

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ
GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ
BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**

DOKTORA TEZİ

HÜLYA ATEŞOĞLU

195600143

DANIŞMAN: PROF. DR. HARUN DEMİRKAYA

İSTANBUL, 2023

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ
GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ
BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**

DOKTORA TEZİ

HÜLYA ATEŞOĞLU

195600143

Danışman: Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

İSTANBUL, 2023

KABUL VE ONAY

HÜLYA ATEŞOĞLU tarafından hazırlanan **“LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI”** adlı tez çalışmasının savunma tarihi 10.02.2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

.....

Üye

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Gönül KONAKAY

Kocaeli Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Volkan HACIOĞLU

İstanbul Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Yağmur ÖZYER AKSOY

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun
..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



ÖZET

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ve ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI
ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI
DOKTORA TEZİ
HÜLYA ATEŞOĞLU
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI
(DANIŞMAN: PROF. DR. HARUN DEMİRKAYA)
İSTANBUL, 2023**

Günümüzde örgütler, çok hızlı değişmekte ve gelişmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler ve dijital dönüşümün etkileriyle küreselleşen pazarda ayakta kalabilme çabasındadırlar. Tüm bunların yanı sıra bu değişim ve gelişmeler hem iş yapış şekillerini hem de çalışanda ihtiyaç duyulan yetkinlikleri değiştirmiştir. Bu hızlı değişim örgütlerin daha çevik ve daha dayanıklı olmasını gerektirmektedir. Tüm bunlara ilaveten örgütlerin ayakta kalabilmesi için iç girişimciliği de teşvik etmesi hayati bir önem taşımaktadır.

Bu araştırma, liderlik tarzlarının, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamını, İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim firmaları oluşturmuştur. Veriler çalışanlara anket yapılarak elde edilmiştir. Anket, tesadüfi örneklem yoluyla 530 kişi ile tamamlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş, önerilen modele ilişkin hipotezler yapısal eşitlik modellemesi analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, istismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimcilik aracılık role sahip değilken, yardımsever, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarında örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Çeviklik, İç Girişimcilik



ABSTRACT

**INVESTIGATION OF INTERNAL ENTREPRENEURSHIP'S
INTERMEDIATE ROLE IN THE CONTEXT OF IT SECTOR IN THE
EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL AGILITY
AND ORGANIZATIONAL RELIABILITY
PHD THESIS
HÜLYA ATEŞOĞLU
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES, ISTANBUL AREL UNIVERSITY
DEPARTMENT OF BUSINESS
MANAGEMENT AND ORGANIZATION
(ADVISOR: PROF. DR. HARUN DEMİRKAYA)
İSTANBUL, 2023**

Today, organizations are changing and developing very rapidly. They are trying to survive in the globalizing market thanks to technology and internet. In addition to all these, these changes and developments have changed both the way of doing business and the competencies needed in the employee. This rapid change requires organizations to be more agile and more resilient. In addition to all these, it is vital for organizations to encourage intrapreneurship for their survival.

This research was carried out to understand the mediating effect of intrapreneurship on the effect of leadership styles on organizational agility and organizational resilience. The scope of the research consisted of informatics companies operating in Istanbul. The data were obtained by surveying the employees. The survey was completed with 530 people through random sampling. SPSS 21.0 and AMOS 22.0 statistical software were used in the analysis of the data. Confirmatory factor analysis (CFA), item-total correlation, and Cronbach Alpha methods were used within the scope of validity and reliability studies of the scales.

In the light of the data obtained, the relations between the variables were examined by correlation analysis, and the hypotheses regarding the proposed model were tested with structural equation modeling analysis. As a result of the research, intrapreneurship does not have a mediating role in the effect of abusive autocratic leadership on organizational agility and organizational resilience, while intrapreneurship has a mediating role in the effect of

benevolent, participatory and democratic leadership styles on organizational agility and organizational resilience.

Keywords: Leadership, Organizational Resilience, Organizational Agility, Internal Entrepreneurship



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK.....	5
2.1. Liderlik ve Kapsamı	5
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	6
2.1.2. Liderliğin Genel Özellikleri.....	9
2.1.3. Lider Nitelikli Yöneticilerin Özellikleri	10
2.1.4. Liderlikte Güç Kaynakları	11
2.1.4.1. Genel Güç Kaynakları.....	11
2.1.4.2. Tematik Güç Kaynakları	14
2.1.5. Liderin Temel Görevleri	17
2.1.5.1. Vizyon, Misyon ve Değerleri Belirlemek	18
2.1.5.2. Organizasyonu Yapılandırma	18
2.1.5.3. İnsan Kaynaklarının Seçimi ve Eğitimi	19
2.1.5.4. İletişim ve Koordinasyon.....	20
2.1.5.5. Kriz Yönetimi	20
2.1.5.6. Entegrasyon ve Kaynak Temini	21
2.1.5.7. Ekip Kurma.....	22
2.2. Liderlik Teorileri	22
2.2.1. Özellikler Teorisi.....	23
2.2.2. Davranışsal Teoriler	24
2.2.3. Durumsallık Teorileri	25
2.3. Liderlik Modelleri	26
2.3.1. Karizmatik Liderlik	26
2.3.2. Kriz Dönemi Liderliği	27
2.3.3. Yönetimsel Liderlik	28
2.3.4. Bürokratik Liderlik	29
2.3.5. Dönüştürücü Liderlik.....	29
2.3.6. Bilgi Toplumu Liderliği.....	30
2.3.7. Entelektüel Liderlik	30
2.3.8. Vizyoner Liderlik	31
2.4. Liderlik Tarzları	32
2.4.1. İstismarcı-Otokratik Liderlik	32
2.4.2. Babacan (Yardımsever) Liderlik	33
2.4.3. Katılımcı Liderlik	33
2.4.4. Demokratik Liderlik	33
3. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	35
3.1. Dayanıklılık Kavramı	35
3.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı	36
3.3. Örgütsel Dayanıklılığı Sağlayan Nitelikler	38
3.4. Örgütsel Dayanıklılıkla İlişkili Kavramlar	40
3.5. Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	42
3.5.1. Davranışsal Yaklaşım	43
3.5.2. Sezgisel Yaklaşım.....	44
3.5.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı	45
3.5.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı	45
3.5.5. Sistem Yaklaşımı	47

