sıklıkla yaşanan belirsizlik ve dalgalanmalara karşı üst ve alt sistemlerle yaşadığı karşılıklı etkileşimlerde kelebek etkisine benzer etkilere maruz kalırlar (Annarelli ve Nonino, 2016).

Tierney (2003) örgütsel dayanıklılığı dört boyutta incelemiştir. Buna göre; **Sağlamlık:** Sistemlerin ve alt sistemlerin zorluklarla karşılaştığında faaliyetlerini devam ederek herhangi bir zarar veya bozulmaya uğramadan var olan durumunu korumayabilme yeteneğidir. **Yedekleme:** Sistemlerin

ve alt sistemlerin faaliyetlerinde bir kayıp, bozulma veya parçalanma durumunda ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. **Beceri:** Sorunları belirleyerek tüm kaynakları amaçlara uygun ve önceliklere göre dağılımını yaparak bozulma ve yıkımlara karşı ayakta durma yeteneğidir. **Atiklik:** Öncelikleri belirlenen uygulamaların veya aksiyonların hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla en uygun ve doğru zamanda örgüt bileşenleri tarafından hayata geçirme yeteneğidir.

Yenilikçi iş davranışı

Yenilikçi iş davranışı için yapılan tanımlarda öne çıkan kavramlar yeni fikirlerle ilgili çok basamaklı süreçler, benimseme ve uygulamalardır. Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışı; iş hayatında fikri geliştirmeyi, tanıtmayı ve gerçekleştirmeyi içeren üç farklı davranışsal faaliyetten oluşan karmaşık eylemler bütünüdür (Kanter,1988; Janssen, 2000).

Yenilikçi iş davranışı, örgütsel hedef ve amaçlar için çalışanların yeni fikir yaratma, yönetme ve uygulama aşamalarını gerçekleştirdikleri bilinçli yaklaşımlardır ki bu davranışlar bütünü örgütün rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğini temin etmesine yardımcı olur (Thurlings vd., 2015). Yenilikçi iş davranışının boyutları farklılık gösterse de kompleks adaptif sistemler bağlamında De Jong ve Den Hartog'un (2010) çalıştığı dört boyut; *yeni fikir geliştirmek/araştırmak, yeni fikir bulmak, yeni fikir desteklemek/desteklenmesini sağlamak ve yeni fikirleri uygulamaktır.*

Adaptif liderlik ve değişime hazır olma ilişkisi

Adaptif mekanizmalar dünya ile doğrudan yüzleşir ve gelecekteki olası çevresel talepler ile mevcut örgüt uygulamaları arasında oluşan çelişkilerin çözülmesinden sorumludurlar (Katz ve Kahn 1966).

Peng vd. (2021) meta-analiz çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişimde çalışan tepkileri incelenmiştir. Bu noktada toplam 12,240 kişiden oluşan 30 deneysel çalışmadan çıkan sonuçlardan biri de dönüşümcü liderlik ile değişime hazır olma arasında pozitif bir ilişki olduğudur (Peng vd., 2021). Değişimin gerçek kaynağı ve aracı kişilerdir, çünkü değişime bu kişiler direnir veya benimserler. Bu nedenle herhangi bir değişim öncesinde kişilerin değişime hazır olma algısının değerlendirilmesi hayati öneme sahiptir (Susanto, 2008). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1. Adaptif liderliğin, değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Değişime hazır olma ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi

Gürbüz ve Güleç (2022) yaptıkları çalışmada; liderlik tiplerinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Buna göre, dönüşümcü ve işlemsel liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ancak Laissez-faire liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Gurbuz ve Gulec, 2022).

Coun vd. (2021) yaptıkları çalışma Covid 19 pandemisinde, 2020 yaz ve 2020 sonbahar dönemi olarak iki aşamada uygulanmıştır. Her iki dönemde güçlendirici ve yönlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına üzerine etkisini araştırılmış, iş akış deneyiminin de aracı rolü incelenmiştir. Covid 19 pandemisinin yaz döneminde güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif direk etki ve iş akış deneyimi üzerinden ise dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşılırken, sonbahar döneminde direk etki kaybolmuş sadece dolaylı etki bulunmuştur. Yönlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine ise yaz döneminde sadece negatif direk etki kaydedilmişken sonbahar döneminde direk veya dolaylı bir etkiye rastlanmamıştır (Coun vd., 2021). Önceki çalışmalar, dönüşümcü, otokratik,

demokratik ve laissez-faire gibi farklı liderlik tiplerinin değişime hazır olma üzerine etkileri göstermiştir (Katsaros vd., 2020). Çalışanların değişime hazır olmaları onların değişime, yenilikçi fikirlerin oluşmasına, desteklenmesine veya direnç göstermeye olan eğilimlerinde temel belirleyicilerden biridir (Armenakis vd., 1993; Pardo del Val ve Martinez Fuentes, 2003). Dolayısıyla, değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışına etkisinin de olacağı varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2. Değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Değişime Hazır Olma Aracı İlişkisi

Li vd., (2021) çalışmalarında, pandemi sırasındaki örgütsel değişimde çalışanların değişimle baş etmelerinde kurum içi şeffaf iletişimin etkisinin pozitif yönde olduğunu göstermiştir ve bunun örgütsel liderlik uygulamalarında da önemli olabileceğini belirtmişlerdir (Li vd., 2021).

