T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK, ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ

Mehmet Ali KARAKÖSE
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK, ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ

Mehmet Ali KARAKÖSE
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 17/04/2019 tarih ve 2019/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 14/05/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mehmet Ali KARAKÖSE' nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE : Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE : Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Her geçen gün karmaşık hale gelen iş dünyası örgütleri birçok tehditle karşı karşıya bırakmakta, bu da örgütleri daha kırılgan hale getirmektedir. Öyle ki bu tehditler örgütlerin performansını, iş sürekliliğini ve hatta yaşamını tehlikeye atmaktadır. Tüm bunlara rağmen, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin karmaşıklık ve beraberinde getirdiği tehditlerin üstesinden gelebilmek için önemli bir potansiyel sunabileceği önerilmiş ve örgüt bilimcilerin artan ilgisiyle birlikte bu alandaki çalışmalar artmaya başlamıştır. Ancak mevcut literatür, böylesine önemli bir dinamik yeteneği geliştirmede liderliğin rolüne ilişkin kavramsal ve ampirik çalışmalar açısından oldukça yetersizdir. Öte yandan örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile kritik örgütsel yetenekler olarak değerlendirilen örgütsel özümseme kapasitesi ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye ilişkin kavramsal ve ampirik çalışmalar da yok denecek kadar azdır. Bu çalışmada, ilk olarak örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve bahsi geçen diğer değişkenler bağlamında literatüre teorik bir katkı bulunulması amaçlanmıştır. Ardından dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü ile dayanıklılık kapasitesinin özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği ile olan ilişkisi irdelenerek literatürdeki boşluğun doldurulması yönünde ampirik bir katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında 329 firmadan toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, (i) dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif ilişki olmadığı, (ii) adaptif liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif ilişki olduğu, ve (iii) örgütsel özümseme kapasitesinin örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasında tam bir ara değişken etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, dönüşümcü liderlik, adaptif liderlik, örgütsel özümseme kapasitesi, firma yenilikçiliği.

SUMMARY

The business world, which is becoming more complex every day, confronts the organizations with many threats and therefore the organizations become more fragile. Such threats endanger performance, business continuity and even organizational life. In spite of all these, it has been proposed that the organizational resilience capacity can offer an important potential to overcome the complexity and these threats. With the increasing interest of the organizational science academicians, the studies in this field have started to increase. However, the current literature is very weak in terms of conceptual and empirical studies on the role of leadership in developing such an critical dynamic capability. On the other hand, conceptual and empirical studies related to the relationships between resilience capacity, absorptive capacity and firm innovativeness are also insufficient. In this study, firstly, it is aimed to make a theoretical contribution to the literature by examining the organizational resilience capacity and other variables mentioned. Then, it is aimed to provide an empirical contribution to fill the gap in the literature by focusing the role of transformational and adaptive leadership style in the development of resilience capacity, and the relationship between resilience capacity, absortpive capacity and firm innovativeness.

In this study, the data gathered from 329 firm analyzed and the results show that, (i) transformational leadership style is not positively related to organizational resilience capacity, (ii) adaptive leadership style is positively related to organizational resilience capacity, and (iii) organizational absorptive capacity fully mediates the relationship between organizational resilience capacity and firm innovativeness.

Key words: Organizational resilience capacity, transformational leadership, adaptive leadership, organizational absorptive capacity, firm innovativeness.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca ihtiyaç duyduğum her zaman kıymetli vaktini ayıran, çalışmamın başarısı için elinden gelen desteği sunan, güleryüz ve samimiyetini esirgemeyen ve akademik gelişimim noktasında bilgi ve birikimiyle beni sürekli yönlendiren kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU' na teşekkürü bir borç bilir ve şükranlarımı sunarım. Danışman hocamla birlikte tez çalışmama önemli katkılar sunan, süreç içerisinde hiçbir sorumu cevapsız bırakmayan ve kritik noktalarda önemli yönlendirmelerde bulunan hocam Prof. Dr. Hüseyin İNCE' ye teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde yer alan ve eğitim sürecim boyunca yaptığı tavsiyelerle bizleri aydınlatan Prof. Dr. Oya ERDİL' e teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jürimde yer alan ve yaptıkları katkılarla çalışmamın niteliğini artıran Prof. Dr. Halit KESKİN ve Prof. Dr. Cemal ZEHİR' e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora eğitim süreci boyunca bizleri bilgi ve deneyimleriyle donatan işletme fakültesinin tüm hocalarına ayrı ayrı teşekkür ederim.

İş hayatının yoğun temposuna rağmen, doktora eğitimim için verdikleri destek ve gösterdikleri anlayıştan dolayı 5M' in değerli ortaklarına ve çalışanlarına ayrı ayrı teşekkür ederim. Ayrıca çalışmanın özellikle araştırma bölümün tamamlanması noktasında değerli vakitlerini ayırarak anket çalışmasına dahil olan tüm firma temsilcilerine teşekkür ederim.

Ülkemizin ihtiyaç duyduğu bilim insanlarının/araştırmacıların yetiştirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla başarılı öğrencileri destekleyen TÜBİTAK-BİDEB (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu - Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı)' na tarafıma verdiği destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmaya beni teşvik eden, motivasyonumu sürekli diri tutan ve desteğini her daim yanımda hissettiğim Eşim' e gösterdiği fedakârlıktan dolayı; yaşamlarının en önemli çağlarında kendilerine ayırmam gereken zamandan tasarruf ettiğim için kızım ve oğluma gelecekte bu dokümanı okuduklarında beni anlayışla karşılayacakları umuduyla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ALTYAPI	7
2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	7
2.1.1. Dayanıklılık Kavramı	8
2.1.2. Yıkıcı Olaylar ve Durumlar	11
2.1.3. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Tanımı	13
2.1.4. Dayanıklı Örgütler	15
2.1.5. Dayanıklılık Kapasitesinin Boyutları	20
2.1.5.1. Bilişsel Dayanıklılık	23
2.1.5.1.1. Kavramsal Yönelim	24
2.1.5.1.2. Yapıcı Anlamlandırma	25
2.1.5.2. Davranışsal Dayanıklılık	27
2.1.5.2.1. Öğrenilmiş Beceriklilik	27
2.1.5.2.2. Sıra Dışı Çeviklik	28
2.1.5.2.3. Pratik Alışkanlıklar	28
2.1.5.2.4. Davranışsal Hazırlık	29
2.1.5.3. Bağlamsal Dayanıklılık	30
2.1.5.3.1. Dağıtılmış Güç ve Sorumluluk	30
2.1.5.3.2. Psikolojik Güvenlik	31
2.1.5.3.3. Derin Sosyal Sermaye	32
2.1.5.3.4. Geniş Kaynak Ağları	32
2.2. Liderlik ve Liderlik Tarzları	34

2.2.1. Liderliğin Tanımı 34
2.2.2. Liderlik Tarzları 35
2.2.3. Dönüşümcü Liderlik 36
2.2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı 36
2.2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 38
2.2.3.2.1. İdeal Etki 39
2.2.3.2.2. İlham Verici Motivasyon 40
2.2.3.2.3. Entelektüel Teşvik 41
2.2.3.2.4. Bireysel ilgi 41
2.2.4. Adaptif Liderlik 42
2.2.4.1. Adaptif Liderliğin Tanımı 42
2.2.4.2. Adaptif Liderliğin Bileşenleri 46
2.2.4.2.1. Bağlayıcı Davranış 46
2.2.4.2.2. Çekici Davranış 47
2.2.4.2.3. Doğrusal Olmayan Davranış 48
2.3. Örgütsel Özümseme Kapasitesi 51
2.3.1. Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Tanımı 51
2.3.2. Özümseme Kapasitesinin Boyutları 53
2.3.2.1. Bilginin Elde Edilmesi 53
2.3.2.2. Bilginin Asimile Edilmesi 54
2.3.2.3. Bilginin Dönüştürülmesi 55
2.3.2.4. Bilginin Kullanılması 56
2.4. Yenilik 58
2.4.1. Yeniliğin Tanımı 58
2.4.2. Yenilik Türleri 59
2.4.3. Firma Yenilikçiliği 60
3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME 62
3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Dayanıklılık Kapasitesi 62
3.2. Adaptif Liderlik ve Dayanıklılık Kapasitesi 67
3.3. Dayanıklılık Kapasitesi ve Özümseme Kapasitesi 72
3.4. Özümseme Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği 76

3.5. Özümseme Kapasitesinin, Dayanıklılık Kapasitesi ve Yenilikçilik İlişkisindeki Ara Değişken Rolü 79
4. ARAŞTIRMA 82
4.1. Ölçeklerin Geliştirilmesi 82
4.2. Örneklem Seçimi 84
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği 87
4.4. Hipotez Testleri 92
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR 96
5.1. Tartışma ve Yorumlar 96
5.2. Yöneticiler İçin Tavsiyeler 101
5.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler 103
5.4. Çalışmanın Kısıtları 105

KAYNAKLAR 106
ÖZGEÇMİŞ 125
EKLER 126

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar		Açıklamalar
AFA	:	Açımlayıcı Faktör Analizi
AL	:	Adaptif Liderlik
AVE	:	Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	:	Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
Df	:	Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	:	Dönüşümcü Liderlik
FY	:	Firma Yenilikçiliği
IFI	:	Incremental Fit Index (Artmalı Uyum İndeksi)
NFI	:	Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
ÖDK	:	Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi
ÖÖK	:	Örgütsel Özümseme Kapasitesi
PNFI	:	Parsimony Normed Fit Index (Normelleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
RMSEA	:	Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
SRMR	:	Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
TLI	:	Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
VIF	:	Variance Inflation Factor (Varyans Artış/Büyütme Faktörü)
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Tablo No:		Sayfa
2.1:	Yıkıcı Bir Olay Karşısında Dayanıklı Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri	18
2.2:	Yıkıcı Bir Olay Karşısında Yüksek Dayanıklılık Kapasitesine Sahip Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri	19
2.3:	Yıkıcı Bir Olay Karşısında Orta Düzeyde Dayanıklılık Kapasitesine Sahip Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri	19
2.4:	Yıkıcı Bir Olay Karşısında Düşük Dayanıklılık Kapasitesine Sahip Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri	20
3.1:	Araştırma Modeli	81

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:		Sayfa
2.1:	Örgütsel Dayanıklılığın Tanımları	13
2.2:	Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları	21
4.1:	Ankete İlişkin Demografik Verilerin Dağılımı	86
4.2:	Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler	90
4.3:	Hipotez Testlerinin Sonuçları	92
4.4:	Ara Değişken Korelasyon Analizi Sonuçları	93
4.5:	Ara Değişken Hipotez Testinin Sonuçları	95

1. GİRİŞ

Örgütlerin içinde bulunduğu çevresel koşullar her geçen gün daha karmaşık hale gelmekte, belirsizlik artmakta, örgütleri zorlayan beklenmedik ve yıkıcı olaylar çoğalmaktadır. Öyle ki örgütler hayatta kalabilmek ve iş sürekliliklerini sağlayabilmek için çok sayıda ekonomik, çevresel ve sosyal faktörü dikkate almak durumunda kalmaktadırlar (Fiksel, 2003). Öte yandan tüm bu olumsuz etkenler örgütleri daha kırılgan hale getirmektedir. Oysa bu tür durumlarda doğru yeteneklere sahip olmak, hayatta kalmak için kritik önem taşımaktadır (Golgeci and Ponomarov, 2013). Bu çerçevede, örgütlerin bu zorluk ve tehditlerin üstesinden gelebilmesi için "dayanıklılık kapasitesi" nin potansiyel bir çerçeve sunabileceği önerilmiş ve örgüt bilimcilerin artan ilgisiyle birlikte kavramla ilgili araştırmalar çoğalmıştır (Coutu, 2002; Hamel and Valikangas, 2003; Starr et al., 2003; Burnard and Bhamra, 2011; Annarelli and Nonino, 2016; Carden et al., 2018). Zira bu kapasite, örgütlerin çevresel tehdit ve zorluklara hazırlıklı olmalarını, bunlarla başa çıkmalarını, olağan dışı durumlarda iş sürekliliklerini korumalarını, değişen koşullara adapte olmalarını ve yıkıcı olaylardan sonra denge durumuna dönmelerini sağlamaktadır.

Birçok disiplinde araştırma konusu olan dayanıklılık kavramı (Ledesma, 2014), bilimsel çerçevede ilk olarak psikolojik gelişim ve çocuk davranışları alanında (Garmezy, 1970), daha sonraları ise ekoloji (Holling, 1973) ve diğer bilim dallarında (Fiksel, 2003; Seville et al., 2008; Madni and Jackson, 2009; Ponomarov and Holcomb, 2009) çalışılmıştır. Her ne kadar dayanıklılık, ilgili bilim dallarında kendi bağlamında ele alınsa da çoğunlukla özümseme, sağlamlık, kendini toparlama (iyileşme), hayatta kalma ve gelişme kavramları ile karakterize edilmektedir (Lee et al., 2013). Konu örgütsel bağlamda ele alındığında ise dayanıklılık, en genel haliyle, iş dünyasında var olan çok sayıdaki değişime, sürprize, ihtiyaca ve gereksinime cevap verebilecek ve/veya adapte olabilecek özelliklere sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Aleksić et al., 2013). Örneğin dayanıklılık kapasitesi, bir örgütün riskli ve yeni çevreye adapte olabilecek ve yıkıcı durumlara dayanabilecek yeteneklere sahip olmasını ifade etmektedir (Starr et al., 2003). Vogus and Sutcliffe (2007) ise dayanıklılığı, örgütün risk, stres, gerilim, hatalar, skandallar, krizler, şoklar ve rutinlerin aksaması gibi zorlu koşullar altında hareket etmesine olanak sağlayan pozitif düzenlemeler yapabilmesi, güçlenmesi ve daha yetenekli hale gelmesi olarak

tanımlamışlardır. Nitekim Lengnick-Hall et al.' a (2011) göre bu kapasite, örgütün farklı kaynaklara daha hızlı ve yoğun biçimde erişme imkânını genişletir, çevresindeki aktörlerle güçlü ilişkiler geliştirmesini sağlar, örgütün eylem envanterine çeşitlilik katar ve mevcut alternatifler arasından en iyisine karar vermesine yardımcı olan mekanizmaların kurulmasını sağlar.

Yakın zamanda örgüt biliminde dayanıklılık kavramına artan ilgiyle birlikte, teorik ve az sayıda da olsa ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların bir kısmı kavramı tanımlamaya, içeriğini anlamaya ve diğer örgütsel kavramlar ile ilişkisine odaklanırken (Braes and Brooks, 2010; McAslan, 2010), bir kısmı ise bu kavramın öncüllerine ve boyutlarına odaklanmıştır (Robb, 2000; Lee et al., 2013). Ancak şu ana kadar örgüt bilimi bağlamında yapılan çalışmaların sayısı göz önünde bulundurulduğunda, dayanıklılığa ilişkin literatürün henüz gelişim aşamasında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tez çalışması, gelişmekte olan bu literatüre katkı sağlamak amacıyla çalışmanın odağına örgütsel dayanıklılık kapasitesini koymaktadır. Kavramın daha iyi anlaşılması yönündeki katkısının yanı sıra bu çalışma, dayanıklılık kapasitesi ile ilgili ampirik bir çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı açısından değerlendirildiğinde, oldukça özgün ve değerlidir. Zira literatürde bu kavramla ilgili ampirik çalışma sayısı oldukça az olmakla birlikte, özellikle bu kavramın liderlik ve dinamik örgütsel yetenekler ile ilişkisi birkaç çalışma dışında net bir şekilde kurulmamıştır. Bu çalışmada, literatürdeki bu boşlukların doldurulması yönünde katkı sunulması amaçlanmakta, dayanıklılık kapasitesinin liderlik tarzları ile özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği gibi dinamik örgütsel yeteneklerle olan ilişkisine odaklanılmaktadır.

Örgütlerin beklenmedik yıkıcı olaylar karşısında hayatta kalabilmeleri ve iş sürekliliklerini sağlayabilmeleri için oldukça kritik bir dinamik yetenek olan dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde liderlere önemli görevler düşmektedir. Zira dayanıklılık kapasitesi bir organizasyondaki tüm unsurları (liderler, örgüt üyeleri, kaynaklar, değerler vb.) ilgilendirmekte ve bu unsurların etkin bir şekilde koordine edilmesi ve yönlendirilmesini gerektirmektedir. Bu noktada şu önemli soru akla gelmektedir: "Hangi liderlik tarzları örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesinde nasıl bir etkiye sahiptir?". Diğer bir soru da "Bir örgütün dayanıklılık kapasitesi, örgütün kendisine direk veya endirekt şekilde avantaj sağlayacak hangi dinamik örgütsel

yetenekleri (özümseme kapasitesi, firma yenilikçiliği gibi) nasıl etkilemektedir?" şeklindedir. Bu sorulara yanıt olan ilişkiler ampirik olarak ortaya konulabildiği takdirde, hem örgüt bilimi literatürüne hem de iş dünyasına önemli katkılar sunulmuş olacaktır. Bu çalışmada, bu sorulara konu ilişkiler öncelikle kavramsal olarak ele alınmakta, ardından ampirik olarak test edilmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesini geliştirmede liderliğin rolüne ilişkin olarak mevcut literatür incelendiğinde, birkaç teorik çalışma dışında konuya özgü çalışmaların yok denilecek kadar az olduğu görülmektedir. Her ne kadar bazı çalışmalarda liderliğe atıfta bulunulsa da bunlar oldukça genel ve yüzeysel niteliktedir. Örneğin Umoh et al. (2014) örgütlerin dayanıklı olabilmesi için güçlü bir liderliğe sahip olması gerektiğini belirtirken, de Oliveira Teixeira and Werther (2013) dayanıklılık kapasitesini geliştirmek için liderlik-planlama konfigürasyonuna vurguda bulunmuştur. Seville et al. (2008) tarafından gerçekleştirilen altı yıllık bir araştırmanın sonucunda liderlik, dayanıklılığı başarmanın önemli etkenlerinden biri olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde Pal et al. (2014) da İsveç KOBİ'lerinde dayanıklılık potansiyelinin geliştirilmesine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda liderliğin önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir.

Liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile ilişkisine ilişkin olarak yukarıda açıklanan bu çalışmalarda liderliğe duyulan ihtiyaç temel düzeyde vurgulanmış ancak spesifik olarak liderliğin hangi özellik, tutum ve davranışlarının bu kapasitenin geliştirilmesinde nasıl bir katkı sağlayacağına değinilmemiştir. Bu tez çalışmasının amaçlarından biri, liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisini ampirik olarak test etmektir. Bu bağlamda Akgün and Keskin (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada önerilen dönüşümcü liderlik ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi ilişkisi ile Allen et al. (2011) tarafından ekolojik sistemlerde belirsiz bir gelecekle başa çıkabilmek, kaçınılmaz değişiklikleri ve sürprizleri kabul etmek ve dayanıklılığı sağlamak için önerilen adaptif tarza odaklanılmıştır. Dönüşümcü liderlik örgüte bir vizyon katması, örgütün değişim ve dönüşüm dinamiklerini etkilemesi ve en önemlisi bunu tüm astlarla birlikte yapabilmesi yönüyle önemlidir. Bu liderlik tarzının dönüşüm yeteneğinin özellikle kriz zamanları ile rekabetin aşırı yoğun olduğu dönemlerde örgütün istenilen forma dönüştürülmesi noktasında etkisinin olup olmadığı önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan

adaptif liderlerin olaylara karşı sergilemiş oldukları tutum ve örgütün başarısı için belirsizliği kucaklama, çeşitliliği teşvik etme, çevreye uyum vb. şeklindeki davranışları dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesine ilişkin ihtiyaç duyulan davranış ve özelliklere işaret etmektedir. Nitekim Yukl and Mahsud' a (2010) göre özellikle örgütü etkileyen ciddi bir tehdit ortaya çıktığında ve var olan strateji ve taktiklerde bir felaketi önlemeye yönelik ana değişimler gerektiğinde adaptif liderlik oldukça önemli ve kritik olarak görülmektedir. Bu çalışmada, literatürde var olan bu kavramsal önermeler ve öneriler çerçevesinde dönüşümcü liderlik ile adaptif liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisi nedensel olarak açıklanmış ve bu amaçla oluşturulan hipotezler istatistiki olarak test edilmiştir.

Bu tez çalışmasında liderlik tarzları ile dayanıklılık kapasitesi ilişkisinin yanı sıra araştırılan bir diğer konu da dayanıklılık kapasitesi, özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki olmuştur. Bilindiği üzere günümüz iş dünyasında örgüt dışı bilgi kaynaklarının önemi gittikçe artmaya başlamış ve teknolojik gelişmelerle birlikte bu kaynaklara erişmek daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla harici bilgiyi etkin şekilde yönetmek ve kullanmak önemli bir avantaj olarak görülmüş ve akademik çevreler başta olmak üzere özümseme kapasitesiyle ilgili yeni öngörüler geliştirilmiştir. Harici bilginin edinimi, asimile edilmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması şeklindeki süreçler dizisi olarak tanımlanan özümseme kapasitesi (Zahra and George, 2002), Lengnick-Hall et al. (2011) tarafından yapılan çalışmada dayanıklılık kapasitesi ile ilişkilendirilmiştir. Onlara göre dayanıklı örgütler bilginin değerinin farkında oldukları için bu örgütlerin bilgi arayışı, bilgiyi içselleştirmeleri ve kullanmaları özümseme kapasitesinin gelişmesini sağlar. Benzer şekilde olumsuz çevresel etkilerden asgari düzeyde etkilenmek isteyen örgütlerin elde ettikleri bilgileri yararlı çıktılara dönüştürme çabaları da bu kapasitenin gelişimini destekler (Burnard and Bhamra, 2011). Dayanıklı örgütler bir yandan bilgi toplama, bunları anlama ve anlamlandırmaya ilişkin yetenekleri geliştirirken, diğer yandan da öğrenmeye dayalı bir kültürü desteklerler. Literatürde yer alan çalışmalar her ne kadar dayanıklılık kapasitesi ile özümseme kapasitesi arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemese de bu ilişkinin önemine işaret etmektedir. Bu nedenle, böyle bir ilişkiyi ampirik olarak irdelemek, literatürü hem dayanıklılık hem de özümseme kapasitesi açısından geliştirecektir. Yukarıda açıklanan kavramsal önermeler ile Akgün and Keskin' in (2014) çalışmalarında gelecek çalışmalar başlığı altında yaptığı öneriler, bu ilişkiyi

ampirik olarak test etmek için güçlü bir yönlendirmede bulunmaktadır. Bu bağlamda, bu tez çalışması kapsamında oluşturulan araştırma modelinde dayanıklılık kapasitesi ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişki nedensel bağlantılar kurularak açıklanmış ve istatistiki olarak test edilerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Dinamik bir yetenek olan yenilikçilik, en genel haliyle, örgüt içerisinde yeniliğe ilişkin açık bir kültür oluşturmaya ve yenilikçi çalışmaları desteklemeye karşılık gelmektedir (Hult et al., 2004). Yenilikçi çalışmalar, örgütlere piyasada öncü olmanın avantajını sunduğu için yenilikçi örgütlerin rakiplerine göre daha dinamik, hızlı ve nihayetinde kârlı olmalarını sağlar (Mansury and Love, 2008). Bu araştırma çalışmasının odağında yer alan dayanıklılık kapasitesi, yenilik adına önemli fırsatlar sunmaktadır. Dayanıklı örgütlerin çevresel baskılara ve değişen koşullara yönelik olarak gerçekleştirdikleri örgütsel ve operasyonel düzenlemeler ile adaptasyon çabaları örgütsel kültür ve rutinlerde değişimi beraberinde getireceği gibi ürün, hizmet ve süreçlerde de değişimi ve yeniliği sağlayacaktır (Mallak, 1998; Coutu, 2002). Diğer bir ifadeyle bu düzenleme ve adaptasyon çabaları aynı zamanda örgütün yenilikçi faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması noktasında da etkili olabilecektir. Öte yandan yenilik alanında yapılan çalışmalar bilgiyi yeniliğin temel girdisi olarak ifade etmişler ve bir örgütün bilgiden faydalanma yeteneğinin (özümseme kapasitesinin) yenilikçi çalışmalarda kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir (García-Morales et al., 2012). Bu değerlendirmeler ve mevcut literatürde bu alandaki eksiklik göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve özümseme kapasitesinin firma yenilikçiliği ile ilişkisi nedensel bağlantılar kurularak açıklanmış ve istatistiki olarak test edilmiştir.

Çalışma kapsamında yukarıda açıklanan ilişkilere ilave olarak özümseme kapasitesinin dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasındaki ara değişken rolü de incelenmiştir. Örgütsel dayanıklılık ile ilgili çalışmalar, bu dinamik kapasitenin bir örgütün çevrede olup biteni anlama, kavrama, bilgiyi özümseme ve bunu çeşitlilik oluşturmak amacıyla kullanma yeteneğine işaret etmektedir (Lengnick-Hall and Beck, 2003; Sutcliffe and Vogus, 2003). Bu, dayanıklılık kapasitesinin aynı zamanda özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde etkisi olduğu anlamı taşımaktadır. Diğer yandan ilgili ve yeni harici bilginin yenilikçi aktiviteler için değeri dikkate alındığında, özümseme kapasitesi firma yenilikçiliği üzerinde kritik bir etkiye sahiptir (Mafabi et

al., 2012). Birbiriyle bağlantılı bu ilişkiler zinciri, dayanıklılık kapasitesinin özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde etkisi olduğu ve böylece harici kaynaklardan elde edilen bilginin dönüştürülerek yenilikçi faaliyetlerde kullanımı yoluyla firma yenilikçiliğiyle de dolaylı olarak ilişkili olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, özümseme kapasitesinin dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisindeki ara değişken etkisi incelenmiş ve ampirik olarak test edilmiştir.

Bu tez çalışmasında, yukarıda yapılan açıklama ve değerlendirmeler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli kapsamında;

a) Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile ilişkisi,
b) Adaptif liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile ilişkisi,
c) Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin örgütsel özümseme kapasitesi ile ilişkisi,
d) Örgütsel özümseme kapasitesinin firma yenilikçiliği ile ilişkisi,
e) Örgütsel özümseme kapasitesinin, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisindeki ara değişken rolü,

incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak çalışmanın amacı, özgünlüğü ve literatüre sağladığı katkılara ilişkin bilgiler verilmiştir. Ardından birinci bölümde, araştırma modelinde yer alan değişkenlerle ilgili olarak gerçekleştirilen literatür çalışmasının bir özeti sunulmuştur. İkinci bölümde araştırma modelinin teorik çerçevesi sunulmuş, modelde yer alan değişkenler arası ilişkiler nedensellik yaklaşımıyla açıklanmış ve bu kapsamda oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, bir önceki bölümde yer alan hipotezler istatistiki olarak test edilmiş ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Bu bölümden sonra elde edilen analiz sonuçları değerlendirilmiş ve uygulamaya ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca gelecek çalışmalar için önerilere ve çalışmanın kısıtlarına da yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ALTYAPI

2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Günümüz iş dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmesi ve iş sürekliliklerini sağlayabilmeleri için çok sayıda ekonomik, çevresel ve sosyal faktörü dikkate almaları gerekmektedir (Fiksel, 2003). Çünkü örgütler kaçınılmaz olarak, bu faktörlerin neden olduğu krizler ve yıkıcı olayların beraberinde getirdiği tehditler ile uğraşmak zorunda kalmaktadır (Burnard and Bhamra, 2011). Örgütler, bu tehditlerden kaçınmak ve korunmak için yeni stratejiler geliştirmek ve mevcut stratejilerini yeniden tasarlamakla yükümlüdürler (Mafabi et al., 2012). Örgütlerin değişken çevre koşulları, zorlu rekabet ve krizlerle mücadele ederek asgari etkilenmeleri ve değişen koşullara adapte olmaları söz konusu olduğunda, farklı disiplinlerde geniş bir literatüre sahip olan ancak örgüt biliminde henüz yeni bir kavram olan "dayanıklılık" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Robb, 2000; Bhamra et al., 2011; Burnard and Bhamra, 2011). Zira bir örgütün büyük bir krizden veya yıkıcı bir olaydan kurtulma yeteneği, örgütün yapısına, içinde bulunduğu yönetim ve operasyonel sistemlere ve bunların dayanıklılığına bağlıdır (Seville et al., 2008).

Örgütler için dayanıklılığı geliştirmenin en önemli amacı, yıkıcı bir olayın olumsuz sonuçlarının etkilerini azaltmak için etkili bir şekilde yanıt vermeyi sağlayan koruyucu önlemleri geliştirmek, olabildiğince çabuk ve tamamen iyileşmeyi sağlamaktır. Zira örgütlerin yıkıcı olaylara karşı dayanıksız olması, iş sürekliliklerinin kesintiye uğramasına ve yaşamlarının son bulmasına neden olabilir (Lewis and Loebbaka, 2008). Diğer yandan bu tür yıkıcı olaylara rağmen müşteriler ve hissedarlar gibi paydaşlar ise ürün ve hizmetlerin kendilerine kesintisiz şekilde sunulmasını beklemektedir (McAslan, 2010). Böyle durumlar, yıkıcı olayların getirdiği tehditlerle başa çıkmada örgütlerin daha etkin ve başarılı hale gelmelerine imkân sağlayan örgütsel dayanıklılık kapasitesine olan ihtiyacı açığa çıkarmaktadır (Tarrant, 2010).

Bu tez çalışmasının odak noktasını oluşturan örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve boyutlarının daha iyi anlaşılabilmesi adına "dayanıklılık" kavramı ile "yıkıcı olay ve durum" kavramlarına kısaca değinmenin faydalı olacağını düşünüyoruz. Bu nedenle bu başlık altında ilk olarak bu iki kavrama genel hatlarıyla yer verilecek, ardından örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile ilgili detaylara geçilecektir.

2.1.1. Dayanıklılık Kavramı

Birçok disiplinde araştırma konusu olan dayanıklılık kavramı (Ledesma, 2014), bilimsel çerçevede ilk olarak psikolojik gelişim ve çocuk davranışı alanında (Garmezy, 1970), daha sonraları ise ekoloji alanlarında yoğun biçimde çalışılmıştır (Holling, 1973; Walker et al., 2006; McDaniels et al., 2008). Farklı disiplinlerde kendi bağlamı içerisinde ele alınan dayanıklılık, geniş bir disiplin yelpazesinde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin Madni and Jackson (2009), çalışmalarında dayanıklılığın literatürde yer alan çeşitli formlarını listelemiş, bunların tanımlarına ve açıklamalarına yer vermiştir: ekolojik dayanıklılık, psikolojik dayanıklılık, ekonomik dayanıklılık, endüstriyel/örgütsel dayanıklılık, ağ dayanıklılığı, sosyo-ekolojik dayanıklılık. Diğer yandan kavram, sosyoloji (Adger, 2000), mühendislik (Madni and Jackson, 2009), kriz yönetimi (Somers, 2009), acil durum yönetimi (Stephenson et al., 2010), ağ teorisi (Callaway et al., 2000), stratejik yönetim (Hamel and Valikangas, 2003), örgüt teorisi (Weick and Sutcliffe, 2011), malzeme bilimi (Hicks and Monismith, 1971), tedarik zinciri yönetimi (Sheffi and Rice, 2005; Ponomarov and Holcomb, 2009), yüksek güvenilirlikli örgütler (Weick et al., 2008; Sutcliffe, 2011) ve güvenlik mühendisliği (Hollnagel et al., 2006) de dahil olmak üzere çeşitli disiplin ve uygulama alanlarına konu olmuştur.

Dayanıklılık ilk olarak psikolojik gelişim alanında sağlıklı kişilik özelliklerinin gelişimini teşvik eden psikolojik faktörler açısından tartışılmıştır (Bonanno, 2004). Werner and Smith (2001) Hawaii' li çocuklara yönelik yürüttüğü kırk yıllık bir araştırma sonucunda, bireylerin dayanıklılığı konusunda önemli bulgular elde etmiştir. Araştırmadaki çocuklar yoksulluk içinde yaşamış, alkolik ve/veya geçimsiz ebeveyn davranışlarına maruz kalmış ve temel eğitimden yoksun kalmışladır. Fakat ilginç şekilde bu çocukların bazıları bu koşulların üstesinden gelmiş, sağlıklı ve kendine güveni yüksek yetişkinler olmuşlardır. Werner and Smith (2001), çalışmalarının sonunda dayanıklı bireyleri dayanıklı olmayan bireylerden ayıran dört özellik tespit etmişlerdir: Problem çözme becerileri, olumlu algılama, olumlu destek (başkalarının pozitif ilgisini ve desteğini kazanma) ve iyi sonuca dair güçlü bir inanç. Coutu (2002) da benzer şekilde dayanıklı insanların üç belirleyici yeteneğe sahip olduğunu belirtmiştir: içinde bulundukları olumsuz koşulları tüm gerçekliğiyle kabul etmek, bu tür durumlardan anlam çıkarmak ve doğaçlama yapmak. Diğer yandan iyimserlik,

empati, entelektüel yetkinlik, benlik saygısı, misyon, kararlılık ve azim gibi kavramlar da dayanıklı bireylerde öne çıkan özellik veya karakteristikler olarak ifade edilmiştir (Ledesma, 2014).

Dayanıklılık kavramını daha anlaşılabilir ve somut hale getirmek için Jim Collins' in "İyiden Mükemmel Şirkete (Good to Great)" isimli kitabında yer alan Stockdale Paradoksu örnek olarak verilebilir (Collins, 2001). Paradoks, genel olarak, bir yandan içinde bulunulan belirsiz ve zorlu koşullara ilişkin gerçekliğin bilincinde olmak diğer yandan ise sonuçta başarılı olunacağına dair bir inancın varolması şeklindeki ikileme ilişkindir. Yani bir taraftan sonu belli olmayan ve oldukça zorlu/sıkıntılı koşulların farkında olmak, diğer taraftan ise başarılı olunacağı inancıyla mücadele etmek. Paradoks, ismini ABD' li bir subay olan Amiral Jim Stockdale' den almaktadır. Olay, Vietnam Savaşı sırasında amiralin, askerleriyle birlikte esir düştüğü ve gerçek ismi Hao Lo olan ancak Hanoi Hilton olarak ün yapmış bir esir kampında geçmektedir. 1965-1973 yılları arasında geçen sekiz yıllık süre zarfında amiral ve askerleri savaş esirlerinin sahip olduğu hiçbir hakka sahip olmamış, türlü türlü ve ağır işkencelere maruz kalmış ve sonlarının ne olacağını bilmeden yaşamışlardır. Amirale ayrıca kamptaki askerleri idare etme görevi de verilmiştir. Amiral, bu süreçte askerlerinin moral seviyesini belirli bir düzeyde tutarak hayatta kalmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmak için elinden gelini yapmıştır. Örneğin, koğuş duvarlarına vurarak oluşturdukları seslerle mors alfabesine benzer bir dahili haberleşme mekanizması geliştirmiş, böylece emrindeki askerlerin işkence halinde nasıl cevap vermeleri ve davranmaları konusunda bir bilgi akışı sağlayarak en az şekilde zarar görmelerini sağlamıştır. Diğer yandan kendilerini propaganda amacıyla kullanma girişimlerine karşı çeşitli şekillerde mücadele vermiştir. Tüm bu mücadeleye rağmen bazı askerlerini kaybetmiştir. Sekiz yılın ardından serbest bırakıldıklarında, kendisi ile yapılan röportajda bu süreçle nasıl mücadele ettiği ve bazı askerlerinin ölüm nedeni sorulduğunda, "Tüm olumsuz koşullara rağmen sonunun iyi olacağına dair inancımı hiçbir zaman kaybetmedim. Kampta ölen askerlerin ise ortak bir özelliği vardı: iyimserlik". İfadesine şöyle devam etmiştir, "İyimser düşünenler Noel geldiğinde kurtuluruz diyorlardı, ancak olmuyordu. Ardından Paskalya yaklaşınca Paskalya' da kurtuluruz diyorlardı, ancak sonuç değişmiyordu. Ardından Şükran Günü… Tekrar Noel…, Paskalya… Sonunda hayal kırıklığı yaşayıp ümitlerini kaybediyor ve kendilerini yaşama bağlayan bir şey olmadığı için ölüyorlardı. Bu askerler, içinde

bulundukları gerçekleri kabul etmedikleri için bununla mücadele etmek için gerekli disipline sahip olamıyorlardı". Stockdale burada ümit etmek ile inancını korumak arasındaki ayrıma vurgu yapmaktadır. İşin sonunda iyi olacağına dair inanç, insanları harekete geçmeye ve mücadele etmeye teşvik eder. Bu inanç, boş bir ümitten çok fazlası olup, gerçeklerin farkına varmayı, bunlarla yüzleşmeyi ve mücadele etmeyi göze almak demektir. Stockdale paradoksu, dayanıklılıkla ilgili olarak psikoloji alanında yapılan çalışmaların sonuçlarıyla oldukça uyumludur. Örneğin gerçeğin farkında olmak, olayları ve koşulları anlamlandırmak, problem çözmek, farklı eylem alternatifleri geliştirmek ve güçlü bir inanca sahip olmak bu kapsamda yer alan önemli özellik ve yetenekler arasında yer almaktadır.

Dayanıklılık kavramı kendini toparlama (iyileşme), sağlamlık, özümseme, hayatta kalma ve gelişme kavramları ile karakterize edilmektedir (Lee et al., 2013). Örneğin Janas (2002), dayanıklılığı zorlu/sıkıntılı durum, aksilik, felaket vb. durumlarda kendini toparlama ve iyileşme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kantur and İşeri Say (2012) da kavramı beklenmedik tehlikelere karşı koyma ve iyileşmeyi/toparlamayı öğrenme kapasitesi olarak açıklamıştır. Diğer bir tanıma göre dayanıklılık, zor koşullar altında pozitif düzenlemenin sürdürülmesi (Vogus and Sutcliffe, 2007) ve zorlayıcı koşullar altında arzu edilen işlevleri düzenleme (ayarlama) ve sürdürme kapasitesi olarak ifade edilmiştir (Ponomarov and Holcomb, 2009). Dayanıklılık, normal akışı (denge durumunu) bozan önemli değişikliklere karşı üretken cevap vermekle ilgili olup (Horne and Orr, 1998), dayanıklı bireyler/ sistemler/örgütler, stres kaynaklarına göğüs gerer ve zorlukları aşarak hayatlarına devam edebilme becerisini gösterir (Ledesma, 2014).

Ekoloji biliminde de sıklıkla kullanılan dayanıklılık kavramı Holling (1973) tarafından kalıcılığın bir ölçüsü olarak değerlendirilmiştir. Ona göre dayanıklılık sistemlerin yıkıcı ve rahatsız edici durumları özümseme kabiliyetini belirler ve geçici bir bozulmadan sonra denge durumuna dönme ve eski ilişkileri sürdürebilme kapasitesini gösterir. Aynı alanda Walker et al. (2006) tarafından ekolojik sistemler açısından yapılan tanıma göre dayanıklılık, bir sistemin değişime uğramak zorunda kaldığında bozulmayı, parçalanmayı özümseyebilme ve yeniden organize olabilme kapasitesidir. Malzeme biliminde dayanıklılık bir malzemenin esnetildikten (elastik deformasyona uğratıldıktan) sonra orijinal şeklini ve özelliklerini geri kazanma

kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Vegas and Del Yerro, 2013). Kavram, mühendislik biliminde ise sapmaları, değişimleri, karmaşık durumları, bozulmaları ve sürprizleri fark edebilme, hissedebilme, adapte olabilme ve özümseyebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Hollnagel et al., 2006).

Dayanıklılık, farklı disiplinlerde farklı şekillerde açıklansa da genel hatlarıyla bir şok veya rahatsızlıktan sonra kendini toparlama/iyileşme yeteneği anlamına gelmektedir (Madni and Jackson, 2009). Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan anlaşılacağı ve Gibson and Tarrant (2010) tarafından da belirttiği üzere dayanıklılık dinamik bir yetenek olup, bağlam değiştikçe artan veya azalan bir niteliğe sahiptir. Ayrıca birçok faktörün karmaşık etkileşiminden kaynaklanmakta, koşullar değiştikçe bu faktörlerin dayanıklılık için varlığı ve katkısı değişkenlik göstermektedir.

2.1.2. Yıkıcı Olaylar ve Durumlar

Günümüz iş dünyası örgütleri bazıları basit düzeyde kalan bazıları ise bir kriz veya felakete dönüşen tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Son yıllarda yürütülen araştırmalar yıkıcı olayların sıklığının ve ciddiyetinin arttığını göstermektedir (Braes and Brooks, 2010). Mevcut literatür bu tür olayları farklı şekilde isimlendirmektedir. Kriz, aksaklık, kesintiye uğratan durumlar, zorlu koşullar, aşırı/uç olaylar vb. bunlara örnek olarak verilebilir (Sheffi and Rice, 2005; Madni and Jackson, 2009). Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık kavramıyla bağlantılı olarak etkileri ve sonuçları bakımından birçok benzer kavramı kapsayan ve literatürdeki çoğu araştırmacı tarafından da kullanılan "yıkıcı olay ve durum" kavramı yoğun biçimde kullanılmıştır.

Yıkıcı olaylar, örgüt için tehdit içeren, yorumlanması zor bir durumu tasvir etmekte olup, doğası gereği örgütleri belirsizlikle baş başa bırakmakta, yaşamı olumsuz şekilde etkilemekte ya da performans düşüşlerine neden olabilmektedir (Sullivan-Taylor and Branicki, 2011). Bu olaylar süreksizlik, karışıklık ve bozukluk oluşturarak normal operasyonları kesintiye uğratan veya engelleyen olaylardır (Madni and Jackson, 2009). Yukl and Mahsud (2010) bunları ciddi etkilere neden olabilecek olağandışı ve acil olarak ele alınması gereken sorunlar olarak tanımlamıştır.

Literatürde yer alan çalışmalarda yıkıcı olay ve durumlara yönelik çok sayıda örnek sunulmuştur. Bu örnekler müşteri taleplerindeki değişimden terör olaylarına

kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Yıkıcı olayların hangi çalışmalarda nasıl örneklendirildiği aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Ekonomik krizler, terör olayları (Lengnick-Hall and Beck, 2003),
- Doğal afetler, terör olayları, bir tedarikçinin iflası, grev, ürün talebindeki belirsizlik, müşteri beklentisindeki anormal artış, artan küresel rekabet, yaşam döngüsü kısa olan ürünlerdeki çeşitlilik, kapasite kısıtlamaları (Sheffi and Rice, 2005),
- Doğal afetler, terörizm, politik istikrarsızlık, finansal çöküntüler, tesislerde meydana gelen büyük bir arıza, kilit bir personelin ölümü, ekipman arızası, tedarikin aniden kesintiye uğraması (Madni and Jackson, 2009),
- Büyük iş kazaları, doğal afetler, ekipman arızaları, ürün hataları, grev, sabotaj, terörizm, yeni rakipler, yeni teknoloji, sosyal-kültürel değişiklikler, yeni yasal düzenlemeler, ekonomik koşullardaki değişim, müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişim (Yukl and Mahsud, 2010).
- Ekonomik durgunluk, dalgalı piyasa koşulları, doğal afetler, terörizm, ekonomik krizler, skandallar, yasal düzenlemeler, değişen müşteri talepleri (Burnard and Bhamra, 2011),
- Doğal afetler, altyapı yetersizliği, küresel kredi sıkışıklığı, salgın hastalıklar, terörizm, temel ürünlerde (örneğin yakıt gibi) arz yetersizliği (Sullivan-Taylor and Branicki, 2011),
- Teknolojik hızlı değişim, jeopolitik olaylar, tedarik zincirindeki bir aktörün eksilmesi (zincirin kopması), tüketici taleplerindeki ani değişiklikler (de Oliveira Teixeira and Werther, 2013),
- Finansal krizler, iklim değişikliği (Gilly et al., 2014),

Örgütler, üstteki listeden de anlaşılacağı üzere faaliyette bulundukları çevrede meydana gelen değişiklikler nedeniyle artan karmaşıklık ve belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum kimi örgütleri ciddi şekilde etkileyebilirken, kimi örgütler bunları daha hafif şekilde atlatabilmektedir. Örgütler bu tür olaylara ayak uydurabilmek için kendilerini donatarak dayanıklı olmalı ve sürdürebilirliklerini sağlamalıdırlar (Hamel and Valikangas, 2003).