3.6. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları	48
3.6.1. Sağlamlık	48
3.6.2. Yedekleme	49
3.6.3. Beceri.....	50
3.6.4. Atıklık.....	51
4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	52
4.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı, Bileşenleri ve Özellikleri	52
4.1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı.....	52
4.1.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı Bileşenleri.....	54
4.1.3. Örgütsel Çeviklik Kavramının Özellikleri.....	57
4.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	58
4.2.1. Cevap Verme	59
4.2.2. Esneklik	61
4.2.3. Hız	62
4.2.4. Yetkinlik.....	63
4.3. Örgütsel Çevikliğin Yararları	65
4.4. Örgütsel Çevikliği Başarma	68
5. İÇ GİRİŞİMCİLİK	69
5.1. İç Girişimcilik Kavramı.....	70
5.2. İç Girişimciliğin Önemi.....	71
5.3. İç Girişimciliğin Özellikleri	73
5.4. İç Girişimcilik Süreci	74
5.5. İç Girişimcilik Boyutları.....	76
5.5.1. Yenilik	76
5.5.2. Proaktiflik	77
5.5.3. Özerklik	78
5.5.4. Risk Alma.....	79
5.6. İç Girişimcilik Türleri.....	80
5.6.1. Sürdürülebilir Yenileme	80
5.6.2. Organizasyonel İyileştirme	80
5.6.3. Stratejik Yenileme	81
5.6.4. Yeni Alan Tanımlama	83
6. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜ	83
6.1. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Çeviklik	83
6.1.1. İstismarcı-Otokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik.....	85
6.1.2. Babacan (Yardımsever) Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik	88
6.1.3. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik.....	90
6.1.4. Demokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik.....	92
6.2. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Dayanıklılık	92
6.2.1. İstismarcı-Otokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık	93
6.2.2. Babacan (Yardımsever) Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık	94
6.2.3. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık.....	94
6.2.4. Demokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık.....	94
6.3. İç Girişimciliğin Aracılık Rolü.....	95
7. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI	98
7.1. Araştırmanın Konusu	98
7.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	98
7.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	98
7.4. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri.....	98
7.5. Araştırmanın Yöntemi	102
7.5.1. Veri Toplama Tekniği	102
7.5.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	103
7.6. Ölçme Araçları	103
7.6.1. Ölçeklerin Kaynakları ve Uyarlanmaları	103

7.6.2. Liderlik Tarzları Ölçeği	103
7.6.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği	104
7.6.4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	104
7.6.5. İç Girişimcilik Ölçeği	104
7.7. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler	105
7.8. Bulgular	105
7.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	105
7.8.2. Betimsel Bulgular	106
7.8.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	107
7.8.4. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenirlikleri.....	109
7.8.4.1. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi.....	109
7.8.4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi.....	112
7.8.4.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi.....	114
7.8.4.4. İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi.....	118
7.8.5. Hipotez Testleri	120
7.8.5.1. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular	122
7.8.5.2. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular	128
7.8.6. Hipotez Sonuçları	132
SONUÇ	134
ÖNERİLER.....	140
KAYNAKLAR.....	146

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	99
Şekil 2. Araştırma Modeli	100
Şekil 3. Liderlik Tarzları ölçeği DFA diyagramı	111
Şekil 4. Örgütsel Çeviklik ölçeği DFA diyagramı	114
Şekil 5. Örgütsel Dayanıklılık ölçeği DFA diyagramı	117
Şekil 6. İç Girişimcilik ölçeği DFA diyagramı	120
Şekil 7. Araştırmanın birinci modeli	122
Şekil 8. İç girişimciliğin aracılık etkisine ait yol modeli diyagramı (Örgütsel çeviklik bağımlı değişken).....	127
Şekil 9. Araştırmanın ikinci modeli	128
Şekil 10. İç girişimciliğin aracılık etkisine ait yol modeli diyagramı (Örgütsel dayanıklılık bağımlı değişken).....	132

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Yıllara Göre Değişimi	7
Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı	105
Tablo 3. Ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler.....	106
Tablo 4. Değişkenler arasındaki ilişki.....	107
Tablo 5. Liderlik Tarzları ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri.....	110
Tablo 6. Liderlik Tarzları ölçeği DFA ve güvenilirlik analizi bulguları	110
Tablo 7. Örgütsel Çeviklik ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri.....	112
Tablo 8. Örgütsel Çeviklik ölçeği DFA ve güvenilirlik analizi bulguları	113
Tablo 9. Örgütsel Dayanıklılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri.....	114
Tablo 10. Örgütsel Dayanıklılık ölçeği DFA ve güvenilirlik analizi bulguları.....	115
Tablo 11. İç Girişimcilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri.....	118
Tablo 12. İç Girişimcilik ölçeği DFA ve güvenilirlik analizi bulguları	118
Tablo 13. Araştırmanın birinci modeline ilişkin bulgular	124
Tablo 14. Araştırmanın ikinci modeline ilişkin bulgular	129
Tablo 15. Hipotez Bulgularının Özeti	132

KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
%	: Yüzde
$\bar{x}$	: Ortalama
SS	: Standart sapma
p	: Anlamlılık düzeyi
t	: t değeri
r	: Pearson korelasyon katsayısı
β	: Standardize regresyon katsayısı

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda bana her zaman yardımcı olan, bilgisini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA hocama; engin bilgi ve deneyimleriyle tez çalışmamın olgunlaşmasında önemli katkıları olan değerli hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e; yaptığı yönlendirme ve katkılarından dolayı Doç. Dr. Volkan HACIOĞLU hocama teşekkürlerimi sunarım. Tezimin tamamlanma sürecinde çok değerli katkılarda bulunan Doç. Dr. Yağmur ÖZYER AKSOY'a ve Doç. Dr. Gönül KONAKAY hocalarıma tüm kalbimle teşekkür ederim.

Desteklerini ve sevgilerini her zaman hissettiğim annem ve babam başta olmak üzere tüm aileme en içten dileklerimle teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

Kurumsal başarının hiç olmadığı kadar kırılgan olduğu günümüzde, örgütler çok hızlı değişmekte ve gelişmekte olan teknoloji ve internet sayesinde küreselleşen pazarda ayakta kalabilme çabasındadırlar. Bununla birlikte, 2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan COVID-19 pandemisi ve yarattığı küresel kriz, tüm dünyayı derinden etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir.