Sengupta vd. (2023) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini ve değişime hazır olmanın bu iki değişken arasındaki ilişkiye olan aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı direk etkisi olduğu, ayrıca değişime hazır olmanın da bu etkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Sengupta vd., 2023). Dolayısıyla liderlik, değişime hazır olma ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin varlığı üzerine yapılmış olan bu çalışmalar temel alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3. Değişime hazır olmak, adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Örgütsel dayanıklılık algısının düzenleyici ilişkisi

Paeffgen vd. (2023) yaptıkları içerik araştırmasında Covid 19 sırasında ve öncesinde örgütsel dayanıklılık literatürde ne tür değişikliklerin olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Buna göre, Covid 19 sırasında yapılan çalışmalarda örgütlerin ayakta kalmak için gerekli olan örgütsel dayanıklılığın artan önemi açıkça ortaya koyulmuştur. Ayrıca Covid 19 sırasında yapılan örgütsel dayanıklılık çalışmalarında; daha önceden de olduğu gibi ayakta kalma, toparlanma, adapte olma/uyum sağlama, özümseme ve istikrarı koruma kavramları üzerine odaklanıldığı, önceden tahmin etme/öngörme ve hazırlıklı olma açısından ise kapsamlı bir tartışmaya gidilmediği belirlenmiştir. Dahası, yapılan içerik analizine göre Covid 19 sonrası dayanıklılıkla ilgili ana başlıkların adaptasyon, yenilikçilik, yetenekler, performans ve yeni teknolojilerin kullanımı olduğu sonucuna varılmıştır (Paeffgen vd., 2023). Altındağ ve Küsbeci 2014 yılında yaptıkları sektörler arası deneysel çalışmada yenilikçiliğin örgüt üzerine direk etkisinin varlığını incelenmiş ve yenilikçiliğin farklı yollardan örgütün finansal ve büyüme performansında direk etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Altındağ ve Küsbeci, 2014).

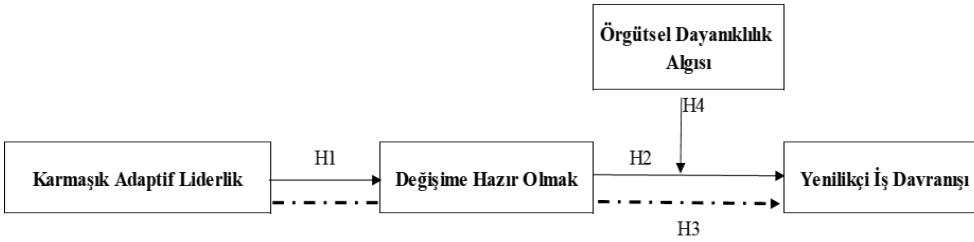
Kim vd. (2024) temellendirilmiş teori yoluyla yaptıkları çok boyutlu analiz çalışmasında, Covid 19 pandemisi sırasında örgütsel dayanıklılığa ait pozitif ve negatif göstergeler üzerine odaklanmışlardır. Araştırmacılar Linnenleucke'nin (2017) de derlediği dayanıklılık kavramında olduğu gibi dayanıklı örgütlerin; farklı düzeylerdeki birimlerin (bireyler, takımlar veya örgütler) dayanıklı bir örgüt inşa etmek için birbiriyle koordineli olarak çalıştığı sistemler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre araştırmacılar, üst düzey yöneticilerin ve insan kaynaklarının, çalışanların işlerini daha esnek yöntemlerle yapabilmesine olanak tanıyacak uygulamalar geliştirmelerini tavsiye etmektedir (Kim vd., 2024).

Liu vd. (2021) çalışmalarında dayanıklı karmaşık adaptif system (RCAS) model önerisinde bulunmuştur. Kapsayıcı özelliği ile modelin, karmaşık iş ortamında zaman içinde gerekli olan adaptasyona ve/veya dönüşüme yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Model, sistem teorisini ve gelişimini takiben genel sistem teorisini temel almış, daha sonra evrilen karmaşık sistemleri, adaptif ve dayanıklılık kavramlarını da içine alarak dayanıklı karmaşık adaptif sistem kavramı çerçevesinde oluşturulmuştur (Liu vd., 2021). Ayrıca, literatürde örgütsel dayanıklılık üzerine yapılan deneysel çalışmaların odak noktası muhtemel tehditler olmuştur ve bu konuda yapılmış olan literatür taraması sonuçlarına göre örgütsel dayanıklılığın yapı taşları arasında liderlik ve yenilikçiliğin olduğu saptanmıştır (Vakilzadeh ve Alexander, 2021). Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4. Örgütsel dayanıklılık algısı ne kadar yüksek olursa değişime hazır olma ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin şiddeti de o kadar yüksek olur.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