2.1.3. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Tanımı

Örgütsel dayanıklılık, yönetim biliminde yeni bir kavram olmasına rağmen yakın zamanda artan bir ilgi görmüştür (Coutu, 2002; Hamel and Valikangas, 2003; Lengnick-Hall and Beck, 2009; Burnard and Bhamra, 2011; Annarelli and Nonino, 2016; Carden et al., 2018). Starr et al. (2003), örgütsel dayanıklılığın yıkıcı olaylarla başa çıkabilecek yeteneklere sahip olmanın yanı sıra yeni ve riskli çevreye adapte olabilme kapasitesini de ifade ettiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Robb (2000), örgütsel dayanıklılığın teknolojideki hızlı ve çalkantılı değişimlere adapte olmakla ilgili olduğunu vurgulamıştır. Dayanıklılığın adaptif yönünü vurgulayan bu tanımların yanı sıra, bazı araştırmacılar kavramı sürekli yeniden yapılanma kapasitesi olarak açıklamışlardır (Hamel and Valikangas, 2003). (Vogus and Sutcliffe, 2007) ise dayanıklılığı, örgütün risk, stres ve gerilim, hatalar, skandallar, krizler, şoklar ve rutinlerin aksaması gibi zorlu koşullar altında pozitif (olumlu) ayarlama ve düzenlemeler yapabilmesi, güçlenmesi ve daha yetenekli hale gelmesi olarak tanımlamışlardır.

Terim bağlamında değişiklik olmasına rağmen, daha öncede belirtildiği üzere farklı disiplin ve uygulama alanların tümünde dayanıklılık kavramı, yıkıcı bir olay sonrasında istikrarlı bir duruma geri dönme kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Örgütsel dayanıklılıkla ilgili olarak literatürde yer alan tanımların bir özeti Tablo 2.1' de sunulmuştur.

Tablo 2.1: Örgütsel Dayanıklılığın Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Mallak (1998)	Bir örgütün acil durumlara yönelik olumlu pozitif davranışları hızlı bir şekilde tasarlayıp uygulayabilme yeteneğidir.
Hamel and Valikangas (2003)	Bir örgütün yıkıcı sürprizleri öngörmesine, kendisini bunlardan en az zarar görecek şekilde ayarlamasına, tepki vermesine ve faydalanmasına olanak sağlayan sürekli yeniden yapılandırma kapasitesidir.
Starr et al. (2003)	Bir örgütün iş sürekliliğinde kesinti oluşturan durumlara dayanabilecek örgütsel yeteneklere sahip olmasıdır.
Sutcliffe and Vogus (2003)	Bir örgütün gittikçe karmaşık ve zorlu belirsiz koşullar, artan rekabet ve hızlı değişim karşısında kendini ayarlama/düzenleme ve adapte olma kapasitesidir.

Yazar(lar)	Tanım
Fiksel (2003)	Bir örgütün çalkantılı değişim karşısında hayatta kalabilme, adapte olabilme ve büyüme kapasitesidir.
Seville et al. (2008)	Bir örgütün kriz zamanlarında hayatta kalma ve potansiyel olarak büyüme yeteneğidir.
Comfort et al. (2010)	Bir örgütün, herhangi bir karmaşa veya yıkıcı bir olay sonrasında kendini toparlama/iyileşme kapasitesidir.
McAslan (2010)	Bir örgütün genellikle beklenmedik tehditlere maruz kaldıktan sonra iyileşmesi ve denge duruma dönmesi için oluşan zorluklarla baş edebilme yetisidir.
Gunasekaran et al. (2011)	Bir örgütün gelişmekte olan piyasalara karşı adapte olma, tepki verme, sürdürülebilirliği sağlama ve rekabet edebilme gücüdür.
Lengnick-Hall et al. (2011)	Bir örgütü tehdit eden yıkıcı olaylardan yararlanmak için duruma özgü tepkiler geliştirme, bunları özümseme ve sonuçta dönüştürücü eylemlerle ilişkilendirme kapasitesidir.
Gilbert et al. (2012)	Bir örgütün tehditler karşısında hayatta kalma, örgütü değişen koşullara uygun şekilde dönüşme ve değişimle birlikte büyüme yeteneğidir.
Banahene et al. (2014)	Bir örgütün düzensizliğe uyum sağlamasına, risk ve belirsizliklerin etkilerini azaltmasına ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasına olanak tanıyan bir yetenektir.
Gilly et al. (2014)	Bir örgütün şokları öngörme ve bunların etkilerini azaltmak için hızlı bir şekilde yeni örgütsel sistem ve yapılar geliştirebilme kapasitesidir.

Örgütler için olumlu bir düzeltme potansiyeli sunan örgütsel dayanıklılık kapasitesi (Vogus and Sutcliffe, 2007) hem olağan zamanlarda hem de krizlerde performansa katkıda bulunan ve sürekli hareket eden bir hedef olarak ifade edilmiştir (Mitroff, 2005). Hızlı şekilde tepki verme yeteneğini içeren bu kapasite, amaç ve hedefleri gerçekleştirme başarısı için tasarlanmış örgütsel yapıların ve sistemlerin zarar görmesini engeller (Bhamra et al., 2011). Tepki yeteneğinin yanı sıra adaptasyon için gerekli olan örgütsel çevikliğin gelişimini ve olumsuzluklardan fırsatları yakalama becerisini de geliştirir (Seville et al., 2015). Crichton et al.' a (2009) göre bu kapasite hem sistematik hem de sistematik olmayan sorunlarla başa çıkma ve yeni risk ortamlarına adapte olmayı içerir. Dayanıklılık bir krize/yıkıcı olaya bir defalık tepki vermek veya bir aksilikten kendini kurtarmak ile ilgili olmayıp, örgütün operasyonel gücünü olumsuz yönde etkileyecek olan derin ve sürekli eğilimlerin öngörülmesi ve örgütün kendini buna göre ayarlamasıyla ilgilidir (Hamel and Valikangas, 2003). Yani

“değişim davası henüz umutsuz bir hal almadan değişme kapasitesi” ile ilgilidir (Hamel and Valikangas, 2003). Weick and Sutcliffe (2011) de dayanıklılık için örgütlerin gelişen/ortaya çıkan durumlara uyum sağlamaları ve son derece güvenilir olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Tepki ve adaptasyona dayalı yaklaşımların yanı sıra literatürde dayanıklılık kapasitesinin örgütü bulunduğu noktadan daha ileriye götürdüğünü savunan görüşler de bulunmaktadır. Örneğin Sutcliffe and Vogus (2003) kavramın gelecekteki varlığın güçlendirilmesi yoluyla zorlu koşullar karşısında olumlu bir düzeltme/düzenleme yapmak ile bağlantılı olduğunu savunmuştur. Nitekim Lengnick-Hall et al.’ a (2011) göre bir örgütün dayanıklılık kapasitesi, örgütün süreçleri ve rutinlerine yerleşmiş olan bilgi, beceri ve kabiliyet setini içerir ve bu set örgütün yıkıcı bir olayın üstesinden gelmeyi mümkün kılar ve ilerlemesine olanak sağlar.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi bir örgütün kültürü, tutumları ve değerlerine gömülüdür (Braes and Brooks, 2010). Benzer şekilde Burnard and Bhamra (2011) da örgütsel dayanıklılığın örgütün birey, sistem, yapı, prosedür ve parametrelerinde yer alan ve ortaya çıkan bir özelliği olduğunu vurgulamıştır. Onlara göre tüm bu yapı ve mekanizmalar, bir örgütün durumsal farkındalığını iyileştirmek, yıkıcı olaylara karşı örgütsel zayıflıkları azaltmak ve olay sonrasında önceden var olan etkinliği yenilemek için çaba harcamaya odaklanmaktadır.

2.1.4. Dayanıklı Örgütler

Dayanıklı bir örgüt, deneyimlerini yapıcı olarak algılayan, karşılaştığı durumlara karşı pozitif adaptif yanıtlar üreten, yeterli harici kaynaklara erişen ve etkin karar verme yetkisine sahip, kolaj yoluyla farklı unsurları bir araya getiren ve belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahip olan örgüttür (Mallak, 1998). Bir örgütün dayanıklılık seviyesi ne kadar yüksek olursa, o örgütün sürekliliği başarmaya yönelik sağlam bir dönüşümün içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Gilly et al.’ ye (2014) göre dayanıklı örgütler iki temel beceriye sahiptir: bunlardan ilki harici bir olayın yönetimi ile ilgili beceriler (kriz yönetimi), ikincisi ise teknik ve örgütsel yenilik ile ilgili becerilerin yönetimidir. Robb (2000) çalışmasında, dayanıklı bir örgütün bir yapı oluşturabilme, değişimin ortasında istikrar ve güveni

sağlayabilme, dönüşüm ve değişmenin duygusal sonuçlarını yönetebilme ve son olarak öğrenme, gelişme ve geliştirme özelliklerine sahip olduğunu vurgulamıştır.

Linnenluecke and Griffiths (2010) örgütsel dayanıklılığın öğrenme, uyarlama ve kendi kendini düzenleme kapasitesi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Burnard and Bhamra (2011) da bu kapasiteyi çalkantılı dönemlerde örgütlerin adaptif kapasitelerini güçlendirmesine imkan veren nitelik ve yeteneklerle ilişkilendirmiştir. Kantur and İşeri Say' a (2012) göre dayanıklı örgütler kendilerini en kötü koşullar için hazırlar ve düzeltici tepkiler üretmek için standartlar geliştirirler. Bu örgütler, iş sürekliliğini etkileyen bir durumla karşılaştıklarında, umutsuzluk içinde beklemek yerine sorunu anlar, çözüm üretir (Coutu, 2002), kendilerini daha ileri taşıyacak etkili eylemleri belirler, gerekli süreçleri tasarlar ve böylece hayatta kalma olasılıklarını artırırlar (Mallak, 1998). Dayanıklı örgütler, bir misyon ve vizyon doğrultusunda kendilerini yapılandırır, karar süreçlerini örgüt üyeleriyle paylaşır, geribildirim sağlar, hedef belirler ve bilgi toplama mekanizmaların geliştirirler (Ledesma, 2014).

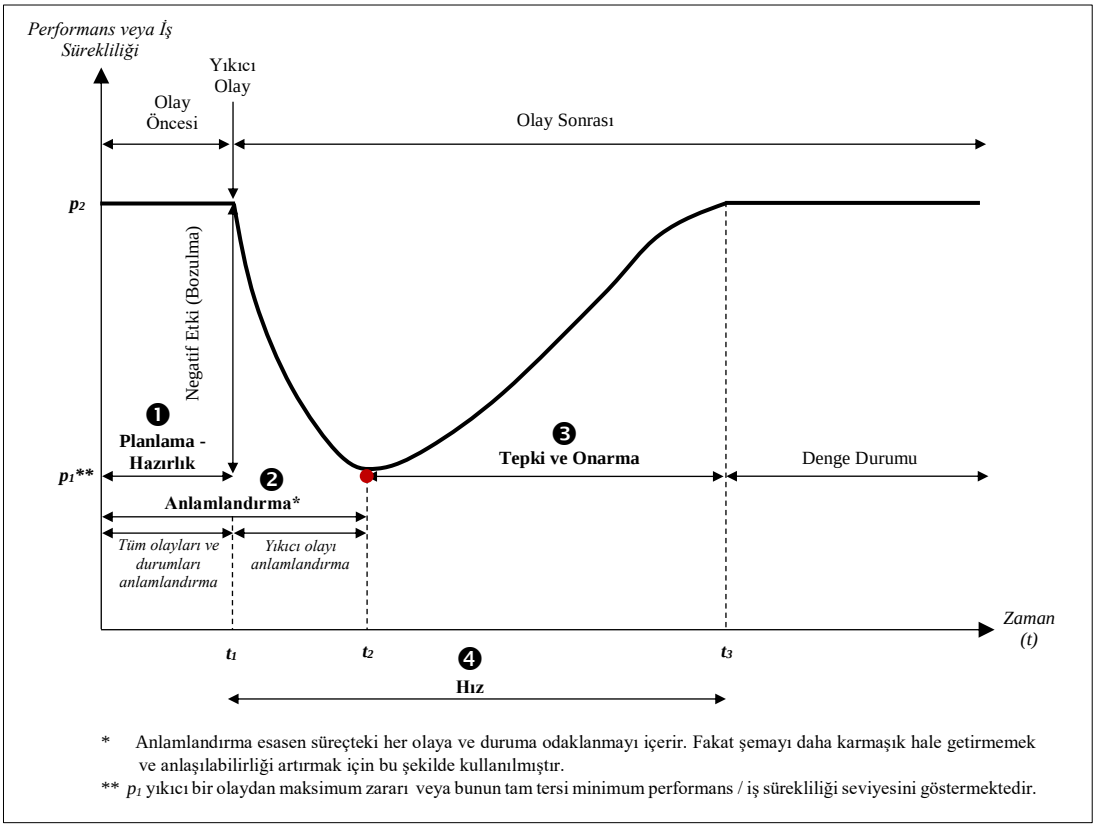
Örgütlerin ekonomik, teknolojik, insan kaynaklı vb. sürprizlerle başa çıkabilmesi için belirli yeteneklere sahip olması, çeşitli aksiyonlar alması ve refleksler göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında kavramı daha iyi açıklayabilmek hem de dayanıklı örgütlerin yıkıcı olaylara (sürprizlere) gösterdikleri refleksleri ve aldıkları aksiyonları göstermek amacı ile şematik gösterimlerden istifade edilmiştir. McDaniels et al.' dan (2008) adapte edilen Şekil 2.1, oluşan ani olay (veya yıkıcı bir şok) öncesi ve sonrasında alınan aksiyonları ve refleksleri (planlama, hazırlık, anlamlandırma, tepki, onarma ve hız) temsil etmektedir. Bu grafik bağlamında dayanıklı örgütlerin aksiyon ve refleksleri aşağıda detaylandırılmıştır:

- *Planlama ve Hazırlık (1):* Planlama, ortak bir amaç ve vizyon doğrultusunda hareket etmek ve bu doğrultudan sapmaya neden olabilecek durumlara cevap verebilmek (veya adapte olabilmek) için çeşitli rekabetçi eylem alternatiflerine ve planlara sahip olmak anlamına gelir. Hazırlık ise örgütün oluşan ani durumlardan faydalanmasını sağlayan ve ihtiyaç oluşmadan (gerek duyulmadan) önce yapılan eylemlere yapılan yatırımlardır (Lengnick-Hall et al., 2011). Planlama ve hazırlık çalışmalarının niteliği ani bir olay sonrası tepki ve onarmanın niteliğinde belirleyici bir role sahiptir.

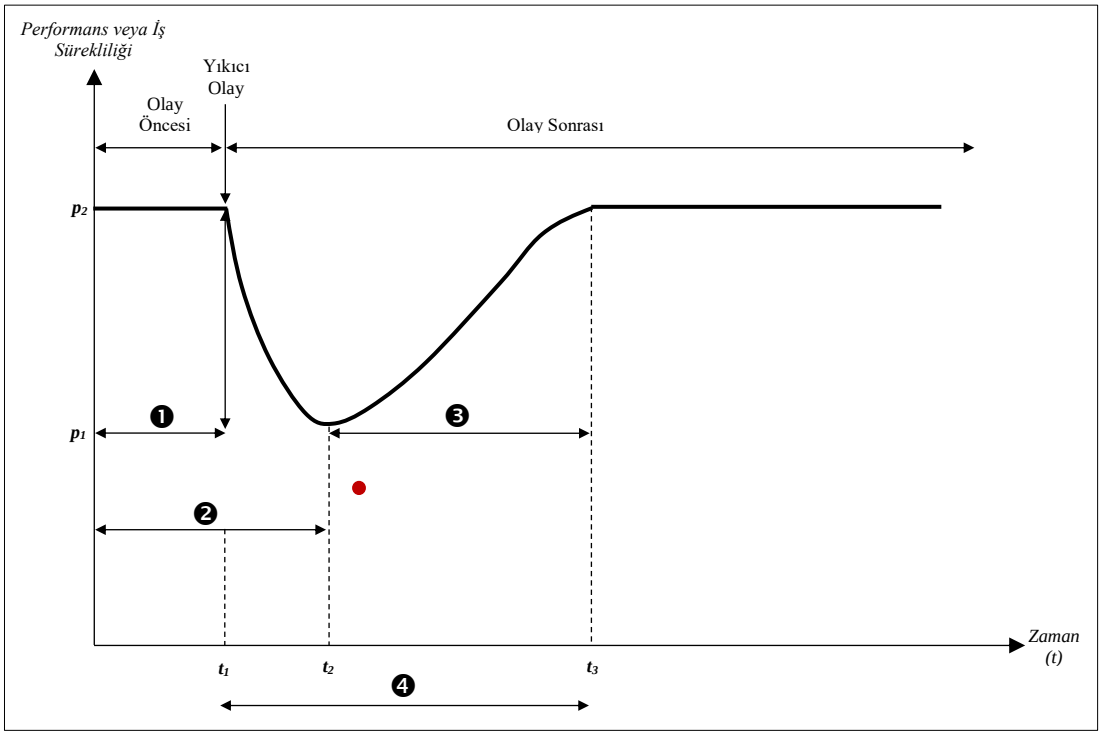
- *Anlamlandırma (2):* Örgütün ve bireylerin daha önce görülmemiş olaylar ve durumları yorumlaması ve anlam vermesidir (Lengnick-Hall et al., 2011). Planlama ve hazırlık çalışmalarında olduğu gibi anlamlandırma çabası da tepki ve onarımın niteliğini etkiler. Çünkü olayları doğru anlamak ve yorumlamak, doğru tepkinin verilmesi ve doğru onarım programının uygulanması için oldukça değerlidir.
- *Tepki ve Onarma (3):* Tepki, durumu kontrol altına almak, kayıpları kurtarmak ve daha fazla hasar oluşmasını önlemek (Sheffi and Rice, 2005); onarma ise düşük performansa rağmen, olay öncesi duruma dönmek için yapılan aktiviteleri içerir (Madni and Jackson, 2009). Eğer tepki ve onarma etkin ve yeterliyse, örgütün kısa sürede normal duruma dönmesi beklenmektedir.
- *Hız (4):* Hız, sürecin bir aşaması olmayıp, süreçteki tüm aşamaları ilgilendirmektedir. Örgütün, bir tehditle karşılaştığında hızlı karar alma, bu kararları hızlı biçimde uygulama (Sullivan-Taylor and Branicki, 2011), kayıp ve kesintileri hızlıca önlemesiyle ilgilidir (Tierney and Bruneau, 2007). Hızlılık, çevreyi, koşulları, gelişen ani olayları ve olası etkileri anlayıp anlamlandırmada, karar vermede, tepki ve onarıma yönelik uygulama süreçlerinde hızlı olmayı ve gereksiz gecikme yaşanmamasını ifade eder.

Şekil 2.1' de yer alan grafikten türetilen şekillerde (Şekil 2.2 / Şekil 2.3 / Şekil 2.4) yüksek, orta ve düşük düzeyde dayanıklılık kapasitesine sahip örgütlerin yıkıcı bir olay halinde alacağı aksiyon ve göstereceği refleksler görselleştirilmeye çalışılmıştır. Bunları gösterirken kıyaslamanın sağlıklı yapılabilmesi amacıyla tüm şekilleri aynı boyutta olmasına özen gösterilmiştir. Şekil 2.2' de yüksek dayanıklılık kapasitesine sahip örgütler temsil edilmiştir. Bu örgütlerde yıkıcı bir olay olduğunda düşük seviyede yıkım ve çöküntü yaşanmakta (p_2-p_1); anlamlandırma süresi (t_2-t_1) ile tepki ve onarım süresi (t_3-t_2) daha kısa olmaktadır. Diğer bir ifade ile bu örgütler güçlü bir anlamlandırma yeteneğine sahip olup, hızlı şekilde tepki vererek normal duruma dönmek için gerekli adımları atabilen örgütlerdir. Çünkü sahip oldukları yetenekler bunu mümkün kılmaktadır. Şekil 2.3, dayanıklılık kapasitesinin orta düzeyde olduğu örgütleri temsil etmektedir. Bu örgütler gerekli aksiyon ve refleksleri normal bir süre içerisinde gerçekleştirir ve eski durumlarına dönerler. Şekil 2.4' de ise Şekil 2.2' nin tam tersi bir durum söz konusu olup, düşük dayanıklılık kapasitesine sahip (veya dayanıksız) örgütleri temsil etmektedir. Bu örgütler krizlerden, yıkıcı olaylardan ciddi

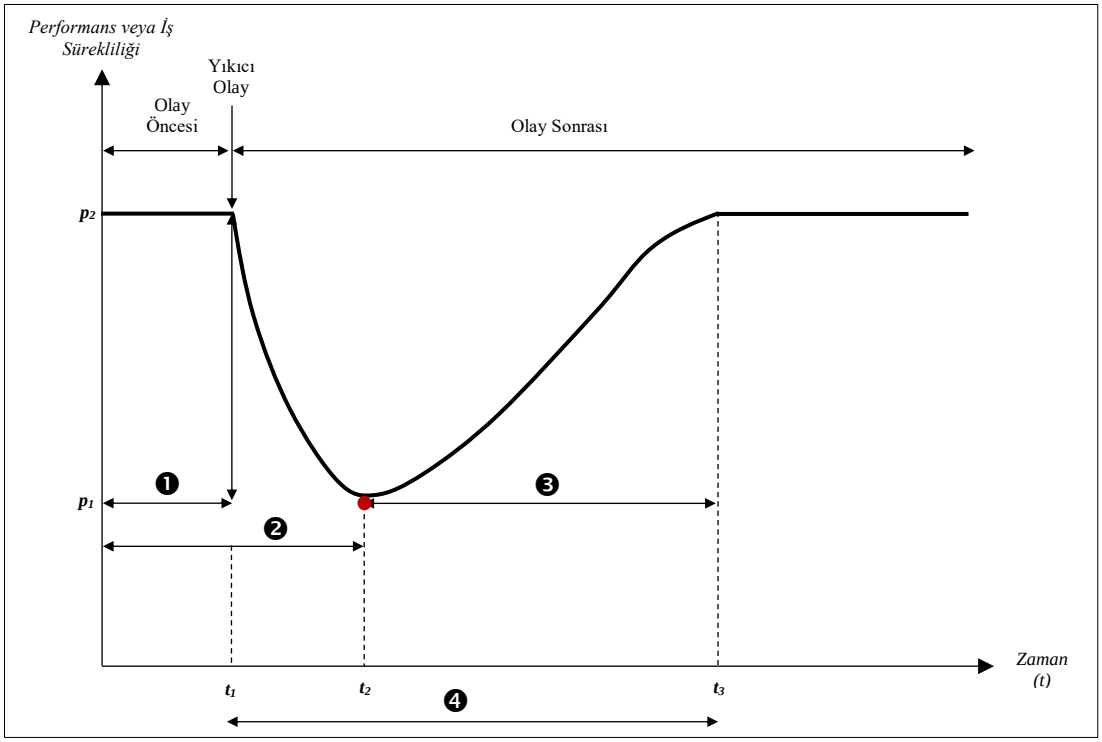
şekilde etkilenir ve zarar görürler (p_2-p_1 farkı oldukça yüksektir). Çevrelerini ve başlarına gelen olayları tam ve zamanında anlamlandıramadıkları için tepki ve onarmada zayıf kalırlar (t_2-t_1 ve t_3-t_2 süresi uzundur). Bu örgütlerin eski performans seviyesini yakalamaları oldukça zordur.



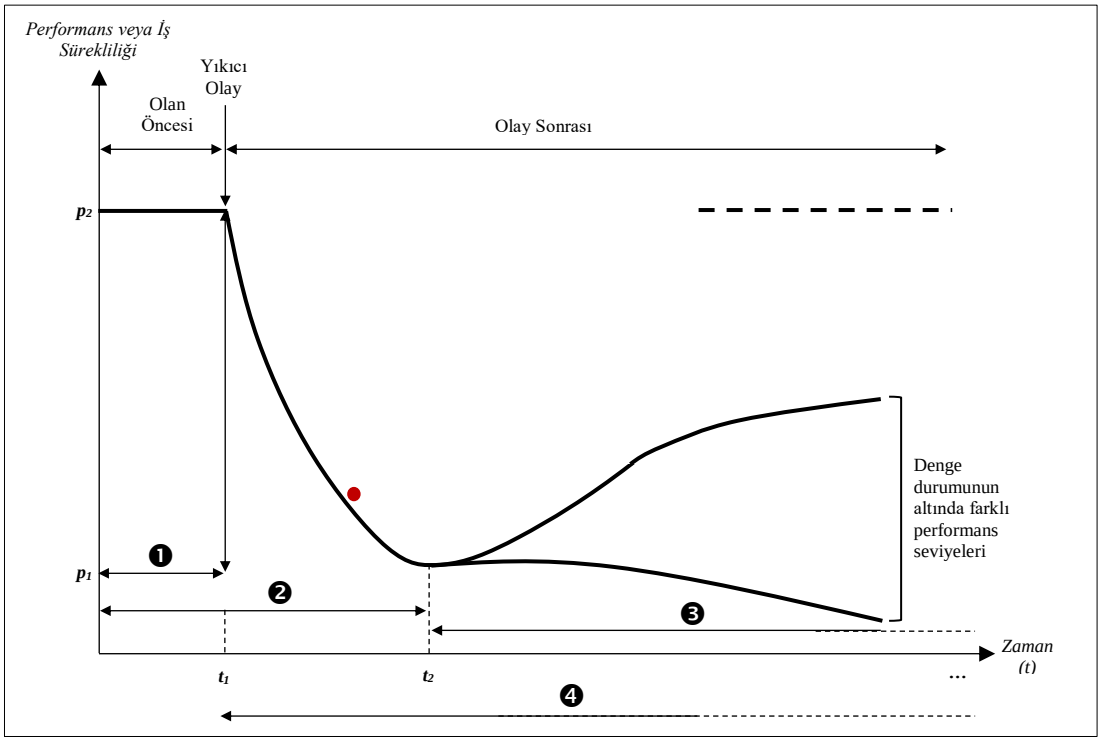
Şekil 2.1: Yıkıcı Bir Olay Karşısında Dayanıklı Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri (McDaniels et al.' dan (2008) adapte edilmiştir).



Şekil 2.2: Yıkıcı Bir Olay Karşısında Yüksek Dayanıklılık Kapasitesine Sahip Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri.



Şekil 2.3: Yıkıcı Bir Olay Karşısında Orta Düzeyde Dayanıklılık Kapasitesine Sahip Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri.



Şekil 2.4: Yıkıcı Bir Olay Karşısında Düşük Dayanıklılık Kapasitesine Sahip Örgütlerin Aksiyon ve Refleksleri.

Burada şu hususu hatırlatmak gerekir ki, Şekil 2.1 çerçevesinde izah edilmeye çalışılan husus bir olaylar zinciri veya süreç olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifade ile dayanıklı bir örgütün gelişen yıkıcı olaylara yönelik aldığı aksiyon ve gösterdiği refleksler sürecin birer aşaması olarak düşünülebilir. Açıklamaya çalışılan bu dört husus, dayanıklı bir örgütün nasıl inşa edileceğine ilişkin olarak fikir vermek için tek başına yeterli değildir. Bunun için örgütlerin hangi yetenek ve özelliklere veya karakteristiklere sahip olması ayrıca irdelenmelidir. Tablo 2.2' de sunulan sınıflandırma bu soruyu yanıtlamada önemli bir katkı sunmaktadır. Bu çerçevede, bir sonraki başlıkta örgütsel dayanıklılık kapasitesini oluşturan boyutlar detaylı olarak açıklanmıştır.

2.1.5. Dayanıklılık Kapasitesinin Boyutları

Örgütsel dayanıklılığın ne olduğunun yanı sıra hangi özelliklerin veya bileşenlerin örgütsel dayanıklılığı oluşturduğu konusu da araştırmacılar için ayrı bir araştırma konusu olmaya başlamıştır. Ancak bu konuda net bir konsensüs olduğundan söz etmek tam olarak mümkün değildir (Lengnick-Hall and Beck, 2003; Aleksić et al., 2013). Literatürde örgütsel dayanıklılığın boyutlarının/bileşenlerinin ne olduğuna

ilişkin olarak birbirinden farklı öneriler mevcuttur. Örneğin Fiksel (2003), örgütsel dayanıklılığın karakteristiklerine odaklanırken; Pal et al. (2014) dayanıklılığı sağlayan unsurlara, de Oliveira Teixeira and Werther (2013) ise örgütsel dayanıklılığın temel boyutlarına odaklanmıştır. Literatürde yer alan bu farklı görüşleri ortaya koymak ve örgütsel dayanıklılığın boyutları, karakteristikleri, unsurları gibi farklı şekillerde ele alınan bu hususları tespit etmek amacı ile literatürde yer alan çalışmalar Tablo 2.2' de sunulmuştur.

Tablo 2.2: Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Yazar(lar)	**Odak Noktası**	**Odağın İçeriği (Boyutlar)**	
Horne and Orr (1998)	Örgütsel dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan *ana hareket akımları*	▪ Örgütsel Kavramsal Yönelim ▪ Yetkinlik ▪ Bağlantılar ▪ Taahhüt - Bağlılık	▪ İletişim ▪ Koordinasyon ▪ Dikkat / Düşünce / İlgi
Mallak (1998)	Örgütsel dayanıklılığı belirleyen *faktörler*	▪ Hedefe yönelik çözüm arayışı ▪ Riski öngörme ve kaçınma ▪ Kritik & Eleştirel durumsal anlayış	▪ Ekip üyelerinin birden fazla rolü doldurma yeteneği (Rol bağımlılığı) ▪ Bilgi kaynaklarına güvenme (Kaynak bağımlılığı) ▪ Kaynaklara erişim
Robb (2000)	Dayanıklı örgütler tarafından entegre edilen *alt sistemler*	▪ Performans Sistemi	▪ Adaptasyon Sistemi
Fiksel (2003)	Dayanıklılığa katkıda bulunan *temel sistem karakteristikleri*	▪ Çeşitlilik ▪ Verimlilik	▪ Adaptasyon ▪ Uyum
McManus et al. (2007)	Örgütsel dayanıklılığın *özellikleri*	▪ Durum farkındalığı ▪ Adaptif kapasite	▪ Kritik açıklıkların (zayıf noktaların) yönetimi
Madni and Jackson (2009)	Dayanıklılığın *eksenleri*	▪ Kaçınma ▪ Adapte olma	▪ Karşı koyma / Direnme ▪ Kurtarma / İyileşme

Yazar(lar)	Odak Noktası	Odağın İçeriği (Boyutlar)	
Ponomarov and Holcomb (2009)	Dayanıklılığın *unsurları*	▪ Hazır ve hazırlıklı olma	▪ Tepki ve adaptasyon ▪ İyileşme ve ayarlama/düzeltme
Erol et al. (2010)	Örgütsel dayanıklılığın *temel özellik ve karakteristikleri*	▪ Çeviklik ▪ Esneklik	▪ Adapte olabilirlik ▪ Bağlanabilirlik
Lengnick-Hall et al. (2011)	Örgütsel dayanıklılığın *boyutları*	▪ Bilişsel dayanıklılık • Kavramsal yönelim • Yapıcı anlamlandırma ▪ Bağlamsal dayanıklılık • Psikolojik güvenlik • Dağıtılmış güç ve sorumluluk • Derin sosyal sermaye • Geniş kaynak ağları	▪ Davranışsal dayanıklılık • Öğrenilmiş beceriklilik • Sıra dışı çeviklik • Pratik alışkanlıklar • Davranışsal hazırlık
Mafabi et al. (2012)	Örgütsel dayanıklılığın *unsurları*	▪ Örgütsel adaptasyon ▪ Örgütsel değerler	▪ Örgütsel rekabetçilik
de Oliveira Teixeira and Werther (2013)	Dayanıklılığın *temel boyutları*	▪ Lider ve takipçi etkileşimi ▪ Açık örgüt kültürü	▪ Stratejik planlama ▪ Yenilikçilik
Pal et al. (2014)	Dayanıklılığı sağlayan *unsurlar*	▪ Varlıklar & Kaynaklılık • Malzeme • Finans • Sosyal • Ağ • Soyut ▪ Dinamik rekabetçilik • Esneklik • Fazlalık/Bolluk • Sağlamlık • Ağ kurma	▪ Öğrenme ve Kültür • Liderlik-Üst Yönetim, Karar Verme • Kolektif olma ve deneyimleri anlamlandırma • Çalışan refahı

Yazar(lar)	Odak Noktası	Odağın İçeriği (Boyutlar)	
Richtnér and Löfsten (2014)	Dayanıklılık kapasitesini *oluşturan kaynaklar*	▪ Bilişsel kaynaklar ▪ İlişkisel kaynaklar	▪ Yapısal kaynaklar ▪ Duygusal kaynaklar
Seville et al. (2015)	Dayanıklı bir örgütün *ilkeleri*	▪ Adaptif kapasite ▪ Etkin liderlik ▪ Öğrenen organizasyon ▪ Sosyal sermaye inşa etme	▪ Paydaşlarla bir takım oyunu olarak dayanıklılığı deneyimleme (Egzersizler) ▪ Operasyonel mükemmellik ▪ Fırsatları görme

Tablo 2.2, literatürde dayanıklılığın boyutları üzerinde tam bir konsensüs bulunmadığını işaret etmektedir. Ancak Burnard and Bhamra' nın (2011) da belirttiği üzere, dayanıklılık çok disiplinli ve çok boyutlu bir kavramdır. İlgili referanslar incelendiğinde, Lengnick-Hall et al. (2011) tarafından önerilen ve üç ana başlık altında toplanan boyutlar bu görüşü destekler nitelikte olup, bu tez çalışmasında da bunlar kullanılmıştır. Buna göre bir örgütün dayanıklılık kapasitesi bilişsel, davranışsal ve bağlamsal faktörlere bağlı on alt boyuttan oluşmaktadır. Bu akademisyenlere göre dayanıklılık kapasitesinin on alt boyutunu içeren bu üç ana boyut, yıkıcı olayları ve durumları tanımak, anlamak ve tepki vermek için birbirinden ayrı ve/veya etkileşimli olarak işlev görür, buna karşın üç ana boyutun her biri karşılıklı olarak diğer ana boyutları güçlendirir ve daha güçlü bir dayanıklılık kapasitesi inşa edilmesine katkı sunar.

2.1.5.1. Bilişsel Dayanıklılık

Bilişsel dayanıklılık zihinsel süreçleri ve kavramsal yönelimi içermekte olup, örgütün dış çevredeki değişim ve gelişmelerin farkına varmasını, analiz etmesini, yorumlamasını, bunlara ilişkin çeşitli yanıtlar geliştirmesini ve bu yanıtları eyleme dönüştürecek yöntemleri belirlemesini sağlar. Bilişsel olarak güçlü olan örgütler, çevrelerinde ne olup bittiği ve içinde bulundukları durum ile ilgili net bir gerçekliğe sahip oldukları için bu gerçekliğe hitap etmeyen temel varsayımları sorgulamaya yönelik istekleri vardır (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Diğer yandan bu örgütler çevrelerini sürekli olarak izledikleri, bilgi topladıkları ve bundan dolayı uyanık (her an

tetikte oldukları) ve farkındalık düzeyleri yüksek olduğu için çevresel karmaşıkları daha ustaca yönetebilirler (Lengnick-Hall et al., 2011).

Bilişsel yönü güçlü örgütler, standardizasyonu ve kontrol ihtiyacını vurgulamaktan ziyade beceri, yetkinlik ve pratik zekâyı teşvik eder ve bunları geliştirmek için fırsat ararlar (Lengnick-Hall and Beck, 2003). Richtnér and Löfsten (2014), bir örgütte dayanıklılık oluşturmanın yeni ve uygun çözümler üretme kabiliyetine bağlı olduğunu belirtmiş ve örgüt üyelerinin bu yönde üretken olmaya motive edilmesi gerektiğini önermiştir. Onlara göre bilişsel kaynaklar, örgüt üyelerinin yeterli beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olduğunun veya kritik konuları tartışmak için uzman bilgisine ve tecrübeli danışmanlara kolayca erişebildiklerinin bir göstergesidir.

Bilişsel dayanıklılık, yapıcı anlamlandırmanın yanı sıra güçlü bir amaç duygusu, temel değerler, gerçek bir vizyon ve yapıcı duygu oluşturma yoluyla kavramsal yönlendirmeyi de içerir. Zira güçlü bir kavramsal yönelim, bir örgüt olumsuz koşullarla karşılaştığında, problem çözmeye ve harekete geçmeye olanak sağlayacak şekilde yön verir ve motivasyonu sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Bu görüşe benzer olarak McAslan (2010) da güçlü değerleri olan kurumların dayanıklı olma eğiliminde olduğunu, bu değerlerin kriz zamanlarında bile çalışanları örgütün vizyon ve amaçlarına bağlı kalmaya teşvik eden sağlam ve sürekli bir referans çerçevesi işlevi gördüğünü ifade etmiştir. Bilişsel dayanıklılık, kavramsal yönelim ve yapıcı anlamlandırma olmak üzere örgütsel dayanıklılık kapasitesinin iki alt boyutunu içerir.

2.1.5.1.1. Kavramsal Yönelim

Örgütün güçlü bir amaç duygusu, özgün temel değerler ve gerçek bir vizyona sahip olduğu anlamına gelen kavramsal yönelim, örgüte zor zamanlarda harekete geçmesi için bir yön verir ve referans işlevi görür (Lengnick-Hall et al., 2011). Diğer yandan bilinçli bir dil kullanımı da kavramsal yönelimi teşvik eder. Örneğin dış çevreden gelen tehdit veya problemlerin bir sorun veya fırsat olarak tasnif edilmesi ya da bunları tanımlamak için kullanılan etiketler ve semboller (uyarıcı işaretler), katılım, süreklilik ve istikrar açısından sonraki davranışları etkiler (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

Kavramı güçlü ideolojik kimlik olarak adlandıran Lengnick-Hall and Beck' e (2005) göre göre kavramsal yönelim, örgüt üyelerini motive eder ve felakete rağmen fırsatları görmelerini sağlar. Bu yönelim, net bir vizyon duygusunu oluşturarak herhangi bir krizde çalışanlar arasında iyimserlik güvencesi verir (Pal et al., 2014). Öte yandan güçlü değerler sistemine sahip olan örgütler, dayanıklılığın önemli bir unsuru olan çevrelerinde ne olup bittiği konusunda "anlam bulma" ve elde ettikleri verileri "anlamlandırma" da daha başarılıdır ve olayları/gelişmeleri sahip oldukları bu değerler ekseninde değerlendirirler (Coutu, 2002).

Horne and Orr (1998) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir örgütte dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan unsurları arasında vizyon, misyon, amaç ve değerlerin varlığı ve örgüt üyelerinin bunları içselleştirme özelliğine değinilmiştir. Açık bir vizyon ve hedefleri olan, bunun örgüt genelinde iyi şekilde anlaşılmasını ve yayılımını sağlayan örgütler, yıkıcı olaylara karşı bir yaklaşım geliştirir, tepki ve onarma sürecini değer ve inançlarıyla uyumlu şekilde yönetirler (Seville et al., 2008). Richtnér and Löfsten' e (2014) göre somut vizyon ve planlar dayanıklılığın geliştirilmesinde katkıda bulunur. Demmer et al.' ın (2011) KOBİ' lerde dayanıklılığı oluşturan unsurları tespit etmeye yönelik olarak gerçekleştirdiği vaka çalışmasında vizyona bağlı amaç ve hedefleri içeren sağlam bir stratejik planın önemli bir bileşen olduğunu ifade etmiştir. de Oliveira Teixeira and Werther (2013) de planlamanın önemine vurgu yaparak, stratejik planlamanın beklenti ortamını ve firmanın mevcut rekabetçi uyumunu öne çıkaran uyarlanabilir bir mekanizma olduğunu ifade etmiştir. Nitekim Ates and Bititci' ye (2011) göre vizyonları ve değer sistemleri tarafından desteklenen, uzun vadeli, anlaşılabilir, açık ve yayılımı sağlanmış bir plana sahip örgütler kriz durumlarında istikrarlı ve dayanıklı kalabilirler.

2.1.5.1.2. Yapıcı Anlamlandırma

Yapıcı anlamlandırma, "bilgi aramanın, anlam yüklemenin ve eylemin karşılıklı etkileşimi" dir (Thomas et al., 1993). Weick et al.' e (2005) göre anlamlandırma, koşulların anlaşılabilir bir çerçeveye dönüştürülme sürecini ifade eder ve meydana gelen olayların geçmişine, gelişimine ve gerisindeki nedenselliğe bakmayı içerir. Ayrıca anlamlandırma, anlam oluşturmak ve durumları tanımlamak için örgütün diline (diğer bir deyişle sözcüklere, olgulara, hikayelere vb.) dayanır (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Diğer yandan anlamlandırma, planlı ve

programlanmış yorumlama yerine duruma özgü yorumlara odaklanmaya (Lengnick-Hall and Beck, 2005) ve gerçeğin net bir fotoğrafını görmeye olanak sağlamaktadır (Coutu, 2002). Zira gerçeklik algısı, örgütün kendi güçlü ve zayıf yönleri ile kırılganlıklarını tanıması için önemlidir (Kantur and İşeri Say, 2012). Olayları ve koşulları anlama ve anlamlandırmada yetenekli olan dayanıklı örgütler, bunları tahmin etmeye çalıştıkları sürece, çevrelerini sürekli izleme ve/veya olası beklenmedik olayları simüle etme eğiliminde olur, elde ettikleri bilgileri değerlendirir ve kullanırlar (Vogus and Sutcliffe, 2007).

Örgüt çevresinde meydana gelen olaylar algılanması güç ve hızlıca kavranamayan farklı özellikler içerebildiği için bu durumların getireceği sonuçların etkisinin ne denli güçlü olabileceğini fark etmek ve bilmek oldukça kritiktir. Örgütler böyle durumlarda sahip oldukları mevcut birikimlerinin ötesine geçen tepkiler üretmek zorundadırlar (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Ayrıca krizleri etkili bir şekilde yönetmek için örgütlerin içinde bulunduğu karmaşık çevreyi tanıması, içinde bulunduğu durumu fark etmesi, çevreden elde edilen verileri yorumlaması ve bu zamanlarda bile fırsatlar araması gerekir (Seville et al., 2008). Benzer şekilde Burnard and Bhamra (2011) da algılama ve tanıma yeteneğinin dayanıklılık için kritik unsurlar olduğunu vurgulamıştır. Onlara göre tehlikeleri ve tehditleri etkili bir şekilde tanımak ve yorumlamak, örgütün potansiyel olarak yıkıcı bir olaya karşı kendisini olumlu şekilde uyarlanmasında önemli bir aşamadır.

Yapıcı anlamlandırma Weick' in (1993) "bilgelik" ve Weick and Sutcliffe' nin (2011) "farkındalık" kavramları ile yakından ilişkilidir. Bilgelik olarak ifade edilen kavram, olaylara ve koşullara ilişkin dikkat (teyakkuz halinde olma), şüphecilik (olaylara şüpheyle yaklaşma) ve uzmanlığa dair bir tutum olup, merak oluşumuna ve yeni bilgi arayışlarına yol açarak anlamlandırmaya katkıda bulunur ve diğer bilişsel unsurları tamamlar (Weick, 1993). Farkındalık ise öngörü ve beklentilerin yetersiz olduğuna, beklenmedik olayların/durumların ortaya çıktığına ve uygun bir iyileşme planının gerekliliğine ilişkin işaretleri ortaya koyar (Weick and Sutcliffe, 2011). Örgütler dayanıklı olabilmek için bilgelik ve farkındalıklarını geliştirmeli, inkâr ve görmezlikten kaçınarak, çevrelerinde nelerin değiştiğine ve bu değişimlerin örgütün güncel başarısını nasıl etkileyeceğini düşünmeye istekli olmalıdır (Hamel and Valikangas, 2003).

2.1.5.2. Davranışsal Dayanıklılık

Davranışsal dayanıklılık, bilişsel dayanıklılık yoluyla belirlenen fikir, düşünce ve algıları somut eylem ve tepkilere dönüştürür (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bu boyutu, bir örgütün yıkıcı olaylarla başa çıkabilmesi için önceden belirlenmiş davranış ve rutinleri içermekte olup, aynı zamanda yeni davranış ve rutinler geliştirmesi, uygulaması ve kaynakların etkin şekilde kullanması ile ilgilidir (Lengnick-Hall et al., 2011). Bu rutin, davranış ve eylemler, örgüt üyelerinin tehdit ve zorluklara karşı etkin şekilde işbirliği yapmalarını sağlar ve böylece örgütlerin daha güçlü ve yetenekli hale gelmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynar (Lengnick-Hall and Beck, 2003). Bir örgütü daha ileriye götüren itici bir güç olarak değerlendirilen davranışsal dayanıklılık, önceden tecrübe edilmemiş durumlara tepki verebilmek için gerekli olan becerikliliğin gelişmesini ve böylece alışılagelmiş tepkilerden ziyade çeşitli eylem alternatiflerinin oluşturulmasına imkân sağlar (Akgün and Keskin, 2014). Davranışsal dayanıklılık, öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık olmak üzere örgütsel dayanıklılık kapasitesinin dört alt boyutunu içerir.