Her kriz doğası gereği yaşamı derinden etkiler; eskinin yerine yenisini getirir. Şimdilerde insanlık küresel virüs salgınıyla mücadele ederken, bu global krizin de tüm ezberleri bozması, tüm paradigmaları değiştirmesi beklenmektedir. Yeni dönemde, örgüt kültürünün temel belirleyeni olan kurumsal yapı ve yaklaşımların da önemli ölçüde dönüşüme uğrayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda yeni bir ekonomik sistem ve çalışma düzeninin ortaya çıkması imkân dâhilinde görülmektedir.

Dünyada yaşanmakta olan hızlı ve etkili değişim, örgütlerin daha çevik ve daha dayanıklı olmasını gerektirmektedir. Tüm bunlara ek olarak örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için iç girişimciliği de teşvik etmesi hayati bir önem taşımaktadır.

Bu bağlamda liderlik, örgütün çevikliği ve dayanıklılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte örgütlerin, izlediği politika ve liderlik tarzıyla da iç girişimciliği teşvik ediyor olması gerekmektedir.

Örgütlerin stratejik bilince sahip olarak, çağın dinamikleri çerçevesinde, esnek ve çevik hareket yeteneğine sahip olması oldukça önemlidir. Bu durum da fırsatları gören ve değerlendiren, yenilikçi fikirleri etkili bir şekilde yönetebilen, iç girişimciliği teşvik eden liderler aracılığıyla gerçekleşebilmektedir.

Yaşanan dijital çağda, uçaktan bisiklete, enerji santralinden en basit bir oyuncığa kadar her şeyin temelinde artık bilişim teknolojileri yer almaktadır. Tüm iş süreçleri dijital ortama taşınmaya çalışılmaktadır. Geçmişteki sayısallaştırma (digitization) objelerin, nesnelerin ve verilerin elektronik ortama aktarılması olarak gerçekleşmekteydi. Bunun yerine yakın geçmişte dijitalleşmeyle (digitalization) birlikte değişim, belli iş süreçlerinin

elektronik ortama aktarılması şeklinde gelişmiştir. Günümüz dünyasında ise dijital dönüşümle birlikte tüm iş süreçlerinin ve işin kendisinin elektronik ortama taşınması söz konusudur. Dijital dönüşüm, tüm üretim ve tüketim ilişkilerini büyük ölçüde dönüştürmektedir.

Sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm ile ilgili yaşanan tüm değişim ve dönüşümlerden en çok etkilenen sektörlerin başında bilişim sektörünün gelmesi doğaldır. Bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bu hızlı değişimi yönetebilmeleri ve olumsuzluklara karşı dayanıklı ve çevik olabilmeleri, yani örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik seviyeleri yaşamsal öneme sahiptir.

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin beklenmeyen olayları, ileride karşılaşılabilecekleri tehditleri ve olumsuz gelişmeleri önceden tahmin etmesi ve başa çıkabilmek için tedbirler alması anlamına gelir. Bununla birlikte örgütlerin karşılaştığı tehditler ile baş edebilmesi ve yaşanan olumsuzluklardan yeni şeyler öğrenerek kendini geliştirmesi önemli bir kabiliyet olarak öne çıkmaktadır. Bu süreç dinamik bir süreç olarak da kabul edilebilmektedir. Literatürde örgütsel dayanıklılığın diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar olmasına karşın, bilişim sektörü özelinde liderlik tarzlarının hem örgütsel çeviklik hem de örgütsel dayanıklılığa, iç girişimcilik bağlamında etkisi üzerine yapılmış olan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel çeviklik; örgütün iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlarda örgütün öngörülemeyen bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Dijitalleşmenin etkisiyle örgütlerin değişim yönetimi karar ve faaliyetleri geçmişe kıyasla giderek daha fazla stratejik bir hal almaktadır.

İç girişimcilik; yenilikler yoluyla farklılık yaratan, değişimleri fırsata çeviren, örgütün rekabet gücünü arttıran ve sürdürülebilir hale getiren, bunu da örgüt içindeki yetenekleri ortaya çıkarmak ve geliştirmek, yeni ürünlere, hizmetlere, teknolojilere yönelmeyi, odaklanmayı sağlayarak gerçekleştiren çalışan davranışlarıdır (Kaygın ve Güllüce, 2012:93-103).

Bu çalışmada liderlik tarzları Likert'in Sistem-1 Sistem-4 liderlik modeli çerçevesinde istismarcı-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik olarak ele

alınmıştır. İstismarcı Otokratik liderlik, örgütlerde bütün kararların lider tarafından alındığı, takım içinde ve işgörenler arasında güven ve işbirliğinin sağlanamadığı, görev odaklı liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Yardımsever (Babacan) Otokratik liderlikte kararlar, genelde üst düzey seviyesinde alınır. Bazı küçük uygulama kararları, astlara sorularak alınabilir. Üstlerin astlarla olan ilişkisi korumacı, destekleyici bir tutum şeklinde ilerlemektedir (Megginson ve diğerleri, 400; Harris ve Hartman, 2001:233). Katılımcı liderlik, takipçilerinin liderin karar alma süreci üzerinde etkili olmasına izin verilen liderlik tarzını ifade etmektedir. Katılımcı liderlikte danışma, ortak karar, güç paylaşımı, yerinden yönetim, güçlendirme ve demokratik yönetim gibi kavramlara yer verilmektedir (Yukl, 2018: 107-108). Demokratik lider, diğerlerine yetki devreden, katılımı teşvik eden ve astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü kullanan liderdir (Daft1991:375).

Çağımızın dinamikleri çerçevesinde örgütlerin olumsuz iç ve dış çevre koşullarına dayanıklı, esnek ve çevik hareket yeteneğine sahip olması oldukça önemlidir. Bu durum da fırsatları gören ve değerlendiren, yenilikçi fikirleri etkili bir şekilde yönetebilen, iç girişimciliği teşvik eden liderler vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu yaklaşımı araştırmak için yapılmış olan bu çalışma İstanbul'da yerleşik bilişim teknolojileri firmalarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Toplam yedi bölümden oluşmakta olan araştırmanın birinci bölümünde, çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme ve tezi oluşturan değişkenlere ilişkin giriş yazısı yer almaktadır.