2.Yöntem

Örnekleme ve Veri Toplama

Araştırmada tesadüfı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iletişim kurmanın veya ulaşmanın kolay olduğu bir grup çalışılır (Saunders, 2012). Bu yöntemin genelleme açısından sınırlılıkları olduğundan hareketle hem yüz yüze hem de çevrimiçi anketler yoluyla olabildiğince farklı sektörlerden farklı demografik özelliklere sahip katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece verilerin genellemeye en uygun hale gelmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada 277 çevrimiçi 141 yüz yüze anket toplanmış olup anket güvenilirlik yeter sayıya ulaşıldığı düşünülerek veri toplama süreci toplam 418 adet ile sonlandırılmıştır. Bu sayı aynı zamanda Yapısal Eşitlik Modeli için de uygun örneklem büyüklüğü olarak kabul edilmiştir. Zira literatürde 100-400 arasındaki örneklem büyüklüğü “yeterli örneklem” olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Kline, 2011).

Veri Toplama Aracı

Hipotezleri test için adaptif liderlik, değişime hazır olma, örgütsel dayanıklılık ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerine ait karmaşık adaptif sistemlere en uygun olduğu düşünülen ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada adaptif liderliğin incelenmesinde Akgün ve ark. (2014)’e ait 23 adet beşli likert tipindeki sorulardan oluşan ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmış olan adaptif liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bağ kuran davranışlar boyutu dokuz madde, doğrusal olmayan davranışlar

boyutu yedi madde, çekici/cezbedici davranışlar boyutu ise yedi maddeden oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel dayanıklılık algılarının ölçülmesinde Wicker vd. (2013)'e ait 21 adet beşli likert tipindeki sorulardan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte sağlamlık alt boyutu beş madde, yedekleme boyutu beş madde, beceri boyutu altı madde ve atiklik boyutu ise beş maddeden oluşmaktadır. Değişime hazır olma ölçeği için Bouckennooghe, Devos ve Broeck (2009)'a ait 13 adet beşli likert tipi sorulardan oluşan ölçek seçilmiştir. Ölçekte duygusal boyut beş madde, bilişsel boyut altı madde, niyetel kararlılık iki maddeden oluşmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının araştırılmasında ise De Jong ve Den Hartog (2010)'un 10 adet beşli likert tipi sorulardan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yeni fikir araştırmak boyutu iki madde, yeni fikir bulmak boyutu üç madde, yeni fikir desteklemek iki madde ve yeni fikirleri uygulamak üç maddeden oluşmaktadır.

3. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan Tablo 1. ve Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	160	38,28
	Kadın	258	61,72
Firma Sektörü	Eğitim	133	31,82
	Üretim	125	29,90
	Hizmet	160	38,28
Toplam		418	100

Araştırma kapsamında toplam 418 katılımcıya ulaşılmış ve katılımcıların %38,28'inin erkek (n:160), %61,72'sinin kadın (n:258) olduğu belirlenirken katılımcıların %31,82'sinin eğitim sektöründe (n:133), %29,9'unun üretim sektöründe (n:125) ve %38,28'inin hizmet sektöründe (n:160) çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş, İş Tecrübeleri ve Çalıştıkları Firmaların Özellikleri

Değişkenler	Min.	Max.	Ort.	s.s
Yaş	19	70	34,85	8,58
Kurum Tecrübesi	1	32	5,27	5,46
Toplam Tecrübe	1	45	12,17	8,61
Çalışan Kişi Sayısı	1	500.000	4590,39	36622,74
Kuruluş Yılı	1845	2023	1996,55	23,13

Araştırma dahil olan katılımcıların 34.85±8.58 yaş ortalamasına sahip oldukları belirlenirken katılımcıların 5.27±5.46 yıl kurum tecrübesi, 12.17±8.61 yıl toplam iş tecrübesine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurum özellikleri incelendiğinde ortalama 4590.39±36622.74 kişilik firmada çalıştıkları ve firmaların ortalama kuruluş yılının 1996.55±23.13 olduğu belirlenmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırma modelinin incelenmesi ve hipotezlerin test edilebilmesi için Smart PLS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli çalışılmıştır. Model sonuçları incelenmeden önce model değişkenlerinin oluşturduğu ölçüm modeli ve modele ait ayrışma geçerlilik sonuçları incelenmiştir. Buna göre, değişkenlere ait faktör yük değerlerinin 0.482–0.966 arasında olduğu ve yüklerinin anlamlılığı için t değerlerinin de 2.58'in üzerinde olması nedeniyle yüklerin anlamlı olduğu ($p<0.01$)

belirlenmiştir. Ölçüm modelindeki yapı geçerliliğinin incelenmesi için AVE ve CR değerleri ve güvenilirliğinin incelenmesi için Cronbach's alpha değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Ölçüm modeline Ait AVE, CR ve Cronbach's Alpha Düzeyi