2.1.5.2.1. Öğrenilmiş Beceriklilik

Öğrenilmiş beceriklilik ustalık, yaratıcılık ve icat kabiliyetini içeren ve yenilikçi problem çözme amacıyla oluşturulmuş ve uygulanmış (tecrübe edilmiş) davranışlar olup, acil bir durumdan yararlanmak için yenilik ve kararlılığı bir araya getirir (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Bu yetenek, örgüt üyelerinin sorunlara standart olmayan, doğru ve sağlam yanıtlar üretebilmeleri için ihtiyaç duyulan disiplinli yaratıcılığa dahil olmasını sağlayan özelliklerin ve karakteristiklerin tümüdür. Ayrıca bu davranışlar bir krizden istifade edebilmek için özgün çözümler üretmeyi ve inisiyatif kullanmayı (girişimde bulunmayı) destekler (Lengnick-Hall et al., 2011).

Weick' in (1993) "kolaj" kavramı öğrenilmiş beceriklilik boyutu ile yakından ilişkilidir. Kolaj, parçaları bir araya getirme, mevcut materyallerin hepsinden bir düzen üretme uygulamasıdır. Kolaj yeteneği olan örgütler, baskı altında bile yaratıcı kalır, kaotik koşullarda rutin biçimde davranır ve bu koşullardan düzen çıkarırlar (Weick, 1993). (Mallak, 1998) müşteri hizmetleri alanında verdiği örnekte, kolajın dramatik

bir etkisi olabileceğini vurgulayarak, bir sorun olduğunda buna çözüm geliştirebilen ve işleri tekrar başlatmak için bir çözüm üreten bir çalışanın yalnızca müşteriyi tatmin etmekle kalmadığını, aynı zamanda içsel iş doyum düzeyinin de yükselmesini sağladığını belirtmiştir.

2.1.5.2.2. Sıra Dışı Çeviklik

Sıra dışı çeviklik, en genel tanımıyla, mevcut örgütsel normlardan çok daha hızlı ve farklı bir hareket tarzını izleyebilme yeteneğidir (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Daha önce bahsedildiği üzere dayanıklılık, artık geçerli olmayan ve etkinliğini yitirmiş olan stratejilere alternatif olarak çok sayıda yeni seçenekler oluşturma yeteneği ve farkındalığı gerektirir (Hamel and Valikangas, 2003). Bir örgütte var olan rekabetçi eylemlerin sayısı ve çeşitliliği, o örgütün piyasa değişimlerine zamanında (hızlı) yanıt verebilmesi ve beklenmeyen durumlara adapte olması için sahip olduğu yeteneklerle güçlü bir şekilde ilişkilidir ve çoklu eylem envanterine sahip olmak daha fazla seçenek içerdiği için başarı oranını artırır (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Benzer şekilde Hamel and Valikangas (2003), çoklu eylemleri içeren çeşitliliğin beklenmedik durumlara karşı sigorta işlevi gördüğünü belirtmişlerdir.

Bir örgüt, mevcut uygulamalara alternatif olabilecek eylemler üzerinde yoğunlaştıkça o örgütün çeşitli ve alışılmışın dışında bir eylem repertuarı geliştirebilme ihtimali artacaktır (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Geniş bir eylem envanterine sahip örgütler, geçmiş ve bilindik eylemlerinin artık etkin olmadığını öğrendiklerinde, daha fazla motive olabilir ve daha yaratıcı eylemlerde bulunabilirler (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Ayrıca bu örgütler bu tür yenilikçi hamleler yaptıkça ve başarılı oldukça hem uzmanlık hem de güven geliştirirler (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Diğer yandan Pal et al. (2014), "hız" çerçevesinde yorumladığı çeviklik kavramını, hızlı karar verme, hızlı ve etkili dahili iletişim, hızlı öğrenme kapasitesi, rutinleri ve stratejileri hızlı bir şekilde uyarlama yeteneği ile ilişkilendirmiş ve bunu dayanıklılığın kilit bir unsuru olarak tanımlamıştır.

2.1.5.2.3. Pratik Alışkanlıklar

Davranışsal dayanıklılık, yararlı pratik alışkanlıklara, özellikle de beklenmedik tehditlere ilk tepkiyi verebilmek için öğrenme yoluyla önceden geliştirilen, egzersizler

ve tatbikatlar yoluyla tekrarlanan ve iyi prova (tecrübe) edilen rutinlere bağlıdır (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

Fonksiyonel ve faydalı alışkanlıklar, örgüt içerisindeki iletişim kanalarını otomatik olarak açan, kişiler arası bağ kuran, etkileşimi güçlendiren ve belirsizliğe karşı çoklu bilgi kaynakları aramak için düzenli olarak tekrarlanan rutinlerdir (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Lee et al. (2013), gelişen olaylarla mücadele edebilmek için gerekli olan tepkileri belirlemek ve uygulamak için geliştirilen simülasyonlara ve senaryolara vurguda bulunmuş, özellikle örgüt üyelerinin bunlara katılımının gerekliliğine değinmiştir. Zira pratik alışkanlıkların gelişimine katkıda bulunan egzersizler ve tatbikatlar, iş sürekliliği amacıyla oluşturulan prosedür, yapı ve mekanizmaların kalıcı olmasını sağlar ve örgüt üyelerinin kendilerinden bekleneni bildiklerini teyit eder (McAslan, 2010). Diğer yandan pratik alışkanlıklar, örgütün sahip olduğu değerlerle uyumlu olacağı için amaçlanan stratejileri başarmaya yönelik eylemler geliştirmek için de bir temel oluşturur (Lengnick-Hall et al., 2011). Bu, dayanıklılığın bilişsel unsurları ile davranışsal unsurları arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önemlidir.

2.1.5.2.4. Davranışsal Hazırlık

Davranışsal hazırlık, örgütün ani oluşan olaylardan fayda elde edebilmesini sağlayan ve ihtiyaç duyulmadan önce yapılan eylemler ve yatırımlardır. Örgütler için hazır olmak, öngörülemeyen sıkıntılarla baş edebilmek için yeterince donatılmış olma ve olası fırsatlardan yararlanmak için hazır olma anlamına gelir (Lengnick-Hall et al., 2011).

Dayanıklı örgütler, durağan ve normal zamanlarda gerekli davranışları tespit eder, bunları ihtiyaç duyulmadan önce geliştirir ve böylece teknolojik gelişmeler, harici/dahili fikirler veya piyasa koşullarında oluşan beklenmedik değişikliklerden etkin bir şekilde yararlanabilirler (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Lee et al.' ye (2013) göre bir örgüt, kriz oluşmadan önce iç ve dış ortamındaki değişimin erken uyarı sinyallerine yanıt vermek için davranışsal hazırlığa sahip olmalıdır. Çünkü yıkıcı bir olayın üstesinden gelmek için sahip olduğu becerileri aktif olarak yöneten örgütler, geleceğe hazır olma açısından kendilerini diğer örgütlere göre daha avantajlı hale getirirler (Seville et al., 2015). Davranışsal hazırlık aynı zamanda bir örgütün bilinçli

olarak işe yaramayan ve işlevsiz bilgileri unutmasını, envanterinden çıkarmasını ve yeni yetkinlikler kazanmak veya geliştirmek için kendilerini kısıtlayan davranışları hızlı bir şekilde terk etmesini de sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

2.1.5.3. Bağlamsal Dayanıklılık

Bağlamsal dayanıklılık, bir örgütün yıkıcı olaylara tepki vermesi için zemin oluşturan etkileşim ve kaynaklar ağını tanımlamaktadır (Lengnick-Hall et al., 2011). Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bu ana boyutu, çevresel karmaşıklıklara karşı işbirlikçi ve kolektif bir tepki oluşturacak tutum ve davranışları geliştirmek için uygun bir ortam sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2003). Bu yönüyle bağlamsal dayanıklılık, çevresel değişime etkili tepki verebilmeyi kolaylaştırmanın ve örgüt yaşamını tehlikeye atan yıkıcı ve belirsiz koşullar altında hızlı hareket etmenin temelini oluşturan kişilerarası bağlantılar, örgüt içi ve dışı ilişkiler, kaynak stokları ve tedarik hatlarının bir kombinasyonudur (Lengnick-Hall et al., 2011). Diğer yandan bağlamsal dayanıklılık, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi için gerekli olan bilişsel ve davranışsal unsurların ayrılmaz bir parçası olup, bu iki unsurun oluşumu (türetilmesi) için gerekli ortamı sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Bağlamsal dayanıklılık, dağıtılmış güç ve sorumluluk, psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağları olmak üzere örgütsel dayanıklılık kapasitesinin dört alt boyutunu içerir.

2.1.5.3.1. Dağıtılmış Güç ve Sorumluluk

Dağıtılmış güç ve sorumluluk, gücün, sorumluluğun, hesap verebilirliğin ve kararlara katılımın örgüt genelinde dağıtılması ve yayılımıyla ilgilidir (Lengnick-Hall and Beck, 2003). Dayanıklı örgütler diğerlerinden farklı olarak hiyerarşik olmak yerine holografik bir yapıya sahiptirler. Diğer bir ifadeyle bu örgütlerde her bir örgüt üyesi /birim, örgütsel amaçlara ulaşmak için hem takdir yetkisine hem de sorumluluğa sahip olup, örgütün bir kopyası gibi hareket eder (Lengnick-Hall et al., 2011). Dayanıklı örgütlerde yetki, genellikle en uçta olsa bile ilgili ve uygun kişilere devredilir ve bu kişilerin dayanıklılığa katkı sağlayan operasyonları desteklenir (Antunes and Mourão, 2011). Lee et al. (2013), becerilerini kullanan ve güçlendirilmiş çalışanların örgütün dayanıklılığı ve uzun vadeli başarısı arasındaki bağlantıyı anladığını ve buna katkı verdiğini ifade etmiştir.

Dayanıklı örgütler karar verme süreçlerini örgüt üyeleriyle daha geniş biçimde paylaşır (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Bu örgütlerde çalışanlar, ilgili kararları almak ve krizlere tepki verebilmek için ihtiyaç duydukları yetkiye sahiptirler. Böylece örgütsel uygulamalara katkıda bulunabilecekleri süreçlerde gerekli kararları alabilir ve/veya uygulayabilirler (Lee et al., 2013).

2.1.5.3.2. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, örgüt üyelerinin çalışma ortamlarını algılama ve kişilerarası riskleri alma derecesi olarak tanımlanır ve örgüt üyeleri psikolojik güvenliği algıladığında, yani kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, gerekli riskleri almaya daha istekli olurlar (Lengnick-Hall et al., 2011). Weick' e (1993) göre güven, dürüstlük ve öz saygı içeren etkileşimlerin örgütsel dayanıklılığın oluşturulmasına önemli katkılar sağlar.

Lengnick-Hall et al. (2011), çalışmasında örgütlerde psikolojik güvenliğin önemini vurgulamak için örgüt üyelerinde güvensizlik oluşturan durumlarını açıklamış ve dayanıklı örgütlerde şu durumların olmadığını belirtmiştir;

- Soru sorduğu veya bilgi aradığı için cahil olarak görülme riski,
- Yardım isteme, hataları kabul etme ve deneyimleme talebinde bulunmaktan dolayı yetersiz olarak görülme riski,
- Kritik olabilecek bir geri bildirim sunarken veya bir öneride bulunurken negatif olarak değerlendirilme riski,
- Birinin vaktini gereksiz yere harcama veya iyi niyetini kötüye kullanma algısı ve korkusu nedeniyle geri bildirim aramada hata / başarısızlık riski.

Dayanıklı bir örgütte, fikirler ve duygular bastırılmaz, reddedilmez, bunun aksine açıkça kabul edilir ve yönetilir (Robb, 2000). Yine bu örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar küstahlık, kibirlilik ve inatçılığı ortadan kaldırmak için ellerinden gelen her şeyi yaparlar (Schulman, 1993). Richtnér and Löfsten (2014), örgütsel dayanıklılığın önemli bir bileşeni olarak duygusal kaynakları işaret etmiş ve bu kavramı dostluk, destek, güven, saygı ve meslektaşlık duyguları olarak ifade etmiştir. Zira tüm bu unsurlar, pozitif psikolojik güvenin sağlanmasında kritiktir. Onlara göre başkalarının niyetlerinin iyi olduğuna dair karşılıklı varsayım ve diğerlerinin katkıda bulunmak ve

yardım etmek için ellerinden gelenin en iyisini yapacağı duygusu psikolojik güvenin sağlanması için özel önem taşımaktadır.

2.1.5.3.3. Derin Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, bireyler veya sosyal üniteler arasındaki ilişki, etkileşim ve işbirliği sonucu elde edilen ve ilişkinin kurulduğu ağlara gömülü olan güncel ve potansiyel bilgi olarak tanımlanır (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Subramaniam and Youndt, 2005; Yu, 2013). Derin sosyal sermaye ise iletişim ve etkileşimlerin daha saygılı bir formudur (Lengnick-Hall and Beck, 2009) ve güven, dürüstlük ve özsaygıya dayanan; yüz yüze ve devam eden diyaloglar olarak tanımlanır (Weick, 1993).

Derin sosyal sermaye, karşılıklı yarar sağlayan, çok yönlü ve uzun vadeli işbirlikleri için bir temel oluşturabilir (Lengnick-Hall et al., 2011). Bu da ihtiyaç duyulduğu anda gerekli olan bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırır. Demmer et al. (2011) tarafından yapılan vaka çalışmasında, müşteriyle olan yakınlığın, ihtiyaçları tam olarak anlama ve bu ihtiyaçlara yönelik yaratıcı çözümler sunma konusunda sürekli çalışma olanağı sağladığını ifade edilmiştir. Onlara göre müşterinin değer zincirine dahil olmak, ekonomik zorluklar karşısında örgütsel dayanıklılığı artırarak rakiplerden ayrışmayı sağlar. Benzer şekilde (Seville et al., 2008) de sosyal ilişkilerin öneminin özellikle kriz zamanlarında daha iyi anlaşıldığını ifade etmiştir. Derin ilişkiler örgütlerin finansal çalkantıları daha hafif şekilde atlatmasına ve beklenmedik fırsatlardan yararlanmasına yardım ettiği gibi, belirsizliğe rağmen kişilerarası sağlam bir temel oluşturur ve ortaya çıkan koşullara hızlı tepkiler geliştirmeyi sağlar. Bunun yanı sıra derin sosyal sermaye, bir örgütün daha önce etcrübe etmediği faaliyetlerde bulunmasını ve başarısızlıktan öğrenmesini sağlayan bir destek sunar (Lengnick-Hall and Beck, 2005).

2.1.5.3.4. Geniş Kaynak Ağları

Geniş kaynak ağları, bir örgütün sahip olduğu ve potansiyel olarak sahip olabileceği somut ve soyut kaynakları içermektedir. Dayanıklı örgütler, önemli kaynaklarını paylaşabilecek olan diğerleriyle ilişki geliştirebilme kabiliyeti ile diğerlerinden ayrışırlar (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Bu örgütler, değişikliklere dayanmaya yetecek düzeyde kaynağa ve tamponlara sahiptirler (Sheffi and Rice, 2005;

Madni and Jackson, 2009). Freeman (2004) bu kaynakları, finansal (nakit ve diğer varlıklar), insan (gerekli becerilere sahip kişiler), fiziksel (malzeme, stok, ara ürün vb.), ilişkisel (ağ bağlantıları ve paydaşlarla ilişkiler) ve sistem (iç koordinasyon, süreçler vb.) şeklinde açıklamıştır.

Lee et al.' e (2013) göre beklenmedik ani bir olayda, normal zamanlarda olduğu gibi faaliyette bulunabilmek için örgüt kaynaklarının yönetimi, etkin kullanımı ve gerekli olan ek kapasitenin sağlanması dayanıklılık için gereklidir. Diğer yandan onlara göre, örgütün bir kaynak temin noktası olarak diğer örgütlerle nasıl iletişime geçeceği ve ihtiyaç duyduğu kaynaklara nasıl erişeceği yönündeki planlama ve yönetim faaliyetleri de kritiktir. Zira diğer örgütlerle kurulan bu tür ilişkiler bol miktarda kaynak kullanım imkânı (kaynak bolluğu), risk paylaşımı, finansal rezervler ve büyüme için fırsat sağlamaktadır (Li et al., 2011). Dayanıklı örgütler, ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek, güvence altına almak ve adaptif girişimleri desteklemek için tedarikçiler, sadık müşteriler ve stratejik ortaklarıyla ilişkilerini kullanabilirler (Lengnick-Hall et al., 2011). Vogus and Sutcliffe (2007) konuyu bir adım öteye taşıyarak dayanıklılığı belirleyen şeyin sadece kaynak stokları değil, aynı zamanda var olan kaynakların konuşlandırılması olduğunu da ifade etmiştir. Onlara göre dayanıklı örgütler oluşan tehditler karşısında finansal, bilişsel ve ilişkisel kaynaklarını uygun şekilde kullanırlar.

2.2. Liderlik ve Liderlik Tarzları

2.2.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, uzun yıllardan beri akademisyenler için önemli bir çalışma konusu olmuştur. Kişisel özellik teorileriyle başlayan bu çalışmalar (Argyris, 1955), sonrasında daha çok liderin tarzı ve rolüne odaklanmıştır (Fiedler, 1967; Bass, 1990). Liderlikle ilgili ilk teori olan özellik teorisi başarılı liderlerin kendilerini diğerlerinden ayırt eden ve doğuştan gelen kesin yeteneklere, özelliklere ve karakteristiklere sahip olduğunu iddia etmektedir (Ogbonna and Harris, 2000). Fakat antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı bilimsel disiplinlerin gelişimi ve durumsallık teorisinin ortaya çıkışından sonra odak noktası liderin davranışı, tarzı ve durumsal faktörlere kaymıştır. Örneğin Tannenbaum and Schmidt (1973) liderlik tarzını belirleyen belirli faktörler olduğunu ve bunların liderin gücüne (değer sistemlerine, astlarına olan güvenleri, kendi liderlik eğilimleri vb.), takipçilerinin gücüne (motive edici faktörler vb.) ve içinde bulunulan duruma (örgütlenme yapısı, grup etkinliği, zaman baskısı vb.) bağlı olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Fiedler (1967) de liderlikle ilgili olarak güç, görev yapısı ve insan ilişkileri şeklinde üç farklı kritik boyut belirlemiş ve başarılı bir lideri içinde bulunduğu durumu ve durumsal faktörleri tanımlayan, anlayan ve bu faktörlere yönelik olarak en iyi davranış tarzını sergileyen kişi olarak tanımlamıştır.

Liderlik teorilerinin gelişimi ile birlikte liderliğin ne olduğu ile ilgili olarak da değişik tanımlar yapılmıştır. Örneğin Berson et al. (2006) liderliği, hedeflerin neden ve nasıl başarılması gerektiğini anlamalarını sağlamak için başkalarını etkileme ve eğitme süreci olarak tanımlamışlardır. Onlara göre liderler örgütlerde paylaşılan hedeflerin öğrenilmesi ve gerçekleştirilmesi amacıyla bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmak için bir süreç oluşturur. Oke et al.' ye (2009) göre liderlik, istenen örgütsel amaçlara ulaşmak için liderin kendisi ve astları arasında kişiler arası ilişkileri ve onları etkilemeyi içerir ve bu ilişkideki kritik husus liderin emri altındakilere davranış tarzıdır. Liderliğin ne olduğuna ilişkin tanımların ortak noktaları genel olarak liderin bir vizyon oluşturması, oluşturulan vizyon çerçevesinde astları ile ilişki ve davranış tarzı geliştirmesi, bu ilişkiyi etkileyerek astları yönlendirmesi, astların motivasyonlarını sağlaması ve durumsal faktörlerin farkına varılması şeklindedir (Fiedler, 1967; Tannenbaum and Schmidt, 1973; Berson et al., 2006; Oke et al., 2009). Bu yönüyle liderler ilhamsal olmadan, motivasyonel ve vizyoner olmaya kadar geniş

bir yelpazedeki tutum ve davranışlara sahiptir. Bu tanım ve açıklamalardan çıkarılabilecek en önemli sonuç, liderliğin çeşitli sonuçları sağlayarak örgütsel başarı elde etmekle yakından ilişkisi olduğudur.

2.2.2. Liderlik Tarzları

Zengin bir literatüre sahip olan liderlik ile ilgili günümüze kadar çok farklı çalışmalar yapılmış; otoriter, demokratik, katılımcı, karizmatik, dönüşümcü, hizmetkar, adaptif gibi oldukça farklı liderlik tarzları gündeme gelmiş ve bu liderlerin sahip olduğu özellikler araştırılmıştır (Bass, 1990; Ayman et al., 1995; Yukl, 1998; Sagie et al., 2002; Uhl-Bien and Marion, 2009; Margolis and Ziegert, 2016; Eva et al., 2018). Bu ilgi sadece literatürle sınırlı kalmamış, uygulamada da geniş bir yer bulmuştur. Çünkü liderlik, başta insan kaynağı olmak üzere bir örgütün sahip olduğu tüm kaynakları uyumlu bir şekilde bir araya getirmek, bu kaynakların bir amaç ve vizyon doğrultusunda kullanılmasına imkan veren koşulları oluşturmak ve böylece örgütsel başarıyı sağlamayı gerektirmektedir (Burke et al., 2006; Oke et al., 2009). Diğer yandan liderlik, sağladığı direk ve endirekt sonuçlar itibariyle örgütün başarısı ile yakından ilgilidir. Bu alanda yapılan akademik çalışmalarda da liderlik ile örgütsel başarı arasındaki bu ilişki desteklenmiş ve doğru liderlik tarzının örgütsel başarıyı artırabileceği ifade edilmiştir (Antonakis and House, 2004; Northouse, 2014).

Yakın dönemde karmaşıklık teorisine yönelik çalışmaların örgüt biliminde ele alınmasıyla birlikte, araştırmacılar bu teoriye dayanan yeni liderlik yaklaşımları geliştirmeye başlamışlardır (Lichtenstein et al., 2006; Boal and Schultz, 2007; Hazy et al., 2007; Uhl-Bien and Marion, 2009; Uhl-Bien and Arena, 2017; Uhl-Bien and Arena, 2018). Karmaşıklık teorisine göre geleceği öngörmek veya kestirmek mümkün değildir. Sistem içerisinde yer alan etmenler zengin bir etkileşime sahip olup, her bir etmen bir etkileyici (aktif) ve etkilenen (pasif) rolündedir. Bu sistemlerin en önemli özelliği oluşum ve kendi kendine örgütlenmedir. Çünkü insanlar ve gruplar etkileşimde bulunur ve bu etkileşimlerin sonuçları daima yeni şeylerin oluşmasına veya ortaya çıkmasına neden olur (Plowman et al., 2007b). Karmaşıklık teorisiyle birlikte geliştirilen liderlik yaklaşımları da karmaşık sistemlerin sahip oldukları özellikler çerçevesinde ele alınmış, özellikle etkileşim ve dinamizm unsurlarını içeren adaptif tarzlar geliştirilmiştir (Marion and Uhl-Bien, 2003; Lichtenstein et al., 2006; Uhl-Bien and Marion, 2009).

Bu tez çalışmasında Akgün and Keskin' in (2014) dayanıklılık kapasitesiyle ilgili gerçekleştirdikleri ampirik çalışmanın gelecek çalışmalar başlığı altında önerilen dönüşümcü liderlik tarzı ile Allen et al. (2011) tarafından kaçınılmaz değişiklikleri ve sürprizleri özümseyerek dayanıklılığı sağlayabileceği önerilen adaptif liderlik tarzına odaklanılmıştır. Bu kapsamda, bu iki liderlik tarzının sahip olduğu özellik, tutum ve davranışların örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü, nedensel bağlantılar kurularak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.3. Dönüşümcü Liderlik

2.2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Dönüşümcü liderliğe yönelik çalışmalar her ne kadar daha erken dönemlerde başlamış olsa da özellikle son 30 yıllık süreçte gerçekleştirilen çalışmalar liderliğin bu tarzıyla ilgili literatürün gelişime katkı sağlamıştır.(Bass, 1990; Bass and Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio et al., 1999; Avolio and Bass, 2004; Shadraconis, 2013). Bu çalışmalar, dönüşümcü liderliğin hem kendi bağlamında hem de farklı konular bağlamında en çok araştırılan liderlik tarzlarından biri olduğunu göstermektedir (Den Hartog et al., 1997; Crawford, 2003; Keegan and Den Hartog, 2004; Rafferty and Griffin, 2004; García-Morales et al., 2012; McCleskey, 2014).

Dönüşümcü liderler, arzulanan sonuçların önemini, değerini ve bu sonuçlara ulaşılması için gereken yöntemler konusunda çalışanların algı düzeyini ve bilinç seviyesini yükselten kişidir (Shadraconis, 2013; McCleskey, 2014). Bu liderler, bir yandan çalışanların örgütün başarısı ve çıkarları için kendi menfaatlerini bir kenara bırakmalarını sağlarken diğer yandan da onların ihtiyaçlarını karşılarlar (Bass, 1990; Bass and Avolio, 1993). Örneğin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına saygı duyar, bütüncül şekilde davranır, duygusal gereksinimlerini karşılar, koçluk yapar, onları motive eder, ilham verir, yaratıcılığı teşvik eder ve entelektüel yönlerini güçlendirirler (Shadraconis, 2013). Avolio et al. (1999) makalesinde böyle bir liderliğin örgüt içerisinde yüksek bağlılığa, güvene, motivasyona ve performans seviyesine neden olabileceğini belirtirken; Seltzer et al. (1989) ise dönüşümcü liderliğin çalışanların stresini ve tükenmişliğini azalttığını ifade etmiştir. Keegan and Den Hartog (2004) bu liderlerin güçlük bir kimliğe sahip olduğunu, geleceğe dair ortak bir vizyon oluşturduklarını, takipçilerine ilham vererek onları motive ettiklerini ve bu nedenle

liderlerin takipçileri ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu dile getirmiştir. Zira bu liderler karizmaları ve farklı özelliklere sahip olan çalışanlara farklı muamele kabiliyetleriyle motivasyonu sağlayabilir ve çalışanların entelektüel kapasitelerini artırabilirler (Bass, 1990). Öte yandan dönüşümcü liderlik, örgütlerin ve bireylerin dönüşebilecekleri daha yüksek ahlaki değerlere de odaklanmaktadır (Den Hartog et al., 1997).

Dönüşümcü liderler bir vizyon paylaşır, amaç birliği sağlar (Shadraconis, 2013; McCleskey, 2014) ve bundan dolayı örgüt kültüründe ortak bir amaç duygusu ve birliktelik hissi oluştururlar (Bass and Avolio, 1993). Diğer bir ifade ile bu liderlik teorisi, uzun vadeli ve vizyon temelli süreçleri vurgulamaktadır. Nitekim Podsakoff et al. (1990) dönüşümcü liderlerin takipçilerini etkiledikleri davranışların diğer liderlerden farklı olduğunu ifade ederek, bir vizyon dile getirdiklerini, uygun bir rol modeli olduklarını, grup hedeflerinin kabulünü teşvik ettirdiklerini ve bireyselleştirilmiş (her bir takipçiye özgü) destek sağladıklarını dile getirmişlerdir.

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri de belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için mevcut durumda var olan rutinleri, varsayımları ve normları sorgulamaları, örgüt üyelerinin de bunları sorgulamalarını sağlamaları ve ihtiyaç halinde revize etmeleridir (McCall, 1986). Entelektüel teşvik olarak ifade edilen bu yaklaşıma sahip liderler, örgüt üyelerinin işleri ile ilgili mevcut varsayımları sürekli olarak gözden geçirmelerini, iş performansını artırmak veya iyileştirmek için daha yaratıcı yollar bulmalarını teşvik etmektedir (MacKenzie et al., 2001). Diğer bir ifadeyle entelektüel teşvik, liderin ve çalışanların mevcut durumu ve olayları bilişsel olarak yeniden değerlendirmelerine ve sorgulamalara neden olmakta ve alternatif arayışlara yönlendirmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzıyla ilgili araştırma yapan bazı akademisyenler bu liderlik tarzıyla birlikte üstün performans kavramını birlikte kullanmışlardır (Bass, 1990). Örneğin McCall (1986), dönüşümcü lider davranışının çalışan memnuniyeti, kendi kendine gösterilen çaba ve iş performansıyla ilişkili olduğuna değinmiştir. Takipçilerin liderin belirlediği ve yön verdiği değerleri benimsediği; böylece çalışanların tutum, inanç ve hedeflerinde değişiklikler ürettiği ifade edilmiştir (MacKenzie et al., 2001). Çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde örgüt çıkarlarını gözeterek en iyi çabayı sergilemelerinin altında yatan nedenler takipçinin lidere

duyduğu güven ve saygı (Yukl, 1998), liderin dürüstlük ve doğruluğu (Kouzes and Posner, 2003) ve karşılıklı ilişkilerdeki etkinliktir. Ayrıca MacKenzie et al. (2001), liderliğin ekstra gayretinin rol belirsizliğini azaltması ve daha net bir perspektif sunması sonucunda takipçilerin çabalarını artırdığını ifade etmiştir. Shadraconis (2013) ise dönüşümcü liderlerin daha iyi bir örgütsel başarı elde etmek için hedeflerin önemini ve başarı için gerekli araçları vurguladığını ifade etmiştir.

Yukarıda açıklanan ve daha çok davranışsal yönlerine vurgu yapılan dönüşümcü liderlerin birbirinden farklı ve karmaşık sorunlarla karşılaşıldığında da önemli kazanımlar sağladığı vurgulanmaktadır. Örneğin Gundersen et al. (2012), dönüşümcü liderliğin etkilerinin liderliğin yürütüldüğü bağlamın karmaşıklığına bağlı olduğunu ifade etmişler ve gerçekleştirdikleri ampirik çalışmada bu tarzın karmaşık uluslararası proje çalışmalarında iş performansı gibi sonuçlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Onlara göre bu liderler içinde bulundukları karmaşık bağlamla etkileşime girmekte, gittikleri yöne dair net anlayışa sahip olmakta, olanları anlamlandırmakta, sürekli geri bildirim sunmakta, gerekli bilgi akışını sağlamakta, vizyoner bir tutum sergilemekte, çalışanlarını sürekli geliştirmekte, iç güven iklimini artırmakta ve performansa katkı bulunmaktadır. Diğer bir çalışmada ise Shadraconis (2013), dönüşümcü liderliğin sürekli örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiğini, kriz dönemleri boyunca gerekli koşulları sağladığını ve vizyona ulaşmak için üstlenilen eylemlerin etkilerini izleyerek gerektiğinde düzenlemeler yaptığını ifade etmiştir. Yukl and Mahsud' a (2010) göre öğrenmeye yönelik olumlu tutum (örneğin öğrenmeye açıklık) ve yeni fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşımını sağlamak önemli kişilik özelliklerinden biridir ve değişen koşullara uyum sağlamaları gereken liderler için oldukça önemlidir. Bu özellikler dönüşümcü liderliğin takipçilerini entelektüel olarak teşvik etmesi ile yakından ilgilidir. Zira çeşitli rutin ve perspektiflere sahip olmak, bir örgütün çeşitli problem çözme gereksinimlerine cevap vermesini sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

2.2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Son yıllarda araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gören dönüşümcü liderlik, doğasında çok boyutlu olup, bu alanda araştırma yapan akademisyenler bu tarza ilişkin davranışların hangi bileşenlerden oluştuğuna ilişkin olarak farklı ancak birçok ortak noktası bulunan boyutların üzerinde durmuşlardır. Örneğin Doherty and Danylchuk

(1996), karizma, ideal etki, motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere beş boyut belirlemişlerdir. Avolio et al. (1999) ise bir ölçek geliştirme çalışmasında karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere üç boyutu test etmişlerdir. Bazı yazarlar ilham verici liderlik başlığı altında idealize edilmiş etki ve ilham verici motivasyonu birleştirmişlerdir (Hunt, 1999; Shamir and Howell, 1999). Podsakoff et al. (1990), dönüşümcü liderlik davranışlarını bir vizyonu dile getirmek, uygun bir model sağlamak, grup hedeflerinin kabulünü teşvik etmek, yüksek performans beklentisi elde etmek, bireyselleştirilmiş destek sağlamak ve entelektüel teşvik olmak üzere altı başlık altında toplamıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilgli çeşitli çalışmalarda ele alınan özellik, tutum ve davranışların her biri dönüşümcü liderliğin önemli bir unsuru olarak tanımlanmış ve birçok araştırmacı bu davranışlar üzerinde fikir birliğine varmıştır. Görüleceği üzere birçok yazar benzer boyutlara odaklanmış, fakat bunları farklı şekillerde ifade etmişler veya ayrıştırmışlardır. Dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılması ve ölçeklendirilmesi konusunda önemli çalışmaları olan Avolio and Bass (2004), Bass (1990) ve Bass and Riggio (2006) , dönüşümcü liderliği ideal etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak dört ayrı boyut ile karakterize etmişledir. Bu çalışmada da dönüşümcü liderliğin bu dört boyutuna odaklanmıştır.

2.2.3.2.1. İdeal Etki

İdeal etki, liderin takipçilerine açık bir amaç duygusu sağlamasını ve ahlaki davranışlar için bir rol model olmasını içerir (Avolio et al., 1999). Dönüşümcü liderler karakteristik olarak enerjik olma, kendine güven, kararlılık, dili etkin kullanma ve güçlü idealleriyle karakterize olup (Bass, 1990), takipçilerin güvenini ve saygısını hisseder ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaları için onları motive ederler (Yukl, 1998). McCleskey' e (2014) göre ideal etki, liderin takipçiler tarafından takdir gören ve kabullenilen niteliklerini ortaya çıkarırken, diğer yandan liderin davranışlarıyla takipçilerini etkilemesi ve yönlendirmesini de içermektedir. Lider burada takipçiler için bir örnek bir rol model olmaktadır (Podsakoff et al., 1990). Diğer yandan ideal etki değerler hakkında konuşmayı, etik standartları, istekliliği, güç ve güven duygusunu ve önemli konular hakkındaki farkındalığı içerir (Avolio et al., 1999). Oke et al. (2009) ideal etkiyi, liderin takipçileri arasında yarattığı sosyal

tanımlama seviyesi olarak ifade etmiş ve liderin riski paylaşması, güven ve saygınlık geliştirmesinin ideal etkiyi artıracağını ifade etmiştir.

Podsakoff et al. (1990), dönüşümcü liderlerin örgütün nereye gittiği konusunda net bir fikre sahip olduğunu ve örgütün geleceği ile ilgili net bir vizyon ortaya koyduklarını, bunu paylaştıklarını, kabul ettirdiklerini, geliştirdiklerini ve diğerlerini bu vizyon etrafında topladıklarını ifade etmiştir. Bass and Bass (2009), bir vizyonun örgüt üyeleri için anlamlı, ileriye dönük bir hedef olarak hizmet ettiğini ve örgütün gelecekteki yönü için bir yol haritası işlevini göreceğini belirtmişlerdir. Zira paylaşılan bir vizyon örgüt üyelerini bir araya getiren ve birlikte hareket etmelerini sağlayan nedensel bir araçtır (Shadraconis, 2013). Öte yandan bu vizyon, takipçiler için daha iyi bir geleceği tanımlamaktadır. Özellikle karmaşıklığın söz konusu olduğu durumlarda açık ve net bir şekilde ifade edilen vizyon, elde edilebileceklerin bir imgesini, bunun neden değerli olduğunu ve nasıl başarabileceğini göstermesi açısından değerlidir.

2.2.3.2.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, en yalın haliyle takipçileri motive etmek ve onlara ilham vermeye yönelik davranışları içerir (McCleskey, 2014). Liderin yapılacak olan işlerle ilgili heyecanı ve iyimserliği, ilham verici motivasyonun en önemli unsurlarından biridir (Bass and Riggio, 2006). Dönüşümcü liderler ekip çalışmasıyla büyük şeyler başarabileceklerini düşünerek çalışanlarına ilham verir, onları heyecanlandırır (Bass, 1990), hedeflerin başarılacağı konusunda güvence verir ve iyimser şekilde konuşurlar (Avolio and Bass, 2004). Nitekim Humphreys and Einstein' e (2003) göre dönüşümcü liderler rekabetin ve belirsizliğin yoğun olduğu koşullarda bile karamsarlığa kapılmadan geleceğe daima iyimser şekilde bakabilirler. Diğer yandan ilham verici motivasyon en iyi performansa odaklanır. Lider, takipçilerine yüksek beklentilerini açık bir şekilde iletir, çabaları yoğunlaştırmak için sembolleri kullanır ve önemli amaçları basit yollarla ifade eder (Bass, 1990). Oke et al.' ye (2009) göre liderin astlarından beklentilerini net ve gerçekçi bir şekilde iletmesi, odaklanmayı ve bağlılığı sağlayarak astların motivasyonu artırır.

Liderin ilham verici ve motive edici tutum ve davranışları, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eder ve ortak bir amaç doğrultusunda birlikte çalışmayı destekler

(Podsakoff et al., 1990). Dönüşümcü liderler ayrıca bu tutum ve davranışlarla katılımcılığı teşvik eder ve örgüt üyeleri arasında yardımlaşmayı önerir (Carless et al., 2000). Örneğin işbirliğini teşvik ederken, çalışanlar arasında takım ruhunu geliştirir ve her bir çalışanı birer takım oyuncusu olmaları yönünde cesaretlendirerek takım ruhuna göre davranmalarına ön ayak olurlar.

2.2.3.2.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik, bilişsel süreçlerin aktif hale getirilmesi ile ilgilidir (MacKenzie et al., 2001). Zira Entelektüel teşvik yenilikçi düşünmeyi destekler, zorlu varsayımların değerini vurgular (Doherty and Danylchuk, 1996) ve bunlara yönelik yaratıcı çözümler üretmeye yönlendirir (Carless et al., 2000). Daha açık ifadeyle entelektüel teşvik, çalışanların ortaya çıkan problemlerin çözümünde daha önce denenmiş yolları, mevcut varsayımları ve kullandıkları yöntemleri sorgulamalarını sağlar (Avolio et al., 1999), (Shadraconis, 2013). Bass and Riggio (2006), bu durumun çalışanların inovasyon çabalarını artırdığını ifade etmiştir. Çünkü eski ve yerleşmiş durumlara yeni bir çerçeve sunulmakta ve farklı perspektifler uygulanmaktadır.

Çalışanlarını entelektüel olarak geliştiren liderler, öğrenmeyi teşvik ederek olaylara ve problemlere daha farklı bakmalarını sağlar ve rasyonel çözümleri vurgularlar (Bass and Riggio, 2006). Bu, aynı zamanda çalışanların sürekli olarak daha iyi yöntem ve alternatifleri araştırmalarının teşvik edildiği anlamına gelmektedir. Bu yönüyle entelektüel teşvik, sürekli sorgulayan ve araştırmacı bir örgütsel kültürü destekler. Böyle bir kültür eleştirilme korkusunu azaltır, problem çözmeye ilişkin güven düzeyini geliştirir ve dolayısıyla çalışanların öz yeterliliğini ve etkinliği artırır (McCleskey, 2014). Öte yandan alternatif yöntem ve uygulama arayışlarının yoğun biçimde gerçekleştiği bir kültürde, yenilikçi ve özgün fikirlerin gelişiminin artacağını, olayların algılanması ve anlamlandırılmasında farklı perspektifler ortaya konulabileceğini söyleyebiliriz. Bu, örgütün değişen ve/veya ilk defa karşılaşılan durumlara karşı çözüm üretme kabiliyetini olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.3.2.4. Bireysel ilgi

Bireysel ilgi, liderin her bir takipçinin ihtiyaçlarını anlamaya yoğunlaşmasını ve onların potansiyellerini sürekli olarak geliştirmesini içerir (Avolio et al., 1999).

Dönüşümcü liderler çalışanları arasındaki farklılıklara dikkat eder, onlara sıradan biri gibi değil yetenekleri olan bireyler gibi davranır ve gelişim ihtiyacı olan bireylere danışman ve/veya mentör gibi davranırlar (Bass and Bass, 2009). Dönüşümcü liderliğin ideal etki özelliği takipçilerin lidere duyduğu saygı ve güvene işaret ederken, bireysel ilgi ise liderin takipçilere ve ihtiyaçlarına saygılı olduğu anlamına gelir (Podsakoff et al., 1990). Ayrıca bireysel ilgi, liderin takipçilerinin gelişimi için kişisel sorumluluk almasını gerektirir (Bass and Avolio, 1993). Bu liderler, takipçilerin duygu ve düşüncelerine önem verir, fikirlerini dile getirmelerine olanak tanır, onları dinler ve böylece motivasyonlarının artmasını ve her bir takipçinin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlar (MacKenzie et al., 2001).

Bireysel ilgi takipçilerin potansiyellerine ulaşmaları için liderin bir antrenör veya mentor gibi hareket etmelerini gerektirir (McCleskey, 2014). Örneğin liderler çalışanları için öğrenme fırsatları sunar, destekleyici bir iklim sağlar (Bass and Riggio, 2006). Shadraconis (2013), dönüşümcü liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli bildirimleri sunarken (ki bunlar öğrenmeyi teşvik eder), takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarını belirleme ve geliştirme becerisine de sahip olduğunu vurgulamıştır. Öte yandan bireysel ilgi, liderle takipçiler arasında karşılıklı etkileşim kurmayı daha anlamlı hale getirerek, lider ile takipçi arasındaki bağı güçlendirir ve takipçinin örgütsel amaçlara yönelik çabalarını artırır (Bass and Avolio, 1990).

2.2.4. Adaptif Liderlik

2.2.4.1. Adaptif Liderliğin Tanımı

Örgütlerin içinde bulunduğu koşullar göz önünde bulundurulduğunda, herhangi bir değişim sürecinin uyarlanabilirliği kritik bir husustur. Bu kapsamda liderlere yönelik en kapsamlı meydan okuma başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesidir (Glover et al., 2002a). Heifetz and Linsky (2004) günümüz problemlerini iki kategoride değerlendirmiştir: Teknik ve adaptif problemler. Teknik problemler/zorluklar, uzmanların bilgisi ve deneyimiyle çözülebilecek konuları içerirken, adaptif problemler/zorluklar ise liderliği gerektiren sorunları içermekte olup, tüm paydaşların tutumlarını, düşüncelerini ve davranışlarını değiştirmesini gerektirir (Heifetz et al., 2009). Bu bağlamda, ele aldığı sorunlar ve zorluklar bağlamında adaptif

liderlik, karmaşıklık bilimine dayalı örgütsel bir yönetim çerçevesidir (Thygeson et al., 2010).

Adaptasyon ve adaptif yönetim tarzı daha çok ekoloji (doğal kaynakların yönetimi) (Allen et al., 2011) ve askeri alanda (Useem, 2010) kullanılmaktayken, örgüt biliminde karmaşıklık alanında yapılan çalışmalarla birlikte liderlik teorileri arasında yer almaya başlamıştır (Schneider and Somers, 2006; Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien and Marion, 2009; Hanson and Ford, 2010; DeRue, 2011; Uhl-Bien and Arena, 2017; Uhl-Bien and Arena, 2018). Adaptif liderlik, örgütün uyum sağlamaya yönelik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni çözümler üretmek ve geliştirmek amacıyla örgüt içerisindeki etmenlerin (bireyler veya kolektifler) birbiri ile etkileşimlerinde ortaya çıkan ve formal olmayan bir liderlik sürecidir (Heifetz and Laurie, 2001). Ancak bu sürecin temel kavramları belirsizlik, baskı ve karmaşıklıktır. Zira adaptif liderler belirsizlik, uyum sağlamaya yönelik baskılar (ihtiyaçlar, tercihler vb.) ve karmaşık dinamik koşullar altında bireyler veya kolektifler arasındaki etkileşim süreçlerini aktifleştirerek (veya daha aktif hale getirerek) anlam oluşturma (olayları ve olguları anlamlandırmaya çalışma) ve problem çözme ile uğraşır (Uhl-Bien and Marion, 2009). Adaptasyon kavramının öteden beri tartışıldığı çevre biliminde de adaptif yönetimin bilginin eksik olduğu, doğru bilinen gerçeklerin zaman içerisinde değişebileceği (veya yanlış olduğu) felsefesine dayandığı ve sürekli öğrenmeyi vurgulayan bir kaynak yönetimi yaklaşımı olduğu açık biçimde ifade edilmiştir (Allen et al., 2011).