İkinci bölümünde liderlik, liderlik teori ve modellerine göre ortaya çıkan liderlik tarzlarından bahsedilmiştir. Liderlerin, astlarına nasıl bir davranışla yaklaştığına ilişkin yönetim yaklaşımları gösterilmiş, sonrasında araştırmanın ölçeğini oluşturan Likert'in geliştirdiği Sistem 4 modeli, alt unsurlarıyla açıklanmıştır. Bu alt unsurlar, istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik tarzları olarak araştırmada yerini almıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel dayanıklılık kavramı alt unsurlarıyla açıklanmıştır. Bu alt unsurlar; sağlamlık, yedekleme, atiklik ve beceridir. Bu kapsamda örgütsel dayanıklılığa ilişkin yaklaşımlardan bahsedilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde, örgütsel çeviklik kavramı alt unsurlarıyla ele alınmıştır. Örgütsel çevikliğin alt unsurları; cevap verebilme, esneklik, yetkinlik ve hızdır.

Beşinci bölümde, aracı değişken olan iç girişimcilik kavramı ve alt unsurlarından bahsedilmiştir. İç girişimciliğin alt unsurları, yenilik, proaktiflik, özerklik ve risk almadır.

Altıncı bölümde, araştırma değişkenlerinin birbiriyle olan etkileşimleri ele alınmıştır.

Yedinci bölümde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve araştırmaya ilişkin bulgular sunulmuştur. Bu bölümde verilerin toplanma sürecinden analiz sürecine kadar olan aşamalar; analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan araştırmanın bulguları ve bulgular ışığında çıkarımlar tespit edilmiştir.

Son bölümde de araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş, bu bölüm bilim dünyası ve örgütlere öneriler ile tamamlanmıştır.

2. LİDERLİK

Liderlik, geçmişten günümüze oldukça ilgi gören ve çalışma alanı bulan bir kavramdır. Liderlik ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Zaman içerisinde değişen koşullara göre tanımlar genişlemiş, iyi liderlerin örgütler için önemi her geçen gün artmıştır. Çalışmamızda liderlik kavramı ve kapsamı hakkında bilgi verilecektir.

Liderlik sürecinin, örgütün verimli ve etkin çalıştırılması, örgüt üyelerinin motive edilerek performansının arttırılması, örgütün belirlenen stratejik hedeflerine ulaştırılması, örgüt içi çatışmanın önlenmesi gibi örgüte önemli etkileri bulunmaktadır. Liderlik sürecinin olumlu etkileri, örgütsel performansının artmasına katkıda bulunmakta bu durumda da örgütler, önemli bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

2.1. Liderlik ve Kapsamı

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Liderlik kavramının bu kadar eski olmasına rağmen halen popülerliğini koruması, üzerinde her yıl binlerce çalışma yapılması ve halen anlaşılmaya çalışılmasının sebebi, her geçen gün liderliğe duyulan ihtiyacın artması ve ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerinin farklılaşmasıdır. Bennis'in (1999) de belirttiği gibi kişi ancak tek başına ıssız bir adada yaşadığında bir lidere duyacağı ihtiyaç ortadan kalkabilir ama o zaman bile kişi, etrafında ehlileştirdiği canlılar üzerinde hâkimiyet kurup, onlara liderlik etmeye çalışır. Çünkü liderlik aslında insanın doğasında olan bir gerçekliktir. Küçük yaştan itibaren kişiler etrafındaki insanları farkında olmadan değerlendirir ve kendinden zayıf gördüğünde hükmetmeye, kendinden daha güçlü gördüğünde ise ona tabii olmaya çalışır. Yani liderlik, kişilerin her zaman ihtiyaç duyduğu bir olgudur. Bu noktada etkili liderlik, takipçilerin hedefleriyle grubun hedeflerini en üst düzeyde ilişkilendiren ve örtüştüren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle bireyin hedefine ulaşırken grup ve toplum çıkarları ile ortak paydada buluşturulmak için planlama, girişim, örgütlenme ve motive etme yeteneklerine sahip (Gürer, 2019: 11-12), takım çalışması yapabilen liderler etkin liderlerdir ve tüm örgütler bu tür liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Liderlik tanımlarının çoğunda liderliğin insanlar üzerinde kasıtlı bir etki oluşturarak grup veya örgütsel faaliyetlere ve ilişkilere yön verme, bunları yapılandırma veya

kolaylaştırmayı kapsayan bir süreçten söz edilmektedir. Bunun dışındaki liderlik tanımlarının ortak noktası yok denecek kadar azdır. Tanımlarda insanlar üzerindeki etkinin kim tarafından, hangi amaçla ve ne şekilde uygulanacağı, sonuçlarının ne olacağına ilişkin yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıkların nedeni akademik titizlikten kaynaklanmamakta olup liderlik sürecine ilişkin belirgin görüş ayrılıklarına işaret etmektedir. Farklı koşullar ve incelenen farklı olgular sonuçların da farklı olmasına neden olurken (Yukl, 2018: 2), liderlik konusu yoğun çalışma alanı bulan bir konu olmaktadır.

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının geçmişten gelen uzun macerası bu alanda yapılan araştırmaların sayısını artırdığı gibi kavrama ilişkin tanımları ve yaklaşımları da farklılaştırmıştır. Bununla birlikte “etrafındakileri belirlenen amaç etrafında bir araya getirme ve bu hedefe doğru harekete geçirme eylemi” liderlik; bu eylemi gerçekleştiren kişi “lider” olarak tanımlanabilir (Şişman, 2018: 3). Lider, üyelerin yüksek motivasyon ve istekle, görevleri en etkili bir biçimde gerçekleştirmeleri noktasında etkileyen kişidir.

Liderliğe ilişkin başka bir tanımda liderlik bir süreç olarak ele alınmakta ve “belirli koşullarda bireysel veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için işgörenlerin yönlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise “yapılması gerektiğine inandığı şeyleri başkalarına istekle yaptırabilme yeteneği” bunu yapan kişiye de lider denilmektedir. Lider kavramı için yapılan tanımlardan bir diğeri de “takipçilerine sahip olma, güç, otorite, cezalandırma, ödüllendirme” şeklindedir (Pehlivan, 2019: 292).