Ölçüm	Değişkenler	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Örgütsel Dayanıklılık Algısı	Atıklık	0,926	0,944	0,772
	Beceri	0,886	0,913	0,637
	Sağlamlık	0,926	0,945	0,773
	Yedekleme	0,825	0,880	0,603
Değişime Hazır Olma	Bilişsel	0,720	0,826	0,550
	Duygusal	0,823	0,877	0,593
	Niyetsel Kararlılık	0,926	0,964	0,931
Adaptif Liderlik	Bağ Kuran Davranışlar	0,932	0,944	0,656
	Çekici/Cezbedici Davranışlar	0,953	0,961	0,781
	Doğrusal Olmayan Davranışlar	0,915	0,932	0,664
Yenilikçi Davranışı	Yeni fikir bulmak	0,881	0,927	0,808
	İş Yeni fikirleri desteklemek	0,884	0,945	0,896
	Yeni fikir geliştirmek	0,768	0,895	0,810
	Yeni fikirleri uygulamak	0,919	0,948	0,859

Tablo 3 incelendiğinde değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç ölçüm modelinin yapı geçerliliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4: Araştırma Modeline Ait Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri) ve HTMT Kriterleri

Kısaltma	Değişkenler	FORNEL													HTMT	
		a	b	b-dho	bkd	ccd	d	dod	nk	s	y	yfb	yfd	yfg	yfu	Bkd
a	Atıklık	0,879														
b	Beceri	0,761	0,798													
b-dho	Bilişsel	0,316	0,242	0,742												
bkd	Bağ Kuran Davranışlar	0,627	0,634	0,217	0,810											
ccd	Çekici/Cezbedici Davraı	0,630	0,599	0,234	0,833	0,884										0,881
d	Duygusal	0,232	0,202	0,652	0,163	0,133	0,770									0,181
dod	Doğrusal Olmayan Davı	0,627	0,629	0,208	0,785	0,812	0,169	0,815								0,852
nk	Niyetsel Kararlılık	0,318	0,283	0,736	0,222	0,237	0,583	0,267	0,965							0,240
s	Sağlamlık	0,724	0,707	0,229	0,613	0,569	0,174	0,595	0,218	0,879						0,655
y	Yedekleme	0,658	0,734	0,248	0,573	0,515	0,241	0,594	0,272	0,726	0,776					0,644
yfb	Yeni fikir bulmak	0,279	0,291	0,449	0,180	0,176	0,447	0,265	0,529	0,232	0,340	0,899				0,203
yfd	Yeni fikirleri desteklem	0,375	0,361	0,468	0,297	0,338	0,377	0,365	0,464	0,253	0,357	0,691	0,947			0,331
yfg	Yeni fikir geliştirmek	0,247	0,265	0,336	0,202	0,204	0,328	0,279	0,394	0,200	0,329	0,706	0,591	0,900		0,238
yfu	Yeni fikirleri uygulamal	0,369	0,369	0,501	0,269	0,306	0,389	0,331	0,530	0,260	0,356	0,721	0,842	0,593	0,927	0,286

a:Atıklık, b:Beceri, b-dho:Bilişsel, bkd:Bağ Kuran Davranışlar, ccd:Çekici/Cezbedici Davranışlar, d:Duygusal, dod:Doğrusal Olmayan Davranışlar, nk:Niyetsel Kararlılık, s:Sağlamlık, y:Yedekleme, yfb:Yeni fikir bulmak, yfd:Yeni fikirleri desteklemek, yfg:Yeni fikir geliştirmek, yfu:Yeni fikirleri uygulamak,

Tablo 4'te araştırmanın modeline ait ayrışma geçerliliği incelenmiş, koyu renk ve italik şekilde gösterilen değer (AVE değerinin karekök değeri) tamamı altında bulunan ilişkili yapı değerlerinden daha büyük olduğundan ayrışma geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir. Tablo 7'de sadece BKD değişkeninin altında bulunan ilişkili değerlerin AVE değerinin karekök değerinden daha yüksek olduğu belirlenmiş olup bu durumda ayrışma geçerliliğinin incelenmesi için bir diğer yöntem olan HTMT katsayısına bakılmıştır. Bu değişken için HTMT katsayısı eşik değer olan 0.90'nın altında olduğu görülmektedir. Tüm bu sonuçlar hem Fornell-Larcker Kriteri'ne göre hem de HTMT kriterine göre değişkenlerin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Hipotez Testleri

En Küçük Kareler Yöntemi, verilere en uygun doğruyu belirleme yöntemi olduğundan araştırma modelinde kısmi en küçük kareler yol analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre Smart PLS programı kullanılarak analizlere devam edilmiştir. Buna göre, doğrusallık yol katsayıları (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) hesaplamak için PLS, tahmin gücü (Q^2) için de blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılık düzeyleri için Bootstrapping-yeniden örnekleme ile 5000 alt örneklem üzerinden t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın modeline ait katsayılar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırmanın Modeline Ait Model Katsayıları

	R^2	f^2	Q^2	SRMR
Değişime Hazır Olma	0,056	0,059	0,026	0,074
Yenilikçi İş Davranışı	0.388	0,386	0.252	

R^2 değeri incelendiğinde değişime hazır olmanın %5.6 oranında bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı, yenilikçi iş davranışının %38.8 oranında bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Etki büyüklüğü (f^2) katsayısının 0.35'in üzerinde olduğundan etki büyüklüğünün yüksek olduğu değişime hazır olma için ise etki büyüklüğünün düşük olduğu belirlenmiştir. Tahmin gücü değerlerinin (Q^2) sıfırdan büyük olması bağımsız değişkenin bu model için tahmin etme gücüne yeterli düzeyde sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5'te görülebileceği üzere SRMR değeri 0,074 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında olabilen bu değer, 0,08'den küçük olması uyumun oldukça yüksek olarak sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006; Byrne, 2012).