Etmen temelli bir liderlik tarzı olan adaptif liderliğin en önemli unsurlarından biri de etmenler arası etkileşimin güçlendirilmesidir. Etmen, "bir sonucun ortaya çıkmasını, oluşmasını sağlayan her türlü şey, etkili olan güç ya da koşullardan her biri" olarak tanımlanmaktadır (Uhl-Bien and Marion, 2009). Buna göre etmenler dinamik bir ilişki ağının içerisinde oldukları için hem etkileyen hem etkilenen konumundadırlar. Lichtenstein and Plowman (2009) makalelerinde karmaşık sistemlerde, hayatta kalabilmek için etmenler arasında karşılıklı etkileşimin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Buna göre etmenler bilgi alışverişinde, öğrenmede ve davranış geliştirmede sürekli etkileşim içerisindedir. Bu etkileşimler (örneğin örgüt üyeleri arasındaki günlük rutin görüşmeler) geçmişle (önceki olay ve durumlarla) ilişkilidir, yani bunların geçmişe dayalı bir yönü vardır. Blomme (2012) da etmenler arasındaki ilişkinin tarihsel bir gelişme gösteren bir kimliğe sahip olduğunu, bundan

dolayı birbirleriyle karmaşık bir sistem içerisinde hareket ettiklerini ifade etmiştir. Ona göre bu etkileşimler, içeriğine bağlı olarak örgüt üyeleri için anlamlı olabilir. Bu etkileşimler ne kadar çok ve zengin olursa, etmenlerin değişimi veya krizleri anlamaları, anlamlandırmaları, kabullenmeleri, yeni bilgileri öğrenmeleri, bunlara uyum sağlamaları, değişime / krize yanıt vermeleri o derece başarılı olur. Bu bağlamda, adaptif liderler bu etkileşimleri teşvik eder ve etkileşime girerler (Plowman et al., 2007b).

Adaptif liderler, çevrelerinden edindikleri bilgileri dikkatle ve sürekli olarak gözden geçirir ve bu bilgilere göre değişime yön verirler (Glover et al., 2002b). Blomme (2012), çalışmasında adaptif liderliği ortaya çıkan (oluşan) liderliğin önemli bir bileşeni olarak tanımlamıştır. Ona göre adaptif liderlik, özellikle acil değişim koşullarında daha yoğun olarak ortaya çıkmakta olup, liderler bu durumda takipçilerin belirsizliğini azaltan davranışlara sahip olurlar. Heifetz' e (1994) göre örgütsel dengelerin bozulduğu bir dönemde adaptif liderliğin asıl görevi adaptasyona yönelik bir mücadelenin belirlenmesi ve örgüt üyelerinde çok geç olmadan bir şeylerin yapılması gerektiği hissi ve düşüncesinin sağlanmasıdır. Zira adaptif bir lider bir krizi veya karmaşıklığı tanır, mevcut ve doğrusal düşüncelerin bunun üstesinden gelemeyeceğini anlar, daha önce denenmemiş yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu kabul eder ve bu yaklaşımları uygulamak için gerekli dinamikleri harekete geçirir (Heifetz et al., 2009).

Adaptif liderlik, değişim ve krizle başa çıkabilmek için gerekli olan sağlam ve dinamik bir örgüt yapısını nasıl kurulacağını bilir, bunun için örgüt içerisinde bulunan diğer tüm kaynak ve dinamiklerle birlikte pasif kaynak ve dinamiklerin de aktif hale getirilmesine yardımcı olur (Uhl-Bien and Marion, 2009). Bu liderlik tarzı, bu yönüyle, örgüt içerisinde ortaya çıkan bir sosyal etki uygulamasıdır (Akgün et al., 2014b). Adaptif liderler, karmaşık sorunlara yenilikçi yanıtlar üretirler ve bunu yaparken örgüt bağlamı içerisindeki (ki bu bağlam hem örgüt içi unsurları hem de örgüt çevresini içermektedir) tüm dinamiklerle sıkı ve yakın bir ilişki halindedir. Uhl-Bien and Marion (2009) bu bağlamı, etmenler arasında doğal olarak ortaya çıkan, planlanmamış ve kontrolsüz mekanizmalar olarak ifade etmektedir. Akgün et al. (2014b) tarafından yapılan ampirik çalışmada yönetimin adaptif davranışının uyarlanabilir bir değişim üretmek için örgütün faaliyet gösterdiği dinamik ve karmaşık

koşullarla etkileşime girdiği vurgulanmıştır. Bilinen liderlik teorilerinin çoğu lider-takipçi bağlılığına ve ilişkisine odaklanırken, bu tarz bireysel davranışları diğer örgütsel bağlamlarla birleştirerek etmenler arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimin zengin dinamiklerini ortaya çıkarmaktadır (Lichtenstein and Plowman, 2009).

Adaptif liderlik geleneksel liderlik teorilerinde olduğu gibi liderin yetenekleri, özellikleri, astları yönetmesi, yönlendirmesi, geliştirmesi veya motive etmesiyle ilgili değildir (Glover et al., 2002b). Ancak bu, liderliğin bunları göz ardı ettiği anlamına gelmemektedir. Bu liderler dinamik etkileşimler için güven, saygı, iyi ilişkiler ve açık iletişimin bir ön koşul olduğunun farkındadırlar. Ancak odaklarına bu kavramları almazlar (Uhl-Bien and Marion, 2009). Bunun yerine içinde bulundukları bağlama ve sürece odaklanır (Glover et al., 2002b; Randall and Coakley, 2007), karmaşıklığa (ve krize) ilişkin süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek için zengin bilgi akışını (fikirler, yenilikler, teknolojiler vb.) sağlamaya yardımcı olur ve insanları aktif birer katılımcı olarak harekete geçirirler (Heifetz et al., 2004). Bu bağlamda, Marion and Uhl-Bien' in (2003) çalışması konunun somutlaştırılması açısından önemlidir. Bir adaptif liderlik örneği olarak El-Kaide' yi ele aldığı makalesinde, bu örgütteki liderliğin geleneksel komuta-kontrol modellerinden ziyade etmenleri harekete geçiren, etkileşimleri güçlendiren, etmelerin birbirine bağlanmasını sağlayan davranışları ve yeniliği geliştiren bir tarz olduğunu ifade etmektedir. Çalışmalarında, bu örgütteki liderliğin en önemli rolünün net bir misyon oluşturmak (misyon: "düşmana zarar vermek"), bu misyonu katalize etmek, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi ve birbirine bağlılığı misyon bağlamında teşvik etmek olduğu ifade etmişlerdir. Diğer yandan bu örgütte dağıtık istihbarat ağları vasıtasıyla bilgi akışı sağlanmış, yaratıcılık ve yenilik başarılmıştır. Böylece her bir örgüt üyesi (etmen) veya örgüt üyeleri (kolektif etmenler) belirlenen misyon çerçevesinde kendi başlarına (yetki alarak) harekete geçebilmişlerdir.

Adaptif liderler, çeşitli kontrol mekanizmaları kullanarak geleceği kontrol etmek yerine iç dinamikleri etkinleştirmeyi tercih ederler (örneğin yenilik yapmaktan ziyade yenilikçi olmayı teşvik ederler) (Plowman et al., 2007b). Bunun için ise öğrenmeyi vurgularlar (Allen et al., 2011). Yine bu liderler değişimi yorumlamada, neler olup bittiğini anlamlandırmada ve değişimi başarmada sözcükleri, sembolleri ve

etiketleri kullanmada yetkindirler. Özellikle örgüt üyelerinin süreç içerisindeki farkındalığını artırmak, olayları ve durumları anlamlandırmalarına yardımcı olmak için dili de etkin biçimde kullanırlar (Plowman et al., 2007b). Bunlara ilave olarak Glover et al. (2002a), kültür yeterliliği, bilgi edinimi ve kullanımı, çeşitliliği sağlayan ve uzlaştıran beceri ve perspektifler ile bütüncül ve sürdürülebilir bir vizyonun adaptif liderlik için gerekli unsurlar olduğunun altını çizmiştir.

2.2.4.2. Adaptif Liderliğin Bileşenleri

Örgüt biliminde adaptif liderlik ile ilgili çalışmalar genellikle karmaşıklık bilimi bağlamında ele alınmış olup, yapılan çalışmalar daha çok bu liderliği tanımlamak ve çıktılarını ifade etmek şeklinde olmuştur (Heifetz and Laurie, 2001; Heifetz et al., 2009). Buna karşın karmaşıklık bilimi çerçevesinde bu tarzın bileşenlerini ele alan belirli çalışmalar da vardır. Bu çerçevede Uhl-Bien and Marion (2009), adaptif yaklaşımın örgüt içerisindeki liderlerin bağlayıcı, çekici/cezbedici ve doğrusal olmayan davranışları içerdiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada bu bileşenler referans alınmıştır.

2.2.4.2.1. Bağlayıcı Davranış

Bağlayıcı davranış, örgüt içerisindeki etmenlerin yer aldığı sosyal ağlar ve ağ yapılarının oluşup geliştiği bağlantıları içermektedir. Burada bağlanma, etmenler arasındaki etkileşimle başlar ve etmenlerin ihtiyaçları, tercihleri, bakış açıları, sorumlulukları vb. aracılığıyla birbirileri ile ilişkili hale gelmesiyle oluşur (Uhl-Bien and Marion, 2009). Adaptif liderler örgüt içerisindeki karşılıklı bağları görür, bunları teşvik ederek kolektifleşme sürecini geliştirir ve özellikle değişim ve kriz dönemlerinde bu bağlı yapıları harekete geçirirler (Marion and Uhl-Bien, 2003).

Barczak et al.' a (1987) göre bağlanma davranışı ile birlikte örgüt içerisinde topluluk (kolektif olma), güven, saygı, paylaşılan vizyon, diğer davranış ve duygular gelişir. Bu da bilgi aktarımı ve üretimi harekete geçirir (Akgün et al., 2014b). Bir örgütte liderin bağlayıcı davranışı, farklı örgüt grupları arasındaki ilişkileri uyarır (tetikler) (Marion and Uhl-Bien, 2003), örgüt üyeleri veya bölümlerin eylemlerini koordine eder, bilgiyi ve bilgi birikimini genişletir, eylemleri hızlandırır ve yeni bilgi girişleri için modeller oluşturur (Uhl-Bien et al., 2007).

Adaptif liderler bir yandan adaptasyonu sağlayan örgütsel davranışları geliştirmek ve uygulayabilmek için merkezi bir iletişim noktası olarak hizmet ederlerken, diğer yandan fikirlerin ve yeniliklerin etkili bir şekilde bir araya gelmesini ve birleşmesini sağlayan koşul ve ortamları oluştururlar. Öte yandan adaptif liderler, bağlayıcı davranış yoluyla fikirlerin serbest biçimde ortaya çıkmasının sağlar, birbiriyle çatışan fikirleri anlayışla karşılar, çeşitliliği destekler, problemler oluşmadan çözümler geliştirilmesine yardımcı olur, fikirleri hayata geçirmek için gerekli kaynakları sağlar, çalışanların gelişimini destekler ve örgüt genelinde bilgi akışını sağlayan kurumsal bir yapı oluşturur (Marion and Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien et al., 2007). Bu yönleriyle adaptif liderler hem bir etmen gibi davranır, hem etmenlerin ve etmen gruplarının birbirine bağlanmasını ve birleşimini dengeler hem de bu bağlantılar arasında bir komuta (iletişim) merkezi görevini icra eder (Marion and Uhl-Bien, 2003).

2.2.4.2.2. Çekici Davranış

Çekici (Cezbedici) davranış, örgüt üyelerinin ilgisini çeken, onları uyaran ve harekete geçiren unsurların geliştirilmesiyle ilgilidir (Marion and Uhl-Bien, 2003). Adaptif liderler, örgüt üyelerinin dikkatini çeken unsurların ne olduğunu, ne anlama geldiğini ve önemini vurgulayarak (Plowman et al., 2007b), ortaya çıkan sorunları gidermeye yönelik adaptif çabaları ve belirli davranışları tetiklerler (Lichtenstein and Plowman, 2009) ve bu çekici unsurları örgüt üyeleri için sembolik bir referans (etiket) haline getirirler. Blomme (2012), değişim yönetiminin başarılmasında liderliğin rolünü incelediği çalışmasında, dil kullanımının önemine vurguda bulunarak, etkileşimler ve sembolik değerlerin örgüt üyeleri için yeni temaların inşasına yol açacağını ve liderlerin örgüt içi vakaları ve deneyimleri paylaşan bir "hikayeci" olarak konumlarının farkında olmaları gerektiğini açıklamıştır. Örneğin etmenler, jestler, hisler ve duygularla iç içe geçmiş semboller aracılığıyla ilişkilere dahil olurlar ve bu ilişkileri tetiklerler. Örgüt üyelerinin dikkatini ve ilgisini çeken sembolik referanslar Uhl-Bien and Marion (2009) tarafından "etiket" olarak ifade edilmiş ve adaptif liderlerin çekici davranışlarını bu kavram üzerinden açıklanmaya çalışmışlardır. Örgüt üyelerinin tutumlarını, umutlarını, acılarını, korkularını ve eylemlerini somutlaştırmaya ve böylece ortak amaçlarını ve kimliğini yoğunlaştırmaya hizmet eden bu etiketler, bir fikir, ortak bir inanç veya bir hareket gibi sistemin fiziksel bir sembolü olabileceği gibi başka bir şey de olabilir (Marion and Uhl-Bien, 2003). Yine

onlara göre bu gibi etiketleri bir araya getirme kapasitesi, eylem kapasitesinden çok daha önemlidir. Lichtenstein and Plowman (2009) ise etiketleri değerli davranışların bir tanımlayıcısı olarak ifade etmiş ve etiketlerin önemli olan şeylere dikkati yönlendirdiğini belirtmiştir.

Adaptif liderler takipçilerin davranışları ile etkileşimlerinden yola çıkarak onların etiketleri ve sembolleri nasıl anlamlandırdığını, yorumladığını ve mantıklı kıldığını bildiği için lider için önemli olan husus eylemden ziyade takipçilerin algısında bu eylemlerin sembolik değeridir (Blomme, 2012). Örneğin, eğer lider bir değişim sürecinde ve bir kriz anında örgüt üyelerini harekete geçmek istiyorsa, bunu ancak örgüt üyeleri tarafından algılanan belirsizlik düzeyini olduğundan daha üst düzeyde göstererek gerçekleştirebilir. Bunun için de gerekli olan araçları (etiket, sembol vb.) kullanması gerekir. Zira değişim veya adaptasyon zorluklarla karşılaşılarak, belirsiz, gerçek ve kritik olarak algılanan sorunları çözerek başarılabilir (Blomme, 2012).

2.2.4.2.3. Doğrusal Olmayan Davranış

Adaptif liderlik yaklaşımının en temel unsurlarından biri olan doğrusal olmayan davranış, örgüt içerisindeki etmenler (bireyler veya kolektifler) arasındaki doğrusal neden-sonuç ilişkileri yerine zengin etkileşim ve bağlantılarla ilgili olup, bu etkileşim içerisinde sürekli olarak tekrar eden geri bildirim döngüleri ile karakterizedir (Uhl-Bien and Marion, 2009). Çünkü örgüt içerisindeki etmenler sürekli bir geri bildirim döngüsü şeklinde birbirleriyle etkileşime girerler (Plowman et al., 2007b). Adaptif liderler, farklı zaman boyutlarında (zamanın akışı içinde) düşünme, dikkatin/ilginin modellenmesi vb. unsurları içeren doğrusal olmayan düşünce ve davranışları sergileyerek karmaşıklığın dinamiklerini anlama ve anlamlandırma konusunda yeteneklidirler (Uhl-Bien et al., 2007). Bu liderler, çeşitli etmenler arasındaki bağlanmayı (bağlantıyı) destekler; yapıların, fikirlerin ve yeniliklerin etkili bir şekilde bir araya getirilmesine olanak tanırlar (Marion and Uhl-Bien, 2003). Başarılı bir örgütsel değişim çabasına öncülük eden adaptif liderler, belirli genel ilkelere uymuş gibi görünebilir ancak yapılması gereken kurallara ilişkin bir formül veya denetim listesini takip etmemektedirler (Glover et al., 2002a),

Doğrusal olmayan davranış biçimi, bir etmendeki davranışın ve/veya değişikliğin (A'nın B'ye yol açtığı şeklindeki basit doğrusal nedenselliğin aksine) farklı etkileşimlere yol açabileceği anlamına gelir (Uhl-Bien and Marion, 2009). Buna ilave olarak nedensel ilişkileri gösteren doğrusal modeller, bir örgütün dinamikleri hakkında yeterli bilgi sağlamazlar (Marion and Uhl-Bien, 2003). Örgütler, dinamik bir bağlamda yer aldıkları ve bünyelerinde dinamik unsurları barındırdıkları için sürekli değişim geçirmektedirler. Her bir değişimin kendisi, öngörülebilirliği ve zamanı farklılık gösterebilir (Blomme, 2012). Bu da planlananın veya beklenenin ötesinde sonuçların veya sürprizlerin çıkmasına neden olabilir (Tsoukas and Chia, 2002). Bu durum örgüt üyelerini değişim ve kriz durumlarında basit doğrusal nedensel ilişkilere bakmak veya bunları aramak yerine, dinamik ilişkileri anlama, anlamlandırma ve bunlara ilişkin bilgi arayışına sevk eder. Liderin doğrusal olmayan bu davranışı, örgüt için faydalı olabilecek ve yenilikçiliğin başarılmasını sağlayacak bilgilerin üretilmesine olanak tanır (Akgün et al., 2014b). Lichtenstein and Plowman (2009) makalesinde liderin doğrusal olmayan davranış tarzının bilginin artmasına, güçlenmesine (daha değerli hale gelmesine) ve hızlı biçimde yayılmasını sağlayacağını ve adaptasyonu başarmak için zengin etkileşimleri cesaretlendireceğini ifade etmiştir. Burada, örgüt üyeleri değişimin anlamını kabul eder ve kendi davranışlarını bu anlama verecekleri cevaba göre ayarlarlar (Friedrich et al., 2009). İnsanlar kendilerini yeni bilgilere göre ayarladıklarında, davranışsal repertuarlarını genişletirler ve bu da nihayetinde organizasyonun davranışsal repertuarını genişletir (Kauffman, 1993).

Adaptif liderlerin doğrusal olmayan davranışları örgütsel etmenler arasındaki etkileşim ve bağlantı için gerekli olan bilgi akışı için bir yapı sağlar (Boal and Schultz, 2007). Uhl-Bien and Marion (2009) bu bilgi akışını geçmişin deneyimi, anlamı ve geleceğin farkındalığıyla güncel meseleleri göz önünde bulundurmak olarak ifade etmektedir. Onlara göre liderin doğrusal olmayan bu davranış tarzı, hikaye anlatımı yoluyla geçmişin, içinde bulunulan anın ve geleceğin ilişkisini kurarak adaptasyona yardımcı olur. Bu liderler, davranışlarını sadece zamanın tek bir anı veya sadece herhangi bir örgütsel durum/olay için değil, zaman ve mekanla nasıl ilişkili oldukları konusunda bilinçli bir anlayışla uygular, buna göre karar alır ve hareket ederler (Glover et al., 2002b). Plowman et al. (2007b) bu durumu şöyle açıklamaktadır: "Örgüt içindeki ve dışındaki çeşitli gündemleri olan örgütsel aktörler, sürekli olarak bilgi

alışverişinde bulunur, farklı şekillerde etkileşime girmek için koordine olur ve bunu dinamik şekilde yaparlar. Böylece dünün eylemi, yarının yeni bir eylemine öncü olan bugünkü tepkiyi harekete geçirir". Akgün et al. (2014b) yaptığı ampirik çalışmada organizasyonel hikaye anlatımı yoluyla adaptif liderlerin geçmişi ve geleceği birleştirdiklerini ve bunu önceden var olan derin bir tecrübeyle gelecek koşullara uyarlamak için birlikte kullandıklarını göstermiştir. Onlara göre bir araç olarak hikaye anlatımı, deneyimlerin yeni olanaklar yaratacak şekilde kullanılmasını sağlayarak örgütün daha uyarlanabilir hale getirilmesi için bir yol sunar.

Adaptif liderler, doğrusal olmayan davranış yoluyla geleceği planlarken geçmişte yaşananları dikkate alır, kurumsal rutin/standart faaliyetleri belirleyip kontrol etmek yerine yeni davranışların ve yaratıcı sürprizlerin ortaya çıkmasını araştırır ve karmaşık durumlarda ve belirsizlik ortamında neye odaklanılması gerektiğini bilir (Marion and Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien et al., 2007). Bu tarz, örgüt üyelerinin de değişimin anlamını kabul etmelerini ve davranışlarını bu anlama göre ayarlamalarını sağlar (Lichtenstein and Plowman, 2009).

2.3. Örgütsel Özümseme Kapasitesi

2.3.1. Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Tanımı

Değişken ve belirsiz çevre koşullarında yeni ve ilgili bilgi, değer yaratmak, rekabet avantajı oluşturmak ve bu avantajı sürdürmek için kritik bir kaynaktır (Teece et al., 1997). Özellikle harici bilgi kaynaklarının artan önemi ve bu kaynakları daha fazla kullanabilme potansiyeli göz önüne alındığında, yenilik süreci için gerekli olan harici bilgiyi etkin şekilde yönetme yeteneği rekabet avantajı elde etmenin önemli bir kaynağı haline gelmiştir (Fosfuri and Tribó, 2008). Bu bağlamda akademik çevrede dinamik bir yetenek olarak değerlendirilen özümseme kapasitesiyle ilgili çeşitli öngörüler geliştirilmiş, farklı ve karmaşık örgütsel kavramların açıklanmasında ve analizinde özümseme kapasitesi kullanılmaya başlanılmıştır. Camisón and Forés (2010) örgütsel özümseme kapasitesinin, farklı analiz birimleri dahilinde öğrenme, stratejik yönetim ve yenilik yönetimi gibi çeşitli araştırma alanlarına uygulanabilen esnek bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre kavrama olan bu ilgi, dış bilgi kaynaklarının çok önemli ve kritik olmasına bağlıdır. Son yıllarda özümseme kapasitesine olan akademik ilgi, özümseme kapasitesinin örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, yenilikçilik, yetenek geliştirme ve firma performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Tsai, 2001; Jansen et al., 2005; Tu et al., 2006; Flatten et al., 2011; Flatten et al., 2015; Roberts, 2015).

Cohen and Levinthal' ın (1990) literatürde yaygın olarak kullanılan tanımına göre özümseme kapasitesi, "bir örgütün bilginin değerini tanıma, ona değer biçme, asimile etme becerisi" dir. Çalışmalarında ar-ge faaliyetlerine vurgu yaparak, özümseme kapasitesinin bir örgütün ar-ge çalışmalarının bir ürünü olduğunu savunmuşlar ve ar-ge faaliyetlerinin örgütsel öğrenmede önemli bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yaygın tanımlardan biri de Zahra and George' a (2002) aittir. Onlara göre özümseme kapasitesi "örgütsel bir yetenek üretmek için bilgiyi edinme, asimile etme, dönüştürme ve kullanma şeklinde bir süreçler dizisi" dir. Matusik and Hill (1998) ve Daghfous (2004) kavramı bilgiyi edinme, yönetme ve kullanma becerisi olarak açıklamış ve bu becerinin kritik bir kaynak olduğunu vurgulamıştır. Bu tanımlara benzer şekilde Todorova and Durisin (2007), özümseme kapasitesinin yeni bilginin değerini tanıma, onu içselleştirme ve ticari sonuçlar üreten uygulama

becerilerinden oluştuğunu ifade etmiş ve bu kapasitenin yeni bilginin kaynağına ve örgütün sahip olduğu önceki bilgiye bağlı olduğunu vurgulamıştır. Flatten et al. (2011) ise özümseme kapasitesinin temel öncüllerinin örgütün sahip olduğu mevcut ilgili bilgi (genellikle temel beceriler ve deneyim), iletişim ve bilginin dağıtımı olduğunu belirtmiştir.

Kim (1998), özümseme kapasitesini problemleri öğrenme, anlama ve çözme kapasitesi açısından ele almıştır. Ona göre bu kapasite öğrenme yeteneğini ve problem çözme becerilerini geliştirir. Burada öğrenme yeteneği bilginin özümsenmesine, problem çözme becerileri ise yenilik için yeni bilginin üretilmesine işaret etmektedir. Palmberg (2004) ise kavramı bir örgütün yeni bilgi kaynaklarını ve örgüt içi yeteneklerini yeni ve gelişmiş ürünler/hizmetler üretebilmek amacıyla dönüştürme becerisi olarak ifade etmiştir. Bir örgütün rutinleri ve süreçlerine gömülü dinamik bir yetenek olarak görülen özümseme kapasitesi, örgütün bilgi stoklarını ve bilgi akışlarını sürekli analiz etmesini ve bunları rekabet avantajı yaratma ve sürdürülebilirlikle ilişkilendirmesini mümkün kılmaktadır (Zahra and George, 2002). Ayrıca bu yetenek örgütlerin yeni keşifleri ve bilgiyi kullanmalarını sağlayarak rekabet avantajı oluşturabilir (Cohen and Levinthal, 1990; Teece et al., 1997) ve piyasa dinamiklerine uyum sağlamayı kolaylaştırabilir (Cohen and Levinthal, 1989). Diğer bir ifadeyle daha güçlü özümseme kapasitesine sahip firmalar rakiplere oranlar daha üstün performans sergilerler (Barney, 1991; Zollo and Winter, 2002). Diğer yandan harici bilgiden yaralanma yeteneği yenilik yeteneğinin kritik bir bileşenidir (Cohen and Levinthal, 1990). Yeni bilgiyi elde etme ve farklı yöntemlerle bunu var olan bilgiye entegre etme yeteneğine sahip örgütler, ürün/hizmet yeniliği ve üretim süreçleri açısından daha iyi bir performans sergileyecektir (Hsu and Fang, 2009). Örneğin örgüt, ürünleri/hizmetleri yoluyla müşterilerinin potansiyel ve gerçek ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılayabilecektir (Santos-Vijande et al., 2012).

Özümseme kapasitesinin temel teorik varsayımlarından biri örgütün yeni dış bilgiyi bulması, değerini tanıması, onu içselleştirmesi ve kullanması durumunda yenilik elde etmesidir (Kostopoulos et al., 2011). Buna göre dış bilgi ve dış bilgi kaynakları özümseme kapasitesinin en önemli unsurları ve girdileridir. Koch and Strotmann (2008) dış bilgi kaynaklarını endüstri (sektör) içi ve endüstri (sektör) dışı olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Bunlara ilave olarak üniversiteler, araştırma

kurumları, harici paydaşlar (müşteriler, tedarikçiler, rakipler), kamu kurumları, ticaret odası vb. örgütleri dış bilgi kaynakları olarak ifade etmişlerdir. Kostopoulos et al. (2011), bir örgütün harici bilgiyi toplamak için tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üniversiteler, diğer araştırma kurumları, uzman dergiler, konferanslar ve toplantılar da dahil olmak üzere farklı kaynakları kullanabileceğini belirtmiştir. Diğer yandan örgütün sahip olduğu belirli yetenek ve beceriler de özümseme kapasitesinin geliştirilmesi için gereklidir. Örgütün araştırma faaliyetlerinin yoğunluğu, çalışan becerileri, harici aktörlerle (üniversiteler, bilim insanları vb.) işbirlikleri, bilgi kaynaklarına duyulan güven ve kültürel uyumluluk bunlara örnek olarak verilebilir (Fabrizio, 2009). Bu çerçevede Vinding (2006), özümseme kapasitesini iç kabiliyetler/yetenekler ile dış işbirliklerin birbirini tamamlayıcı niteliği olarak açıklamıştır.

2.3.2. Özümseme Kapasitesinin Boyutları

Cohen and Levinthal (1990), özümseme kapasitesinin bilginin değerini tanıma, asimilasyon ve kullanma becerilerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Zahra and George (2002) ise bilginin asimile edilmesinden sonra kullanılır hale getirilmesi için bir dönüştürme sürecinin gerekliliğini öne sürmüş ve bilgiyi asimile etme ile kullanma becerisinin arasına bilginin dönüştürülmesi aşamasını eklemişlerdir. Literatürde yer alan birçok çalışma da bu çalışmayı referans alarak özümseme kapasitesini dört boyut olarak ele almıştır (Jansen et al., 2005; Todorova and Durisin, 2007). Bu tez çalışmasında da özümseme kapasitesinin bu dört alt boyutu kullanılmıştır.

2.3.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, bir örgütün operasyonları için kritik olan harici bilgiyi arama, tanıma, değer verme ve edinme becerisidir (Zahra and George, 2002; Chen et al., 2009). Lane et al. (2006), bu beceriyi potansiyel olarak değerli olan harici bilginin keşfedici öğrenme yoluyla tanınması olarak ifade etmiştir. Flatten et al.' e (2011) göre bilgi edinme, çeşitli dış kaynaklarda var olan bilginin tanımlanması ve üretilmesi olup, bilginin araştırılması, işlenmesi, aktarılması ve öğrenmeyi içeren araştırmalarla ilgilidir. Buna göre bu yetenek aynı zamanda dış kaynaklarla (örneğin tedarikçiler, müşteriler vb.) ilişki kurabilme ve bu kaynaklardan bilgi alabilme kabiliyetini de içermektedir. Nitekim bir örgütün sosyal ağlarında yer alan harici aktörler bilgiye

erişmede önemli kaynaklar olup, örgütler bu tür kaynaklardan ihtiyaç duydukları yeni ve ilgili bilgiyi elde edebilirler (Yu, 2013).

Bilginin elde edilmesi, örgütlerin içinde bulundukları sektördeki değişiklikleri daha etkin bir şekilde izlemelerine yardımcı olur (Zahra and George, 2002). Diğer yandan harici bilgileri elde etmeye çalışan örgütler bilgi stoklarını sürekli olarak yenilerler (Jansen et al., 2005). Zahra and George (2002), bilginin elde edilmesi için harcanan çabaların yoğunluğunun özümseme kapasitesini etkileyebileceğini ve kalitesini belirleyebileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, bilgi edinme yeteneği güçlü olan örgütler ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşterilerinden, sektördeki gelişmeleri takip etmek amacıyla sektörel kaynaklardan sürekli olarak bilgi toplarlar (Jansen et al., 2005). Diğer yandan piyasadaki değişimi takip eder, mevcut ve potansiyel rakipleri hakkında bilgi arar ve araştırma kurumları (üniversiteler, teknoloji merkezleri vb.) ile işbirliği kurarlar (Camisón and Forés, 2010).

2.3.2.2. Bilginin Asimile Edilmesi

Bilginin asimile edilmesi, örgütün harici kaynaklardan elde ettiği bilgiyi analiz etmesini, işlenmesini, yorumlamasını ve anlamasını sağlayan rutinleri ve süreçleri ifade eder (Zahra and George, 2002; Chen et al., 2009; Flatten et al., 2015). Özümseme kapasitesinin bu aşaması, harici kaynaklardan elde edilen bilginin örgütün iç süreçlerine adapte edilmeden ve yayılım sağlanmadan önce gelmektedir (Camisón and Forés, 2010). Zahra and George (2002), harici kaynaklardan gelen bilginin kendi bağlamına özgü olduğu için örgütün sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimlerinden farklı olabileceğini, bu durumun da bilginin örgüt tarafından yeterince anlaşılmamasına veya geç anlaşılmasına neden olabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle örgütler bilgiyi analiz etme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmelidirler.

Bilginin asimile edilmesi, bir örgütün ilgili ve yeni bilgiyi mevcut bilişsel yapılarıyla yorumlayabilmesi, kavrayabilmesi ve içselleştirebilmesini ifade ederken, diğer yandan harici bilginin örgütün sahip olduğu önceki bilgilerle birleştirilmesini içerir (Todorova and Durisin, 2007). Bu da örgütün sahip olduğu kaynak tabanını yeniden yapılandırmasına ve yeteneklerin yaygınlaştırılmasına yardımcı olur (Zahra and George, 2002). Zira harici kaynaklardaki bilgi çok farklı kültürlerden, sistemlerden ve uygulamalardan geldiği için bir örgütün dış bilgiyi tanımlayabilmesi

ve anlaması mümkün olmasına rağmen, örgüt bu bilgiyi önceden var olan bilgileriyle bütünleştiremeyebilir (Camisón and Forés, 2010). Bu da bilginin anlaşılması, analizi, yorumlanması ve işlenmesi anlamına gelen asimile etme yeteneğinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bilgiyi asimile etme yeteneği güçlü olan örgütler piyasadaki değişimleri kısa sürede fark edip, bunları analiz eder ve yorumlar (Jansen et al., 2005). Bu örgütler, üyelerinin eğitim çalışmalarına, sektörel toplantılara, fuarlara vb. katılımını teşvik eder ve bilgiyi yorumlama ve içselleştirmek için örgüt üyelerinin yetkinlik ve deneyimlerinden istifade ederler (Camisón and Forés, 2010).

2.3.2.3. Bilginin Dönüştürülmesi

Bilginin dönüştürülmesi, örgütün sahip olduğu bilgiyi asimile edilmiş yeni bilgiyle entegre etmesini sağlayan rutinleri geliştirme becerisidir. Dönüştürme yeteneği ile örgütler yeni fikirler üretir ve fırsatların tanınmasını kolaylaştırır (Zahra and George, 2002). Benzer şekilde Fosfuri and Tribó (2008) da dönüştürmeyi harici bilgiyi değiştirme ve dahili olarak üretilen bilgiyle birleştirme olarak tanımlamıştır. Camisón and Forés' e (2010) göre dönüştürme becerisi bilgiyi yeniden yapılandırmayı ve farklı amaçlar için kullanıma hazır hale getirmeyi içerir. Diğer yandan dönüştürme süreci bilgi üretimini de beraberinde getirmektedir. Bu, harici olarak elde edilip, analiz edilen ve yorumlanan yeni bilgilerden, örgütün mevcut bilgi tabanına dayalı olarak yeni bilgi ve fikirler üretilmesidir (Flatten et al., 2011).

Fosfuri and Tribó' ya (2008) göre harici bilgi örgüt içerisine girdiğinde bir dönüşüm sürecine girer. Örneğin patentlerden elde edilen teknik bilgiler yeni bir ürünün/hizmetin/çıktının üretilmesi sürecinde var olan sorunları çözmek için uyarlanır ve hazır hale getirilir. Bilginin dönüşümü bunun için gereklidir. Dönüştürme süreci boyunca elde dilen bilgi, çeşitli iterasyonlardan geçirilerek farklı bir şekilde yeniden yorumlanır ve ihtiyaç duyulan forma sokulur (Zahra and George, 2002). Dönüştürme sürecinde aynı zamanda harici bilgi dahili olarak üretilen iç bilgilerle de entegre edilir. Entegrasyon, bu bağlamda, yeni bilginin örgütsel hafızada var olan bilgiyle entegre edilerek harmanlanması, içselleştirilmesi ve oluşacak yeni durumlar için uyarlanması ve genelleştirilmesi anlamına gelir (Jerez-Gomez et al., 2005; García-Morales et al., 2012).

Bilgiyi dönüştürme yeteneği güçlü olan örgütler bir yandan alternatif yenilikleri araştırmayı ve bunlara adapte olmak için var olan eski bilgileri ve mevcut uygulamaları ortadan kaldırmayı teşvik ederken, bir yandan da ar-ge, üretim ve pazarlama birimleri arasındaki iletişim ve bilgi akışını (diğer bir ifade ile ar-ge sürecini) etkin biçimde koordine ederler (Camisón and Forés, 2010). Bu örgütler, değişen piyasa koşullarını ve trendleri yeni hizmet ve ürünler açısından değerlendirir, elde ettikleri bilgileri gelecekte kullanmak üzere kayıt altına alırlar ve örgüt üyeleri arasında deneyim paylaşımını teşvik ederler (Jansen et al., 2005).

2.3.2.4. Bilginin Kullanılması

Bilgiyi kullanma, örgütlerin edindikleri ve dönüştürdükleri bilgileri faaliyetlerine dahil ederek yeni çıktılar oluşturma rutinlerine dayanır (Zahra and George, 2002). Bilgi kullanımını, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için asimile edilmiş harici bilgiyi ticari nitelikli yeni ürünlere/hizmetlere uygulama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Chen et al., 2009). Bilgiyi dönüştürüp kullanma yeteneğine sahip örgütler, elde ettikleri yeni bilgilerle sahip oldukları bilgileri birleştirerek yeni çıktılar/sonuçlar elde ederler ve dönüştürülmüş bu bilgiyi operasyonlarında kullanırlar (Zahra and George, 2002).

Örgütler için rekabetçi avantajı başarmak, somut kaynaklardan ziyade, örgütün sahip olduğu bilgi ve kabiliyetleri içeren soyut varlıklarla mümkündür. Hitt and Duane' ye (2002) göre bilgi, örgütün rekabetçi avantajının tek kaynağıdır. Bu bağlamda, bilgiyi kullanma, harici olarak elde edilen, içselleştirilen ve dönüştürülen bilginin rekabet avantajı oluşturacak şekilde kullanılmasını içerir (Fosfuri and Tribó, 2008). Bu, örneğin yeni ürünler veya teknolojiler, ürün/hizmet, sistem, süreç ve yeni organizasyonel yapı ve formlar geliştirerek mümkün olacaktır. Çünkü yenilik süreci çoğunlukla yeni ve tek/değerli bilginin devam eden kullanımı ile eşdeğerdir (Nonaka and Takeuchi, 1995) ve harici bilgiden yaralanma yeteneği yenilik kapasitesinin/yeteneğinin kritik bir bileşenidir (Cohen and Levinthal, 1990).

Camisón and Forés (2010) bilgiyi kullanmayı, değişen (dönüştürülen) bilgiyi örgütün sistem, süreç, rutin ve operasyonlarına dahil etme ve bilgiyi bunlarda kullanma yeteneğini olarak açıklamış, bunun yeni operasyonlar ve yetenekler kazandıracağını vurgulamıştır. Zahra and George (2002) ise bilgiyi kullanma

becerisinin örgütlerin uzun süreler boyunca bilgiden faydalanmalarını sağlayacak yapısal, sistematik ve metodolojik mekanizmaların gelişimini mümkün kıldığını ifade etmiştir. Aynı zamanda bilgiyi dönüştürme ve kullanma becerisi, örgütlerin yeni süreçler geliştirebilmelerini ya da mevcut süreçlerde değişiklik yapabilmelerine de olanak sağlar (Flatten et al., 2011).

Zahra and George (2002), özümseme kapasitesini oluşturan bu dört boyutun birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve dinamik bir organizasyonel yetenek oluşturabilmek için birbirine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Örneğin örgütler harici bilgiyi elde etmeden uygulamaya dönük işler yapamazlar. Diğer yandan bazı örgütler bilgiyi elde edip, asimile edebilir. Ancak onu dönüştürüp rekabetçi bir avantaj elde edecek şekilde kullanamayabilir. Bu nedenle örgütlerin elde edilen yeni bilgiler ile mevcut bilgileri sentezleyebilmesi ve bunları uygulayabilmesini sağlayan örgütsel yetenekler geliştirmesi gerekir (Eisenhardt and Martin, 2000).

2.4. Yenilik

2.4.1. Yeniliğin Tanımı

Son zamanlarda yoğun biçimde araştırma konusu olan yenilik, örgütlerin rekabetçi bir avantaj elde etmeleri, üstün bir performans sergilemeleri ve bunu sürekli hale getirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Mevcut literatür her ne kadar yenilikle ilgili farklı tanım ve açıklamaları içerse de (Damanpour, 1991; Hurley and Hult, 1998; Calantone et al., 2002) bu tanım ve açıklamaların çoğu yeniliğin yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi olduğu fikrini paylaşmaktadır (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2011). Örneğin Oke et al. (2009), yeniliği bir örgütün yaptığı işlere/çalışmalara ilişkin yeni yöntemler bulmak için araştırma yapması olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre yenilik, esas olarak yeni ürünleri, hizmetleri veya iş uygulamalarını oluşturmak için fırsatları tanımlamak ve kullanmakla ilgili bir kavramdır (Subramaniam and Youndt, 2005). Aynı zamanda ortaya çıkan yeni fikirleri özümseme ve değerlendirme anlamına gelen yenilik, bir örgüt için yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir operasyon prosedürü veya yeni bir yönetim stratejisi de olabilir (Liao et al., 2008).

Yenilik, özellikle dinamik piyasalarda örgütlerin çevresel karmaşıklıklarla başa çıkmalarında yardımcı olur ve bu nedenle işle ilgili uzun dönemli başarının temel unsurudur (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2011). Ayrıca yenilik, ürün ve hizmet portföyünün değerini artıran iyileştirmelere olanak sağladığı için sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biridir (Liu et al., 2005) ve yenilikçi örgütlerin yenilikçi olmayan örgütlere göre daha hızlı yol almalarını, daha etkin olmalarını ve sonuç olarak daha karlı olmalarını sağlar (Mansury and Love, 2008). Diğer yandan bir örgüt ne kadar değerli, taklit edilemez ve nadir yenilikler üretirse, örgütün performansı da o kadar yüksek olur (García-Morales et al., 2012). Çünkü yüksek düzeyde yeniliğe sahip örgütler çevrelerinden daha iyi bir tepki alır ve böylece örgütsel performansı artırmak ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamlaştırmak için ihtiyaç duyulan kabiliyetleri kolay biçimde elde edebilirler (Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004). Zira yenilik, yüksek derecede başlangıç yatırımı ve süreklilik gerektirmesine, risk ve belirsizlik içermesine rağmen, rakiplerden farklılaşma, müşteri sadakati, yenilikçi ürünler için fiyat getirisi ve potansiyel taklitçiler için giriş

bariyerleri oluşturulması gibi avantajlar sağlar (Rosenbusch et al., 2011). Yeniliğin üretkenlik, kar marjı, pazar payı, pazar liderliği ve çalışma çevresinin iyileştirilmesindeki olumlu etkisinin yanı sıra, örgütlere kendi temel yetkinliklerinin dışında faaliyet göstermeleri noktasında da öncülük ettiği ifade edilmektedir (Laforet, 2013). Bu nedenle örgütler, artan belirsizlik ve rekabetçi çevrede yenilik yapmaya yönelik aktiviteleri sürekli olarak izlemeli ve hayatta kalmak için yeniliğe yatırım yapmalıdır (Liao et al., 2008).

2.4.2. Yenilik Türleri

Yenilik, salt olarak bir ürün veya hizmete özgü olmayıp, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir operasyon prosedürü veya yeni bir yönetim stratejisi de yenlik bağlamında değerlendirilmektedir (Liao et al., 2008). Mevcut literatür gerçekleştirilen araştırmaların bağlamına göre yenilikle ilgili çeşitli türlere ilişkin çalışmaları içerse de (Martín-de Castro et al., 2013) Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından yayınlanan Oslo Kılavuzu' nda, yenilik çeşitleri dört başlık altında toplanmıştır: ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik (OECD, 2005). Kılavuzda yer alan tanımlara göre ürün/hizmet yeniliği, özelliğine ve kullanım amacına göre tamamıyla yeni veya önemli oranda geliştirilmiş bir ürün veya hizmeti ifade etmektedir. Süreç yeniliği, bir ürünün/hizmetin üretimiyle ilgili olarak yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir yöntemi ifade etmektedir. Pazarlama yeniliği, ürün veya hizmetin tasarımında veya ambalajında, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasını ifade etmektedir. Organizasyonel yenilik ise, örgütün iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ve/veya çevresiyle olan ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Yenilik türleri Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından dört başlık altında toplansa da literatürde yer alan çalışmaların çoğu ürün/hizmet ve süreç yeniliğine odaklanılmış (Martín-de Castro et al., 2013) ve örgütsel yenilik kavramı genellikle bu iki türle özdeştirilmiştir (Liao et al., 2008). Ürün yenliği, firmalar yeni veya iyileştirilmiş/geliştirilmiş ürünler ürettiğinde gerçekleşirken, süreç yeniliği ise yeni makine, teknoloji veya yeni yöntemler gibi unsurlarla süreçlerde önemli değişiklikler yapıldığında meydana gelir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya var olanın iyileştirilmesine yönelik çalışmalarda teknolojik bilgiye erişildiğinde, bu süreç ürün

yeniliğini oluşturur (Martín-de Castro et al., 2013). Ürün yeniliğinin örgütün müşterilerin ihtiyaçlarının, tasarımın ve üretimin önemini kabul etmesini gerektirirken, süreç yeniliği ürünün geliştirilmesi ve ticarileştirilmesinde etkinliği iyileştirmek için teknolojinin uygulanmasını gerektirir (Damanpour and Gopalakrishnan, 2001). Süreç yeniliği çalışmalarının en önemli avantajı üretim maliyetlerini azaltılması yoluyla ürün fiyatının iyileştirilmesi ve yenilik çabalarının ekonomik geri dönüşünü daha hızlı şekilde sağlamasıdır (Cohen and Levinthal, 1990). Bu açıklamalara benzer şekilde (Utterback and Abernathy, 1975), yeniliğin ürün ve süreç yeniliklerini içerdiğini belirtmiş ve bu iki yenilik türünün çıktılarının birbiri ile oldukça yakından ilişki olduğunu ifade etmiştir. Ürün ve hizmet yeniliğinin yanı sıra pazarlama ve organizasyonel yenilikle ilgili girişimler de örgütlere farklı avantajlar sunarak örgütsel başarıyı artırmada rol oynar. Örneğin pazarlama yeniliği, örgütün satış hacmini artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı, bu ihtiyaçları karşılamayı, yeni pazarlara açılmayı ve ürünü piyasaya farklı şekilde konumlandırmayı sağlamaya yönelik aktiviteleri içerir (OECD, 2005). Organizasyonel yenilik ise tedarik maliyeti, işlem maliyeti ve idari maliyet gibi maliyet unsurlarında azalmayı sağlar, çalışma ortamındaki memnuniyeti artırarak işgücü verimliliğini artırır ve soyut kaynaklara (harici bilgi gibi) erişimi mümkün kılan aktiviteleri içerir (OECD, 2005).