Krausz (1986:86) liderliği “başkalarının hareketlerine etki eden güç”, Zaleznik (1999:67) “başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme gücü”, Hock (1988:169) ise “sıradan insanların olağanüstü işler yapmasını sağlayan bir yol göstericilik” olarak tanımlamışlardır. Tüm bu ve benzeri tanımlar göz önüne alındığında, günümüzün aksine geçmişte liderliğin, bireyselliğin ön plana çıktığı bir kavram olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Günümüzde ise liderlik, bir takım oyunculuğu, takımın bir parçası olma, onu harekete geçirme olarak algılanmaktadır. Yani lider, bir takım içinde liderlik özelliklerini sergileyebildiği ölçüde takipçiler tarafından desteklenecek, verilen görevler sorumluluklar gönüllü olarak yerine getirilecek ve lider olarak kabul edilebilecektir. Veya Aslan’ın (2019) deyiimiyle lider, ancak takım oyuncusu olduğu takdirde takımdaki kişilerin

görevlerini icra etmelerini ve sorumluluklarını üstlenmelerini sağlayabilecek ve takımın yeteneklerini etkileyebilecektir.

Liderlik kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde “bir gruptaki faaliyetleri ortak bir hedefe yönlendirme”, “örgütün rutin direktiflerine mekanik itaatin üstündeki ve ötesindeki itaat”, “organize bir grubun faaliyetlerini, hedefleri gerçekleştirme yönünde etkileme süreci”, “insanların birlikte yaptıkları şeylere anlam kazandırarak onların bunu anlamasını ve buna bağlanmasını sağlama süreci”, “bir bireyin diğer insanları örgütün başarısına katkıda bulunma yönünde etkileme ve motive etme yeteneği” gibi örnekler dikkat çekici tanımlar olarak görünmektedir (Yukl, 2018: 3). En kapsamlı şekilde liderlik; en etkili şekilde, kişileri belirlenen görevler doğrultusunda, motive bir biçimde yerine getirme konusunda etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2018: 35).

Liderlik literatüründe liderliğe ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Kavramsal olarak bu kadar farklı tanımlarının yapılmasında; iş dünyasında yaşanan değişimler, örgüt yönetiminde ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, toplumsal tarihi olaylar ve kavramın araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmalarıdır.

Liderliğin özü, üyelerinin potansiyellerini görebilme ve harekete geçmeleri noktasında onlara ilham vermektir. Lider; etkileşimde bulunduğu üyenin yetkinlik düzeyine, koşullara, durumun hassasiyetine ve yerine getirilecek olan görevin göreceli önemi ve önceliğine göre liderlik tarzı değişiklik gösterebilir.

Lider; işlerin düzene girmesi ve devamlılığın sağlanmasının ötesinde pek çok özelliğe sahip olan kişidir.

Liderlik literatürü incelendiğinde, liderliğe ilişkin pek çok tanım yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu tanımlar yılları itibariyle tablo’da yer almaktadır (Erçetin, 2000: 4-7; Akdemir, 2018a: 76):

Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Yıllara Göre Değişimi

Yıl	Liderlik Tanımları	Araştırmacı ve Yazar
1902	Liderlik sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.	C.H. Cooley
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.	E.F. Mumford
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.	F.W. Blackmar
1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.	E.L. Munson
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.	F.S. Chapin
1927	Liderlik, grup üyelerinin enerji ve isteklerini fark ederek bunların karşılanması sağlamaktır.	L.L. Bernard
1930	Liderlik, insanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.	C.M. Bundel
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu kanıtlamaktır.	C.E. Kilbourne
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilebilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.	T.R. Phillips
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.	N. Copeland
1948	Liderlik, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol altında tutabilmektir.	I. Knickerbocker
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	R.M. Stodgill
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.	H.Koontz ve C.O'Donnel
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.	G. Tery
1964	Liderlik, kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.	J. Lipham
1968	Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.	R. Dubin
1978	Liderlik, kurum üyelerini rutinin dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır.	D. Katz ve R.L. Kahn
1986	Liderlik, başkalarının faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.	R.R. Krausz
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.	C. Norris
1991	Liderlik, ortak amaçlar yaratarak grubu harekete geçirebilmektir.	E. Jaques ve S. D. Clement
1992	Liderlik, uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.	W. Pagonis
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.	T.J. Kowalski ve U.C. Reitzig

1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.	R. Heifetz
1995	Liderlik, kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.	R.T. Ogawa ve S.T. Bossert
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji gibi eylemleri geleceği yaratıcı ekiplerle yönetmektir.	G.R. Sullivan ve M. V. Harper
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri amaca ulaşma çabasına dönüştürerek insanları etkilemektir.	K. Gallagher ve Diğerleri
2007	Liderlik, bilgi ve kişilik gücüyle insanları etkileyebilmektir. Liderlik, krizi yönetebilme sanatıdır.	A. Akdemir
2014	Liderlik, ortalama insanlardan olağanüstü sonuçlar elde etme yetkinliği ve sanatıdır.	B. Tracy
2017	Liderlik, bilgi, kişilik ve entelektüel güçle geniş kitleleri, farklı kültürdeki grupları etkileme becerisi ve sanatıdır.	A. Akdemir
2018	Lider, girdiği yerin şeklini alan değil, oraya şekil verendir. Liderlik makam gücünden ve formal yetkilerden bağımsız olarak kişilerin kendilerinin başkalarının boylandırılmasına izin vermeleridir.	A. Akdemir
2018	Liderlik, başkalarını belirli görevleri en etkili bir şekilde, yüksek motivasyonla, tutkuyla yapmak konusunda etkileme becerisidir, sanatıdır.	A. Akdemir

Kaynak: Erçetin, 2000: 4-7; Akdemir, 2018a: 76

2.1.2 Liderliğin Genel Özellikleri

Liderlik insanlık tarihinin en eski dönemlerinden bu yana varlığını sürdürmekte ve sürekli gelişmekte olduğundan dinamik bir davranış sürecine sahip olduğu söylenebilir. Takipçilerinin de dinamik sürece uyum sağlayabilmesi için liderin sahip olması gereken özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklerden biri de manevi duygulara sahip olmasıdır. Liderin sevgi, özen, anlayış gibi ince düşünce ve değerleri taşıması takipçileri ile arasındaki sağlıklı ilişkilerin kurulmasında önemli bir yere sahiptir (Akduman, 2019: 106).

Liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar liderlerin toplumsal sorumluluğu taşıması (toplumsal çıkarları kişisel çıkarların önünde tutma), dayanıklı (örgütsel değerlere, vizyon ve misyona uyarak takipçilerine kişisel hesap verebilirlik) ve uyum sağlayabilir (değişen koşullara hızlı bir şekilde tepki gösterme) olması gibi özellikleri bulundurması gerektiği üzerinde durmaktadır. Liderde bulunması gereken diğer özellikler tecrübe (deneyimlerinden elde ettiği tecrübeyi bilgeliğe dönüştürme), duygusal zeka (duygulara hitap ederek tutku uyandırma ve esin kaynağı olma), karizma (doğru yolda öncülük etmesini sağlayacak ve başkalarına destek olabilecek kişilik özellikleri), değişim ve yenilikçilik (değişimi başlatma,

değişime direnci kırabilme, güvenlik kaygısını başarı ihtiyacına dönüştürme), vizyon (örgütün gelecekte içinde bulunabileceği ortamları görerek doğru hedefler belirleme), örgüt kültürü (örgütsel hedeflere ulaştırabilecek kültür inşa etme), motivasyon becerisine sahip olma (işgörenlerin potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanmayı sağlayacak motivasyonu sağlama) şeklinde sıralanmaktadır (Gürer, 2019: 24-26). Tüm bu özelliklerden hangisinin önemli olduğu takipçiler tarafından belirlenmektedir.

Tomasko (2009) tarafından önerilen liderlik yaklaşımına göre modern çağın liderlerinin bir savaşçı gibi girişimci, uzman bir koruyucu, insanlara ve koşullara uyumlu ve bir mentor gibi insanları ve fikirlerini destekleyici olmak üzere dört yeteneği geliştirmeleri gerekmektedir. Söz konusu yeteneklerin yanı sıra vizyon yaratacak yeni fikirler üretme, yeni fikirleri hayata geçirebilecek planlama ve organizasyonu yapma, yeni fikirleri gerçekleştirmek için birey ve ekipleri yönlendirme ve motive etme gibi becerilerin de liderin sahip olması gereken nitelikler arasında olduğu ifade edilmiştir (Çetin ve Budak, 2021: 227). Türker'e göre ise geleceğin liderlik özelliklerinde; değişime hızlı cevap verebilen, kendini yenileyebilen, iletişim yeteneğine sahip, inisiyatif sahibi, bilgiyi hızla yorumlayıp fırsata dönüştürebilen, çevresine güven veren, cesur, kararlı, bilgili olma nitelikleri önem kazanacaktır (Türker, 2018: 41).

Tüm bu tanımları bir cümle ile özetleyecek olursak lider, çalışanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için eyleme geçirebilen ve bu doğrultuda dağınık halde bulunan güç ve bilgiyi bir araya getiren, insanları motive eden ve sinerji yaratan kişidir. Liderliğin belirtilen özelliklerinin yanı sıra kendi şahsına özel birtakım özellikleri de bulunmaktadır.

2.1.3. Lider Nitelikli Yöneticilerin Özellikleri

Liderlik ve yöneticilik her ne kadar farklı özelliklere sahip iki kavram gibi görünse de gerçekte birbirini tamamlayan yönetsel olgulardır. Yöneticiliğin doğasında var olan düzen, sistematik olma ve kuralcılık gibi yönetim sürecini devam ettirmeye yönelik unsurlar örgütlerin amaçlarına ulaşması için gereklidir. Bu konuda Kottler'in yaklaşımı liderdeki yöneticilik özelliğinin önemini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre günümüzde örgütlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı kaos yaratma eğilimi sergilediğinden düzen ve tutarlılığa sahip bir yönetim tekniğini uygulamayı zorunlu kılmaktadır. Teknolojideki hızlı değişim, küresel rekabet, işgücünde değişen demografik özelliklerle başa çıkması gereken liderler aynı

zamanda söz konusu yönetim tekniklerine ihtiyaç duymaktadır (Gürer, 2019: 14). Değişime liderlik etmek günümüz liderlerinin aranan özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modern liderlik yaklaşımlarında liderlik ve yöneticiliğin farklı kavramlar olduğu vurgulansa da her yöneticinin lider olmasa da liderlik özelliklerine sahip olmasının önemi üzerinde de durulmaktadır. Bu nedenle her örgütün beklentisi lider niteliğine sahip yöneticiye sahip olmaktır. Liderlik niteliğine sahip yöneticilerin öncelikle küresel düzeyde yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Düşünen, hayal eden, hayallerini gerçekleştirebilen, planlama, organizasyon, kontrol becerileri gelişmiş, takipçileri ile empati kurma ve karşılayabilme gibi özelliklere sahip yöneticilerin lider nitelikli yöneticiler oldukları söylenebilir (Aslan, 2019: 27). Liderlik, yöneticilerin yönetim konusu ile ilgili görevlerinden yalnızca birisi (Akdemir, 2018: 35) olup örgütlerde yöneticilerin lider nitelikli olmaları oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma hayatında “iyi yönetici” olarak adlandırılan kişilerin de lider nitelikli yöneticiler olduğunu söylememiz mümkündür. Bu kişilerin uygulama, yön verme ve temel nitelikler noktasında yetkin olması gerekmektedir. Liderlik özet olarak yöneticilerin en önemli özelliği, en önemli görevidir.

2.1.4. Liderlikte Güç Kaynakları

Güç kaynakları bireylerin başkalarını etkilemek amacıyla yararlandığı kaynakları ifade eder. Bu nedenle çok sayıda kaynaktan söz etmek mümkündür. Liderin ve takipçilerinin sahip oldukları kaynaklar da bu bakımdan farklılık gösterir. Güç kaynağı birinin diğerinin memnuniyetsizliğini giderme yeteneğine dayanır. Bu yetenek bireyler arasında olduğunda kişisel güç olarak adlandırılmakta, birey ile örgüt arasında olduğunda ise örgütsel güç olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2020a: 20). Liderler, yönetme fonksiyonunu kullanırken birtakım güç kaynaklarından faydalanmaktadırlar.