Değişime hazır olmanın aracı değişken etkisi Rungtusanatham vd. (2014), Ramayah vd. (2018) ve Rasoolimanesh vd. (2021)'in *Bölümleme* yaklaşımı temel alınarak incelenmektedir. Buna göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında direk etki aranmaz.

Tüm bu sonuçlar araştırma modeli sonucunda ulaşılan hipotez sonuçlarının incelenmesine olanak vermiş olup hipotez sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Yol Analizi Sonuçları

Hipotez ler	Yollar	Etki Katsayıları			Güven Aralıkları	
		Beta	t	p	%2.5	%97.5
H1	SO KAL -> SO DHO	0,237	4.193**	0,001<0.01	0,125	0,358
H2	SO DHO -> SO YİD	0,519	14,574**	0,001<0.01	0,450	0,597
H3	KAL -> DHO -> YİD	0,123	3,972**	0.001<0.01	0,066	0,189
H4	DHO X OD -> SO YİD	0,106	1,785	0.075<0.10	0,066	0,189

**p<0.01

SO KAL: Karmaşık Adaptif Liderlik, SO DHO: Değişime Hazır Olma, SO YİD: Yenilikçi İş Davranışı, SO OD: Örgütsel Dayanıklılık Algısı

Tablo 6'ya göre; araştırmanın birinci hipotezi incelendiğinde, karmaşık adaptif liderliğin değişime hazır olma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.237$; $t=4.193$; $p<0.01$), dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezinin (H1) kabul edildiği belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi incelendiğinde; değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ($\beta=0.519$; $t=14.574$; $p<0.01$), dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezinin (H2) kabul edildiği belirlenmiştir.

Yine Tablo 6'ya göre; araştırmanın üçüncü hipotezi incelendiğinde, değişime hazır olmanın, karmaşık adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkideki aracılığının incelenmesi için dolaylı etkisine bakılmıştır. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0.123$, $t=3.972$; $p<0.01$), dolayısıyla değişime hazır olmanın karmaşık adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve üçüncü hipotezinin (H3) kabul edildiği belirlenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi incelendiğinde; Tablo 6'da Değişime Hazır Olma* Örgütsel dayanıklılık etkileşim teriminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak %90 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($\beta=0.106$, $t=1.785$; $p=0.075<0.10$) normalde değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi 0.519 iken örgütsel dayanıklılık değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı anlamlı şekilde pozitive dönmekte ve anlamlılığını sürdürmektedir. Bu durumda araştırmanın 4. Hipotezinin (H4) kabul edildiği belirlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada ani ve öngörülemez değişimlerde öncelikle ihtiyaç duyulan yenilikçi iş davranışını harekete geçirecek etkinin çalışanın değişime hazır olması gerektiği düşünülmüş. Ancak değişime hazır olan ya da olmayan her çalışanın harekete geçirecek olanın adaptif liderler ve uygulamaları olabileceği, ayrıca örgütsel dayanıklılık algısının da söz konusu değişimde bir rolü olacağı varsayılmıştır. Adaptif liderlerin, çalışanların yenilikçi iş davranışı geliştirmesine etki edebilmesi için çalışanların değişime hazır olması, yani değişime hazır olmayan çalışanların yenilikçi iş davranışı geliştiremeyebileceği düşünülmüştür. Ayrıca değişime hazır olsalar bile eğer örgütsel dayanıklılık algıları zayıfsa yani içinde bulundukları örgütün ani değişimlerde ayakta kalıp kalamayacağı konusunda şüpheleri varsa, yenilikçi iş davranışı geliştirmede tereddüt edebilecekleri varsayılmıştır.

Bu varsayımlardan yola çıkarak oluşturulan hipotezleri test etmek için yapılan nicel araştırma ve analizler sonucunda; Karmaşık Adaptif Liderliğin Değişime Hazır Olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, Değişime Hazır olmanın Yenilikçi İş Davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Değişime Hazır Olmanın, Karmaşık Adaptif Liderlik ile

Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmıştır. Son olarak Örgütsel Dayanıklılık Algısının Değişime Hazır olmak ile Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediği yani Örgütsel Dayanıklılık algısı ne kadar yüksek olursa Değişime Hazır Olmak ile Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkinin şiddetinin o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA

Çalışmanın sonuçlarına göre adaptif liderlik değişime hazır olmayı, değişime hazır olma da yenilikçi iş davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Değişime hazır olma, adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracı rolü üstlenmektedir. Yani örgütlerin ani değişimlerde yenilikçi iş davranışı geliştiren çalışanlara olan ihtiyacı için öncelikle adaptif liderlere sahip olmaları ve onların davranış ve uygulamaları yoluyla da çalışanlarını değişime hazır hale getirmeleri gerekmektedir. Ancak bu noktada çalışanlar değişime hazır olsalar bile eğer içinde bulundukları kurumun değişimlere karşı dayanıklı olmadığını düşünüyorlarsa, geliştirecekleri yenilikçi iş davranışlarında negatif yönde bir değişim olabileceği buna karşın dayanıklılık algısı yüksekse yenilikçi iş davranışlarında pozitif yönde bir değişim olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel dayanıklılığın düzenleyici etkisinin %90 güven düzeyinde olmasının bir nedeninin de ankette kuruma ait bazı soruların çalışanlar tarafından bilinmediği ve emin olunmadığı durumlarda da verilen tahmini cevaplar nedeniyle olabileceğidir (işletmenin alternatif veya yedek kaynaklarının varlığı ve kullanımı gibi). Bu durumda kurumlar, çalışanların kuruma ait dayanıklılık algısını etkileyecek bazı bilgileri paylaşmaktan yana tereddüt etmemeleri, bu bilgilerin çalışan üzerindeki dayanıklılık algısının yenilikçi iş davranışı geliştirmede etkili olabileceğini dikkate almalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu bilgilere sahip çalışanların olduğu büyük ölçekli kurumlarda yapılacak benzer çalışmalarda hem etkinin hem de güvenirliliğin daha yüksek olabileceği öngörülmektedir.

COVID-19 krizi sırasında olduğu gibi ani değişimler karmaşık adaptif sistemler bakış açısıyla analiz edilebilir ve sosyal sistemlerdeki değişimler bu yolla anlamamıza yardımcı olabilir. Bu tür değişimler sırasında liderlik, az veya eksik bilgi ile hızlı ve karmaşık karar almayı gerektirir. Liderler, kurumların karşı karşıya oldukları zorluklarda karmaşıklık ve belirsizlikleri öne çıkaran değişim yaklaşımlarını ve teorilerini kullanmaları gerekir. Karar almanın doğasında olan karmaşa nedeniyle ortaya çıkabilen suçlama-ve-utanç düşünce yapısından kaçınılmalıdır. Zira bu bakış açısı çıktıların şeffaflığını ve nedenlerini görmeyi engeller. Karmaşık adaptif sistemi anlamada ve davranış modelinin hangi doğrultuda ilerleyeceği öngörüsünde bozulmalara yol açabilir. Bu nedenle örgütler iş birliği ve sistematik davranış öğrenmeli bunun için olabildiğince şeffaf bilgi paylaşımını desteklemelidir. Ayrıca veri toplama ve işleme süreçlerini geliştirmelidir (Angeli & Montefusco, 2020). Değişime hazır olma; örgütsel değişim için gereken ihtiyaçlar, uyum ve başarısı için örgüt üyelerinin verdiği bilişsel ve duygusal tepkilerdir ki bu tepkiler örgüt içindeki grupların sosyal ilişkileri yoluyla oluşur ve paylaşılır.

Ayrıca, örgütsel değişimin kabulü ve sorunsuz uygulanmasına olanak sağlayan örgüte ait yapı, sistem, kültür, kaynaklar ve diğer faktörler değişime hazır olmada kritik rol oynar (Benzer vd., 2017). Bu noktada bu çalışma liderlik ve değişime hazır olmanın değişimin uygulanmasında yani yenilikçi iş davranışı geliştirmede önemli bir etki oluşturduğu, ayrıca örgütsel dayanıklılığın da örgüt yapısı ve sistemi için önemli bir gösterge olduğu ve çalışanlar tarafından bu algının da yine yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörlerde düzenleyici etkisinin olabileceği göstermiştir.

Bu bağlamda örgüt liderlerinin sahip olduğu adaptif özellikler ve uygulamalar vasıtasıyla elde edilecek olan değişime hazır olmada artış ve bu artışın etkisiyle elde edilecek yenilikçi iş davranışlarındaki ivme kayda değer olacaktır. Liderler, örgüt içi yenilikler için harcanan çabaların desteklenmesinde ve bu destek düzeyinin belirlenmesinde hayati önem taşırlar. Ancak, tecrübeli üst

düzy yöneticilerin %94'ü, yenilikçi bir kurumda en önemli itici gücün çalışanlar ve kurum kültürü olduğunu söylemişlerdir (Barsh vd, 2008). Bu da yenilikçi iş davranışının, liderler ve değişime hazır olma açısından odak noktası alınmasına bir kez daha vurgu yapar.