2.4.3. Firma Yenilikçiliği

Örgüt biliminde önemli araştırma konularından biri olan yenilikçilik, örgütlerin hayatta kalmaları ve rekabetçi bir avantaj elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Baker and Sinkula, 2002; Garcia-Morales et al., 2006; Hughes and Morgan, 2007; Zehir et al., 2012; Akgün et al., 2014a; Protogerou et al., 2017). Örgüte yeni ürünler, hizmetler, süreçler, yöntemler ve fikirler getirmekle ilgili olan yenilikçilik, örgüt performansını pozitif olarak etkileyen faktörlerden biridir (Hult et al., 2004). Hurley and Hult (1998), yenilikçiliği "kültürel olarak yeniliğe açıklık" olarak ifade etmişlerdir. Buna göre yenilikçi bir kültürde örgüt üyeleri yeni şeyleri benimserler. Aynı yazarlar bu örgütlerde yenilikçiliğin örgüt üyelerinin bilişsel durumunun ve davranışsal repertuarının bir parçası haline gelebileceğini de ifade etmişlerdir. Wang and Ahmed' e (2004) göre örgütsel yenilikçilik, yeniliğe destek vermekle ilgilidir ve yeni ürün/hizmet/süreç geliştirme, yeni pazarlara açılma ve yeni bir stratejik

yönlendirme geliştirme çabalarına verilen desteği ifade eder. Azadegan and Dooley (2010) ise yenilikçiliği gerçek yeniliği yönlendiren önemli bir dinamik yetenek olarak ele almaktadır. Literatür yenilikçilik ve yenilikle ilgili çok sayıda tanım ve açıklamayı içermektedir. Fakat bu tanım ve açıklamaların çoğu kavramın yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi olduğu fikrini paylaşmaktadırlar (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2011). Yenilikçilik ister iç ya da dış ortamda meydana gelen değişikliklere yanıt olarak ister önleyici bir hareket olarak olsun, bir örgütü değiştirmek için kullanılabilecek önemli bir araçtır (Hult et al., 2004). Bu görüşe göre bir değişimi başarmak isteyen veya beklenmedik durumların üstesinden gelmek isteyen örgütler yeniliği bir araç olarak kullanmalıdır. Golgeci and Ponomarov' a (2013) göre yenilikçilik müşteri beklentilerini en etkin şekilde karşılamayı, belirsizliğe yanıt vermeyi ve çevresel değişime uyum sağlamayı mümkün kılan dinamik bir yetenek olarak görülmektedir.

Literatürde yenilikçiliği, yeniliği üreten, kullanan ve ilgili diğer paydaşları içeren etkileşimli bir süreç olarak değerlendiren çalışmalar da mevcuttur (Kline and Rosenberg, 2010; Lundvall, 2016). Buna göre yenilikçilik, teknik unsurları içermekle birlikte, bilgi edinme, işbirliği ve dış bağlantıları gerektiren bilgi yoğun bir faaliyet olarak da görülmektedir (Koch and Strotmann, 2008). Benzer şekilde Roberts and Amit (2003), yeniliğin örgütün etkileşim içinde bulunduğu çeşitli çevresel ve bağlamsal faktörlerden etkilendiğini ifade etmiştir. Yüksek düzeyde yenilikçi yeteneğe sahip örgütler çevrelerinden daha iyi bir geri bildirim alır, diğer firmalara göre daha hızlı ve çok sayıda yeni ürün geliştirir, piyasada oluşan fırsatlarından faydalanabilir ve rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyulan kabiliyetleri kolay biçimde elde edebilirler (Hurley and Hult, 1998; Calantone et al., 2002). Öte yandan yenilikçilik, ürün/hizmet portföyünün değerini artıran iyileştirmelere yol gösterdiği için (Liu et al., 2005) yenilikçi örgütlerin yenilikçi olmayanlara göre daha daha dinamik ve sonuç olarak daha karlı olmalarını sağlar (Mansury and Love, 2008). Bu nedenle, örgütler hayatta kalabilmek için yenilikçi olmalı ve artan belirsizlik ve rekabet ortamında yenilik yapmaya yönelik aktiviteleri sürekli olarak izlemelidirler (Oke et al., 2009). Cepeda-Carrion et al.' ın (2012) da ifade ettiği gibi yenilik yapma kapasitesine sahip örgütler çevresel zorluklara karşı yenilikçi olmayanlara göre daha hızlı ve daha iyi tepki verirler.

3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Dayanıklılık Kapasitesi

Dönüşümcü liderlik, değişimin ve adaptasyonun sağladığı avantajları anlama ve değerlendirme, insanların gelişimine özen ve ilgi gösterme, konuşkan/açık yürekli kültüre önem verme, hataları kabul etme vb. konularda geniş bir stratejik vizyona sahiptir (Aragón-Correa et al., 2007). Dönüşümcü liderler değişimi benimseyen, uzun vadeli vizyon oluşturan, astları üzerinde hedef ve değer birliği sağlayabilen, karar vermede katılımcılığı sağlayan, dışsal bir bakış açısına sahip ve çok yönlü bir iletişimi teşvik eden bir tarza sahiptir (Tichy and Devanna, 1986). Bu yönüyle dönüşümcü liderler örgütün değişen çevre koşullarında ve rekabetçi ortamda nasıl bir değişim ve uyum sergilenmesi noktasında bir vizyon ortaya koyabilir ve bunu başarmak için gerekli katılımı sağlayarak başarıya ulaşabilir. Nitekim dönüşümcü liderliğin özünde örgütün dönüşümü ve değişimi yatmaktadır (Crawford, 2003). Bass (1990) makalesinde örgütlerin çalkantılı koşullarla karşı karşıya kaldığı, değişimin hızlı olduğu ve teknolojinin hızla değiştiği durumlarda dönüşümcü liderlik tarzının örgütün her kademesinde teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ona göre, bu tür durumlarda örgütün piyasadan gelen yeni talepleri, olası olayları ve değişiklikleri önceden tahmin etme ve karşılama esnekliğine sahip olma ihtiyacı vardır ve dönüşümcü liderlik bunu başarabilir. Bass (1990) makalesinin devamında sorunların, hızlı değişimlerin ve belirsizliklerin çalışanlarını ekip çalışmasına özendiren, katılımı sağlayan ve örgütsel amaçlar etrafında toplayan liderlere sahip olmayı gerektirdiğini vurgulamıştır. Çünkü yenilenme, değişim veya herhangi bir zorlukla karşı karşıya kalan örgütlerde liderin üyeleri üzerindeki etkisi, onları motive etmesi ve entelektüel olarak teşvikte bulunması örgütün sağlığı, refahı ve performansı için gerekli eylemlerin hayata geçirilmesini sağlayacaktır. Bass' ın (1990) dönüşümcü liderlerle ilgili olarak ifade ettiği tüm bu hususlar, dinamik bir yetenek olan dayanıklılık kapasitenin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderlerin örgütlere en önemli katkılarından biri, bu liderlerin sıradan insanları olabilecekleri en iyi performans seviyelerine yükseltmeleri ve bir kriz anında takipçilerin beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamalarıdır (Yukl, 1998). Daha

önce belirtildiği üzere net bir vizyon ve amaç duygusu ve psikolojik olarak güvenli bir ortam tesis edilmesi, örgütlerin değişme ve beklenmedik olaylara hazır olmasına ve bu yönde stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunarak dayanıklılığı güçlendirebilir. Örneğin Gibson and Tarrant (2010) örgütsel dayanıklılığı başarmak için bağlılık, güven, güçlü iç uyum ve ortak bir amaç oluşturmayı içeren örgütsel değerler oluşturmayı önermiş ve liderlerin stratejik vizyonun hayata geçirilmesi için bir yön belirlemesi ve güven ortamını tesis etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Dönüşümcü liderler ise bu örgütsel özellik ve yeteneklerin gelişiminde rol oynar ve dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde önemli katkılar sunarlar. Nitekim Bass and Bass' a (2009) göre liderler daha yenilikçi, daha duyarlı ve tepkisel, esnek ve uyarlanabilir hale geldikçe dönüşümcü karakterlere sahip olacaklardır.

Örgütsel dayanıklılıkla ilgili araştırmasında McAslan (2010), bir bozulma ve kriz anında dahi herkesi örgütün vizyonu ve amacına bağlı kalmayı teşvik eden bir çerçeve sağlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Buna ilave olarak Seville et al.' nin (2008) altı yıllık bir araştırma programının bulgularını sunduğu çalışmasında, örgütsel dayanıklılığın örgütün kültürü, liderliği ve vizyonu ile ilişkili olduğunu paylaşmıştır. Buna göre iyi iletişim, örgüt içi etkileşimler, kilit müşteri ve paydaşlarla ilişkiler, güven ve örgüt genelinde paylaşılan vizyon ve öncelikler, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için örgütün farklı bölümlerinin birlikte çalışmasına olanak tanıyan temel nitelikler arasında yer almaktadır. Diğer yandan onlara göre paylaşılan vizyon, kriz sonrası iyileşmeyi desteklemek için çalışanların ve kilit paydaşların güvenini, bağlılığını ve taahhütlerini yerine getirmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, dönüşümcü liderler vizyonu ve amaçları belirlemekle kalmaz, bunları paylaşır, katılımcı bir yaklaşımla geliştirir, kabulünü sağlar, vizyonu yerine getirmek için gerekli olan değer ve davranışlara iyi bir örnek teşkil eder ve olumsuz durumlarda çalışanların bu vizyona ve amaçlara bağlı kalması için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlarlar (Podsakoff et al., 1990). Seville et al. (2015) de bir krizle mücadelede belirleyici ve gerekli olan eylemlerin insanları ortak bir amaca yönelik olarak çalışmak için motive eden, birleştiren (kenetleyen) ve güven veren bir liderliğe ihtiyaç duyulacağını belirterek, esasen dönüşümcü liderlerin de sahip olduğu tutum ve davranışlara üstü kapalı olarak atıfta bulunmuştur.

Dönüşümü liderin çalışanları entelektüel olarak teşvik etmesi, örgütsel sorunların fark edilmesine, krizlerde bile yeni fırsatların keşfedilmesine, gerçeğin farkındalığına ve çözüm üretme kabiliyetine katkıda bulunabilir (Bass, 1990). Ayrıca Avolio et al.' ya (1999) göre entelektüel teşvik, eski ve yerleşmiş (belki de rahat olan) varsayım ve uygulamaların sorgulanmasına yol açan bilişsel bir yeniden değerlendirmeye yol açar. Lengnick-Hall and Beck (2009) çalışmalarında bir örgütün geleneksel olgulara ve/veya geçmişte olan şeylere fazlaca bağlı olması durumunda yeni bir yol veya yöntem düşünmekte büyük zorluklar yaşayacağını belirtmişlerdir. Çalışmalarında aynı zamanda içinde bulunulan gerçekliğin göz ardı etmesi durumunda, örgütlerin uygulanamaz çözümler ortaya koyacağını ifade etmişlerdir. Oysa örgütsel dayanıklılık gerçeklik konusunda net bir kavrayışa ve artık geçerli olmayan temel varsayımların sorgulanmasına yönelik sürekli bir arzuyu gerektirmektedir (Coutu, 2002). Nitekim örgütsel dayanıklılığın bilişsel boyutu yeni ve uygun olan çözümleri kavramsallaştırma kabiliyetine bağlı olup, entelektüel dayanağı olan kavramsal yönelimi içerir. Öte yandan örgütlerin değişen koşullara ve beklenmedik olaylara uyum kabiliyetini artırmak için sunulan öneriler arasında liderlerin risk varsayımlarını sürekli olarak test etmesi de yer almaktadır (Seville et al., 2015). Bu öneriye göre uyum kabiliyetine ve risk algısına sahip örgütler varsayımlarının yanlış olduğuna dair kanıtlar ararlar. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin ortaya çıkan problemlerin çözümünde daha önce denenmemiş yolların denenmesini teşvik etmesi ve mevcut varsayımların sorgulanmasını sağlaması dayanıklılık kapasitesinin bilişsel boyutunu güçlendirir.

Yukl and Mahsud (2010), değişen koşullara adapte olmanın, liderlerin bilgiyi zamanında ve doğru biçimde edindikleri ve koşulların örgüte olan etkilerini doğru biçimde yorumladıkları müddetçe mümkün olacağını ifade etmektedir. Buradaki vurgu zihinsel süreçlere yoğunlaşmaktadır. Zira değişen koşullara uyum sağlama başarısı öğrenme ve işbirliği gerektirmekte olup, liderler bu süreçleri teşvik edip, kolaylaştırabilirler. Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin yaptıkları şeyleri sürekli sorgulamalarını ve yeni arayışlara girmelerini sağlayarak zihinsel süreçlerini aktif hale getirirler (MacKenzie et al., 2001). Bu durum, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bilişsel boyutunun önemli unsurları arasında yer alan gerçeğin farkındalığı, olayların anlaşılması ve anlamlandırılması açısından önem arz etmektedir.

Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin işlerini kolaylaştırmak için ellerinden geleni yapar, öğrenmeye ve problem çözmeye teşvik eder, bürokrasiyi ve statükoyu koruyan bir kültür yerine açık, yaratıcı değişim ve büyüme odaklı bir kültür geliştirirler (Bass and Avolio, 1993). Lengnick-Hall et al. (2011), örgütsel dayanıklılığı irdelediği çalışmasında, çalışanların sürekli olarak problem çözmeye teşvik etmenin yeni fikirler için katalizör (hızlandırıcı) görevi gördüğünü ve böylece başarı olasılığını artırdığını ifade etmektedir. Diğer yandan inisiyatif, yaratıcılık, risk alma ve hatalardan öğrenmeyi vurgulayan performans beklentileri, çalışanları (farkında olmasalar bile) dayanıklılık için bir kapasite geliştirecek şekilde hareket etmeye ve etkileşime girmeye teşvik eder. Çalışanlara yönelik bu tür uygulamalar, örgütlerin ani gelişen olaylara daha hızlı tepki vermesine, deneyim kazanmasına ve sahip olduğu kaynakları tam olarak kullanmasını sağlar. Dayanıklılığın başarılmasına yönelik bu yaklaşım, tutum ve davranışlar, dönüşümcü liderin çalışanların gelişimi, entelektüel olarak güçlendirilmesi ve örgüt çıkarları için motive edilmesine yönelik davranışları ile uyumludur.

Dönüşümcü liderler, çalışanların toplantılara, tartışmalara ve kararlara katılımını teşvik edip standartları yükselterek, onları risk almaya ve geleceğe yönelik vizyona katılmaya davet ederler (Bass and Riggio, 2006). Diğer yandan dönüşümcü liderler örgütü ve örgüt üyelerini bir vizyon etrafında toplar ve bu vizyona erişmek için örgüt üyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verirler. Böyle bir örgütsel yapıda herkesin yapması için benzersiz katkılar vardır (Bass and Bass, 2009). Özellikle kararların süreçlerinin yoğun biçimde paylaşılması, katılımcılık, sorumluluk ve yetkilendirme, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin davranışsal unsurlarından biri olan dağıtılmış güç ve sorumluluğu güçlendirir. Böylece örgüt üyelerinin her biri gerektiğinde örgütün bir kopyası gibi hareket eder, örgütün çıkarlarını sürekli göz önünde bulundurur, olası olumsuz durumlarda örgütün hayatta kalması için sorumluluk alır, takdir yetkisini kullanır ve örgütsel çıkarlar için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya odaklanırlar (Lengnick-Hall and Beck, 2005).

Değişim, dönüşüm, kriz veya acil durumlarda çalışanlar doğal olarak güvensizlik, belirsizlik ve kontrol hissi kaybı yaşarlar. Çünkü bu durumlar öngörülemezlik içerir ve bunları nedensel olarak açıklamak zordur (DiFonzo and Bordia, 1998). Kaos ve belirsizliklerin ortasında, bireylerin örgütsel hedeflerin peşinde

koşarken korkuyu yenmeleri ve kişisel koşulların üstünde çaba göstermeleri önemlidir (McAslan, 2010). Buna karşın dönüşümcü bir kültürde insanlar güvenilir ve maksatlıdır (Bass and Avolio, 1993). Güven, dürüstlük ve doğruluk dönüşümcü liderliğin önemli bir unsuru olduğu için bu liderler örgüt içerisinde güvenin tesis edilmesine, bu güvene dayalı olarak çalışanların gelişimine ve kendilerini gerçekleştirmelerine katkı sağlayabilirler (Burke et al., 2006). Zira güven, örgütlerin etkin şekilde çalışmasını mümkün kılan destekleyici bir unsurdur. İnsanlar psikolojik olarak güvenliği algıladıklarında (kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde) risk almaya daha istekli olurlar. Örgütsel dayanıklılık ise kişiler arası risk almayı gerektirdiğinden, psikolojik olarak güvenli bir ortamın oluşturulması gereklidir (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Öte yandan psikolojik olarak güvenli olan bir örgütte, çalışanlar herhangi bir konuda rahat şekilde fikir beyan edebilir, görüş bildirebilir, iletişime geçebilir ve öğrenme arayışına girebilir. Bilindiği gibi dönüşümcü liderler açıklığı teşvik eder, problem çözmeye ilişkin öneri ve görüşleri destekler ve böylece takipçilerin güven duygusunu sağlamlaştırır ve öz yeterliliğini artırır (McCleskey, 2014). Özellikle ahlaki unsurlar (doğruluk, dürüstlük vb.), tehlikeli ve zor koşullarla yüzleşmek ve bunları aşmak için örgüt üyelerini motive eder ve esin kaynağı olur (McAslan, 2010) ve dönüşümcü liderler bu ahlaki unsurların gelişimini desteklerler. Diğer yandan bilgiye erişimin mümkün kılınması ve kolaylaştırılması da stresin ve belirsizliğin azaltılmasına katkıda bulunur (DiFonzo and Bordia, 1998). de Oliveira Teixeira and Werther' e (2013) göre dayanıklı bir örgütün en ilgili karakteristiği, açık ve güven veren bir ortamdır ve böyle bir ortamda, tüm görüşler duyulur, sonuçlarından korkmadan gerçekler konuşulabilir, başarısızlık bile bir öğrenme fırsatı olarak görülür ve örgüt üyeleri, başarısız olsa bile deney yapmaya ve öğrenmeye teşvik edilir. Hatta onlara göre başarısızlığın bile bir öğrenme fırsatı olarak görüldüğü böyle bir ortamda çalışanlar, şirketin hedefleri doğrultusunda tüm yeteneklerini ve girişimci ruhunu keşfedebilirler.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi üzerindeki etkisine ilişkin olarak yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif ilişkilidir.

3.2. Adaptif Liderlik ve Dayanıklılık Kapasitesi

Sıra dışı olaylar örgütün operasyonlarını aksattığında veya liderin dikkatini gerektiren acil bir problem oluştuğunda, adaptif liderlik önemlidir (Yukl and Mahsud, 2010). Bu liderlik tarzı karmaşıklığın anlaşılması için bir çözüm olarak savunulmakta, karmaşıklığın getirdiği zorluklara ve değişen dünyanın taleplerine popüler bir yanıt olarak görülmektedir (Hughes et al., 2007). Nitekim Heifetz and Laurie' ye (2001) göre adaptif liderlik, sorunların öngörüldüğü, değişim ihtiyacının ortaya çıktığı, yeni davranış kalıplarının gerekliliği öngörüldüğünde ortaya çıkar ve bu liderler tüm bunları ele alan etkileşimli davranışları proaktif veya reaktif biçimde bir arada birleştirir ve yürütürler. Adaptif liderlik, bilinen veya tecrübe edilmiş sorunlara standart çözümlerin uygulanması yerine daha çok karmaşık piyasa koşulları, hızlı teknolojik değişim gibi uyarlanabilir zorluklarda etkisini göstermektedir (Marion and Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien and Arena, 2017). Çünkü bu liderler karmaşık bir krizin dinamik niteliğini tanımaya çalışır, kaçınılmaz değişiklikleri ve sürprizleri kabul eden yaklaşımlar geliştirir ve belirsiz bir gelecekle başa çıkabilmek için esnekliği ve dayanıklılığı sağlayabilir (Allen et al., 2011). Benzer şekilde Glover et al. (2002b) adaptif liderlik teorisinin, belirli durumlara yönelik standart reçeteler sunmanın aksine değişen zamanlara, bakış açısına ve henüz kavramsallaştırılmamış çözümlere uygun perspektifler, davranışlar ve çözümler geliştirdiğini ifade etmiştir. Onlara göre adaptif liderler çevrelerindeki değişiklikleri öngörmek için öğrenme süreçlerini aktif hale getirir, ortamı daha iyi anlamak için bildiklerini sürekli olarak sorgular, doğrular ve gerektiğinde örgütü çevreleyen dünyayla uyum içinde kalmak için kendi örgüt sistemini değiştirirler. Benzer şekilde Uhl-Bien and Marion (2009) da öğrenmeye vurguda bulunarak, adaptif liderlerin öğrenmeyi destekleyerek, stratejik odaktan sapmadan yenilikçiliği ve olaylara tepkiyi teşvik ettiğini ve değişime sürekli uyum sağladığını belirtmiştir.

Adaptif liderlerin çözümleri dikte etmek yerine, örgüt üyelerine sorunları ve belirsiz sonuçlarını dürüstçe değerlendirmeye teşvik ettiğini belirten Lichtenstein and Plowman (2009), oluşan ve gelişen durumlara karşı liderlerin hangi davranışları sergilemelerine ilişkin olarak şu önerileri sunmuşlardır: Belirsizliği kucaklamak, tartışmalar yaratıp fikir teatilerinde bulunarak mevcut kalıpları bozmak, deneylere izin vermek, kolektif eylemi desteklemek suretiyle yeniliği ve özgünlüğü teşvik etmek,

dilin ve sembollerin sanatsal kullanımıyla anlamlandırmayı güçlendirmek ve yerel kısıtları dikkate alarak sistemi dengelemek. Adaptif liderliğin bağlayıcı, doğrusal olmayan ve çekici davranış tarzını açıklayan bu önerilerin gelişen yıkıcı olayları tanımlamak, anlamlandırmak ve tepki vererek durumu iyileştirmek için zengin bir bilgi akışı oluşturmaya yardımcı olacağı ifade edilmiştir (Uhl-Bien and Marion, 2009). Plowman et al. (2007b) tarafından yapılan vaka çalışmasında adaptif liderlerin doğrusal olaylardan ziyade ortaya çıkan olayları yorumladıklarını belirterek şu bulgulara yer vermiştir: "Liderler, öngörülemeyen veya açıklanamayan sonuçlardan çekinmiyorlardı. Aksine, bilinemeyenleri kucakladılar ve örgütsel çatışma, sistem bozulmaları ve belirsiz gelecekle ilgili açık konuşmalar yoluyla sistemin istikrarsızlığını tanımladırlar". Onlara göre bu yaklaşım, problemlerin çözümü için yeni fikirlerin örgüt içinde kabarcıklanma ihtimalini daha da artırmıştır. Bu örnekteki lider davranış ve tutumları, Gibson and Tarrant' ın (2010) örgütlerin dayanıklı olmaları için önerdiği durumsal farkındalık, belirsizliğe tolerans gösterme, yaratıcılık, stresle başa çıkma ve öğrenme gibi yeteneklerin geliştirilmesi ve desteklenmesini sağlayabilir.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin önemli bir bileşeni olan anlamlandırma, örgüt üyelerinin olayların/durumların kendisi ve olaylarda/durumlarda yaşadıkları deneyimler hakkında anlamlı açıklamalar ve yorumlar yapmalarını sağlar (Plowman et al., 2007a). Heifetz et al.' e (2009) göre anlamlandırma, bir krizin karmaşıklığını veya ani gelişen bir olayı tanıma ve teşhis etme becerisi olan adaptif liderliğin en önemli yeteneklerinden biridir. Onlara göre bu liderler içinde bulundukları durumun farkındadır, zorlu koşulları inkâr etmezler; buna karşın harekete geçme ve karar verme konusunda isteklidirler. Adaptif liderler, çevrelerinden gelen işaretlere açık olmalarından dolayı değişimi ve gelişmeleri nasıl özümsemeleri gerektiğini bilir ve örgütlerini bu değişikliklere ve gelişmelere adapte etmek için alternatif seçenekler oluştururlar (Glover et al., 2002a). Benzer şekilde değişiklik yapmaktan ziyade değişimi yorumlar, neler olup bittiğine anlam verir, ortaya çıkan değişimi etkiler ve insanların örgütte konuştuğu şeyleri değiştirmede önemli bir rol oynarlar (Plowman et al., 2007a). Yukl and Mahsud (2010) çalışmalarında adaptif liderlik için bazı pratik bilgiler önermiştir. Bunlar, örgütü ve iş sürekliliğini olumsuz yönde etkileyecek bir krizin erken uyarı işaretlerini fark etmek ve bu işaretleri görmezden gelmemek, bir sorunu veya krizi anlamak için hızlı ve sistemli bir analiz yapmak ve bir krize verilecek

tepkiyi örgütün temel değerleriyle uyumlu tutmak şeklindedir. Onların bu önerileri, dayanıklılık kapasitesinin bilişsel yönünü güçlendirme potansiyeli olan davranış ve tutumları içermektedir.

Adaptif liderler, doğrusal olmayan davranışlar yoluyla geçmişte yaşanan olayları ve bunlardan elde edilen deneyimleri hikayeler/öyküler haline getirerek olayların anlamlandırılmasını güçlendirir ve bunları kullanarak örgütün geleceğini tasarlar (Boal and Schultz, 2007). Bu nitelikteki hikayeler geçmiş, bugün ve geleceği birbirine bağlayarak, geçmişin anlamı ve geleceğin farkındalığıyla güncel bir sorunu düşünmeye ve ele almaya olanak sağlar (Uhl-Bien and Marion, 2009). Hikaye anlatımına ilave olarak, adaptif liderler semboller, simgeler, etiketler ve dil aracılığıyla çevrede meydana gelen olumsuz olayları diğerlerinden ayırt etmeye ve meşrulaştırmaya yardımcı olurlar (Lichtenstein and Plowman, 2009). Ayrıca bu etiketler, dikkati çekilmek istenen şeyin önemini vurgulayarak belirli davranışları etkinleştirir (Weick et al., 2005). Adaptif liderlerin kullandığı bu araçlar (hikayeler, etiketler, semboller vb.) dayanıklılığın bilişsel boyutunu güçlendirir.

Adaptif liderler, örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya davranışları teşvik eder, bunları etkinleştirir ve mevcut sistemleri acil sürprizlere doğru uyarlar ve hazırlarlar (Marion and Uhl-Bien, 2003). Adaptif liderlerin bu tarzı, davranışsal dayanıklılığın önemli bir bileşeni olan hazırlıklı olma yönünde bir altyapı sağlar. Nitekim Yukl and Mahsud (2010), örgütlerin normal operasyonları sekteye uğratan ve örgüt üyelerine ve/veya varlıklara zarar veren yıkıcı bir olayın olumsuz etkilerini en aza indirmek için hızlı fakat uygun bir tepkimeye gerek duyulduğunu ve bir liderin bu olayları ne kadar iyi ele aldığının adaptif liderliğin bir göstergesi olduğu belirtilmiştir. Adams et al. (2013) tarafından sağlık alanında yapılan çalışmanın sonuçları da bunu destekler niteliktedir. Bu araştırmacılar, sağlık alanında yaptıkları çalışmada adaptif liderlik tarzının risklerin ve belirsizliklerin belirlenmesi/netleştirilmesi, mevcut seçeneklerin açıklanması, hedef ve değerlerin belirlenmesi yoluyla ani gelişen olaylara hazırlıklı olmaya yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan bu liderler bir kriz bittikten sonra ne yapıldığını, hangi hatalara düşüldüğünü ve hangi derslerin öğrenildiğini belirlemek için gözden geçirme çalışmaları yaparlar (Yukl and Mahsud, 2010). Bu yönüyle adaptif liderler bir yandan yıkıcı olaylara karşı örgütü davranışsal olarak hazırlarken, diğer yandan bunlarla başa çıkmak için pratik alışkanlar geliştirirler.

Adaptif liderin bağlayıcı davranışı örgüt içinde fikirlerin serbestçe ortaya çıkabileceği yapı ve mekanizmaların oluşturulmasını, bunların geliştirilmesini ve böylece bilgi akışını teşvik eder (Lichtenstein and Plowman, 2009). Ayrıca sisteme fikir ve bilgi enjekte ederek, ortaya çıkan fikirlerle birlikte oluşan çeşitliliği de kucaklar (Akgün et al., 2014b). Adaptif liderlerin doğrusal olmayan davranışı ise standart rutin uygulamaları sürdürmek ve kontrol etmek yerine, gelişmekte olan davranışları ve yaratıcı sürprizleri ortaya çıkarmaya çalışır (Uhl-Bien and Marion, 2009), çeşitliliği artırır ve bunları uzlaştırır (Glover et al., 2002a). Bir örgütün sahip olduğu bu çeşitli ve değişken eylem envanteri olası bir durumda farklı alternatifleri uygulayabilme çevikliği kazandırırken, diğer yandan karmaşıklığı özümseme ve dayanıklılığı yaratmak için gerekli malzemeleri de sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Öte yandan adaptif liderler çözüme ve sonuca ilişkin çeşitli olasılıkları görüp, alternatifler arasından uygun seçimler yapar ve bu amaçla senaryo planlama yöntemlerini uygun bir araç olarak kullanırlar (Glover et al., 2002b).

Adaptif liderlerin bağlayıcı davranışı örgüt içerisinde bilinçli ve entelektüel çalışan topluluklarını (kolektifleri) oluşturur ve paylaşılan vizyona dair duygular geliştirir (Akgün et al., 2014b). Glover et al.' a (2002a) göre adaptif liderliği uygulamak için dört temel becerinin geliştirilmesini önermektedir: Kültürel yetkinlik, bilgiyi yönetme, sinerji oluşturma ve uyarlanabilir bir vizyon belirleme. Bu temel beceriler arasında yer alan uyarlanabilir bir vizyon belirleme, bir yandan örgütün acil gereksinimlerinin ötesine geçen sürdürülebilir çözümler üretmek için kullanılırken, diğer yandan bir değişimi başarmak ya da bir krize yanıt vermek için harekete geçmeden önce tüm uygulanabilir seçenekleri görselleştirmek ve değerlendirmek için de kullanılır (Glover et al., 2002b). Buna ilave olarak adaptif liderin çekici/cezbedici davranışı örgüt üyelerini kendine çeker ve davranışlarını etkiler. Örneğin misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, değerler, kimlik, sosyal varsayımlar, ilişkiler ve yapılar bir örgütte çekici özelliğe sahiptir (Pryor and Bright, 2007). Lider, burada, çekici/cezbedici öğeleri kullanarak, dinamik davranışların potansiyelinin farkına varır ve bu öğelerin potansiyellerini geliştirmek için çalışır (Akgün et al., 2014b). Braes and Brooks' un (2010) El Kaide örgütü üzerinden verdiği örnekte, liderlerin örgüt için açık hedefler ve amaçlar belirlediğini, bunların örgüt üyelerini motive ettiğini ve ani gelişen tüm durumlara karşı bu amaç ve hedeflerden sapmaksızın kendilerinden beklenildiği gibi hareket ettiklerini belirtmiştir.

Dayanıklı örgütlerde kararlar geniş ölçüde paylaşılmaktadır (Lee et al., 2013). Daha önce açıklandığı üzere dayanıklı örgütlerde karar süreçleri geniş ölçüde paylaşılır, yetki ve sorumluluklar devredilir ve her kişi/birim örgütün bir kopyası gibi davranır (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Seville et al.' ye (2015) göre liderler, çevredeki değişiklikleri en hızlı etkin bir şekilde tespit etme olasılığı yüksek kişilere izin vererek, karar alma yetkisini ön hatlara devretmelidir. Karar verme sürecinin başarısının merkezinde temel hedefleri açıkça ifade etme, belirsizliği açıkça belirtme ve karar sürecindeki tüm paydaşların çıkarlarına şeffaf bir şekilde yanıt verme gereği yer almakta olup, adaptif liderler bu süreci etkinleştirmek için tüm aktörlere yardımcı olur (Allen et al., 2011) ve büyük bir sorunun doğasını ve sorunu çözmek için neler yapıldığı hakkında insanları bilgilendirirler (Yukl and Mahsud, 2010). Bu da yıkıcı bir olay veya kriz anında örgüt üyelerinin inisiyatif kullanarak örgütün çıkarına harekete geçmelerini sağlar.

Örgüt üyelerini değişim sürecinde aktif katılımcılar haline getiren adaptif liderler (Randall and Coakley, 2007), başkalarının değerlerinin farkında olur, bu değerlere saygı duyar ve örgüt üyeleri arasında farklılıklar olduğunda, bu farklılıklarla mücadele edebilen örgütsel tasarımlar ve çözümler geliştirirler (Glover et al., 2002b). Adaptif liderlerin özellikle stres dönemleri başta olmak üzere gerekli bilgiyi temin etmesi, çalışanları karar süreçlerine dahil etmesi ve gerçekçi umutları desteklenmesi bu çözümlere örnek olarak gösterilebilir (DiFonzo and Bordia, 1998). Öte yandan adaptif liderliğin bağlayıcı davranışı örgüt üyelerinin etkileşimlere girip birlikte hareket etmelerini teşvik ederek güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Bu etkileşimler sonucunda örgüt üyeleri iş yüklerini birbirleriyle paylaşır, birbirlerine görevlerinde yardımcı olur, karşılıklı kişisel dostluk ve empati kurarlar (Akgün et al., 2014b) ve zor zamanlarda kenetlenirler.

Powley' e (2009) göre dayanıklılık, iletişim, etkileşim ve bağlantılar yoluyla geliştirilen güçlü sosyal süreçlere ihtiyaç duyar. Bu sosyal süreçler, karşılıklı fayda sağlayan, çok yönlü ve uzun vadeli işbirliklerine dönüşerek gerekli durumlarda kullanılmak üzere potansiyel bir kaynak tabanı oluşturulmasını sağlar (Lengnick-Hall et al., 2011). Adaptif liderlerin bağlayıcı davranışı örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişkileri teşvik eder, sosyal bağların güçlenmesini sağlar ve böylece sosyalleşme sürecini hızlandırır (Akgün et al., 2014b). Örneğin, insanlar birbirlerinin ağlarına

girerek bilgiye doğrudan erişirler. Heifetz et al.' e (2004) göre, adaptif liderler ilgili tüm paydaşları, karşılaşacağı fırsatları ve zorlukları belirleyen tartışmalar ve yaratıcı düşünceyle bir çözüm üretmeye zorlarlar. Onların açıkladığı bu durum özellikle zor zamanlarda ihtiyaç duyulan bilginin ve kaynakların sosyal ağlar yoluyla elde edilmesi açısından kritiktir. Zira adaptif liderler örgütü daha üst bir seviyeye taşımak için tüm paydaşların bilgisini ve kaynaklarını kullanarak zorlu koşullara karşı örgütün daha dayanıklı hale gelmesini sağlarlar (Randall and Coakley, 2007).

Adaptif liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi üzerindeki etkisine ilişkin olarak yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Adaptif liderlik tarzı, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif ilişkilidir.

3.3. Dayanıklılık Kapasitesi ve Özümseme Kapasitesi

Lengnick-Hall et al. (2011), Zahra and George' un (2002) özümseme kapasitesi ile ilgili çalışmasına atıfta bulunarak, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin örgütün kaynaklarını etkin bir şekilde yeniden yapılandırma yeteneğinin temelini oluşturduğunu vurgulamıştır. Onlara göre nasıl ki stratejik amaçlar için örgütün özümseme kapasitesi (yeni bilgiyi edinme, içselleştirme, dönüştürme ve kullanma yetenekleri) kritikse, özellikle kriz dönemlerinde örgütsel dayanıklılık kapasitesi de yeniden toparlanma için kritiktir. Burada yazarların örgütün kaynaklarından kastı, sadece finansal ve fiziksel kaynaklar değil, çoğu bilgi, beceri ve yetenek içeren soyut kaynaklardır. Zira dayanıklı olmaya çalışan örgütler, adaptasyonu, örgütsel değerleri ve rekabetçiliği artırmak için yararlı bilgi kaynakları biriktirir (Mafabi et al., 2012). Bu örgütler, bilgiyi öğrendikçe, depoladıkça ve dönüştürdükçe operasyonlarının düzenlenmesine yönelik olarak daha yeni ve iyi yollar arar (Robinson et al., 2006) ve temel yetkinlikler de dahil olmak üzere iş süreçlerini ve yapılarını sürekli yenilemek ve değiştirmek için planlı olarak çaba harcarlar (Mafabi et al., 2012). Bu tür örgütler değişen çevreye uyum sağlamaya yönelik bilgiyi elde etmek için örgütsel öğrenme yoluyla kapasite ve yetenekler geliştirirler (Garcia-Morales et al., 2006). Farklı bir ifadeyle, örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeni fırsatları belirlemek ve zorlukların üstesinden gelmek için çeşitli kaynaklardan bilgi temin etmek ve biriktirmek için bir temel oluşturmaktadır (Richtnér and Löfsten, 2014).

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bilişsel boyutu, bir örgütün herhangi bir sıkıntıya girmemesi için sinyalleri araması, gerekli tepkilerin ne olduğunu fark etmesi, yorumlaması, analiz etmesi ve formüle etmesini sağlayan kavramsal bir yönelimdir (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Ayrıca bu boyut, yeni bilgiler öğrenmeyi teşvik eder. Bu da birden fazla rutinin gelişimini mümkün kılar ve bir örgütün hakim varsayımlarını yeniden sorgulamasına yol açar (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Diğer yandan bilişsel dayanıklılığın önemli unsurlarından yapıcı anlamlandırma, gerçekliğe ait bilgi arayışı, bilgiyi tanımlama, yorumlama ve anlamlandırma süreçlerinin etkin kullanımını içerir. Bu, özümseme kapasitesinin bilgi edinim ve özellikle asimilasyon boyutunu destekler. Nitekim, asimilasyon ise bilginin işlenmesine, paylaşılan yorumuna, anlaşılmasına ve içselleştirilmesine odaklanır (Flatten et al., 2011). Fosfuri and Tribó' ya (2008) göre harici bilginin verimli bir şekilde özümsenmesi, bilişsel yapıları, ortak becerileri ve paylaşılan dili (ortak kavramsal yönelim) gerektirir. Yani bilişsel dayanıklılık yoluyla elde edilen öngörü yeteneği ve zihinsel çeviklik, bilgiyi elde etmenin ve yorumlamanın temelini oluşturur (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

Bilişsel dayanıklılık, örgütün iş sürekliliğine zarar verecek olumsuz herhangi bir olayın algılanabilmesi için çevresel tarama faaliyetleri ve çevresel dalgalanmaların fark edilmesi ile yakından ilişkilidir (Madni and Jackson, 2009; McAslan, 2010; Lee et al., 2013). Bu, örgütün içinde bulunduğu çevrede bilgi arama, elde edilen bilgiyi yorumlama ve kullanımına ilişkin süreçlerin sürekli ve yoğun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği anlamına gelir. Bu yönüyle örgütsel dayanıklılık kapasitesi erken uyarı sinyalleri ile tehditlerin belirlenmesine ve fırsatların keşfedilmesine olanak sağlarken (McManus et al., 2008), tekrar eden bu rutinler özümseme kapasitesinin gelişimine de katkıda bulunur. Richtnér and Löfsten (2014), örgütlerin dayanıklılığı başarabilmek için çalışanların inisiyatif almaya, bilgi aramaya ve dış ilişkiler kurmaya teşvik edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu eylemler aynı zamanda özümseme kapasitesinin bilgi edinme ve asimilasyon boyutlarını da destekleyecektir.

Bunlara ilave olarak Weick' in "kolaj" kavramı (parçaları bir araya getirme; mevcut materyallerin hepsinden bir düzen üretme çabası) özümseme kapasitenin bilgiyi dönüştürme ve kullanma yeteneği ile ilişkilendirilebilir. Bu yeteneğe sahip örgütler baskı altında yaratıcı kalır, kaotik koşullarda rutin biçimde davranır ve bu koşullardan düzen çıkarırlar (Weick, 1993). McManus et al.' a (2008) göre elde edilen

yeni bilgiler ile örgütün sahip olduğu mevcut bilgiler kolaj yoluyla bir araya getirilerek, istenilen forma dönüştürülebilir ve bir kriz/afet sırasında veya sonrasında oluşan sorunlara veya adaptif problemlere bir yanıt olarak kullanılabilir.

Davranışsal dayanıklılık, örgütün içinde bulunduğu koşullar çerçevesinde, kendi kaynak ve yeteneklerini işbirliği ve bilgiye dayalı olarak kullanmasını sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Diğer bir ifadeyle örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bu boyutu, bir örgütün bir durum veya olay hakkında daha fazla bilgi edinmesini ve bu bilgileri kullanarak yeni rutinleri uygulamasını içerir. Dayanıklı örgütler, zorlu koşullar altında keşfedici ve sömürücü öğrenmeyi teşvik eden rutinler geliştirerek karmaşıklığı özümseme yeteneklerini artırırken, diğer yandan bu örgütlerin sahip olduğu değişken bir eylem envanteri karmaşıklığı azaltmak için gerekli girdileri sağlar. Bu da örgütün yeni bilginin değerini tanıma yeteneğini artırır (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

Bağlamsal dayanıklılık, örgütün yıkıcı olaylara karşı tepki verebilmesi için gerekli olan tutum ve davranışlara ilişkin uygun ortam ve koşulları sağlar (Lengnick-Hall et al., 2011). Kostopoulos et al. (2011) tarafından yapılan ampirik araştırmada dış bilgi akışlarının özümseme kapasitesi ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur. Onlara göre sosyal ağlar içerisindeki paydaşlarla sürekli ve yakın ilişkiler içerisinde olan bir örgüt, diğer ifadeyle sosyal sermayesi güçlü bir örgüt, teknolojik gelişmeler gibi yeni harici bilgileri kolaylıkla tanımlamak ve asimile etmek için diğerlerine göre daha iyi bir konumdadır. Bununla birlikte bilgi yoğun işbirliğine önem veren ve bunlara düzenli şekilde dahil olan örgütlerin bilgi tabanlarını zenginleştirmek suretiyle iç yeterliliklerini ve bilgi işleme becerilerini artırma ihtimalinin daha yüksek olduğu savunulmaktadır (Kumar and Nti, 1998). Bu, tamamlayıcı dış bilgi akışlarının örgütün özümseme kapasitesini pozitif olarak etkilediği anlamına gelmektedir.

Derinliği ve karşılıklı saygı düzeyi nedeniyle sosyal ilişkiler yoluyla öğrenme, daha nitelikli ve güvenli bilginin daha hızlı şekilde edinimini sağlayabilir. Bu değerli bilgi, örneğin, örgütün müşterileri hakkında daha fazla bilgiye sahip olması, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve yeni ürünler geliştirilmesi noktasında önemlidir (Chen et al., 2009). Sosyal ilişkilerin özümseme kapasite üzerindeki gücü Cohen and Levinthal (1994) tarafından da vurgulanmıştır. Onlara göre yakın ilişkilerin

güçlendirilmesi bu kapasitenin geliştirilmesine katkıda bulunabilir, sürekli bilgi akışını sağlayan yeni bilgi kanalları oluşturabilir ve bilgi akışını daha yoğun hale getirebilir.