2.1.4.1. Genel Güç Kaynakları

2.1.4.1.1. Bilgi Gücü

Bilgi gücü veya diğer bir tanımla normatif güç için literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Örgütün değer ve inançlarını anlama ve yönetebilme gücü bilgi gücü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda örgüte ilişkin güncel işlemler veya geleceğe yönelik planlarda önemli bilgilere ulaşma ve kontrol edebilme gücü de bilgi gücünü ifade etmektedir. Bilgiye ulaşma ve sahip olma her geçen gün daha fazla önem kazanmakta ve bilginin etkili bir güç halini almasını sağlamaktadır. Yaşanılan çağda küresel çapta en yüksek katma değer üreten şirketlerin bilgiyi güç kaynağı olarak kullandıkları görülmektedir. Bu nedenle liderin her geçen gün daha fazla uzmanlık gerektiren görevleri yerine getirebilmesi için sahip olduğu bilgi gücü kaynağı önem kazanmaktadır (Aslan, 2019: 108). Bilgiye sahip olma ve kullanabilme yeteneği değişim ve dönüşümün hızlı yaşandığı günümüzde ve gelecekte en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.4.1.2. Karakter Gücü

Karakter, ayırt edici özellik olarak tanımlanmakta olup, kişinin karşılaşmış olduğu bir durum karşısında nasıl bir tutum sergileyeceğini belirlemede oldukça önemlidir. Liderin de tutum ve davranışlarını belirlemede karakteri önem arz etmektedir. Aristoteles'in dile getirdiği erdemli liderlik kavramı, bireyin ruhundaki mükemmellik ve karakter gücü ile eşleştirilmiştir. Erdemli liderlik kavramı, sosyal örgütsel psikolojinin çoğunda kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmalar liderliğin tutum ve davranışların grup veya örgütteki nitelik olgusunu ifade ettiğini gösterdiği gibi ilişkisel niteliklerden kaynaklanan bir olgu olduğunu da göstermektedir.

Peterson ve Seligman (2004) karakter gücü ve pratik bilgelikten kaynaklanan sağduyunun bir kişinin hangi eylemi seçeceği konusunda kararlarına rehberlik ettiğini ifade etmişlerdir. Bağlamsal olarak, liderler fırsatları tam olarak inceleyip olası sonuçların ışığında değerlendirmek ve kararları dikkatli bir şekilde almak için sağduyulu davranmak durumundadır. Liderin karakter gücünü ifade eden sağduyulu yaklaşım takipçileri üzerindeki önemli güç kaynakları arasında yer almaktadır (Haider, Kassim ve Raju, 2019: 33-34).

Chung ve Elfassy (2016) liderin karakter gücü kaynaklarını saygı (respect), adalet (fairness), işbirliği (cooperation), empati (empathy), samimiyet (sincerity), dürüstlük (integrity), dayanıklılık (resilience) olmak üzere yedi başlık altında ifade etmişlerdir.

İnsanlar duyulduklarında ve anlaşıldıklarında saygı gördüklerini hissederler. Bu, liderin saygı göstermek için başkalarının bakış açısına uyması gerektiği anlamına gelmez, ancak başkalarının deneyimlerini, fikirlerini ve bakış açısını dikkatle dinlemek saygılı olmaktır. Bir lider olarak, örgütün kural, politika ve uygulamalarıyla tutarlı olmayan bireylere ve eylemlere eşitsiz muamelenin liderin adaletsizlik algısını bırakacağını her zaman hatırlamak gerekir. Adalet, liderin her bir kuruluş üyesine benzersiz ve katkılarına dayanarak eşitlikle davrandığını ima eder. Bir liderin kararlar alındığında çalışanlarla işbirliği içinde olması genellikle organizasyon ile çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki ile sonuçlanır. Empati literatürde farklı tanımlanmakla birlikte en iyi tanımın “başkasının duygularını kavrama ve onları yeniden deneyimleme yeteneği” olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde özellikle örgütlerin artan kullanımı, küreselleşmenin hızı ve artan yetenek koruma ihtiyacı nedenlerinden dolayı liderliğin bir bileşeni olarak özellikle önemlidir. Vaat ettikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık olduğunda bir lider samimi olarak kabul edilir. Liderin göstermiş olduğu samimiyet, takipçilerinin motivasyonunu ve sonuç olarak örgüt tarafından sunulan hizmet kalitesini olumlu yönde etkiler. Karakterin temel bir unsuru olan bütünlük, bir kişinin karakterinin kalitesini ifade eden bir erdem olarak tanımlanır. Eylemlerinde bütünlük gösteren lider, ahlaki farkındalığı, müzakereyi ve yargıyı, gelişim ve sistem gösteren davranışları tekrar tekrar dengeleyen bir süreci yürütecek yeteneğe sahiptir. Örgütlerin karşılaştığı geçici aksaklıkları veya başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak görme ve onlardan hızlı bir şekilde kurtulma yeteneği liderin ne kadar dayanıklı olduğunu göstermektedir (Hoshmand ve Chung, 2021: 18-23). Bu yetenek günümüz koşullarında devamlılığı sağlama ve başarıyı yakalama noktasında önemli bir dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.4.1.3. Rol Gücü

Liderin rol gücü konumundan kaynaklanan rolleri nasıl kullandığıyla ilişkilidir. Araştırmalar, otoritenin resmi bir liderlik rolüne otomatik olarak eşlik etmediğini, diğer bir ifadeyle konumun her zaman güç kaynağı olmadığını göstermektedir. Konumun gücüne ilişkin ağların artırılması için resmi otoriteyi iletmenin ince yollarının bulunması gerekmektedir. Örneğin e-posta imzasına unvanın eklenmesi, toplantılarda giyim tarzına ve iletişime önem verilmesi rol gücünün etkinliğini artırmaktadır. Liderin rol gücünü artıran önemli bir konu da diğer güç kaynaklarından yararlanmasıdır (Bal ve diğerleri, 2008: 14).

Lider rol gücünü kullanarak takipçileri üzerinde etki yaratarak istediklerini daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmekle birlikte diğer güç kaynaklarından da faydalanarak etkisini artırmaya çalışmaktadır.