Yönetisel katkılar:

Üst yöneticiler, stratejik hedeflerle ilgili çalışmaları ve karar alma süreçlerinde, geçmiş dönemlere kıyasla çok daha sık yaşanmakta olan küresel değişimleri göz önüne alarak hem örgüt yapısında hem de üst-orta düzey yöneticilerin liderlik becerilerinde yeni yaklaşımlara yer vermelidirler. Bu bağlamda, her düzeydeki liderlerde oluşacak adaptif liderlik becerilerindeki pozitif yöndeki artışın dayanıklılık algısındaki artışla birlikte değişime ve yenilikçi iş davranışında oluşturacağı ivmeye odaklanmalı, bu yönde yapılacak çalışmaları desteklemelidirler. Buna ilave olarak örgüt dayanıklılığın artırılması ya da var olan dayanıklılığın çalışanlar tarafından algılanan kısmının artırılması değişime hazır olan çalışanın yenilikçi iş davranışı geliştirmesini kolaylaştıracığı göz önüne alınarak bu konuda örgüt içi çalışmalar planlanmalıdır. Bu çalışmalar düzenli olarak çalışanların kuruma ait pozitif gelişmeler konusunda bilgilendirilmesini içerebilir. Bunun bir yolunun da kurum içi iletişimin geliştirilmesi olduğundan adaptif liderliğin bu algıyı artırması olasıdır.

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler:

Yüz yüze anketlerde bazı katılımcıların ankete başladıktan sonra tamamlamadığı durumlar ortaya çıkmış dolayısıyla bu anketler veri havuzuna dahil edilmemiştir. Ancak bu noktada ankete katılan diğer katılımcıların da aynı çekincelere sahip olabileceği dolayısıyla bu çekincelerin anket sorularına verilen yanıtları etkilemiş olabileceği unutulmamalıdır. Bu çekincelerin bir nedeninin ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik şartlarla ve kültürel değişimde gözlenen güven eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. İkinci olarak verilerin olabildiğince Türkiye'deki farklı sektörlerden toplanmasına özen gösterilmiş ve bu bağlamda sonuçların genelleştirilebileceği varsayılmıştır. Araştırmanın daha homojen yapıli sektörlerde yenilenmesiyle hipotezlerin daha güçlü desteklenebileceği öngörülmektedir. Ayrıca benzer araştırmaların ekonomik görünümün farklı olduğu dönemlerde yapıldığında farklı sonuçlar oluşturabileceği, bu nedenle özellikle Covid 19 benzeri kriz dönemleri ile bu dönemlerin öncesi veya sonrasındaki nispeten daha istikrarlı, öngörülebilir dönemleri de içeren boyıamsal çalışmaların yapılmasının konuya daha güçlü ışık tutacağı ifade edilebilir. Son olarak araştırmada çalışanların algıları göz önüne alınarak model oluşturulmuş dolayısıyla tek yönlü bulgular elde edilmiştir. Hem çalışanların hem de liderlerin algıları temel alınarak veya bazı ölçeklerde somut veri toplama yöntemine dayanarak yapılacak araştırmaların ve bu yolla elde edilen bulguların karşılaştırılmasının literatüre ve uygulamalara daha geniş bir çerçevede katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda küresel değişimler nedeniyle dayanıklılık, değişim ve inovasyon kavramları araştırmacılar için farklı açılardan tekrar gündeme alınmaya başlamıştır. Tüm bu kavramların liderlikle de bağlantılı olması kaçınılmazdır. Bu kavramların daha somut verilerle ve ekonomik etkileri göz önüne alınarak örgüt performansı açısından da araştırılması hem literatüre hem de uygulamalara katkı sağlayacaktır. Ayrıca hem sektörel hem de coğrafi farklılıklar gözetilerek yapılacak araştırmaların daha kapsamlı sonuçlar vereceği de düşünülebilir. Ayrıca, günümüzde araştırmalar genellikle örgütsel dayanıklılığı nelerin oluşturduğuna odaklanmaktadır ve bunun için geliştirilen ölçekler daha çok çalışan veya liderlerin algılarıyla anket yoluyla değerlendirilmektedir. Oysa bu çalışmalar firma performansında olduğu gibi somut veriler yöntemiyle yapılabilirse elde edilecek dayanıklılık düzeylerinin değişime ve uyum sağlamaya olan etkisi daha anlamlı sonuçlar doğurabilir. Son olarak adaptif liderliğin örgütsel dayanıklılık algısına da önemli bir etkisi olabileceği dikkate

alınarak adaptif liderlik ile örgütsel dayanıklılık kavramı arasındaki direk etki olasılığı ileride yapılacak benzer araştırmalara dahil edilebilir.

ETİK BEYAN

Araştırmanın yürütülebilmesi için, araştırmaya başlamadan önce İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 02.10.2023 tarih ve 74966756 sayılı kararıyla etik kurul ve kurum izni alınmıştır. Araştırmaya başlamadan önce katılımcıların yazılı ve sözel izinleri alınmıştır. Çalışmamızda Helsinki Deklarasyonu Prensiplerine uyulmuştur.

YAZAR KATKI ORANI

Fikir: 1.yazar, 2.yazar. Tasarım: 1.yazar, 2.yazar. Denetleme: 1.yazar, 2.yazar. Kaynaklar: 1.yazar. Malzemeler: Yok, Veri Toplama ve/veya İşleme: 1.yazar, 2.yazar. Analiz ve/veya Yorum: 1.yazar, 2.yazar. Literatür Taraması: 1.yazar. Yazı Yazan: 1.yazar. Eleştirel İnceleme: 1.yazar, 2.yazar.