Sürekli diyalog ve derin sosyal sermayeden kaynaklanan güven, bir yandan bilginin analizi edilmesini ve yorumlanmasını kolaylaştırarak anlam yaratmak ve belirsiz durumlarda seçimler yapmak için girdi sağlarken, diğer yandan bu güven ve sosyal destek karmaşıklığın özümsenmesi sürecinde oluşan stres seviyesinin aşağılara çekilmesine yardımcı olur (Lengnick-Hall and Beck, 2009). Ayrıca birimler arasındaki ve birimler içindeki yoğun bir ilişki ağı, çalışanları birbirine yardımcı olmaya motive eder, yeni harici bilginin yorumlanmasına ve anlaşılmasına yardımcı olan etkileşimlere izin verir (Cohen and Levinthal, 1990; Morrison, 2002). Zahra and George' un (2002) sosyal entegrasyon mekanizmaları olarak ifade ettikleri kavram, etkileşimi ve dolayısıyla bilgi süreçlerini etkiler. Buna göre güven ve saygıya dayalı ilişkiler bilgi aramaya yönelik davranışları etkilemekte, ilgili dışsal bilginin tanınmasına ve başarılı şekilde adapte edilmesine katkıda bulunmaktadır (Todorova and Durisin, 2007). Bu nedenle örgütler özümseme kapasitelerini güçlendirmek için bağlamsal dayanıklılığın önemli bir bileşeni olan sosyal sermayeye (sosyal ağlara ve sosyal entegrasyon girişimlerine) yatırım yapmalıdırlar.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geniş kaynak ağları boyutu (stratejik harici kaynaklara sahip olmak) bilgiye erişimi ve yenilik için gerekli olan kaynakların kullanımını kolaylaştırır. Vinding' e (2006) göre piyasada var olan birçok bilgiye göre daha doğru ve faydalı bilgi, örgüt ile stratejik harici kaynaklar arasındaki güven-verim ilişkisinin yüksek düzeyde olması sağlandığı takdirde elde edilebilir. Geniş kaynak ağları, örgütlerin ihtiyaç duyacakları bilgiyi nerede bulabileceklerine, bilgiyi en iyi nasıl kullanabileceklerine ve bilgi akışını zamanında sağlamalarına yardımcı olur (Demmer et al., 2011). Nitekim, bağlamsal dayanıklılığın önemli unsurlarından biri olan etkileşim kurma becerileri yoluyla ihtiyaç duyulduğunda gerekli kaynak bolluğuna sahip olma anlamına gelen "kaynaklılık" kavramının öğrenmeyi geliştirdiği ifade edilmiştir (MacKinnon and Derickson, 2013). Örgütsel dayanıklılığı geliştirmek, örgütün dışa dönük olmasını ve piyasadaki örgütler, endüstriyel kuruluşlar ve araştırma kurumları başta olmak üzere ilgili paydaşlardan sürekli olarak yeni bilgi, fikir ve uygulama aramasını gerektirir (Demmer et al., 2011).

Dayanıklı örgütlerde yetki ve sorumluluk dağıtılmış olup, karar süreçlerine geniş ölçüde katılım sağlanmaktadır (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Bu, dayanıklı örgütlerde katılımın yüksek seviyede gerçekleştiği anlamına gelmektedir. Bilindiği üzere katılım yeni bilgi keşfi, bilgiye anlam yüklenmesi, bilginin paylaşımı, değişimi ve entegrasyonunu teşvik eder (Somech, 2005). Zira örgüt üyeleri kendilerinden beklenen katkıyı sunabilmek ve ilgili süreçlere girdi sağlamak amacıyla yeni ve ilgili bilgi arayışına girerler (Lam et al., 2015). Jansen et al. (2005) yaptığı çalışmada, katılımın bilginin elde edilmesi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuş ve karar vermede katılımın yeni harici bilginin elde edilmesini artırdığını ifade etmiştir. Aynı araştırmacılar benzer şekilde karar alma süreçlerine katılımın yeni dışsal bilginin edinimini de artırdığını vurgulamıştır. Bu açıklamalar, dayanıklı örgütlerin katılımı sağlama, yetki ve sorumluluğu dağıtma yeteneklerinin özümseme kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği sonucuna götürmektedir.

Dayanıklı olmak, öngörülemeyen çevresel sıkıntılara hazır olmak için araştırmak, öğrenmek ve harekete geçmek için yetenek geliştirme geliştirmeyi ifade eder (Ponomarov and Holcomb, 2009). Somers (2009) de dayanıklılık inşa etmek için örgütlerin çevrelerinden bilgi almak ve yorumlamak için gerekli olan yetenekleri geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca dayanıklılık bir yandan örgütün geçmişte öğrendiklerine dayanırken diğer yandan gelecekteki öğrenmeyi de desteklemektedir (Vogus and Sutcliffe, 2007). Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, özümseme kapasitesi ile pozitif ilişkilidir.

3.4. Özümseme Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği

Bir örgütün yeniliği başarmadaki temel girdisi yeni ve ilgili bilgi olup, bilgiden yararlanma yeteneğine sahip olmak kritik bir öneme sahiptir (Cohen and Levinthal, 1990). Yenilikle ilgili araştırmalar, dinamik çevre koşullarında örgütlerin hayatta kalması için yeni dışsal bilginin değerini tanımanın önemini vurgulayan ampirik kanıtlar sunmaktadır (Todorova and Durisin, 2007). Zira bilginin elde edilmesi, değerinin anlaşılması, üretilmesi ve örgütsel hafıza oluşturulmasını içeren bir bilgi yönetim stratejisinin yenilikçilik için kritik önem taşıdığı vurgulanmıştır (Mafabi et al., 2012). Yenilikçi örgütler, aşırı karmaşık ve dinamik çevre koşulları, güçlü rekabet

ve teknolojideki hızlı ilerlemelerle karşı karşıyadır ve bunların hepsi bilginin yoğun kullanımı ve güncellenmesini gerektirir (Slater and Narver, 1995; Baker and Sinkula, 1999; Keskin, 2006). Özellikle günümüz piyasa koşularında harici bilgi kaynaklarının daha fazla kullanıldığı göz önüne alındığında, bir örgütün yenilik süreçlerini besleyen dinamik bir yetenek olarak karşımıza çıkan özümseme kapasitesi, yenilik süreci için ihtiyaç duyulan bilginin edinimi, yayılımı ve kullanımını sağlar (Damanpour, 1991). Daha yüksek seviyelerde özümseme kapasitesine sahip örgütler, benzer dış bilgi stoklarından daha çok fayda sağlayacak ve bu nedenle yenilik faaliyetlerinde rakiplerine göre daha başarılı olacaklardır (Tsai, 2001).

Bir örgütün harici yeni ve ilgili bilginin değerini anlamasını, elde etmesini ve yorumlamasını güçlendiren aktiviteler sayesinde ihtiyaçlara/problemlere yönelik çözümler daha etkin şekilde araştırılabilir ve böylece bilginin dönüştürülerek kullanımı yoluyla yenilikçi aktivitelerin etkinliği artırılabilir (Cohen and Levinthal, 1990). Diğer yandan bilginin elde edilmesi ve asimilasyonu, bir örgütün bilgi tabanını yenilemesine ve sahip olduğu becerileri güncellemesine olanak sağlayarak yenilik süreçlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kogut and Zander, 1992; Zahra and George, 2002). Jantunen (2005) örgütlerin dinamik bir çevrede yenilikçiliği başarmak ve sürdürmek için bilgi tabanlarını sürekli olarak yenileme becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Buna göre örgütler, üretilen yeni bilgilerin değerlendirilebileceği ve yeni ürünler/hizmetler/süreçler geliştirmek için mevcut bilgilerle birleştirilebileceği bir iç bağlam oluşturmalıdır. Böylece, örgüt için yeni ve değerli nitelikteki bilgiler, ilerleyen zamanlarda örgütsel yenilikçiliği sürdürmeye de yardımcı olacaktır. Diğer yandan tamamlayıcı dışsal bilgiye erişmek suretiyle örgütler, sahip oldukları bilginin nedensel arka planını (örneğin ürünlerin nasıl geliştirildiği, kritik teknolojilerin neler olduğu, süreç ve ekip yönetimi vb.) anlayabilir, böylece daha kolay ve hızlı şekilde yenilikçi çözümler ve çıktılar üretebilirler (Kostopoulos et al., 2011).

Seville et al. (2015), bilgiyi ve çeşitli fikirleri arayan ve öğrenen örgütlerin yenilikçi çözümleri teşvik eden perspektifleri yakalamak için ilgili aktörleri bir araya getiren programlar oluşturduğunu ifade etmiştir. Koch and Strotmann (2008) ise yenilikçiliğin tamamen teknik süreçleri içermediğine atıfta bulunarak, bunun aynı zamanda yönetsel bilgi, beceri, bilgi edinme, işbirliği ve ağlar oluşturmak için dış

bağlantılar gerektiren yoğun faaliyetler dizisi olduğunu ifade etmiştir. Buna göre harici bilginin kendisi ve bu bilgiye erişim (özümseme kapasitesi) yenilikçi faaliyetlerin temel unsurudur. Örneğin müşteriler, tedarikçiler ve diğer firmalarla olan yakın ve yoğun işbirliği, müşteri ihtiyaçlarına, derin piyasa bilgisine ve sektörel gerçekliğe ilişkin bilgileri sağlayarak yenilikçi faaliyetlerin önemli bir belirleyicisi haline gelir. Diğer yandan üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile işbirliği ve ortak projeler örgütün bilgiye erişim yoluyla yenilik yapma olasılığını artırır. Benzer şekilde Cockburn and Henderson (2000) da üniversitelere dayalı bilgi ve araştırmaların yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesinde endüstriye katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Onlara göre özellikle diğerlerine nazaran daha nitelikli olan bilimsel bilgiye erişim amacıyla kurum içi temel araştırmalara ve akademisyenlerle işbirliğine yönelik yatırımlar yenilikçi çıktıların elde edilme sürecini daha verimli hale getirir.

Bilgiyi dönüştürme ve kullanma yeteneği, içselleştirilen bilgiyi yenilikçi sonuçlara dönüştürme kapasitesini yansıtır (Fosfuri and Tribó, 2008). Bu kapasite, örgüt üyelerinin hem sahip oldukları bilgiyi kullanmalarına hem de yeniliklerin benimsenmesi için hayati öneme sahip yeni bilgiler oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Lin and Lee, 2005). Zahra and George (2002) bunu bir adım daha öteye götürerek bilgiyi kullanma (faydalanma) yeteneğinin bilgiyi yeni ürünlere dönüştüreceğini belirtmiştir. Spender (1996) de bilgi kullanımının bir örgütün yeni ürün, sistem, süreç ve örgütsel formlar yaratarak bilgiyi temin etme ve kendi faaliyetlerine dahil etme becerisini yansıttığını ifade etmiştir. Lichtenthaler' e (2009) göre harici bilginin içselleştirilmesi ve kullanılması için sürekli yatırım yapan örgütler, yenilikçi ürünler ürettikleri ve piyasanın ihtiyaçlarını karşıladıkları için değişen çevresel koşullardan faydalanma olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan bilginin dönüştürülmesi, bilgi ve fikirleri örgüt ve ilgili paydaşlar yararına sürekli olarak yeni ürün, süreç ve sistemlere dönüştürme yeteneğini içerir (Flatten et al., 2011). Bu yönüyle bilginin dönüştürülmesi, yeni fikirlere/anlayışlara açıklığı temsil eder, fikir/bilgi üretmeyi sağlar ve böylece örgütsel yenilikçiliği güçlendirir.

Literatürde yer alan çoğu çalışma, özümseme kapasitesinin yenilik başarısının önemli bir kaynağı olduğuna ve yenilikçilik ile pozitif ilişkisine değinmektedir (Lynn et al., 2000; Tsai, 2001; Calantone et al., 2002; Lee, 2003). Örneğin Cepeda-Carrion et al. (2012) bilginin dönüştürülmesi ve kullanımının firma yenilikçiliği üzerinde

doğrudan etkili olduğunu bulmuştur. Camisón and Forés' e (2010) göre hem dış hem de iç öğrenme kapasitesi yenilik kapasitesini etkiler ve bu da nihai olarak yenilikçi performansı belirler. Andersson and Ejermo (2005) ise 130 İsveç firması üzerinde yaptığı çalışmada bilgi kaynaklarına erişimin (üniversiteler gibi) işbirliğinin derecesi ne olursa olsun yenilik süreçleri üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Chen et al. (2009) ise ampirik çalışmasında özümseme kapasitesinin yenilik performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ispatlamıştır. Onlara göre örgütler özümseme kapasitesi sayesinde bilgi ve beceri tabanlarını geliştirebilir, dış kaynaklardan gelen bilgileri kullanabilir ve nihayetinde yeniliklere yelken açabilirler.

Örgütsel özümseme kapasitesinin firma yenilikçiliği üzerindeki etkisine ilişkin olarak yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Örgütsel özümseme kapasitesi, firma yenilikçiliği ile pozitif olarak ilişkilidir.

3.5. Özümseme Kapasitesinin, Dayanıklılık Kapasitesi ve Yenilikçilik İlişkisindeki Ara Değişken Rolü

Dayanıklılık kapasitesi güçlü olan örgütler bilgi temelli bir çerçevede hareket ettikleri için bu örgütlerin özümseme kapasiteleri de büyük olasılıkla gelişmiş olacaktır. Çalışmanın önceki bölümlerinde açıklandığı üzere, özetle, dayanıklılığın bilişsel boyutu bilgiyi arama, analiz etme ve yorumlama; davranışsal boyutu bilgiyi farklı eylem alternatiflerine dönüştürme ve kullanma; bağlamsal boyutu ise bilgiyi hem elde etme/üretme hem de kullanma yeteneklerinin gelişimine katkı sağlar. Öte yandan bir örgütün bilginin elde edilmesi, asimilasyonu, dönüştürülmesi ve kullanılması şeklindeki yetenekler dizisi (özümseme kapasitesi), örgütün yenilikçi yeteneğini olumlu yönde etki eder. Bu bağlantılar, dayanıklılık kapasitesinin özümseme kapasitesi aracılığıyla firma yenilikçiliği ile ilişkili olduğu anlamına gelmektedir.

Çevresel değişimlerden en az şekilde etkilenmeye ve bunlara adapte olmaya çalışan örgütler sürekli olarak yeni bilgiler toplayıp, bunları işe yarar çıktılara dönüştürürler (Burnard and Bhamra, 2011). Bu süreçler hem tepki verebilmek için yeni şeyler öğrenmeyi hem de yıkıcı olayların etkilerine ilişkin deneyimlenmiş bilgileri öğrenmeyi içerir (Vogus and Sutcliffe, 2007). Bu, aynı zamanda ani gelişen

durumlara karşı dayanıklılık kapasitelerini geliştiren örgütlerin bilgi odaklı süreçleri nedeniyle özümseme kapasitesinin gelişimini de desteklediğini göstermektedir. Antunes and Mourão (2011), dayanıklı örgütlerde tehlikelerle birlikte ortaya çıkan zorlayıcı durumlarda deneyimleme ve öğrenme imkânının desteklendiğini vurgulamıştır. Seville et al. (2015) çalışmasında dayanıklı örgütlerde öğrenmenin her seviyede ve işlevde gerçekleştiğini belirtmiş ve bu örgütlerin sürekli bir öğrenme kültürü oluşturmak için dahili ve harici bilgi paylaşımı ile bilgi yönetimini sürekli olarak destekledikleri ifade etmişlerdir. Dayanıklı örgütler, mevcut bilgiyi kullanıp yeni bilgi aramak suretiyle geleneksel bilgi yönetiminin ötesine geçer ve uzmanlaşmış kurumlar (Ar-Ge merkezleri, düşünce kuruluşları vb.) aracılığıyla yeni anlayışlar ararlar (Reinmoeller and Van Baardwijk, 2005).

Yeniliğin özünde yeni, ilgili ve değerli bilginin sürekli biçimde kullanımı vardır (Subramaniam and Youndt, 2005). Yenilikçi yeteneklerin taklidi zor olduğu için gelişmiş bilgi işleme sistemlerine sahip olan örgütler yenilikçilik arayışında başarılı olabilir ve bu da uzun vadede rekabet avantajı oluşturabilir (Cepeda-Carrion et al., 2012). Fabrizio (2009), bir örgütün harici bilgiye olan ilgisinin geçerli nedenlerinden birinin de yenilik arayışı olacağını vurgulamıştır. Bu arayış, bilginin yeniliği destekleyen yeni ürünlere, hizmetlere veya süreçlere dönüştürülmesini sağlar (Cepeda-Carrion et al., 2012). Diğer yandan Kostopoulos et al.' a (2011) göre özümseme kapasitesi bir örgütün yenilikçi faaliyetlerini kolaylaştırmada etkili olabilir. Yine onlara göre özümseme kapasitesi, örgüt içi bir birimin/bölümün yapacağı bir yenilik için girdi teşkil edebilecek bilgilerin farklı organizasyonel birimler arasında bilgi akışını/aktarımını sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle özümseme kapasitesi dışsal bilgiyi işleme aracı olmanın yanı sıra yenilikçi faaliyetler için gerekli olan bilginin örgüt boyunca (bir uçtan bir uca) aktarımının da bir yolu olabilir.

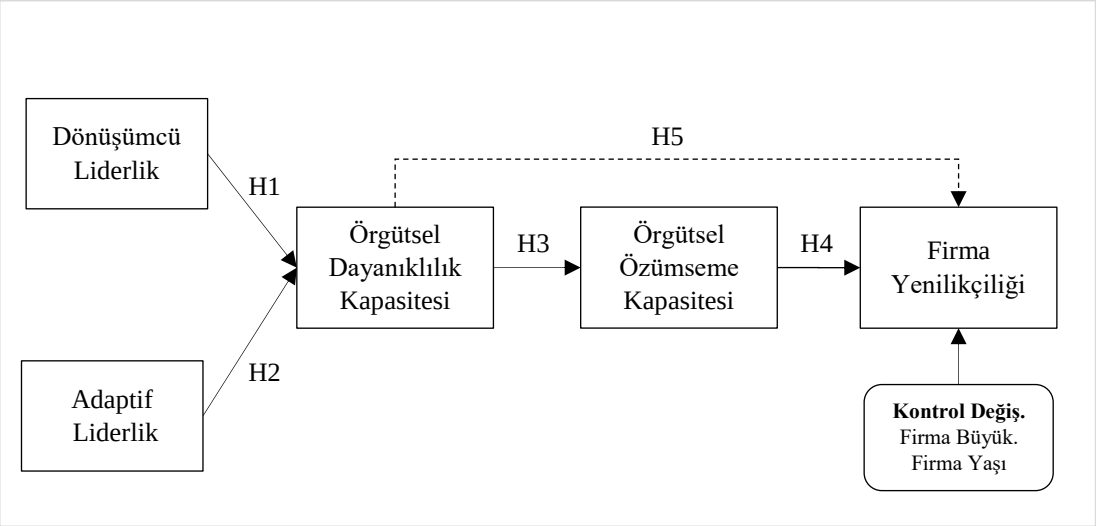
Dayanıklı örgütler bilişsel süreçlerini diğerlerine göre daha aktif olarak kullanır ve çevreden aldıkları sinyalleri daha iyi işler, analiz eder ve kullanırlar. Bu örgütler aynı zamanda yeni beceri ve yetenek geliştirmek için bilgi ve fırsat ararlar (Lengnick-Hall and Beck, 2003). Çevreyi sürekli tarayarak bilgi toplayan örgütler, ilgili karar süreçlerinin ardından başarıyı ve sürdürülebilirliği sağlamak için yenilikçiliği bir araç olarak kullanırlar (Hult et al., 2004). Diğer yandan dayanıklı örgütler bir kriz anında etkin şekilde yanıt verebilmek, olumsuzlukların üstesinden gelebilmek, hızlı bir

şekilde toparlanabilmek ve potansiyel fırsatları belirlemek için dış çevreden kaynak (özellikle soyut kaynaklar) temin ederek kaynak bolluğunu sağlarlar (Richtnér and Löfsten, 2014). Bu dış kaynaklar örgütün olası eylemlerinin kapsamını genişletip yeni alternatif uygulamaları ve çeşitliliği teşvik eder (Lengnick-Hall and Beck, 2005). Diğer yandan sosyal etkileşimler yoluyla ilgili kaynaklardan elde edilen farklı görüş, bilgi, fikir, yöntem gibi unsurlar yenilikçi uygulamalar için girdi oluşturabilir (Richtner and Sodergren, 2008).

Örgütsel özümseme kapasitesinin, dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisindeki ara değişken etkisine ilişkin olarak yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Örgütsel özümseme kapasitesi, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisinde ara değişken etkiye sahiptir.

Dönüşümcü liderlik, adaptif liderlik, dayanıklılık kapasitesi, özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisine ilişkin araştırma modeli Şekil 3.1' de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA

4.1. Ölçeklerin Geliştirilmesi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik hipotezleri test etmek amacıyla literatürde yer alan ölçekler kullanılmıştır. Katılımcıların oluşturulan ölçeklere verdikleri cevaplar "Kesinlikle katılmıyorum (1)" den "Kesinlikle katılıyorum (5)" e doğru sıralanan 5' li Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma modelinde yer almamasına ve bu çalışmanın odağı olmamasına rağmen, modelde yer alan temel değişkenleri etkileyebildiği literatürdeki çalışmalarda gösterildiği için firma büyüklüğü ve firma yaşı da kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmiştir. Firma büyüklüğü çalışan sayısının logaritmasıyla, firma yaşı ise kuruluştan bu yana geçen sürenin logaritması şeklinde kullanılmıştır. Araştırma çalışmasında kullanılan anket 6 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm firmaya ilişkin demografik bilgileri, ikinci bölüm 30 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik tarzını, üçüncü bölüm 23 sorudan oluşan adaptif liderlik tarzını, dördüncü bölüm 43 sorundan oluşan örgütsel dayanıklılık kapasitesini, beşinci bölüm 33 sorudan oluşan örgütsel özümseme kapasitesini ve son bölüm olan altıncı bölüm ise 6 sorudan oluşan firma yenilikçiliğini ilgilendiren maddeleri içermektedir. Anket soruları EK-1' de verilmiştir.

Literatüre dayalı olarak kullanılacak ölçekler belirlendikten sonra yüzeysel geçerliliği sağlamak amacıyla Usunier (2011) ve Akgün et al.' ün (2009) önerdiği yöntem izlenmiş; İngilizce yetkinliği ve en az 5 yıl deneyimi olan üç akademisyen soruları anlamlılık ve içerik açısından irdelemişlerdir. Anlaşılabilirlik açısından herhangi bir zorluk olmadığı ortaya konulduktan sonra, sorular paralel tercüme yöntemi çerçevesinde önce İngilizce' den Türkçe' ye, ardından da farklı bir uzman tarafından Türkçe' den İngilizce' ye çevrilmiştir. Buradaki amaç, çeviri eksikliği veya yanlışlığından kaynaklanan hataları asgari seviyeye indirgemektir. Bu işlemler sonucunda oluşan anket, konuyla ilgili uzman akademisyenler tarafından değerlendirilmiş, yeteri düzeyde açık olmayan, dilbilgisi yönünden eksikleri/hataları olan sorular gözden geçirilmiş ve nihayetinde teoriyle uyumlu olacak şekilde güncellenmiştir. Bu aşamanın ardından, içerik geçerliliğinin sağlanması için İstanbul' da faaliyet gösteren firmalarda görevli üst düzey çalışanlarla pilot bir ön çalışma

gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmada, cevaplayıcılardan ankette yer alan soruların içeriği ve anlamıyla ilgili değerlendirmelerde bulunmaları istenmiştir. Yapılan görüşmelerden alınan geri bildirimlerle birlikte ankette gerekli düzenlemeler yapılmış ve uygunluk onayı alındıktan sonra araştırmada kullanılacak ankete son hali verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili ölçeğin temelini Avolio and Bass (2004) tarafından geliştirilen MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) liderlik ölçeği oluşturmuştur. Ancak dönüşümcü liderlikle ilgili diğer farklı çalışmalar da ölçek çalışmaları bağlamında incelenmiştir. İnceleme çalışmasının ardından dönüşümcü liderlik tarzını ölçmek amacıyla Podsakoff et al. (1990), Avolio et al. (1999) ve Avolio and Bass (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan uyarlanan 30 soru kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı, ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyut ile ölçümlenmiştir.

Adaptif liderlik tarzını ölçmek amacıyla Akgün et al.' ün (2014b) araştırmasında yer alan 23 soruluk ölçek kullanılmıştır. Adaptif liderlik tarzı, bağlayıcı davranış, cezbedici/çekici davranış ve doğrusal olmayan davranış olmak üzere üç boyut ile ölçümlenmiştir.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, birçok örgütsel özelliğin etkileşiminden kaynaklandığı için çok disiplinli ve çok boyutlu bir kavramdır. Buradan hareketle, örgütsel dayanıklılık kapasitesini ölçmek amacıyla Akgün ve Keskin' in (2014) Lengnick-Hall and Beck (2005) ve Lengnick-Hall et al.' un (2011) çalışmalarından adapte ederek oluşturduğu 43 soru kullanılmıştır. Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, kavramsal yönelim, yapıcı anlamlandırma, öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar, davranışsal hazırlık, psikolojik güvenlik, dağıtılmış güç ve sorumluluk, derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağları olmak üzere on boyut ile ölçümlenmiştir.

Örgütsel özümseme kapasitesini ölçmek amacıyla Jansen et al. (2005), Camisón and Forés (2010) ve Flatten et al. (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan uyarlanan 33 soru kullanılmıştır. Örgütsel özümseme kapasitesi bilginin elde edilmesi (edinme), asimilasyonu (içselleştirme), transfer edilmesi (dönüştürülmesi) ve kullanımı olmak üzere dört boyut ile ölçümlenmiştir.

Firma yenilikçiliğini ölçmek amacıyla Calantone et al. (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan uyarlanan 6 soru kullanılmıştır.

4.2. Örneklem Seçimi

Ölçekler oluşturulup, anket formuna son hali verildikten sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Anketin uygulanacağı firmaların seçimi İstanbul Sanayi Odası kataloğundan tesadüfi örneklem yoluyla yapılmıştır. Firmaların İstanbul' dan seçilmesinin nedeni, İstanbul' un ülkenin imalat ve hizmet sektörleri başta olmak üzere diğer birçok alanda merkezi rol oynaması, yabancı yatırımcı sayısının fazla olması nedeniyle farklı yönetim tarzlarının uygulanması ve ülke ihracatında önemli bir paya sahip olmasıdır. Diğer yandan firmaların seçiminde Akgün et al.' ün (2009) belirttiği gibi en az 30 çalışana sahip olma ve en az 5 yıldır faaliyet göstermeleri şartı aranmıştır. Katalogdan bu şartları sağlayan 750 firma seçilmiştir. Seçilen firmalara telefon veya e-mail ile ulaşılmış ve tek kaynak hatasını azaltmak için Kumar et al. (1993) tarafından geliştirilen prosedür uygulanmış ve her firmadan örgütün yapısı, operasyonları, süreçleri, sosyal etkileşimleri, çalışanları ve kültürü hakkında bilgi sahibi olan ve en az bir yıl çalışma deneyimi olan mümkünse yönetici pozisyonda olan 2 kişinin anketi doldurmaları istenmiştir. Anket formunda yer alan sorulara cevap verecek kişilerin bu niteliklere sahip olması, bu kişilerin firmada çalışan diğer kişiler adına birer haber kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Anket uygulamasının yöneticiler tarafından doldurulmasının istenmesinin ana nedeni Podsakoff and Organ (1986) tarafından gerçekleştirilen çalışmada belirtildiği üzere, yöneticilerden elde edilecek verilerin diğerlerinden elde edilecek verilere göre daha güvenilir ve objektif olmasıdır. Zira bu kişiler örgütte ne olup bittiğine dair daha net bir görüşe sahip olup, örgütsel unsurlar ile bunlar arasındaki ilişkiler hakkında daha sağlıklı değerlendirme yapabilmektedirler. Anket uygulamasının yapılacağı firmalar belirlendikten sonra elde edilecek verilerin kullanım amacı açıklanmış ve bu yolla anketlerin daha sağlıklı doldurulması sağlanmıştır. Katılımcıların ankete verecekleri cevapların gizli kalacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir. Diğer yandan ankete verilen cevapların tek başına bir anlam ifade etmediği ve anketi doldurmaları sonucunda doğru veya yanlış bir sonuç elde edilmeyeceği belirtilerek soruların bu düşünceyle dürüst ve samimi bir şekilde doldurulması istenmiştir.

Anket çalışması için görüşülen 750 firmadan 367' si ankete katılacağını kabul etmiş ve anketi doldurmuştur. Ankete katılım oranını yüksek tutmak için anket uygulamasına katılacağını bildiren firmalara zorlayıcı olmadan zaman zaman hatırlatmada bulunulmuştur. 367 firmadan gelen anketlerden 38' inden sadece bir anket geldiği için bu firmalardan gelen anketler araştırmaya dahil edilmemiştir. Analize konu anket sayısı 329 firmadan 661 anket olmuştur (Birkaç firma araştırmaya ikiden fazla anket ile katılmıştır). Bu verilere göre araştırmaya katılım oranı %43,87 olmuştur. Cevapsızlık yanılgısı/yanıtlamama eğilimi (non-response bias) Armstrong and Overton (1977) tarafından önerilen yöntem kullanılarak incelenmiştir. Bu eğilim, ankete geç cevap verenlerin cevap vermeyenler için bir vekil niteliğinde olduğunu düşünerek, ankete erken cevap verenler (anketi ilk dolduranlar) ile ankete geç cevap verenler (anketi son dolduranlar) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmektedir. Bu kapsamda cevaplandırılan ilk 30 anket ile son 30 anket karşılaştırılmış ve t-testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre ankete erken cevap verenler ile ankete geç cevap verenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ankete katılan firmalar Metal/Demir/Çelik (%11,25), Otomotiv (%8,81), Bankacılık/Finans/Sigorta (%8,51), Yazılım (%8,51), Hizmet (%8,51), İnşaat (%6,69), Gıda (%5,47), Tekstil (%5,17) ve diğer sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Bu firmaların %17,09' u 1-10 yıl, %16,64' ü 11-20 yıl, %57,36' sı 21-50 yıl ve %8,91' i ise 50 yıldan daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. Öte yandan ankete yanıt veren katılımcıların %1,06' sı Yönetim Kurulu Başkanı/Sahip, %3,33' ü üst yönetici, %24,51' i departman yöneticisi, %37,22' si uzman personel, %17,85' i mühendis, %9,68' i alt kademe yönetici ve %6,35' i ise diğer personellerden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan firmalara ve katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 4.1' de verilmiştir.

Tablo 4.1: Ankete İlişkin Demografik Verilerin Dağılımı

Sektör	**Oran (%)**
Metal/Demir/Çelik	%11,25
Otomotiv	%8,81
Bankacılık/Finans/Sigorta	%8,51
Yazılım	%8,51
Hizmet	%8,51
İnşaat	%6,69
Gıda	%5,47
Tekstil	%5,17
Enerji	%4,56
Kimya/Boya	%4,26
Lojistik	%3,95
Mobilya	%2,74
Sağlık	%3,34
Turizm	%3,34
Eğitim	%2,74
İletişim	%1,82
Diğer	%10,33
TOPLAM	**%100**

Unvan/Görev	**Oran (%)**
Yönetim Kurulu Başkanı/Sahip	%1,06
Üst Yönetici	%3,33
Departman Yöneticisi	%24,51
Uzman	%37,22
Mühendis	%17,85
Alt Kademe Yönetici	%9,68
Diğer	%6,35
TOPLAM	**%100**

Bölüm	**Oran (%)**
Satış/Pazarlama	%18,46
Finans/Muhasebe	%15,28
Ar-Ge	%10,74
Bilgi İşlem	%8,62
Üretim	%8,17
İnsan Kaynakları	%6,05
İdari İşler	%5,60
Kalite	%4,39
Lojistik	%3,63
Satınalma	%3,03
Müşteri İlişkileri	%2,87
Bakım	%2,57
Proje Yönetimi	%2,27
Diğer	%8,32
TOPLAM	**%100**

Faaliyet Süresi	**Oran (%)**
1-10 Yıl	%17,09
11-20 Yıl	%16,64
21-50 Yıl	%57,36
51 Yıl ve üzeri	%8,91
TOPLAM	**%100**

Çalışan Sayısı	**Oran (%)**
1-250	%53,50
251-500	%13,37
501-1000	%15,20
1001-5000	%13,37
5001 ve üzeri	%4,56
TOPLAM	**%100**

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplama aşamasından sonra araştırma modelinde yer alan değişkenlerin geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda modelde yer alan dönüşümcü liderlik (30 soru), adaptif liderlik (23 soru), örgütsel dayanıklılık kapasitesi (43 soru), örgütsel özümseme kapasitesi (33 soru) ve firma yenilikçiliğine (6 soru) yönelik açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA analizinde varimax rotation yöntemi seçilmiş ve eigenvalue kesme noktası değeri 1 alınmıştır. Dönüşümcü liderlik, adaptif liderlik, örgütsel özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği değişkenleri kendi alt boyutuna anlamlı bir şekilde yerleşmiştir. Analiz kapsamında faktör yükleri 0,50' den düşük olan 7 soru dönüşümcü liderlik, 4 soru adaptif liderlik ve 10 soru örgütsel özümseme kapasitesi değişkenlerinden silinmiştir. 43 soru ve 10 alt boyuttan oluşan örgütsel dayanıklılık kapasitesinin alt boyutları arasında yer alan kavramsal yönelim, sıra dışı çeviklik, psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağları kendi alt boyutlarına yerleşmiş; öğrenilmiş beceriklilik herhangi bir faktöre yüklenmemiş; yapıcı anlamlandırma, pratik alışkanlıklar, davranışsal hazırlık, dağıtılmış güç ve sorumluluk boyutları tek bir faktörde birleşmiştir. Akgün and Keskin (2014) ve Horne and Orr (1998) ile tutarlı olan bu faktör, "yetkinlik yönelimi" olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri 0.50' den düşük olan 12 soru örgütsel dayanıklılık kapasitesi değişkenlerinden silinmiştir. Sonuç olarak, AFA analizi sonucunda araştırma modelindeki değişkenlere ait 135 sorudan 33' ü silinmiş ve 102 soru kalmıştır.

Tek boyutluluğun değerlendirilmesi amacı ile hem teoriyle uyumlu olması hem de örneklem büyüklüğü kısıtı ve birçok yapının varlığı nedeniyle, ölçekler üç alt kümeye ayrılmıştır: birinci alt küme dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarını (Dönüşümcü liderlik: ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi; adaptif liderlik: bağlayıcı davranış, çekici/cezbedici davranış, doğrusal olmayan davranış), ikinci alt küme örgütsel dayanıklılık kapasitesini (Yetkinlik yönelimi, kavramsal yönelim, sıra dışı çeviklik, psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye, geniş kaynak ağları), üçüncü alt küme ise özümseme kapasitesi (Bilginin elde edilmesi, asimilasyonu, dönüştürülmesi, kullanılması) ve firma yenilikçiliğini içermektedir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları oluşturulan üç alt kümenin kurulan model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Dönüşümcü liderlik ve adaptif liderlik

tarzı; $\chi 2$ (793) = 1910.93, CFI = .948; RMSEA = .046; Dayanıklılık kapasitesi: $\chi 2$ (413) = 1043.56, CFI = .954; RMSEA = .048; Özümseme kapasitesi ve yenilikçilik: $\chi 2$ (366) = 1061.58, CFI = .945; RMSEA = .054).

Ayrışma geçerliliğini kontrol etmek amacıyla Bagozzi et al. (1991) tarafından önerilen iki faktör modeli testi kullanılmıştır. Bu testte, her bir kısıtlanmış modelin uyumu orijinal modelle karşılaştırılmaktadır. AMOS 4.0 kullanılarak toplam olarak 153 model -306 çift karşılaştırma- geliştirilmiş ve değerlendirilmiştir. Her bir modelde meydana gelen ($\Delta\chi^2$) ki-kare değişimi (kısıtlanmış ve serbest), istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır ($\Delta\chi^2$>3.84). Bu sonuç, modelde yer alan değişkenlerin ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır (Fornell and Larcker, 1981; Anderson and Gerbing, 1988). Anketlerde yer alan veriler AMOS 4.0 (Analysis of Moment Structure) istatistiki analiz programıyla analiz edilmiş ve 102 soru maddesini içeren 18 değişken tek bir DFA modeli ile kullanılmak suretiyle değerlendirilmiştir (N=661). DFA, veriyi oluşturan faktörlerin yapısına ait iyilik indekslerinin incelenmesine olanak sağlamaktadır. Araştırma modelinin veriyle uyumunu test edebilmek amacıyla Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Artırımsal Uyum İndeksi (IFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü (RMSEA), Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR), ki-kare ve df değerleri kullanılmıştır. Bunlar arasında CFI, TLI ve IFI' nın 0.90 ve üzeri bir değere sahip olması öngörülen modelin ideal bir model olduğunu göstermektedir (Bagozzi et al., 1991; Byrne, 1994). Diğer yandan RMSEA ve SRMR değerinin 0-0.05 arasında bir değer alması iyi; 0.05-0.08 arasında bir değer alması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu belirtmektedir (Byrne, 1994; Schermelleh-Engel et al., 2003). Ayrıca χ^2/df oranının 5' ten küçük olması da iyi bir model-veri uyumunu ifade etmektedir (Jöreskog and Sörbom, 1993). Araştırma modeline ilişkin DFA sonuçlarına göre mevcut modelin veri setiyle oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: χ^2(4884) = 9271.51, CFI = .916, IFI = .916, TLI = .911, χ^2/df = 1.898, SRMR = .053 ve RMSEA = .037 olarak hesaplanmıştır. Bunlara ilave olarak Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) = .794 olarak hesaplanmış olup, bu değer eşik değer olan 0.70' ten büyüktür. Ayrıca maddelerin her birinin kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklendiği görülmüş (en düşük t değeri 2.5' tir) olup, bu durum göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde faktörlere yüklendiği ve

yakınsama geçerliliği için destek sağladığı anlamına gelmektedir. DFA analizi neticesinde ölçekleri oluşturan soruların standardize edilmiş yük değerleri EK - 2' de verilmiştir.

Bunlara ilave olarak, araştırma modelinde yer alan dönüşümcü liderlik, adaptif liderlik, dayanıklılık kapasitesi ve özümseme kapasitesinin boyutsallığı ikinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. Ölçüm maddelerinin birinci dereceden faktörlere ve birinci dereceden faktörlerin ikinci dereceden faktörlere olan yüklerinin tamamı anlamlı çıkmıştır ($p < .05$). Ayrıca, uyum indeksleri önerilen sınır değerlerini aşmıştır (ikinci dereceden dönüşümcü liderlik yapısının uyum indeksleri: $\chi^2(226)=1046.455$, CFI = .929, RMSEA = .074; ikinci dereceden adaptif liderlik yapısının uyum indeksleri: $\chi^2(149)=726.299$, CFI = .935, RMSEA = .077; ikinci dereceden dayanıklılık kapasitesi yapısının uyum indeksleri: $\chi^2(428)=1591.348$, CFI = .915, RMSEA = .064; ikinci dereceden özümseme kapasitesi yapısının uyum indeksleri: $\chi^2(226)=858.711$, CFI = .935, RMSEA = .065). Bu veriler, model uyumunun iyi seviyede olduğunu ve ölçek boyutsallığının onaylandığını göstermektedir.

Tablo 4.2' de araştırma modelinde yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri ile korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Bunlara ilave olarak tabloda alfa katsayıları (Cronbach' s α), ortalama açıklanan varyans (AVE-Average Variance Extracted) ve AMOS tabanlı olarak hesaplanan bileşik güvenilirlik (CR-Composite Reliability) değerleri de verilmiştir. Tabloda yer alan veriler incelendiğinde, CR değerlerinin Nunnally (1978) ile Fornell and Larcker' ın (1981) belirttiği sınırın üstünde olduğu görülmektedir. Diğer yandan ayrışma geçerliliğini kontrol etmek için Fornell and Larcker' ın (1981) önerdiği gibi her bir değişkenin AVE değerinin karekökünün değişken çiftler arasındaki örtük değişkenler korelasyonundan daha büyük olduğu görülmüştür. Özetle, tablodaki veriler, ölçeklerin güvenilirlik ve ayrışma geçerliliğini yeterince sağladığı anlamına gelmektedir.

Tablo 4.2: Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. İE	(.75)																			
2. İVM	.71**	(.82)																		
3. ET	.57**	.65**	(.77)																	
4. BI	.61**	.69**	.63**	(.83)																
5. BD	.64**	.67**	.59**	.69**	(.76)															
6. DOD	.57**	.58**	.54**	.53**	.59**	(.71)														
7. CD	.59**	.62**	.58**	.72**	.71**	.60**	(.81)													
8. YY	.54**	.56**	.56**	.62**	.64**	.56**	.61**	(.71)												
9. KY	.61**	.58**	.47**	.53**	.60**	.50**	.62**	.59**	(.79)											
10. SDC	.28**	.25**	.26**	.42**	.44**	.32**	.51**	.58**	.46**	(.78)										
11. PG	.46**	.50**	.44**	.52**	.54**	.44**	.55**	.57**	.40**	.39**	(.85)									
12. DSS	.46**	.48**	.41**	.48**	.56**	.44**	.49**	.57**	.46**	.36**	.51**	(.76)								
13. GKA	.42**	.39**	.36**	.42**	.49**	.48**	.47**	.57**	.42**	.44**	.46**	.52**	(.77)							
14. BE	.44**	.37**	.37**	.35**	.41**	.44**	.45**	.49**	.48**	.37**	.34**	.37**	.50**	(.75)						
15. BA	.54**	.53**	.43**	.55**	.57**	.54**	.57**	.64**	.55**	.48**	.48**	.54**	.53**	.63**	(.77)					
16. BT	.50**	.53**	.48**	.51**	.58**	.46**	.57**	.67**	.55**	.49**	.52**	.52**	.52**	.57**	.68**	(.74)				
17. BK	.50**	.48**	.49**	.52**	.56**	.52**	.60**	.64**	.56**	.53**	.46**	.50**	.53**	.61**	.70**	.69**	(.78)			
18. FY	.47**	.43**	.42**	.41**	.50**	.42**	.47**	.59**	.50**	.48**	.41**	.43**	.46**	.58**	.61**	.64**	.70**	(.77)		
19.FBuy	.00	.03	-.05	-.01	.00	-.02	-.01	-.02	.07	.05	.04	.02	.04	.07	.01	.01	.06	.07	-	
20.FYas	.02	-.03	-.05	-.03	.03	.01	-.05	-.04	.02	.02	-.01	.00	.06	-.01	.02	.02	.01	.00	.46**	-

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ortalama	3.96	3.71	3.72	3.42	3.60	3.81	3.54	3.62	3.80	4.18	3.68	3.77	3.71	3.96	3.81	3.72	3.86	3.82	NA	NA
Standart Sap.	0.73	0.81	0.77	0.96	0.78	0.73	0.84	0.73	0.83	0.98	0.92	0.77	0.73	0.72	0.74	0.69	0.72	0.79	NA	NA
AVE	0.57	0.67	0.59	0.69	0.58	0.50	0.66	0.50	0.62	0.61	0.72	0.58	0.60	0.57	0.59	0.54	0.62	0.59	NA	NA
CR	0.57	0.67	0.59	0.69	0.58	0.50	0.66	0.50	0.62	0.61	0.72	0.58	0.60	0.57	0.59	0.54	0.62	0.59	NA	NA
Cronbach's α	0.91	0.91	0.88	0.92	0.92	0.80	0.93	0.90	0.87	0.86	0.91	0.89	0.86	0.87	0.90	0.88	0.91	0.90	NA	NA

*(p <.05, **p <.01)

Köşegenler AVE değerinin karekökünü göstermektedir.

İE: İdeal Etki, **İVM:** İlham Verici Motivasyon, **ET:** Entelektüel Teşvik**, Bİ:** Bireysel İlgi

BD: Bağlayıcı Davranış, **DOD:** Doğrusal Olmayan Davranış, **CD:** Çekici/Cezbedici Davranış

YY: Yetkinlik Yönelimi, **KY:** Kavramsal Yönelim, **SDC:** Sıra Dışı Çeviklik, **PG:** Psikolojik Güvenlik, **DSS:** Derin Sosyal Sermaye, **GKA:** Geniş Kaynak Ağları

BE: Bilgi Edinimi, **BA:** Bilgi Asimilasyonu, **BT:** Bilgi Transferi, **BK:** Bilgi Kullanımı

FY: Firma Yenilikçiliği

FBuy: Firma Büyüklüğü

FYas: Firma Yaşı

4.4. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin yanı sıra firma büyüklüğü ve firma yaşının firma yenilikçiliği üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek için bu değişkenler de modele dahil edilmiştir. Analiz aşamasında, Akgün et al. (2007) ile uyumlu olacak şekilde modelin karmaşıklığını azaltmak için dönüşümcü liderlik, adaptif liderlik, dayanıklılık kapasitesi ve özümseme kapasitesi ikinci dereceden bir yapı olarak ele alınmıştır. İkinci derece yapılarda, her bir yapının alt boyutlarının ortalama değeri gözlemlenebilir birer gösterge olarak alınmıştır. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik dört, adaptif liderlik üç, dayanıklılık kapasitesi altı ve özümseme kapasitesi ise dört göstergeli ikincil yapılar olarak değerlendirilmiştir. Yenilikçilik ise gizli (örtük) değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma modelinde yer alan ilk 4 hipotezi test etmek için AMOS programı kullanılarak oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli sonuçları Tablo 4.3' de verilmiştir. Veriler incelendiğinde, modelin veri ile uyumlu olduğu görülmektedir. CFI=.94 ve IFI=.94 değerleri eşik değer olan. 90' dan yüksektir. Ki-kare değeri literatürde belirtilen 5 değerinden düşüktür ($\chi 2/df=2.58$). RMSEA=.07 değerinin ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	**İlişki (Yol)**	**Yol Değeri**	**Sonuç**
H1	Dönüşümcü liderlik → Dayanıklılık kapasitesi	-.23	Desteklenmedi
H2	Adaptif liderlik → Dayanıklılık kapasitesi	.75**	Desteklendi
H3	Dayanıklılık kapasitesi → Özümseme kapasitesi	.71**	Desteklendi
H4	Özümseme kapasitesi → Firma yenilikçiliği	.66**	Desteklendi
Kontrol Değiş.	Firma büyüklüğü → Firma yenilikçiliği	.04	
	Firma Yaşı → Firma yenilikçiliği	-.03	
$\chi^2_{(264)}$=680.02, CFI=.94, IFI=.94, $\chi 2/df=2.58$, RMSEA=.07			

*p<.05, **p<.01.
Not: Yol katsayıları standardize edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin dayanıklılık kapasitesiyle ilişkisine yönelik kurulan hipotez çerçevesinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (β = -.23, p >.05). Bu sonuca göre H1 desteklenmemektedir. Buna karşın, adaptif liderlik ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında pozitif ilişki olduğu görülmekte olup (β = .75, p<.05), H2 desteklenmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin özümseme kapasitesi ile ilişkisine yönelik kurulan hipotez çerçevesinde, dayanıklılık kapasitesi ile örgütsel özümseme kapasitesi arasında pozitif ilişki olduğu görülmekte olup (β = .71, p<.01), H3 desteklenmektedir.

Örgütsel özümseme kapasitesinin firma yenilikçiliği ile ilişkisine yönelik kurulan hipotez çerçevesinde, özümseme kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki olduğu görülmekte olup (β = .66, p<.01), H4 desteklenmektedir.

Ara değişken etkisini test etmek için öncelikle ara değişken rolündeki özümseme kapasitesi ile dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki korelasyon incelenmiştir. Bu bağlamda, Tablo 4.4' deki korelasyon analizi sonuçları, ara değişken etkiyi test etmek için gerekli koşulların sağlandığına dair kanıtlar sunmaktadır.

Tablo 4.4: Ara Değişken Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Dayanıklılık Kapasitesi	-				
2. Özümseme Kapasitesi	,63**	-			
3. Firma Yenilikçiliği	,49**	,57**	-		
4. Firma Büyüklüğü	,03	,07	,07	-	
5. Firma Yaşı	,01	,04	,01	,29**	-

**p<.01.

Örgütsel özümseme kapasitesinin örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği ilişkisinde ara değişken etkiye sahip olup olmadığını test etmek amacıyla Baron and Kenny' nin (1986) önerdiği prosedür izlenmiştir. Bu prosedüre göre, bağımsız bir değişken (A: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi) ile bağımlı bir değişken

(B: Firma Yenilikçiliği) arasında var olan bir ilişkiye üçüncü bir değişken (C: Örgütsel Özümseme Kapasitesi) dahil olduğunda;

a. A, B ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse,
b. A, C ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse,
c. A kontrol altında tutulurken C, B ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse,
d. C kontrol altında tutulurken A ile B arasındaki ilişki ortadan kalkıyorsa,

C değişkeni, A ile B değişkenleri arasında ara değişken etkisine sahiptir. Bu prosedürde "b" ve "c" maddeleri ara değişken etkisini tespit etmede temel adımlardır, "d" maddesi ise ara değişken etkisinin derecesini (tam ara değişken veya kısmi ara değişken) belirlemek için kullanılmaktadır. Bunlara ilave olarak ara değişkenin (C) modele dahil edilmesi durumunda, (C)' nin varlığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltmalıdır. Diğer bir ifadeyle, ara değişken modele dahil edildiğinde, R^2 değerinde anlamlı bir artış olmalıdır. Tablo 4.4, ara değişken etkisine sahip hipotezi test emek için yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde;

- Örgütsel dayanıklılık kapasitesi (A) ve firma yenilikçiliğini (B) içeren Model 1, dayanıklılık kapasitesinin firma yenilikçiliği ile pozitif olarak ilişkili (β= .56, p<.01) olduğunu göstermektedir ($R^2_{firm.yen.=}$ 0.387).
- Örgütsel dayanıklılık kapasitesi (A) ve örgütsel özümseme kapasitesini (C) içeren Model 2, dayanıklılık kapasitesinin örgütsel özümseme kapasitesi ile pozitif olarak ilişkili (β= .72, p<.01) olduğunu göstermektedir ($R^2_{özüm.kap.=}$ 0.637).
- Örgütsel dayanıklılık kapasitesi (A) ile firma yenilikçiliği (B) arasındaki ilişkiye ara değişkenin (C) dahil edildiği Model 3' e ait veriler, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin (A) örgütsel özümseme kapasitesi (B) ile pozitif (β= .71, p<.01); örgütsel özümseme kapasitesinin (C) firma yenilikçiliği (B) ile pozitif ilişkili olduğunu gösterirken (β= .65, p<.01); örgütsel dayanıklılık kapasitesinin (A) firma yenilikçiliği (B) ile negatif ilişkili (β= -.11, p >.05) olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel özümseme kapasitesi (C) modele eklendiğinde, örgütsel dayanıklılık kapasitesi (A) ile firma yenilikçiliği (B) arasındaki ilişki ortadan kalkmaktadır. Bu da örgütsel özümseme kapasitesinin (C), tam ara değişen etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bu sonuçlara göre H5 desteklenmektedir. Ayrıca, özümseme kapasitesinin dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiye dahil edilmesi firma yenilikçiliğinin R^2 değerini arttırmaktadır ($R^2_{firm.yen.=}$ 0.566). Diğer yandan ara değişken etkiyi test etmek için ayrıca Sobel Testi de uygulanmıştır (Sobel, 1982). Test sonuçları (Z=6.854, p=0.00) anlamlı olup, özümseme kapasitesinin ara değişken etkisini doğrulamaktadır.

Tablo 4.5: Ara Değişken Hipotez Testinin Sonuçları

İlişki (Yol)	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**
Dayanıklılık kapasitesi → Firma yenilikçiliği	.56**		-.11
Dayanıklılık kapasitesi → Özümseme kapasitesi		.72**	.71**
Özümseme kapasitesi → Firma yenilikçiliği			.65**
Firma büyüklüğü → Firma yenilikçiliği	.06		.04
Firma yaşı → Firma yenilikçiliği	-.02		-.03
	$\chi^2_{(180)}$=454.32 CFI=.95 IFI=.95 χ^2/df=2.52 RMSEA=.07	$\chi^2_{(115)}$=403,846 CFI=.95 IFI=.95 χ^2/df=3,51 RMSEA=.08	$\chi^2_{(264)}$=680.02 CFI=.94 IFI=.94 χ^2/df=2.58 RMSEA=.07

*p<.05, **p<.01.
Not: Yol katsayıları standardize edilmiştir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışma, örgüt bilimine dönüşümcü liderlik, adaptif liderlik, örgütsel dayanıklılık kapasitesi, örgütsel özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiye ilişkin bir model ortaya koyarak katkıda bulunmaktadır. Model kapsamında bu iki liderlik tarzının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü ve etkisinin yanı sıra, örgütsel özümseme kapasitesinin örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ara değişken rolü ampirik olarak incelenmiştir. Diğer yandan bu çalışma, örgüt bilimi bağlamında gelişmekte olan dayanıklılık literatürüne dayanıklılık kapasitesi, bu kapasitenin boyutları ve dayanıklı örgütlerin karakteristiklerinin daha iyi anlaşılması adına önemli teorik katkılar sunmaktadır. Benzer şekilde bu çalışma, karmaşıklık bilimi bağlamında ele alınan adaptif liderlik tarzı ve boyutları hakkında da teorik ipuçları sunmaktadır.

Bu çalışma ilk olarak adaptif liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, adaptif liderliğin bağlayıcı, çekici/cezbedici ve doğrusal olmayan davranış tarzının örgütlerde dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde etkili olabileceği anlamına gelmektedir. Örneğin bu liderlik tarzı, zihinsel süreçlerin etkinleştirilmesi ve örgüt üyelerini normal zamanların yanı sıra özellikle zor zamanlarda kenetleyen yapıcı kavramların oluşturulması yoluyla bilişsel dayanıklılığa güçlü şekilde katkıda bulunabilir. Bu liderler, öğrenme süreçlerini aktif hale getirir ve çevrelerinde ne olup bittiğini daha iyi anlamak için bildiklerini sürekli olarak sorgularlar (Glover et al., 2002b). Bu, örgüte zararı olabilecek potansiyel olayların tam olarak anlaşılması ve anlamlandırılmasını sağlayarak, verilebilecek tepkilere ilişkin alternatiflerin ortaya konulmasında önemlidir. Diğer yandan bulgularımız adaptif liderlerin etmenler (bireyler, kolektifler vb.) arasında etkileşimleri teşvik etmesi ve bunları desteklemesine yönelik davranışlar aracılığıyla onları birer katılımcı olarak aktif hale getirebileceğini ve sosyal ilişkiler yoluyla geniş kaynak ağlarına erişimlerini mümkün kılabileceğini göstermektedir. Örgütler böylece hem iç hem de dış aktörlerden azami ölçüde istifade etmek suretiyle zor zamanlarda ihtiyaç duyabilecekleri her türlü kaynağı temin eder ve böylece daha dayanıklı hale gelebilirler. Nitekim Heifetz et al.' e (2004) göre adaptif liderler

çevrelerinde bulunan tüm paydaşlarla ilişkilerin sıcak tutulmasına, muhtemel sorunların ve fırsatların ne olduğunun belirlenmesine ve bir sonuç / çözüm elde edilmesine yönelik girişimlerde bulunur ve ihtiyaç halinde (zamanı geldiğinde) bunları değerlendirirler. Bulgularımız ayrıca adaptif liderlerin doğrusal olmayan davranış tarzının (kontrol odaklı ve standart olanın dışındaki davranış tarzının), örgüt içerisinde sıra dışı fikirlerin üretilmesini ve etmenler arasındaki zengin etkileşimler yoluyla bu fikirlerin bir araya gelmesini (birleşmesini) destekleyerek yeni eylem alternatifleri geliştirdiklerini ve böylece örgütü ani gelişen olaylara karşı davranışsal olarak daha hazır ve dayanıklı hale getirdiklerini göstermektedir.

İkinci olarak, bu çalışma kapsamında yapılan analizler çerçevesinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunamamıştır. Fakat Aragón-Correa et al.' nın (2007) belirttiği üzere, dönüşümcü liderlik hem çevresel değişimler/zorluklar ile bunların getireceği avantajları anlamak hem de bu avantajları değerlendirmek adına açık bir örgütsel kültür oluşturma ve örgüt üyelerini geliştirme yönünde güçlü bir vizyona sahiptir. Benzer şekilde Bass (1990) da örgütlerin belirsiz, değişken ve çalkantılı koşullarla karşı karşıya kaldıklarında olası olayları, değişiklikleri ve muhtemel sonuçları önceden tahmin etme ve karşılama esnekliğine sahip olma ihtiyacından bahsetmiş ve dönüşümcü liderlerin bunu başarabileceğini ifade etmiştir. Araştırmacıların dönüşümcü liderlik tarzına atfettikleri bu vurgu, zor zamanlarda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve iş sürekliliklerini sağlayabilmeleri adına önemli bir yetenek olan dayanıklılık kapasitesinin gelişimine olan etkisini işaret etmektedir. Ancak ilginç şekilde, bu çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasında istatistiki bir ilişki bulunamamıştır. Fakat bu bulgu, dönüşümcü liderliğin dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde katkısı olmadığı anlamına gelmez. Nitekim dönüşümcü liderlik tarzı, zihinsel süreçlerin etkinleştirilmesi ve örgüt üyelerini kenetleyen yapıcı kavramlar (vizyon, amaçlar, değerler vb.) yoluyla bilişsel dayanıklılığa güçlü şekilde katkıda bulunabilir. Böylece örgüte zarar verebilecek olayların anlaşılması ve anlamlandırılması sağlanarak, vizyon ve temel değerler çerçevesinde verilebilecek tepkilere ilişkin alternatiflerin ortaya konulması mümkün olabilir. Dönüşümcü liderliğin iletişim ve katılım yoluyla açık ve güvenli bir örgütsel ortam oluşturmasına yönelik tutum ve davranışları ise zor zamanların üstesinden gelmek için örgüt üyelerinin gerekli riskleri almasını ve ellerinden gelenin en iyisini

yapmaya yönelik çabaları teşvik eder. Ayrıca bu liderler, örgüt üyelerini entelektüel olarak teşvik ederek mevcudun sürekli sorgulanması ve önceden denenmemiş yeni yöntemler ve çözümler geliştirilmesini sağlar. Bu da beklenmedik olaylara tepki vermeye yönelik eylem envanterlerinin geliştirilmesine katkı sağlar.

Araştırma modelimizde yer alan dönüşümcü liderlik ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasındaki ilişkiye ilişkin hipotezimizin desteklenmemesi, her ne kadar bu liderlik tarzının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde katkısı olmadığı anlamına gelmese de literatürde bulgumuzu destekleyen teorik öngörüler mevcuttur. Örneğin bazı araştırmacılar dönüşümcü liderlik tarzının belirli durumlarla ilgili standart reçeteleri içeren davranışları veya stilleri uyguladığı; diğer bir ifadeyle dinamik ve sürekli değişimlerin yaşandığı zamanlar yerine, durağan dönemlerin liderliği olduğu belirtmişlerdir (Glover et al., 2002b; Yukl and Mahsud, 2010). Diğer yandan diğer bazı liderlik tarzlarında olduğu gibi dönüşümcü liderlik tarzı da süreçlerden ve olaylardan ziyade ilişkilere odaklı bir tarz olarak ifade edilmektedir (Yukl, 1998). Bu görüşlere göre her geçen gün daha karmaşık hale gelen çevresel koşullarda, bilinen standart yöntem, yaklaşım ve davranışlardan ziyade ortaya çıkan her bir olayın/durumun kendine özgü ve adaptasyona ilişkin çözümler üreten/üretilmesini sağlayan bir liderlik tarzına ihtiyaç vardır ve dönüşümcü liderlik bu ihtiyacı tam olarak karşılayamamaktadır.

Üçüncü olarak, bu çalışma örgütsel dayanıklılık kapasitesinin örgütsel özümseme kapasitesi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, örgütlerin dayanıklılık kapasitelerini geliştirdikçe bilgiyi arama, yorumlama, dönüştürme ve kullanma süreçlerini daha etkin şekilde yönetmelerine imkân sağlayan yetenekler geliştirdikleri anlamına gelmektedir. Bulgumuz, Reinmoeller and Van Baardwijk (2005), Vogus and Sutcliffe (2007), Ponomarov and Holcomb (2009) ve Somer' in (2009) teorik önermeleriyle uyumludur. Onlara göre dayanıklı örgütler çevresel sıkıntılara hazır olmak ve harekete geçmek için mantıklı ve öngörüye dayalı bilgi keşfi yapar, sahip oldukları mevcut bilgileri eşzamanlı olarak kullanır ve farklı kaynaklardan sürekli olarak yeni bilgi ararlar. Bu, aynı zamanda ani gelişen durumlara karşı dayanıklılık kapasitelerini geliştiren örgütlerin bilgi odaklı süreçleri nedeniyle özümseme kapasitesinin gelişimini de desteklediğini göstermektedir. Dayanıklı örgütler, içinde bulundukları çevresel değişimleri anlamak ve muhtemel yıkıcı

olaylara ilişkin sinyaller elde etmek için sürekli olarak yeni bilgiler arar, bunları analiz eder, yorumlar ve kendileri için anlamlı olacak direk veya endirek sonuçlara dönüştürürler. Dayanıklı örgütlerin bilgiye ilişkin bu süreçleri bir yandan tepkisel davranışlar için girdi oluştururken diğer yandan da örgütün bilgiyi özümseme kapasitesinin gelişimine katkı sağlayarak denge durumuna (hatta daha üst seviyelere çıkmasını) geçmesine olanak tanır. Nitekim Mafabi et al.' ye (2012) göre dayanıklı örgütler, yeni bir bilgi elde edip, bunu dönüştürdükçe mevcut operasyonlarını sürekli olarak geliştirir, iş süreçlerini ve yapılarını yenilerler. Benzer şekilde Seville et al. (2015) de çalışmasında dayanıklı örgütlerde öğrenmenin her seviyede gerçekleştiğini belirtmiş ve bu örgütlerin sürekli öğrenme kültürü oluşturmak için dahili ve harici bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimini sürekli olarak sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Dayanıklılık kapasitesi ve özümseme kapasitesi arasındaki bu pozitif ilişkiye yönelik bulgumuz, özellikle özümseme kapasitesini oluşturan yeteneklerin gelişimine de işaret etmektedir. Örneğin, bilişsel dayanıklılığın önemli unsurları arasında yer alan yapıcı anlamlandırma, örgütlerin çevrelerinde ne olup bittiğini ve değişimleri anlamaya ilişkin bilgiyi arama, anlam yükleme ve yorumlama süreçlerine karşılık gelmektedir. Yapıcı anlamlandırma yeteneği güçlü olan örgütlerde özümseme kapasitesinin bileşenleri arasında yer alan bilgi edinme ve asimilasyon yeteneklerinin de gelişimi muhtemelen olumlu yönde olacaktır. Öte yandan davranışsal dayanıklılığı oluşturan bileşenler arasında yer alan sıra dışı çeviklik yeteneği, mevcut normlardan çok daha farklı şekilde bir hareket tarzı geliştirerek, çok sayıda yeni seçenek ve alternatif üretme ve böylece örgütün sahip olduğu eylem envanterini geliştirme anlamına gelir. Lengnick-Hall and Beck' e (2009) göre karmaşık ve çeşitli eylem envanteri, daha geniş bir yelpazede uzmanlık geliştirdiği için özümseme kapasitesini arttırır. Çünkü karmaşık ve çeşitli eylem envanteri geniş bir faaliyet yelpazesinde bir örgütün uzmanlığını arttırır ve bu da örgütün yeni bilginin değeri tanıma ve onun farklı alternatiflere (eylem alternatiflerine) dönüştürme (bilgiyi dönüştürme ve kullanma) yeteneğini arttırır ve böylece özümseme kapasitesinin güçlenmesini sağlar. Buna ilave olarak bağlamsal dayanıklılığın önemli bileşenleri arasında yer alan derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağları da sosyal ilişkiler yoluyla daha değerli, nitelikli ve güvenli bilginin daha hızlı ve kolay bir şekilde elde edilmesini ve özellikle de sürekli bilgi akışını sağlayabilir. Öyle ki ağlar ve ilişkiler geliştirmek suretiyle oluşan güven, bir yandan örgütlere bu ağlardaki aktörlerden piyasada var olan birçok bilgiye göre

daha doğru, ilgili ve faydalı bilgiyi kolay biçimde elde etmesine olanak sağlarken, diğer yandan bu bilgiyi nerede, ne şekilde kullanacağına ve daha fazla bilgiyi nasıl bulabileceğine ilişkin ipuçları sağlar.

Dördüncü olarak, bu çalışma örgütsel özümseme kapasitesinin firma yenilikçiliği ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu, yeni ve ilgili bilgiyi araştırıp elde etme ve ticari çıktılara dönüştürme kabiliyeti güçlü olan örgütlerin daha yenilikçi olacağı anlamına gelmektedir. Bir örgütün özümseme kapasitesi bağlamındaki yetenekleri bir yandan ihtiyaç duyulan bilgiye erişimi sağlarken, diğer yandan oluşan problemleri çözebilmek veya piyasanın değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni yetenekler kazandırır. Örgütler başta müşteriler olmak üzere tedarikçiler, üniversiteler, araştırma kurumaları vb. gibi kendi sosyal ağında bulunan aktörlerden ve diğer kaynaklardan elde ettikleri bilgilerle sahip oldukları bilgileri birleştirerek mevcut bilgi tabanlarını geliştirir ve bunları yenilikçi sonuçlar üretmede kullanırlar. Bu da örgütlerin mevcut ürünlerine/hizmetlerine/süreçlerine yenilik katması ve/veya tamamıyla yeni ürün/hizmet/süreç geliştirmeleri anlamına gelir. Ayrıca yenilikle ilgili çalışmalar, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeni ve ilgili harici bilginin ne denli önemli ve kritik olduğunun altını çizen kanıtlar da sunmaktadır (Todorova and Durisin, 2007). Bu bağlamda özümseme kapasitesi ve yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkiye yönelik ampirik bulgumuz, Tsai (2001), Fosfuri and Tribó (2008), Koch and Strotmann (2008) ve Chen et al.' in (2009) sonuçlarıyla uyumludur. Buna göre yeni ve ilgili harici bilgi, bir örgütün yenilikçi faaliyetinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle bir örgütün özümseme kapasitesi ne kadar güçlü ise yenilikçi yetenekleri o denli artmaktadır. Nitekim bu kapasite, bilginin yeni ürünlere/hizmetlere/süreçlere dönüştürülmesini sağlar ve örgütün yenilikçi faaliyetlerini kolaylaştırır.

Son olarak, bu çalışma, özümseme kapasitesinin dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği ilişkisindeki ara değişken rolünü ortaya koymuştur. Baron and Kenny' nin (1986) önerdiği prosedür izlenerek, dayanıklılık kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisi ile dayanıklılık kapasitesi ve özümseme kapasitesi ilişkisi incelenmiş ve her iki ilişki de pozitif olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiye özümseme kapasitesini dahil ettiğimizde, dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişki anlamlı

olmaktan çıkmakta, örgütsel özümseme kapasitesi bir aracı işlevi görmektedir. Diğer bir ifade ile özümseme kapasitesi, dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği arasında tam bir ara değişken etkiye sahip olmaktadır. Bu, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin özümseme kapasitesi aracılığıyla firma yenilikçiliği ile pozitif olarak ilişkili olduğu anlamına gelmektedir. Bu bulgu, özetle, dayanıklılık kapasitesi güçlü olan örgütlerin hem gelişen yıkıcı olaylara tepki vermek hem de çeşitlilik oluşturmak amacıyla çevrelerinden sürekli olarak bilgi toplama, bunları analiz etme, kullanma vb. içeren yetenekler (özümseme kapasitesi) yoluyla yenilikçi çıktılar/sonuçlar ürettikleri anlamına gelmektedir. Bu örgütler, özellikle bilişsel yeteneklerini etkin bir şekilde kullanarak yıkıcı olaylara tepki vermek, çevresel değişikliklere adapte olabilmek ve potansiyel fırsatları tespit etmek için çevreyi sürekli olarak tarar ve yoğun biçimde bilgi toplarlar. Nihayetinde elde ettikleri bilgileri çeşitli süreçlerden geçirerek daha yenilikçi sonuçlar (ürün, hizmet, süreç, yöntem vb.) oluşturur (Mafabi et al., 2012) ve eylem repertuarlarını sürekli genişleterek, yeni alternatif uygulamaları ve çeşitliliği teşvik ederler (Lengnick-Hall et al., 2011). Diğer yandan bulgumuza göre, güçlü bir derin sosyal sermayeye ve geniş kaynak ağlarına sahip olan dayanıklı örgütlerin özellikle sosyal etkileşimler yoluyla ilgili kaynaklardan elde ettikleri fikir, bilgi, yöntem vb. unsurların çoğu yenilikçi uygulamalar için girdi oluşturmaktadır.

5.2. Yöneticiler İçin Tavsiyeler

Bu çalışmanın sonuçları, yöneticiler için de önemli sonuçları barındırmaktadır. İlk olarak, örgüt yöneticileri dayanıklılığı sağlamaya yönelik davranışlar geliştirmelidir. Bunun için kontrol ve denetim ihtiyacını azaltmalı ve astlara yetki vermeli, buna karşın hedefleri ve öncelikleri netleştirmelidirler. Diğer yandan yöneticiler, astların örgütün yıkıcı olay ve krizlere karşı tepki verebilmesi amacıyla kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirebilmesi için gerekli kaynakları sağlamalı ve örgüt üyelerinin ihtiyaç duyduklarında gerekli kaynakları (bilgi, vb.) temin edebilmeleri için sosyal ağlara dahil olmalarını kolaylaştırılmalıdır. Bu, özellikle zor zamanlarda ihtiyaç duyulan kaynaklara erişimi ve kaynak bolluğunu sağlayacaktır. Örgüt yöneticileri, geri bildirim kültürünü teşvik etmeli, açık ve güvene dayalı bir ortam oluşturmalı, örgüt üyelerini inisiyatif alma konusunda cesaretlendirmeli, deney ve doğaçlamaya izin vermeli ve örgüt içerisinde çeşitli fikrilerin gelişmesine ve oluşmasına müsaade etmelidir. Böyle bir örgüt kültüründe çeşitliliğin önü açılacak ve farklı bir durumla

karşılaşıldığında bunu üstesinden gelmek daha kolay hale gelecektir. Ayrıca yöneticiler sembolleri, hikayeleri ve çekici unsurları tespit ederek örgüt üyelerini bir vizyon doğrultusunda harekete geçirmelidirler. Böylece, değişim ve kriz zamanlarında çabaların belirli bir noktaya odaklanması sağlanacak ve sorunların üstesinden gelmek daha kolay bir hale gelebilecektir.

İkincisi, yöneticiler, çevresel faktörlerin neden olduğu yıkıcı olaylarla mücadele edebilmek, bunlardan daha güçlü bir şekilde çıkabilmek ve yenilikçi faaliyetler yoluyla daha rekabetçi olmak için örgütlerinin dayanıklılık kapasitesini geliştirmelidirler. Bunun için hem bilişsel hem de davranışsal ve bağlamsal olarak gerekli sistem ve mekanizmaları kurmalıdırlar. Örneğin katılımcı bir yaklaşımla örgüte yön veren ve tüm örgüt üyelerince kabul görmüş vizyon, amaç ve değerler belirlemelidir. Ayrıca örgütün çevresinde ne olup bittiğini anlamak, gerçeğin net bir farkındalığını oluşturmak için bilgi toplama ve bunları anlamlandırma süreçleri tasarlamalıdırlar. Bunlara ilave olarak elde edilen bilgileri örgütün sahip olduğu bilgilerle birlikte kullanarak alternatif eylem repertuarı geliştirmelidirler. Bu, hangi durumda hangi eylemsel tepkilerin verileceğine ilişkin olarak geniş bir eylemler yelpazesini hazırda bulundurma anlamına gelmektedir. Yöneticiler, bununla eş zamanlı olarak, kriz senaryoları oluşturup, bunlara ilişkin egzersizler /tatbikatlar yoluyla pratik alışkanlıklar geliştirmeli ve örgütü davranışsal olarak yıkıcı olaylara ve krizlere hazırlamalıdırlar.

Yöneticiler örgüt içerisinde psikolojik bir güven ortamı oluşturarak, örgüt üyelerinin yeni şeyler öğrenebilecekleri, geri bildirimde bulunabilecekleri, görüşlerini / fikirlerini rahat bir şekilde beyan edebilecekleri ve kararlara katılabilecekleri örgütsel bir ortam oluşturmalıdırlar. Bu, örgüt üyelerinin bir kriz anında süreçlere katılımını artıracak ve krizden çıkışa ilişkin çözümlerin geliştirilmesinde çalışanları cesaretlendirecektir. Ayrıca örgüt çevresinde bulunan ilgili aktörlerle derin ve sürekli bir iletişim kurarak hem sosyal sermayenin gelişimini sağlamalı hem de ihtiyaç / kriz anında bu aktörlerle kurduğu saygın ilişkiler çerçevesinde kaynak gereksinimini karşılamalıdırlar. Aksi takdirde Ates and Bititci' nin (2011) gerçekleştirdiği vaka çalışmasında belirttiği gibi özellikle müşteriler, tedarikçiler ve diğer aktörlerle sınırlı düzeyde olan iletişim ve etkileşim, örgütlerin erken uyarı sinyallerini yorumlama ve değişimi öngörme yeteneğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Üçüncü olarak, yöneticiler örgütün yenilik performansını artırmak için özümseme kapasitesini geliştirmelidirler. Zira özellikle günümüz bilgi ekonomisinde dış bilgi kaynaklarının artan önemi ve özellikle de teknolojik gelişmelerle birlikte bu bilgi kaynaklarından daha etkin biçimde yararlanma imkanı dikkate alındığında, yenilikçi aktiviteleri desteklemek ve yenilikçi çıktılar elde etmek için ilgili harici bilgiyi etkin şekilde yönetmek kritik bir dinamik yetenek haline gelmiştir. Bu nedenle yöneticiler bilginin elde edilmesi, yorumlanması, içselleştirilmesi, dönüştürülmesi ve yenilik amacıyla kullanılmasına ilişkin süreçleri tasarlamalı ve aktif bir şekilde yönetmelidirler. Bu amaçla çevrelerindeki aktörlerden (müşteriler, tedarikçiler vb.) sürekli bilgi toplamalı; çalışanları eğitim programları, sektörel toplantılar/etkinlikler, iş forumları, fuarlar vb. dahil ederek bilgi keşfine çıkmalarını sağlamalı; üniversiteler ve araştırma enstitüleri gibi bilgi yoğun kurumlarla işbirliği yaparak yenilik için ticari değeri yüksek bilgilere erişmelidirler. Özellikle bilgi toplamaya ilişkin sistem ve mekanizmalar kurarak bunu sürekli hale getirmeleri örgütlere önemli kazanımlar sağlayacaktır. Bunlara ilave olarak, elde edilen bilgilerin bir süzgeçten geçirilerek doğru biçimde yorumlanması, kayıt altına alınması, örgüt içerisinde paylaşılması, dönüştürülmesi (işe yarar hale getirilmesi) ve nihayetinde yenilikçi çalışmalar için kullanımı sağlanmalıdır.

Son olarak, yöneticiler örgütsel başarı için daima yenilik arayışı içerisinde olmalıdırlar. Zira yenilik, bir örgütün çevresel değişimlere adaptasyonu veya değişiminde önemli bir araçtır. Buna göre yöneticiler beklenmedik bir olayın / krizin üstesinden gelmek, değişen koşullara adapte olmak veya değişimi başarmak için yeniliği bir araç olarak kullanmalı ve örgüt içerisindeki yenilikçi düşünce ve eylemleri desteklemelidirler.

5.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu çalışmanın literatürde yapılacak olan gelecek çalışmalar açısından, özellikle de örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile ilgili çalışmalar için ilham kaynağı olacağını düşünmekteyiz. Öncelikle bu çalışmada da ifade edildiği üzere, örgütsel dayanıklılıkla ilgili literatür henüz gelişim aşamasındadır. Bu alanda yapılacak olan özellikle ampirik çalışmalar literatürün gelişiminde oldukça değerli olacaktır. Bu bağlamda, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin öncülleri ve boyutlarının ne olduğuna ilişkin kavramsal

çalışmalar ile bu kavramın ölçülmesine ilişkin gerçekleştirilecek olan ölçek geliştirme çalışmaları hem teorik hem de ampirik çalışmalar için önemli bir altlık oluşturacaktır.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin kendisine ilişkin araştırmaların yanı sıra dinamik bir yetenek olan bu kapasitenin diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi de ampirik olarak incelenebilir. Örneğin çeşitliliğin, dayanıklılığın geliştirilmesindeki rolü ve etkisi incelenebilir. Diğer yandan sürekli iyileştirme felsefesine dayanan, problem çözme yeteneklerinin gelişimine odaklanan, takım çalışmalarını destekleyen ve müşteriler, tedarikçiler vb. gibi paydaşlarla sürekli etkin iletişimi teşvik eden Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının dayanıklılık kapasitesi ile ilişkisi incelenebilir. Ayrıca dayanıklılık kapasitesinin ürün/hizmet ve süreç yeniliği gibi farklı yenilik türleriyle ilişkisi de incelenebilir. Bunlara ilave olarak dayanıklılık kapasitesinin farklı sektörlerde (örneğin hizmet sektörü, sağlık sektörü gibi) nasıl geliştirilebileceği de özellikle vaka çalışmaları yoluyla incelenerek akademisyenlerin ve iş dünyasının ilgisine sunulabilir. Bu önerilere ilave olarak farklı liderlik tarzlarının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolüne odaklanılabilir. Örneğin pozitif liderlik ve kriz liderliğinin dayanıklılık kapasitesinin gelişimindeki rolünü incelemek, farklı liderlik tarzlarının bu kapasitenin geliştirilmesinde nasıl bir rolü olduğunu ortaya koymak adına önemli katkılar sağlayacaktır.

Karmaşıklık bilimi bağlamında ele alınan adaptif liderlikle ilgili çalışmalar da liderlik literatürünün güncel örgütsel kavramlar bağlamında gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır. Mevcut literatürdeki kavramsal çalışmalar, adaptif liderliğin bilgi akışının etkinleştirilmesi, bilginin üretilmesi ve yayılımı noktasında önemli katkıları olacağına vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda adaptif liderliğin bilgi yönetiminin etkinleştirilmesindeki etkisi ile özümseme kapasitesinin geliştirilmesindeki etkisi ampirik olarak incelenebilir. İlaveten adaptif liderlik tarzı ile yenilikçilik ilişkisi de ampirik olarak incelenebilir. Nitekim karmaşık liderlik teorisi bağlamında ele alınan adaptif liderliğin öğrenmeyi ve yenilikçiliği teşvik ettiği ve özgünlüğü cesaretlendirdiği belirtilmiştir. Ayrıca adaptif liderliğin örgüt performansı ve rekabet avantajı elde etmede nasıl bir rolü olduğuna ilişkin kavramsal ve ampirik çalışmalar karmaşıklık ekseninde gelişen güncel liderlik literatürüne önemli katkılar sağlayacaktır.

5.4. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma, yapısı itibariyle bazı yöntemsel kısıtlara sahiptir. Öncelikle bu çalışma ortak yöntem sapması (common method bias) eğilimindedir. Bunun nedeni ise yürütülen anket çalışmasında hem bağımlı değişkenlere hem de bağımsız değişkenlere ait soruların aynı anket formunda toplanmış olması ve katılımcıların bu sorulara aynı zamanda cevap veriyor olmasıdır. Bu sorunsal, Harman' ın tek-faktör testi Podsakoff and Organ (1986) ile test edilmiştir. Özdeğeri (eigenvalues) 1' den büyük olan ve toplam varyansın %69,89' unu açıklayan birden fazla faktör bulunmaktadır. Zira döndürülmemiş temel bileşenler analizi (unrotated principal component analysis) sonuçları ortak yöntem varyansına (common method variance) yönelik bir problem olmadığına işaret etmektedir.

Anket uygulamasında parçalı bir tasarım kullanmak çalışmanın kısıtlarından bir diğeridir. "Anket çalışması doğal çevredeki araştırmalar için büyük ve gelişmekte olan bir alan olmasına rağmen"(Graziano and Raulin, 1993), çalışmada sadece anket yöntemi kullanılması örgütler açısından dinamik yetenekler olan dayanıklılık kapasitesi, özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliğine ilişkin objektif bulgular sunamayabilir. Benzer şekilde sadece bu yöntemin kullanılması dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzları için de net ve kesin sonuçlar sağlamayabilir. Bunlara rağmen şu hususu belirtmek gerekir ki kesitsel bir çalışma olarak bu araştırma, modelde sunulan ilişkilere yönelik ipuçları sunmaktadır. Nitekim Podsakoff and Organ (1986) ilişkisel alan çalışmalarının örgütsel yapılardaki önemli değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yararlı bilgiler sundukların dolayı tamamen göz ardı edilmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Gelecekte yapılacak olan boylamsal çalışmalar, bu değişkenler arasındaki ilişkinin zamanla nasıl gelişeceği hakkında bilgi vereceği için bu kısıta bir çözüm olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı da genellenebilirlikle ilgilidir. Çalışma, İstanbul' da faaliyet gösteren firmalarda yani ulusal bir bağlamda gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda araştırmacıların bu hususu göz önünde bulundurmaları ve bu araştırmanın sonuçlarını farklı kültürler için genelleştirirken buna dikkat etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Adams J. A., Bailey D. E., Anderson R. A., Thygeson M., (2013), "Finding your way through EOL challenges in the ICU using Adaptive Leadership behaviours: A qualitative descriptive case study", Intensive and Critical Care Nursing, 29(6), 329-336.

Adger W. N., (2000), "Social and ecological resilience: are they related?", Progress in Human Geography, 24(3), 347-364.

Akgün A. E., Byrne J. C., Lynn G. S., Keskin H., (2007), "New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance", Journal of Engineering and Technology Management, 24(3), 203-230.

Akgün A. E., Ince H., Imamoglu S. Z., Keskin H., Kocoglu İ., (2014a), "The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance", International Journal of Production Research, 52(3), 888-901.

Akgün A. E., Keskin H., (2014), "Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", International Journal of Production Research, 52(23), 6918-6937.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J., (2009), "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", Journal of Engineering and Technology Management, 26(3), 103-130.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., Ilhan Ö. Ö., (2014b), "Complex adaptive system mechanisms, adaptive management practices, and firm product innovativeness", R&D Management, 44(1), 18-41.

Aleksić A., Stefanović M., Arsovski S., Tadić D., (2013), "An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach", Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 26(6), 1238-1245.

Allen C. R., Fontaine J. J., Pope K. L., Garmestani A. S., (2011), "Adaptive management for a turbulent future", Journal of Environmental Management, 92(5), 1339-1345.

Anderson J. C., Gerbing D. W., (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", Psychological Bulletin, 103(3), 411.

Andersson M., Ejermo O., (2005), "How does accessibility to knowledge sources affect the innovativeness of corporations? - evidence from Sweden", The Annals of Regional Science, 39(4), 741-765.

Annarelli A., Nonino F., (2016), "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions", Omega, 62, 1-18.

Antonakis J., House R. J., (2004), "On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations", UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha, USA, 10-12 June.

Antunes P., Mourão H., (2011), "Resilient business process management: Framework and services", Expert Systems with Applications, 38(2), 1241-1254.

Aragón-Correa J. A., García-Morales V. J., Cordón-Pozo E., (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain", Industrial Marketing Management, 36(3), 349-359.

Argyris C., (1955), "Organizational leadership and participative management", The Journal of Business, 28(1), 1-7.

Armstrong J. S., Overton T. S., (1977), "Estimating nonresponse bias in mail surveys", Journal of Marketing Research, 14(3), 396-402.

Ates A., Bititci U., (2011), "Change process: a key enabler for building resilient SMEs", International Journal of Production Research, 49(18), 5601-5618.

Avolio B. J., Bass B. M., (2004), "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)", Mind Garden.

Avolio B. J., Bass B. M., Jung D. I., (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 441-462.

Ayman R., Chemers M. M., Fiedler F., (1995), "The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis", The Leadership Quarterly, 6(2), 147-167.

Azadegan A., Dooley K. J., (2010), "Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment", Journal of Operations Management, 28(6), 488-505.

Bagozzi R. P., Yi Y., Phillips L. W., (1991), "Assessing construct validity in organizational research", Administrative Science Quarterly, 36, 421-458.

Baker W. E., Sinkula J. M., (1999), "Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance", Journal of Market-focused Management, 4(4), 295-308.

Baker W. E., Sinkula J. M., (2002), "Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box", Journal of Market-focused Management, 5(1), 5-23.

Banahene K. O., Anvuur A. M., Dainty A. R., (2014 of Conference), "Conceptualising organisational resilience: an investigation into project organising", 30th Annual ARCOM Conference, Portsmouth, UK, 1-3 September.

Barczak G., Smith C., Wilemon D., (1987), "Managing large-scale organizational change", Organizational Dynamics, 16(2), 22-35.

Barney J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17(1), 99-120.

Baron R. M., Kenny D. A., (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173.

Bass B. M., (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bass B. M., (1997), "Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", American Psychologist, 52(2), 130.

Bass B. M., Avolio B. J., (1990), "Developing transformational leadership: 1992 and beyond", Journal of European Industrial Training, 14(5).

Bass B. M., Avolio B. J., (1993), "Transformational leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly, 112-121.

Bass B. M., Bass R., (2009), "The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications", Simon and Schuster.

Bass B. M., Riggio R. E., (2006), "Transformational leadership", 2nd Edition, New York, Psychology Press.

Berson Y., Nemanich L. A., Waldman D. A., Galvin B. M., Keller R. T., (2006), "Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective", The Leadership Quarterly, 17(6), 577-594.

Bhamra R., Dani S., Burnard K., (2011), "Resilience: the concept, a literature review and future directions", International Journal of Production Research, 49(18), 5375-5393.

Blomme R. J., (2012), "Leadership, complex adaptive systems, and equivocality: The role of managers in emergent change", Organization Management Journal, 9(1), 4-19.

Boal K. B., Schultz P. L., (2007), "Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems", The Leadership Quarterly, 18(4), 411-428.

Bonanno G. A., (2004), "Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?", American Psychologist, 59(1), 20.

Braes B., Brooks D., (2010), "Organisational resilience: a propositional study to understand and identify the essential concepts", 3rd Australian Security and Intelligence Conference, 14-22, Perth Western Australia, 30th November to 2nd December 2010.

Burke C. S., Stagl K. C., Klein C., Goodwin G. F., Salas E., Halpin S. M., (2006), "What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis", The Leadership Quarterly, 17(3), 288-307.

Burnard K., Bhamra R., (2011), "Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses", International Journal of Production Research, 49(18), 5581-5599.

Byrne B. M., (1994), "Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming", CA: Sage Publications.

Calantone R. J., Cavusgil S. T., Zhao Y., (2002), "Learning orientation firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, 31(6), 515-524.

Callaway D. S., Newman M. E., Strogatz S. H., Watts D. J., (2000), "Network robustness and fragility: Percolation on random graphs", Physical Review Letters, 85(25), 5468.

Camisón C., Forés B., (2010), "Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement", Journal of Business Research, 63(7), 707-715.

Carden L. L., Maldonado T., Boyd R. O., (2018), "Organizational resilience: A look at McDonald’s in the fast food industry", Organizational Dynamics, 47(1), 25-31.

Carless S. A., Wearing A. J., Mann L., (2000), "A short measure of transformational leadership", Journal of Business and Psychology, 14(3), 389-405.

Cepeda-Carrion G., Cegarra-Navarro J. G., Jimenez-Jimenez D., (2012), "The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts", British Journal of Management, 23(1), 110-129.

Chen Y. S., Lin M. J. J., Chang C. H., (2009), "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", Industrial Marketing Management, 38(2), 152-158.

Cockburn I. M., Henderson R. M., (2000), "Publicly funded science and the productivity of the pharmaceutical industry", Innovation Policy and the Economy, 1, 1-34.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1989), "Innovation and learning: the two faces of R & D", The Economic Journal, 99(397), 569-596.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1994), "Fortune favors the prepared firm", Management Science, 40(2), 227-251.

Collins J., (2001), "Good to Great - Why Some Companies Make the Leap and others Don't", New York, Harper.

Comfort L. K., Boin A., Demchak C. C., (2010), "Designing resilience: Preparing for extreme events", University of Pittsburgh Press.

Coutu D. L., (2002), "How resilience works", Harvard Business Review, 80(5), 46-56.

Crawford C., (2003), "Exploring the relationship between knowledge management and transformational leadership", ALE 2003 Conference, 16-19, Anchorage, Alaska, USA, 16 July.

Crichton M. T., Ramsay C. G., Kelly T., (2009), "Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons.", Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 24-37.

Daghfous A., (2004), "Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices", SAM Advanced Management Journal, 69(2), 21-28.

Damanpour F., (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", Academy of Management Journal, 34(3), 555-590.

Damanpour F., Gopalakrishnan S., (2001), "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations", Journal of management studies, 38(1), 45-65.

de Oliveira Teixeira E., Werther W. B., (2013), "Resilience: Continuous renewal of competitive advantages", Business Horizons, 56(3), 333-342.

Demmer W. A., Vickery S. K., Calantone R., (2011), "Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation", International Journal of Production Research, 49(18), 5395-5413.

Den Hartog D. N., Van Muijen J. J., Koopman P. L., (1997), "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1), 19-34.

DeRue D. S., (2011), "Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process", Research in Organizational Behavior, 31, 125-150.

DiFonzo N., Bordia P., (1998), "A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change", Human Resource Management, 37(3-4), 295-303.

Doherty A. J., Danylchuk K. E., (1996), "Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management", Journal of sport management, 10(3), 292-309.

Eisenhardt K. M., Martin J. A., (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.

Erol O., Henry D., Sauser B., Mansouri M., (2010), "Perspectives on measuring enterprise resilience", 2010 IEEE International Systems Conference, 587-592, San Diego, CA, USA, 5-8 April.

Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C., (2018), "Servant leadership: A systematic review and call for future research", The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132.

Fabrizio K. R., (2009), "Absorptive capacity and the search for innovation", Research Policy, 38(2), 255-267.

Fiedler F. E., (1967), "A Theory of Leadership Effectiveness", McGraw-Hill.

Fiksel J., (2003), "Designing resilient, sustainable systems", Environmental Science & technology, 37(23), 5330-5339.

Flatten T., Adams D., Brettel M., (2015), "Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis", Journal of World Business, 50(3), 519-534.