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma mali açıdan desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., ve İlhan Ö. Ö., (2014), Complex adaptive system mechanisms, adaptive management practices, and firm product innovativeness. *R&D Management*, 44(1), 18-41. <https://doi.org/10.1111/radm.12036>
- Altındağ, E., ve Küsbeci, P. (2014). Innovation management in business and a cross-sectoral empirical study. *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2014.1.10>
- Angeli F. ve Montefusco, A. (2020). Sensemaking and learning during the COVID-19 pandemic: A complex adaptive systems perspective on policy decision-making. *World Development*, 136, 105106, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105106>
- Annarelli, A., ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., ve Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barsh, J., Capozzi, M. M., ve Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 37-47.

- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., ve Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health Services Management Research*, 30(1), 34-46. <https://doi.org/10.1177/0951484816682396>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., ve Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Brown, Timothy A. (2006); *Confirmatory factor analysis for applied research*, Second Edition, The Guilford Press, New York.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with mplus: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Chaffee, M.W. ve McNeill, M.M. (2007). A model of nursing as a complex adaptive system. *Nursing Outlook*, 55(5), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2007.04.003>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Coun, M. J., Edelbroek, R., Peters, P., ve Blomme, R. J. (2021). Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style, innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 717345, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>
- Damanpour, F., ve Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- De Jong, J., ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Gunsel, A., Siachou, E., ve Acar, A. Z. (2011). Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 880-888. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.012>
- Gurbuz, F. G., ve Gulec, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9(4), 136-146. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1651>
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). A global perspective. *Kennesaw: Kennesaw State University*, 2186-2212.

- Heifetz, R. A., Grashow, A., ve Linsky, M. (2009a). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(7), 62–69.
- Heifetz, R. A., ve Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11), 131–141.
- Heifetz, R. A., ve Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard University Press.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Heifetz, R.A., Grashow, A. ve Linsky, M. (2009b). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Janssen, M., ve Kuk, G. (2006, January). A complex adaptive system perspective of enterprise architecture in electronic government. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 4, pp. 71b-71b). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.6>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort- reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kanter, R. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., ve Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Katz, D., ve Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kim, J., Lee, H. W., ve Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160>
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams, & W. P. Vogt (Eds.), *Handbook Of Methodological Innovation*, Thousand Oaks, Ca: Sage. 562-589.
- Leflar, J., ve Siegel, M. (2013). Organizational resilience. *Managing the Risks of Disruptive Events—A practitioner's Guide*. Boca Raton, FL: CRC PressTaylor & Francis Group.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck T.E. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., ve Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu, J., Tong, T. W., ve Sinfield, J. V. (2021). Toward a resilient complex adaptive system view of business models. *Long Range Planning*, 54(3), 102030. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102030>
- Ngan, P. T. (2015). Organizational innovativeness: Motivation in an employee's innovative work behavior. *Scientific Bulletin-Economic Sciences/Buletin Stiintific-Seria Stiinte Economice*, 14, 86-97.
- Paeffgen, T., Lehmann, T., ve Feseker, M. (2023). Comeback or evolution? Examining organizational resilience literature in pre and during COVID-19. *Continuity & Resilience Review*, 6(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/CRR-07-2023-0012>
- Pardo del Val, M., ve Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., ve Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Rafferty, A.E. ve Simons, R.H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes, *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Ramayah, T. J. F. H., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., ve Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using smart PLS 3.0. *An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis*, 1(1), 1-72.
- Rasoolimanesh, S. M., Wang, M., Roldan, J. L., ve Kunasekaran, P. (2021). Are we in right path for mediation analysis? Reviewing the literature and proposing robust guidelines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 395-405. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.013>
- Rowe, A. ve Hogarth, A. (2005). Use of Complex Adaptive Systems Metaphor to Achieve Professional and Organizational Change. *Journal of Advanced Nursing*, 51(4), 396-405. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03510.x>
- Rungtusanatham, M., Miller, J. W., ve Boyer, K. K. (2014). Theorizing, testing, and concluding for mediation in SCM research: Tutorial and procedural recommendations. *Journal of Operations Management*, 32(3), 99-113. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.002>

- Saunders, M. N. (2012). Choosing research participants. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*, 35-52.
- Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., ve Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global—the role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162-179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0156>
- Susanto, A., (2008). Organizational readiness for change: a case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *Int. J. Manage. Perspect.* 2(1), 50–62.
- Thurlings, M., Evers, A. T., ve Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Tierney, K. (2003). *Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the september 11, 2001 attack on the world trade center*. Paper Presented at the Third Comparative Workshop on Urban Earthquake Disaster Management, Kobe, Japan.
- Uhl-Bien, M., ve Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uzunçarşılı, U. ve Narin, E. (2024). *Politik liderlik*. Kule Kitap.
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Wang, H., Wang, L., ve Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in Psychology*, 9, 2223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>
- Wicker, P., Filo, K., ve Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>