Flatten T., Engelen A., Zahra S., Brettel M., (2011), "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation", European Management Journal, 29(2), 98-116.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research, 18(1), 39-51.

Fosfuri A., Tribó J. A., (2008), "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance", Omega, 36(2), 173-187.

Freeman S. F., (2004), "Beyond traditional systems thinking: resilience as a strategy for security and sustainability", 3rd International Conference on Systems Thinking in Management Session on Sustainability, 1-12, Philadelphia, 19-21 May.

Friedrich T. L., Vessey W. B., Schuelke M. J., Ruark G. A., Mumford M. D., (2009), "A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks", The Leadership Quarterly, 20(6), 933-958.

García-Morales V. J., Jiménez-Barrionuevo M. M., Gutiérrez-Gutiérrez L., (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of business research, 65(7), 1040-1050.

Garcia-Morales V. J., Llorens-Montes F. J., Verdú-Jover A. J., (2006), "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", Industrial Management & Data Systems, 106(1), 21-42.

Garmezy N., (1970), "Process and reactive schizophrenia: Some conceptions and issues", Schizophrenia Bulletin, 1(2), 30-74.

Gibson C. A., Tarrant M., (2010), "A'conceptual models' approach to organisational resilience", The Australian Journal of Emergency Management, 25(2), 6-12.

Gilbert C., Eyring M., Foster R. N., (2012), "Two routes to resilience", Harvard Business Review, 90(12), 65-73.

Gilly J. P., Kechidi M., Talbot D., (2014), "Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms", European Management Journal, 32(4), 596-602.

Glover J., Friedman H., Jones G., (2002a), "Adaptive leadership: When change is not enough (part one)", Organization Development Journal, 20(2), 15-32.

Glover J., Rainwater K., Jones G., Friedman H., (2002b), "Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive", Organization Development Journal, 20(4), 18-38.

Golgeci I., Ponomarov S. Y., (2013), "Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study", Supply Chain Management: An International Journal, 18(6), 604-617.

Graziano A. M., Raulin M. L., (1993), "Research methods: A process of inquiry", Harper Collins College Publishers.

Gunasekaran A., Rai B. K., Griffin M., (2011), "Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research", International Journal of Production research, 49(18), 5489-5509.

Gundersen G., Hellesøy B. T., Raeder S., (2012), "Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments", Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(1), 46-57.

Hamel G., Valikangas L., (2003), "The quest for resilience", Harvard Business Review, 81(9), 52-63.

Hanson W. R., Ford R., (2010), "Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2(4), 6587-6596.

Hazy J. K., Goldstein J., Lichtenstein B. B., (2007), "Complex systems leadership theory: New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness", ISCE Pub.

Heifetz R. A., (1994), "Leadership without easy answers", Harvard University Press.

Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M., (2009), "The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world", Harvard Business Press.

Heifetz R. A., Kania J. V., Kramer M. R., (2004), "Leading Boldly", Stanford Social Innovation Review, 21-31.

Heifetz R. A., Laurie D. L., (2001), "The work of leadership", Harvard Business Review, 75(11), 124-134.

Heifetz R. A., Linsky M., (2004), "When leadership spells danger", Educational Leadership, 61(7), 33-37.

Hicks R. G., Monismith C. L., (1971), "Factors influencing the resilient response of granular materials", Highway Research Record, 345, 15-31.

Hitt M. A., Duane R., (2002), "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 3-14.

Holling C. S., (1973), "Resilience and stability of ecological systems", Annual Review of Ecology and Systematics, 4(1), 1-23.

Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N., (2006), "Resilience engineering: Concepts and precepts", USA, Ashgate Publishing Ltd.

Horne J. F., Orr J. E., (1998), "Assessing behaviors that create resilient organizations", Employment Relations Today, 24(4), 29-39.

Hsu Y. H., Fang W., (2009), "Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability", Technological Forecasting and Social Change, 76(5), 664-677.

Hughes M., Morgan R. E., (2007), "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", Industrial Marketing Management, 36(5), 651-661.

Hughes T. P., Gunderson L. H., Folke C., Baird A. H., Bellwood D., Berkes F., Crona B., Helfgott A., Leslie H., Norberg J., (2007), "Adaptive management of the great barrier reef and the Grand Canyon world heritage areas", AMBIO: A Journal of the Human Environment, 36(7), 586-593.

Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A., (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", Industrial Marketing Management, 33(5), 429-438.

Humphreys J. H., Einstein W. O., (2003), "Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective", Management Decision, 41(1), 85-95.

Hunt J. G., (1999), "Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay", The Leadership Quarterly, 10(2), 129-144.

Hurley R. F., Hult G. T. M., (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", Journal of Marketing, 62(3), 42-54.

Janas M., (2002), "Build resiliency", Intervention in School and Clinic, 38(2), 117-121.

Jansen J. J., Van Den Bosch F. A., Volberda H. W., (2005), "Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?", Academy of Management Journal, 48(6), 999-1015.

Jantunen A., (2005), "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study", European Journal of Innovation Management, 8(3), 336-349.

Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J., Valle-Cabrera R., (2005), "Organizational learning capability: a proposal of measurement", Journal of Business Research, 58(6), 715-725.

Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R., (2011), "Innovation, organizational learning, and performance", Journal of Business Research, 64(4), 408-417.

Jöreskog K. G., Sörbom D., (1993), "LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language", Scientific Software International.

Kantur D., İşeri Say A., (2012), "Organizational resilience: A conceptual integrative framework", Journal of Management & Organization, 18(6), 762-773.

Kauffman S. A., (1993), "The origins of order: Self-organization and selection in evolution", OUP USA.

Keegan A. E., Den Hartog D. N., (2004), "Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers", International Journal of Project Management, 22(8), 609-617.

Keskin H., (2006), "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model", European Journal of Innovation Management, 9(4), 396-417.

Kim L., (1998), "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", Organization Science, 9(4), 506-521.

Kline S. J., Rosenberg N., (2010), "Studies On Science And The Innovation Process: Selected Works of Nathan Rosenberg", World Scientific.

Koch A., Strotmann H., (2008), "Absorptive capacity and innovation in the knowledge intensive business service sector", Economics of Innovation and New Technology, 17(6), 511-531.

Kogut B., Zander U., (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", Organization Science, 3(3), 383-397.

Kostopoulos K., Papalexandris A., Papachroni M., Ioannou G., (2011), "Absorptive capacity, innovation, and financial performance", Journal of Business Research, 64(12), 1335-1343.

Kouzes J. M., Posner B. Z., (2003), "The five practices of exemplary leadership", Jossey-Bass, San Francisco.

Kumar N., Stern L. W., Anderson J. C., (1993), "Conducting interorganizational research using key informants", Academy of Management Journal, 36(6), 1633-1651.

Kumar R., Nti K. O., (1998), "Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model", Organization Science, 9(3), 356-367.

Laforet S., (2013), "Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector", Journal of World business, 48(4), 490-502.

Lam C. K., Huang X., Chan S. C., (2015), "The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing", Academy of Management Journal, 58(3), 836-855.

Lane P. J., Koka B. R., Pathak S., (2006), "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", Academy of Management Review, 31(4), 833-863.

Ledesma J., (2014), "Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership", Sage Open, 4(3), 1-8.

Lee A. V., Vargo J., Seville E., (2013), "Developing a tool to measure and compare organizations' resilience", Natural Hazards Review, 14(1), 29-41.

Lee C. Y., (2003), "A simple theory and evidence on the determinants of firm R&D", Economics of Innovation and New Technology, 12(5), 385-395.

Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., (2003), "Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience", National Academy of Management Meetings, Seattle, WA, 1-6 August.

Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., (2005), "Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change", Journal of Management, 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., (2009), "Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment", Aldershot, UK, Ashgate Publishing.

Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L., (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.

Lewis A., Loebbaka J., (2008), "Managing future and emergent strategy decay in the commercial aerospace industry", Business Strategy Series, 9(4), 147-156.

Li H. H. J., Tan K. H., Hida A., (2011), "Sustaining growth in electronic manufacturing sector: lessons from Japanese mid-size EMS providers", International Journal of Production Research, 49(18), 5415-5430.

Liao S.-h., Fei W.-C., Liu C. T., (2008), "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", Technovation, 28(4), 183-195.

Lichtenstein B. B., Plowman D. A., (2009), "The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels", The Leadership Quarterly, 20(4), 617-630.

Lichtenstein B. B., Uhl-Bien M., Marion R., Seers A., Orton J. D., Schreiber C., (2006), "Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems", Emergence: Complexity and Organization 8(4), 2-12.

Lichtenthaler U., (2009), "Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes", 52(4), 822-846.

Lin H. F., Lee G. G., (2005), "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption", Management Decision, 43(2), 171-188.

Linnenluecke M., Griffiths A., (2010), "Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes", Business & Society, 49(3), 477-511.

Liu P. L., Chen W. C., Tsai C. H., (2005), "An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries", Technovation, 25(6), 637-644.

Lundvall B. Å., (2016), "Innovation As An Interactive Process: From User–Producer Interaction To The National Systems Of Innovation, The Learning Economy and the Economics of Hope". Anthem Press, London, UK.

Lynn G. S., Reilly R. R., Akgun A. E., (2000), "Knowledge management in new product teams: practices and outcomes", IEEE Transactions on Engineering Management, 47(2), 221-231.

MacKenzie S. B., Podsakoff P. M., Rich G. A., (2001), "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", Journal of the Academy of Marketing Science, 29(2), 115-134.

MacKinnon D., Derickson K. D., (2013), "From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism", Progress in Human Geography, 37(2), 253-270.

Madni A. M., Jackson S., (2009), "Towards a conceptual framework for resilience engineering", IEEE Systems Journal, 3(2), 181-191.

Mafabi S., Munene J., Ntayi J., (2012), "Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals", Journal of Strategy and Management, 5(1), 57-80.

Mallak L., (1998), "Putting organizational resilience to work", Industrial Management, 40(6), 8-13.

Mansury M. A., Love J. H., (2008), "Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis", Technovation, 28(1-2), 52-62.

Margolis J. A., Ziegert J. C., (2016), "Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels", The Leadership Quarterly, 27(2), 334-348.

Marion R., Uhl-Bien M., (2001), "Leadership in complex organizations", The Leadership Quarterly, 12(4), 389-418.

Marion R., Uhl-Bien M., (2003), "Complexity theory and Al-Qaeda: Examining complex leadership", Emergence, 5(1), 54-76.

Martín-de Castro G., Delgado-Verde M., Navas-López J. E., Cruz-González J., (2013), "The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation", Technological Forecasting and Social Change, 80(2), 351-363.

Matusik S. F., Hill C. W., (1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage", Academy of Management review, 23(4), 680-697.

McAslan A., (2010), "Organisational resilience: Understanding the concept and its application", A Strawman Paper, Adelaide, Australia, Torrens Resilience Institute.

McCall M. W., (1986), "Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass", New York: The Free Press.

McCleskey J. A., (2014), "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development", Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117-130.

McDaniels T., Chang S., Cole D., Mikawoz J., Longstaff H., (2008), "Fostering resilience to extreme events within infrastructure systems: Characterizing decision contexts for mitigation and adaptation", Global Environmental Change, 18(2), 310-318.

McManus S., Seville E., Brunsden D., Vargo J., (2007), "Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations", Resilient Organisations Programme, New Zealand.

McManus S., Seville E., Vargo J., Brunsdon D., (2008), "Facilitated process for improving organizational resilience", Natural Hazards Review, 9(2), 81-90.

Mitroff I., (2005), "Lessons from 9/11", Technological Forecasting and Social Change, 72(3), 375-376.

Morrison E. W., (2002), "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization", Academy of Management Journal, 45(6), 1149-1160.

Nahapiet J., Ghoshal S., (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", Academy of Management review, 23(2), 242-266.

Nonaka I., Takeuchi H., (1995), "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation", Oxford University Press.

Northouse P. G., (2014), "Introduction to leadership: Concepts and practice", Sage Publications.

Nunnally J., (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York.

OECD, (2005), "Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data", Paris: OECD and Statistical Office of the European Communities.

Ogbonna E., Harris L. C., (2000), "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.

Oke A., Munshi N., Walumbwa F. O., (2009), "The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities", Organizational Dynamics, 38(1), 64-72.

Pal R., Torstensson H., Mattila H., (2014), "Antecedents of organizational resilience in economic crises - an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", International Journal of Production Economics, 147, 410-428.

Palmberg C., (2004), "The sources of innovations–looking beyond technological opportunities", Economics of Innovation and New Technology, 13(2), 183-197.

Plowman D. A., Baker L. T., Beck T. E., Kulkarni M., Solansky S. T., Travis D. V., (2007a), "Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change", Academy of Management Journal, 50(3), 515-543.

Plowman D. A., Solansky S., Beck T. E., Baker L., Kulkarni M., Travis D. V., (2007b), "The role of leadership in emergent, self-organization", The Leadership Quarterly, 18(4), 341-356.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R., (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Podsakoff P. M., Organ D. W., (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", Journal of management, 12(4), 531-544.

Ponomarov S. Y., Holcomb M. C., (2009), "Understanding the concept of supply chain resilience", The International Journal of Logistics Management, 20(1), 124-143.

Powley E. H., (2009), "Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis", Human Relations, 62(9), 1289-1326.

Protogerou A., Caloghirou Y., Vonortas N. S., (2017), "Determinants of young firms' innovative performance: Empirical evidence from Europe", Research Policy, 46(7), 1312-1326.

Pryor R. G., Bright J. E., (2007), "Applying chaos theory to careers: Attraction and attractors", Journal of Vocational Behavior, 71(3), 375-400.

Rafferty A. E., Griffin M. A., (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354.

Randall L. M., Coakley L. A., (2007), "Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia", Leadership & Organization Development Journal, 28(4), 325-335.

Reinmoeller P., Van Baardwijk N., (2005), "The link between diversity and resilience", MIT Sloan Management Review, 46(4), 61-65.

Richtnér A., Löfsten H., (2014), "Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity", R&d Management, 44(2), 137-151.

Richtner A., Sodergren B., (2008), "Innovation projects need resilience", International Journal of Technology Intelligence and Planning, 4(3), 257-275.

Robb D., (2000), "Building Resilient Organizations", OD Practitioner, 32(3), 27-32.

Roberts N., (2015), "Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism", Journal of Business Research, 68(11), 2426-2433.

Roberts P. W., Amit R., (2003), "The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995", Organization Science, 14(2), 107-122.

Robinson H. S., Anumba C. J., Carrillo P. M., Al-Ghassani A. M., (2006), "STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability", Business Process Management Journal, 12(6), 793-808.

Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A., (2011), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", Journal of business Venturing, 26(4), 441-457.

Sagie A., Zaidman N., Amichai-Hamburger Y., Te'eni D., Schwartz D. G., (2002), "An empirical assessment of the loose–tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses", Journal of Organizational Behavior, 23(3), 303-320.

Santos-Vijande M. L., López-Sánchez J. Á., Trespalacios J. A., (2012), "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", Journal of Business Research, 65(8), 1079-1089.

Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., Müller H., (2003), "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures", Methods of psychological research online, 8(2), 23-74.

Schneider M., Somers M., (2006), "Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research", The Leadership Quarterly, 17(4), 351-365.

Schulman P. R., (1993), "The negotiated order of organizational reliability", Administration & Society, 25(3), 353-372.

Seltzer J., Numerof R. E., Bass B. M., (1989), "Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress?", Journal of Health and Human Resources Administration, 12(2), 174-185.

Seville E., Brunsdon D., Dantas A., Le Masurier J., Wilkinson S., Vargo J., (2008), "Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations", Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 2(3), 258-266.

Seville E., Van Opstal D., Vargo J., (2015), "A primer in resiliency: seven principles for managing the unexpected", Global Business and Organizational Excellence, 34(3), 6-18.

Shadraconis S., (2013), "Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?", LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University, 2(1), 28.

Shamir B., Howell J. M., (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", The Leadership Quarterly, 10(2), 257-283.

Sheffi Y., Rice J. B., (2005), "A supply chain view of the resilient enterprise", MIT Sloan Management Review, 47(1), 41-49.

Slater S. F., Narver J. C., (1995), "Market orientation and the learning organization", Journal of Marketing, 59(3), 63-74.

Sobel M. E., (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", Sociological methodology, 13, 290-312.

Somech A., (2005), "Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness", Educational Administration Quarterly, 41(5), 777-800.

Somers S., (2009), "Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning", Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 12-23.

Spender J. C., (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", Strategic Management Journal, 17(S2), 45-62.

Starr R., Newfrock J., Delurey M., (2003), "Enterprise resilience: managing risk in the networked economy", Strategy and Business, 30, 70-79.

Stephenson A., Vargo J., Seville E., (2010), "Measuring and comparing organisational resilience in Auckland", The Australian Journal of Emergency Management, 25(2), 27-32.

Subramaniam M., Youndt M. A., (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", Academy of Management journal, 48(3), 450-463.

Sullivan-Taylor B., Branicki L., (2011), "Creating resilient SMEs: why one size might not fit all", International Journal of Production Research, 49(18), 5565-5579.

Sutcliffe K. M., (2011), "High reliability organizations (HROs)", Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology, 25(2), 133-144.

Sutcliffe K. M., Vogus T. J., (2003), "Organizing for resilience", Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, 94, 110.

Tannenbaum R., Schmidt W. H., (1973), "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, Boston, MA.

Tarrant M., (2010), "The organisation: risk, resilience and governance", The Australian Journal of Emergency Management, 25(2), 13.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Thomas J. B., Clark S. M., Gioia D. A., (1993), "Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes", Academy of Management Journal, 36(2), 239-270.

Thygeson M., Morrissey L., Ulstad V., (2010), "Adaptive leadership and the practice of medicine: a complexity-based approach to reframing the doctor–patient relationship", Journal of Evaluation in Clinical Practice, 16(5), 1009-1015.

Tichy N., Devanna M., (1986), "Transformational leadership", New York: Wiley.

Tierney K., Bruneau M., (2007), "Conceptualizing and measuring resilience: A key to disaster loss reduction", TR News(250), 14-17.

Todorova G., Durisin B., (2007), "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization", Academy of Management Review, 32(3), 774-786.

Tsai W., (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", Academy of Management Journal, 44(5), 996-1004.

Tsoukas H., Chia R., (2002), "On organizational becoming: Rethinking organizational change", Organization Science, 13(5), 567-582.

Tu Q., Vonderembse M. A., Ragu-Nathan T., Sharkey T. W., (2006), "Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices", Journal of operations management, 24(5), 692-710.

Uhl-Bien M., Arena M., (2017), "Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability", Organizational Dynamics, 46(1), 9-20.

Uhl-Bien M., Arena M., (2018), "Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework", The Leadership Quarterly, 29(1), 89-104.

Uhl-Bien M., Marion R., (2009), "Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model", The Leadership Quarterly, 20(4), 631-650.

Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B., (2007), "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", The Leadership Quarterly, 18(4), 298-318.

Umoh G., Amah E., Wokocha H., (2014), "Management development and organizational resilience: A case study of some selected manufacturing firms in Rivers State, Nigeria", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 16(2), 7-16.

Useem M., (2010), "Four lessons in adaptive leadership", Harvard Business review, 88(11), 86-90.

Usunier J. C., (2011), "The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance", International Marketing Review, 28(5), 486-496.

Utterback J. M., Abernathy W. J., (1975), "A dynamic model of process and product innovation", Omega, 3(6), 639-656.

Vegas M. R., Del Yerro J. L. M., (2013), "Stiffness, compliance, resilience, and creep deformation: understanding implant-soft tissue dynamics in the augmented breast: fundamentals based on materials science", Aesthetic Plastic Surgery, 37(5), 922-930.

Vinding A. L., (2006), "Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach", Economics of Innovation and New Technology, 15(4-5), 507-517.

Vogus T. J., Sutcliffe K. M., (2007), "Organizational resilience: towards a theory and research agenda", IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422, Montreal, 7-10 October.

Walker B., Gunderson L., Kinzig A., Folke C., Carpenter S., Schultz. L., (2006), "A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems", Ecology and Society, 11(1), 13.

Wang C. L., Ahmed P. K., (2004), "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", European Journal of Innovation Management, 7(4), 303-313.

Weick K. E., (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", Administrative Science Quarterly, 38(4), 628-652.

Weick K. E., Sutcliffe K. M., (2011), "Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty", John Wiley & Sons.

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D., (2005), "Organizing and the process of sensemaking", Organization Science, 16(4), 409-421.

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D., (2008), "Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness", Crisis Management, 3(1), 81-123.

Werner E. E., Smith R. S., (2001), "Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery", Cornell University Press.

Yu S. H., (2013), "Social capital, absorptive capability, and firm innovation", Technological Forecasting and Social Change, 80(7), 1261-1270.

Yukl G., (1998), "Leadership in organizations", Pearson Education India.

Yukl G., Mahsud R., (2010), "Why flexible and adaptive leadership is essential", Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 81-93.

Zahra S. A., George G., (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Zehir C., Müceldili B., Zehir S., Ertosun Ö. G., (2012), "The mediating role of firm innovativeness on management leadership and performance relationship", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 29-36.

Zollo M., Winter S. G., (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", Organization Science, 13(3), 339-351.

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Kadıköy / İSTANBUL' da doğan Mehmet Ali KARAKÖSE, 1997 yılında Darıca Aslan Çimento Teknik Lisesi Bilgisayar Bölümü' nden mezun olduktan sonra 2001 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur.

Lisans eğitiminden sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamış ve 2004 yılında eğitimini tamamlamıştır. Doktora eğitimine ise 2013 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümünde başlamıştır.

Yüksek lisans eğitimi devam ederken bir yandan TÜBİTAK Marmara Teknopark (MARTEK) bünyesine faaliyet gösteren 5M Danışmanlık ve Yazılım Şirketinde, danışmanlık ve yazılım projelerinde görev almış olup, halen bu şirkette çalışmalarına devam etmektedir.

EKLER

EK A: Anket Formu

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Sayın ilgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı' nda yürütülmekte olan **"Liderlik Tarzları, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi"** konulu doktora tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Vereceğiniz cevaplarda firmanıza ilişkin bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilen sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışmadan elde edilecek olan sonuçların yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkı sağlayacağı düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Anket içerisinde birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz ve desteğiniz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2017 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Mehmet Ali KARAKÖSE
Gebze Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Firma Bilgileri

Firmanızın İçinde Bulunduğu Sektör				
☐ Bankacılık/Finans/Sigorta	☐ Eğitim	☐ Enerji	☐ İletişim	☐ İnşaat
☐ Kimya/Boya	☐ Metal/Demir Çelik	☐ Mobilya	☐ Otomotiv	☐ Sağlık
☐ Tekstil	☐ Turizm	☐ Yazılım	☐ Diğer_____	

Çalışan Sayısı		**Faaliyet Süresi**	

Kişisel Bilgiler

Çalıştığınız Bölüm				
☐ Ar-Ge	☐ Bilgi İşlem	☐ Bakım	☐ Finans/Muhasebe	☐ İdari İşler
☐ İnsan Kaynakları	☐ Kalite	☐ Lojistik	☐ Satınalma	☐ Satış/Pazarlama
☐ Üretim	☐ Diğer_____			

Firmadaki Unvanınız				
☐ YK Başkanı/Sahip	☐ Genel Müdür	☐ Genel Müdür Yard.	☐ Birim Yöneticisi	☐ Mühendis
☐ Uzman	☐ Şef	☐ Teknisyen	☐ Proje Yöneticisi	☐ Diğer_____

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Aşağıdaki soruları lütfen kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

[1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum]

Firmamızda üst yönetimle/üst yönetim;					
Firmamızın geleceği ile ilgili net bir vizyon ortaya koyar.	1	2	3	4	5
Firmamızın nereye gittiği konusunda net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
Çalışanlara davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
Birlikte çalışmak bize (çalışanlara) gurur verir.	1	2	3	4	5
Çalışanların saygınlığını kazanmıştır.	1	2	3	4	5
Çalışanların iyiliği (çıkarları) için kendi çıkarlarını ikinci plana atar.	1	2	3	4	5
Çalışanlara güç ve güven duygusu verir.	1	2	3	4	5
Ortak bir amaç ve görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
Önemli konular (hedefler, temel değerler, inançlar) hakkında konuşur ve çalışanlarda farkındalık oluşturur.	1	2	3	4	5
Firmamız için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
En iyi performansa odaklanır ve çalışanlara bu beklentisini açık bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
Firmamızın geleceği hakkında iyimser bir şekilde konuşur.	1	2	3	4	5
Yapılması gereken işlerle ilgili görüşleri çalışanları heyecanlandırır ve ilham kaynağı olur.	1	2	3	4	5
Çalışanlara hedeflerin başarılacağı konusunda güven verir.	1	2	3	4	5
Çalışanlara firmanın bir parçası olmaktan gurur duyacakları şeyler söyler.	1	2	3	4	5
Çalışanların aynı amaca odaklanmaları için gerekli girişimde bulunur.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında takım ruhu ve takım davranışı geliştirir.	1	2	3	4	5
Çalışanları birer takım oyuncusu olmaları yönünde teşvik eder ve cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, iş grupları ve takımlar arasında işbirliğini teşvik eder ve geliştirir.	1	2	3	4	5
Çalışanların iş yapış şekillerini sorgulamalarını/gözden geçirmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili yeni yöntemler önerir ve yeni yöntemler geliştirmeleri noktasında onları teşvik eder.	1	2	3	4	5
Çalışanlardan, karşılaştıkları problemleri çözerken farklı bakış açıları geliştirmelerini ister.	1	2	3	4	5
Çalışanları yeni şeyler düşünmeleri için teşvik eder ve yönlendirir.	1	2	3	4	5
Karşılaştıkları engelleri aşmada çalışanların yaratıcı (üretici) yeteneklerini kullanmaları gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
Çalışanların entelektüel yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortamlar oluşturur.	1	2	3	4	5
Çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
Çalışanların güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Çalışanlara yeni şeyler öğretmek ve koçluk (öğreticilik, yetiştiricilik) yapmak için vakit harcar.	1	2	3	4	5
Çalışanlara sıradan biri gibi değil, farklı ihtiyaç ve yetenekleri olan bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
Çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5

ADAPTİF LİDERLİK

Aşağıdaki soruları lütfen kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

[1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum]

Firmamızda üst yönetim,					
Çeşitliliği destekler, farklı ya da birbirleri ile çatışan fikirleri (farklı görüşleri) anlayışla karşılar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında karşılıklı ilişkileri teşvik eder ve aralarında bir bağ kurar.	1	2	3	4	5
Firmamıza yeni ve sıra dışı (ilgi çekici) fikirler kazandırır ve bilgi girişi sağlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında karşılıklı ilişki ve etkileşim ağları kurarak, bilgi akışını teşvik eder.	1	2	3	4	5
Fikirlerin serbest biçimde ortaya çıkmasına olanak sağlayan yapılar/mekanizmalar/ortamlar oluşturur ve bunların gelişimini destekler.	1	2	3	4	5
Çalışanların konferans, sempozyum veya benzeri fikir geliştirici aktivitelere katılımını sağlayarak, problemler oluşmadan çözümler geliştirmelerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Ortaya çıkan problemleri "başımıza gelen sıradan olaylar" olarak algılar ve çalışanları da problemleri oluşturan olaylar bütününün bir parçası olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
Bilgi akışını çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimin kaynağı olarak görür ve bunu destekler.	1	2	3	4	5
Firma genelinde bilgi akışına olanak sağlayan kurumsal bir yapı oluşturur.	1	2	3	4	5
Kurumsal hikâyeler (geçmişte yaşanan olaylar) aracılığı ile kurumun geçmişi, mevcut durumu ve geleceği arasında bağlantı kurar.	1	2	3	4	5
Güncel meseleleri/sorunları, geçmiş deneyimleri ve geleceğe ilişkin farkındalığı göz önünde bulundurarak ele alır.	1	2	3	4	5
Kurumsal rutin/standart faaliyetleri belirleyip kontrol etmek yerine yeni davranışlar ve yaratıcı sürprizlerin ortaya çıkmasını araştırır.	1	2	3	4	5
Geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmak amacıyla çalışanlar arasında iletişimi ve diyalog ortamlarının oluşumunu (hikâyeler-geçmişte yaşanan olayların anlatılması, deneyim paylaşımı vb.) kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
Gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin hassas bir zamanlama anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
Geleceği planlarken geçmişi (geçmişte yaşananları) dikkate alır.	1	2	3	4	5
Karmaşık durumlarda ve belirsizlik ortamında neye odaklanılması gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
Değişimi başarmak için çalışanları cezbeden/tetikleyen ve harekete geçiren unsurları bilir/fark eder ve bunların oluşturduğu hareketlerin doğasını anlar.	1	2	3	4	5
Değişimi başarmak için çalışanları cezbeden/tetikleyen ve harekete geçiren unsurların ortaya çıkmasını sağlar veya bunların etkinliğini arttırır.	1	2	3	4	5
Değişimi başarmak için çalışanları cezbeden/tetikleyen ve harekete geçiren unsurların ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla bir kılavuz (çalışanların etrafında toplandığı bir bayrak) gibi hareket eder.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde dinamik bir ortam oluşturabilmek amacıyla bir kılavuz (çalışanların etrafında toplandığı bir bayrak) gibi hareket eder.	1	2	3	4	5

Değişimi sürecinde zamanlamaya önem vermekte ve kurum içerisindeki karmaşık güç ilişkilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
Yeni fikirleri, yetenekleri, fırsatları ve muhtemel etkileri/sonuçları dikkate alır ve bunları etkin bir şekilde geliştirir.	1	2	3	4	5
Çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirmek için sergiledikleri dinamik davranışlar (beklenmedik olaylara hızlıca ve etkin şekilde yanıt verebilme, kişiler arası etkileşim vb.) ile yaptıkları çalışmaların potansiyelinin farkındadır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ

Aşağıdaki soruları lütfen kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

[1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum]

Firmamız güçlü bir amaç duygusuna, temel değerlere ve özgün bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, problem çözmeye ve harekete/eyleme geçmeye olanak sağlayan amaç ve kimlik duygusunu içeren güçlü temel değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda yetenek, yetkinlik, temel değerler, hedefler ve vizyon herkes tarafından net bir şekilde anlaşılır.	1	2	3	4	5
Firmamız çalışanları motive etmeyi, fırsatları algılamayı, fiziksel ve psikolojik kaynakları (potansiyelleri) ortaya çıkarmayı sağlayan temel değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda, mevcut temel varsayımların sürekli olarak sorgulanması ve gerçeğin tam olarak anlaşılmasına yönelik bir anlayış ve arayış vardır.	1	2	3	4	5
Firmamız, sıradan olmaktan ziyade yaratıcılığı teşvik eder ve yeni beceriler geliştirmeye olanak sağlayan fırsatları bulmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Firmamız, dış çevrede (piyasada) olup bitenlerin yorumlanmasına ve deneyimin önemine inanan bir anlayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, yeni bir durum ortaya çıktığında, önceden belirlenmiş standart prosedürleri/tanımlamaları uygulamaktan ziyade duruma özgü yorum ve değerlendirmeler üzerinde yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, olayları tanımlamak, anlamlandırmak, fikirleri ve duyguları ifade etmek için ortak bir dil (Örneğin; kelimeler, simgeler, hikâyeler vb.) kullanılır.	1	2	3	4	5
Firmamız, bir önceki eylemden elde edilen geri bildirimleri gelecekte ortaya çıkacak durumları önceden anlayabilmek amacıyla kullanmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, daha önce hiç karşılaşmadıkları zorluklara karşı farklı ve etkili cevaplar verebilmek için belirli bir disiplin çerçevesinde yaratıcı faaliyetlerde bulunurlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, aniden gelişen durumlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için hem girişimci hem de yaratıcı yeteneklerini bir arada kullanırlar.	1	2	3	4	5
Firmamız, sıra dışı faaliyet/eylem türlerini gerçekleştirme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, sıra dışı (yaratıcı) eylemlerde bulunmak için basit stratejik adımlar uygulamak (tek tip bir davranışta bulunmak) yerine alışılmışın dışında (endüstri standartlarından farklı) stratejik adımlarla ilgilenirler.	1	2	3	4	5
Firmamız, alışılmışın dışında eylem türlerini gerçekleştirmemizi sağlayan karmaşık ve değişken faaliyet/eylem alternatiflerine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasadaki değişimlere zamanında cevap verebilmek ve beklenmedik durumlara karşı uyum sağlayabilmek için çok sayıda ve çeşitli rekabetçi eylem alternatifine sahiptir.	1	2	3	4	5

Firmamız, beklenmedik tehditlere hızlı bir şekilde yanıt vermeye ve sürekli olarak öğrenmeye olanak sağlayan pratik alışkanlıkları geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
Firmamız, mevcut varsayımları olduğu gibi kabullenmek yerine sorgulama alışkanlığı kazanmamızı sağlayan değerler geliştirir.	1	2	3	4	5
Firmamız, çatışma yerine iş birliğini teşvik eden değerler geliştirir.	1	2	3	4	5
Firmamız, katı kurallar yerine esnekliği gelenekselleştiren değerler geliştirir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar mevcut sistemi geliştirecek ve gelişen yeni durumlara karşı etkili yanıtlar sunacak şekilde öngörülü davranmalarını sağlayan alışkanlıklara sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, aniden gelişen durumlardan yararlanabilmek için ihtiyaç duyulmadan önce harekete geçer ve yatırım yapar.	1	2	3	4	5
Firmamızda, eski ve işe yaramayan bilgiler bilinçli olarak unutulur.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanların yeni yetenekler geliştirmesini engelleyen/kısıtlayan davranışlar hemen terk edilir.	1	2	3	4	5
Firmamız, bizim yeteneklerimize sahip olmayan diğer firmaların fark edemeyeceği fırsatları görme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, sürekli soru sordukları ya da bilgi arayışına girdikleri için bilgisiz/cahil olarak görülmez ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, işle ilgili yardım istedikleri ya da hatalarını kabul ettikleri için yetersiz/yeteneksiz olarak görülmez ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, bir konuyla ilgili kritik bir eleştiride/geri bildirimde bulundukları için olumsuz biri olarak görülmezler ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, başkalarının saygınlığına ya da zamanına müdahale etme korkusuyla bir konuyla ilgili geribildirimde bulunmaktan çekinmezler ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızdaki her birim, firmamızın başarısı için firmamızın küçük bir kopyası gibi hareket edebilir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların her biri, firmamızın çıkarları için hem takdir yetkisine hem de sorumluluğa sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, yeni bakış açılarına bağlı olarak öğrenmeye ve değişik davranışlar geliştirmeye olanak sağlayan yapılar/mekanizmalar oluşturur.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlar karar verme sürecine geniş ölçüde dahil edilir.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlar arasında saygın bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlar arasında güven, dürüstlük ve saygıya dayalı (yüz yüze ve sürekli) diyaloglar vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, bilgilendirme ve şeffaflığa dayalı samimi bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, dayanışmaya önem verdikleri için sahip oldukları kaynakları (bilgi, teknoloji, tecrübe vb.) karşılıklı olarak paylaşırlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar sahip oldukları örtük bilgiyi (deneyim, tecrübe, uzmanlık vb.) paylaşma eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar ve bölümler arasında işbirliği (çapraz fonksiyonel) vardır.	1	2	3	4	5

Firmamızda, çalışanlar stratejik/kritik kaynaklarını paylaşabilen kişilerle (firma dışından) güçlü ilişkiler kurarlar.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasa koşullarına veya değişime adapte olmaya yönelik girişimleri desteklemek ve ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek için tedarikçiler ve stratejik ortaklarıyla olan ilişkilerini kullanır.	1	2	3	4	5
Firmamız, çeşitli çevresel unsurlarla olan bağlantıların korunmasını ve böylece firma dışı sosyal sermayenin (ilişkiler, iletişim kanalları vb.) güçlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamız, aniden gelişebilecek durumlarda kullanmak amacıyla fazladan/ekstra kaynak (bilgi, donanım, işgücü, malzeme, finansal kaynaklar vb.) bulundurmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

Aşağıdaki soruları lütfen kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

[1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum]

Firmamız, ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşterilerden sürekli olarak bilgi toplar.	1	2	3	4	5
Firmamız, mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili sürekli olarak bilgi toplar.	1	2	3	4	5
Firmamız, dış çevredeki (piyasadaki) değişimleri ve fırsatları takip eder ve değerlendirir.	1	2	3	4	5
Firmamız, araştırma kurumları (Üniversiteler, teknoloji merkezleri, bilimsel kuruluşlar vb.) ile işbirliğine önem verir.	1	2	3	4	5
Firmamız, bulunduğu sektördeki gelişmeleri takip etmek amacıyla sektörel kaynaklardan (Sektörel dernekler, kuruluşlar, birlikler vb.) bilgi toplar.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasadaki teknoloji tedarikçileri ile güçlü bir bağ kurar.	1	2	3	4	5
Yönetim, çalışanları sektörle ilgili bilgi toplamaya (bilgi kaynaklarını kullanmaya) teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamızda yönetim, ihtiyaç duyulan yeni bilginin elde edilmesi için gerekli desteği sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamız değişen piyasa koşullarını hızlı biçimde analiz eder ve yorumlar.	1	2	3	4	5
Firmamız, elde edilen yeni bir bilgiyi içselleştirmek ve yorumlamak için çalışanların bilgi düzeyi, yetkinlik ve deneyimlerinden istifade eder.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasadaki değişimleri (rekabet koşulları, yasal düzenlemeler vb.) fark etmede hızlıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız, çalışanların eğitim programlarına, sektörel toplantılara/etkinliklere, iş forumlarına, fuarlara vb. katılmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamız, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini içeren yayınları/raporları düzenli olarak gözden geçirir ve bunlar üzerinde çalışır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, birimler arasında etkin bir iletişim ve hızlı bir bilgi akışı vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yönetim, problemlerin çözümünde birimler arası işbirliğini teşvik eder ve destekler.	1	2	3	4	5
Firmamız, problem çözmeye ilişkin geçmiş deneyimlerinden sürekli olarak öğrenir.	1	2	3	4	5
Firmamız, bilgi akışı ve bilgi paylaşımını etkin biçimde sağlamak ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden azami ölçüde faydalanır.	1	2	3	4	5
Firmamız alternatif yenilikleri araştırmayı ve bunlara adapte olmak için var olan eski bilgileri ve mevcut uygulamaları ortadan kaldırmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamızda yönetim, çalışanların başkalarından elde ettikleri bilgileri (faydalı bilimsel ve teknolojik bilgileri) kendi işlerinde kullanmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamız, Ar-Ge, üretim ve pazarlama birimleri arasındaki iletişim ve bilgi akışını (Ar-Ge sürecini) etkin biçimde koordine eder.	1	2	3	4	5

Firmamız, değişen piyasa koşullarını (özellikle trendleri) yeni ürün ve hizmetler açısından göz önünde bulundurur ve değerlendirir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, elde ettikleri yeni bilgileri gelecekte kullanmak için özümser, kayıt altına alır ve saklarlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, işle ilgili deneyimlerini diğer çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, sahip oldukları bilgi ile yeni öngörüler/fikirler arasındaki ilişkiyi başarılı bir şekilde kurabilirler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, öğrendikleri yeni bilgiyi işlerinde kolay biçimde uygulayabilirler.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasadaki değişime ayak uydurabilmek ve rekabetin getirdiği zorluklarla başa çıkabilmek amacıyla elde edilen yeni bilgiden azami ölçüde faydalanır.	1	2	3	4	5
Firmamız sahip olduğu bilgiyi (özellikle yeni teknolojik bilgiyi) ürün/hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde veya iyileştirilmesinde kullanır.	1	2	3	4	5
Firmamız, kendi iş stratejilerine üstünlük sağlayan bilgi ve tecrübeyi (teknoloji ve işle ilgili) etkin biçimde uygulama becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, yeni ürün ve hizmetleri kolay biçimde geliştirir ve uygular.	1	2	3	4	5
Firmamız, bilgiden en iyi şekilde nasıl yararlanacağını sıklıkla göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
Firmamızda yönetim, yeni ürün ve hizmet prototiplerinin geliştirilmesini destekler.	1	2	3	4	5
Firmamız, yeni teknolojileri iş süreçlerinde kullanarak daha etkin çalışma yeteneğine sahip olur.	1	2	3	4	5
Firmamız, işle ilgili bir hata oluştuğunda, her adımı izleyebilir ve neyin yanlış gittiğini anlamak için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5

FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

Aşağıdaki soruları lütfen kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

[1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum]

Firmamız, sık sık yeni fikirleri hayata geçirir.	1	2	3	4	5
Firmamızda mevcut işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır.	1	2	3	4	5
Firmamız, iş süreçlerine ilişkin yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız yeni ürünleri/hizmetleri pazara sunmada genellikle öncüdür.	1	2	3	4	5
Firmamızda yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.	1	2	3	4	5
Son 5 yıl içinde firmamızın yeni ürün/hizmet sayısı artmıştır.	1	2	3	4	5

Ankete vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

EK B: Faktör Yükleri (Doğrulayıcı Faktör Analizi)

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
Yetkinlik Yönelimi																		
ÖDK.PA5	0,792																	
ÖDK.PA2	0,780																	
ÖDK.DH1	0,748																	
ÖDK.PA3	0,715																	
ÖDK.YA6	0,713																	
ÖDK.PA4	0,708																	
ÖDK.DGS4	0,651																	
ÖDK.YA5	0,634																	
ÖDK.YA4	0,623																	
Kavramsal Yönelim																		
KY4		0,825																
KY2		0,797																
KY3		0,790																
KY1		0,727																
Sıra Dışı Çeviklik																		
SDC3			0,822															
SDC2			0,819															
SDC1			0,759															
SDC4			0,712															
Psikolojik Güvenlik																		
PG3				0,905														
PG4				0,876														
PG2				0,826														
PG1				0,777														

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
Derin Sosyal Sermaye																		
ÖDK.DSS3					0,819													
ÖDK.DSS2					0,786													
ÖDK.DSS4					0,786													
ÖDK.DSS6					0,738													
ÖDK.DSS1					0,716													
ÖDK.DSS5					0,716													
Geniş Kaynak Ağları																		
GKA2						0,826												
GKA3						0,814												
GKA4						0,738												
GKA1						0,716												
İdeal Etki																		
DL.İE3							0,826											
DL.İE5							0,801											
DL.İE9							0,779											
DL.İE8							0,769											
DL.İE4							0,755											
DL.İE10							0,708											
DL.İE2							0,707											
DL.İE1							0,677											
İlham Verici Motiv.																		
DL.İVM8								0,874										
DL.İVM7								0,860										
DL.İVM9								0,839										
DL.İVM6								0,787										

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
DL.İVM5								0,723										
Entelektüel Teşvik																		
DL.ET4									0,847									
DL.ET2									0,796									
DL.ET3									0,771									
DL.ET5									0,761									
DL.ET1									0,643									
Bireysel İlgi																		
DL.Bİ2										0,870								
DL.Bİ4										0,868								
DL.Bİ1										0,821								
DL.Bİ3										0,792								
DL.Bİ5										0,790								
Bağlayıcı Davranış																		
AL.BD4											0,822							
AL.BD5											0,804							
AL.BD2											0,792							
AL.BD3											0,785							
AL.BD8											0,764							
AL.BD9											0,737							
AL.BD1											0,726							
AL.BD6											0,663							
Cezbedici Davranış																		
AL.CD4												0,857						
AL.CD3												0,856						
AL.CD2												0,829						

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
AL.CD1												0,809						
AL.CD6												0,798						
AL.CD7												0,790						
AL.CD5												0,728						
Doğrusal Olm. Davr.																		
AL.DOD7													0,774					
AL.DOD6													0,728					
AL.DOD2													0,683					
AL.DOD1													0,634					
Bilgi Edinme																		
ÖÖK.BE3														0,816				
ÖÖK.BE2														0,78				
ÖÖK.BE1														0,739				
ÖÖK.BE6														0,717				
ÖÖK.BE5														0,708				
Bilginin Asimilasyonu																		
ÖÖK.BA7															0,836			
ÖÖK.BA8															0,817			
ÖÖK.BA6															0,814			
ÖÖK.BA3															0,743			
ÖÖK.BA5															0,733			
ÖÖK.BA4															0,663			
Bilginin Transferi																		
ÖÖK.BT4																0,779		
ÖÖK.BT6																0,765		
ÖÖK.BT5																0,739		

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
ÖÖK.BT2																0,725		
ÖÖK.BT3																0,724		
ÖÖK.BT1																0,690		
Bilginin Kullanımı																		
ÖÖK.BK5																	0,818	
ÖÖK.BK4																	0,812	
ÖÖK.BK7																	0,798	
ÖÖK.BK3																	0,790	
ÖÖK.BK6																	0,778	
ÖÖK.BK8																	0,704	
Firma Yenilikçiliği																		
FY3																		0,828
FY1																		0,827
FY2																		0,801
FY4																		0,753
FY5																		0,729
FY6																		0,659