2.1.4.2. Tematik Güç Kaynakları

2.1.4.2.1. Yasal Güç

Yasal güç, işgörenlerin lider veya yöneticilerin kendisini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmesini ifade eden güç kaynağıdır. Örgütlerde işe başlayan astlar yöneticilerin kendilerinden bazı şeyleri yapmasını isteme hakkına sahip olduğunu kabul ederek başlar. Liderin yasal yetkisine dayanan bu güç kaynağı otorite gücü olarak da bilinmektedir. İşgörenler bu gücü baştan meşru olarak kabul ettikleri veya etmek zorunda oldukları için liderin yasal gücünden etkilenirler (Güney, 2020b: 65). Yasal güç, işgörenlerin liderlerinin talimatlarını yapmaları noktasında önemli bir güç kaynağıdır.

Yasal güç, liderin örgütteki konumu ve bu konumun verdiği yetki ve otoriteden kaynaklanan gücü ifade etmektedir. Yasal gücün diğer bir fonksiyonu astlar ile ilişkili olup liderin organizasyondaki konumundan kaynaklanan yönetme yetkisine ve liderin emirlerini saygıyla yerine getirme zorunluluğuna olan inancı ifade etmektedir. Yasal güç aynı zamanda otorite gücü olarak da ifade edilmektedir. French ve Raven (1959) tarafından en karmaşık güç kaynağı olarak açıklanan yasal güç, seçilmiş veya atanmış lider için atfedilen resmi otoriteyi ifade etmektedir. Yasal gücün en belirgin unsuru yazılı iş tanımı veya iş sözleşmesine dayanmasıdır. Bu dayanak liderin otorite alanını da belirlemekte ve hiyerarşide yukarı doğru gidildikçe liderin otorite alanı genişlemektedir (Aslan, 2019: 100). Takipçiler, liderin kendi davranışlarını belirleme yetkisi olduğunu kabul etmiş şekilde hareket ederler.

Yasal gücün şiddeti liderin yetki kapsamıyla ilişkili olup üst düzey yönetici konumundaki liderlerin sahip oldukları yetkiler daha fazla olduğundan alt düzey yöneticilere göre yasal gücü kullanma düzeyleri daha fazladır. Diğer yandan yasal gücün kullanımı yalnızca astlar üzerinde de olmayabilir. İş sorumlulukları açısından talepte bulunma hakkı nedeniyle mevkidaşları veya diğer paydaşlar üzerinde de yasal gücün kullanılması söz konusudur. Bu nedenle yasal gücün sınırlarını net olarak ifade etmek mümkün olmayabilir. Yasal gücün sınırları genel olarak örgütün tüzüğü, yazılı iş tanımı veya iş sözleşmesi gibi

belgelerle belirlense de çoğu zaman bu sınırlar net değildir (Yukl, 2018: 189). Bu bağlamda yasal güç, liderin pozisyonu gereği elde ettiği güçtür ve bu gücün sınırlarını net bir biçimde belirlemek çoğunlukla mümkün olamamaktadır.

2.1.4.2.2. Zorlayıcı Güç

Otorite gücünün kullanılarak işgörenlerin eleştirilmesi, ücret artışlarının yapılmaması, rütbe veya makam indirimi ve bazen de fiziksel gücün kullanıldığı güç türüdür. İşgörenlerin kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmediklerinde karşılaşılabilecekleri sonuçlara ve cezalandırılmaya ilişkin inançları liderin zorlayıcı gücü olarak kabul edilmektedir. Zorlayıcı gücün literatürdeki diğer karşılıkları cezalandırma yetkisi ve liderin hedef kişiyi cezalandırma yeteneği olarak da yer almaktadır (Popovich ve Warren, 2010: 50).

Gücünü ceza yetkisinden alan zorlayıcı güç her örgütte farklı etkiye sahiptir. Örneğin askeri ve siyasi örgütlerde liderin zorlayıcı gücü diğer örgütlere göre daha fazladır. Zorlayıcı güç yalnızca liderden astlara yönelik olmayıp aynı mevkideki liderler arasında da kullanılabilir. Birbirlerinin desteğine ihtiyaç duyan veya bağımlı olan liderlerin bu desteği çekme olasılıkları da zorlayıcı güç olarak kabul edilmektedir. Zorlayıcı gücün diğer bir yönü de astlardan lidere doğru olmasıdır. Astların üretimi kısma, operasyonları sabote etme, şikâyetlerde bulunma, gösteriler yapma gibi durumları liderin görevden alınması veya yeniden seçilmesini engelleyebileceğinden zorlayıcı güç kapsamında ele alınmaktadır (Yukl, 2018: 190).

Liderin astlarını cezalandırma yetkisini içerdiğinden zorlayıcı gücün literatürdeki diğer bir karşılığı da cezalandırma gücü olarak görülmektedir. Liderin güç kaynaklarından biri olan zorlayıcı güç işgörenlerin korkusuna dayanmaktadır. Bu gücü kullanan liderler astlarını korkutacak rütbe düşürme, işe son verme, daha alt bir görevle yer değişikliği, ücret artışı yapmama gibi cezalandırıcı yöntemleri birer güç kaynağı olarak görmekte ve kullanmaktadır (Güney, 2020b: 65). Cezalandırma gücü, liderin talimatlarının yerine getirilip getirilmediğini kontrol etme de sıklıkla kullanılmaktadır.

2.1.4.2.3. Karizmatik Güç

Bireylerin ilgi, nitelik, yetenek, konuşma tarzı, dış görünüşü, çevreyle uyumu gibi kişilik özellikleri güç kaynağı olarak kullanılabilir. Benzetim gücü olarak da karşılık bulan karizmatik güç bireyin başkaları tarafından taklit edilmesini veya ona bağlılık duygusunu oluşturan kişilik özellikleri olarak ifade edilmektedir. Saygı duyulacak bir güç kaynağı olan karizmatik güç liderin takipçilerini etkilemesinde kolaylık sağlamaktadır. Karizmatik gücün takipçiler üzerinde etkili olmasında takipçilerin lider ile potansiyel olarak benzer özelliklere sahip olması önemli bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Nitekim araştırmalar bireylerin bilişsel, duygusal, davranışsal ve fiziksel olarak kendilerine benzeyen kişileri daha karizmatik buldukları (Aslan, 2019: 103) ve onlarla daha yakın bağlar geliştirdiklerini göstermektedir.

Liderlerin güç kaynağı olan karizma literatürde beğenilmeye dayalı güç olarak da tanımlanmaktadır. Liderin sahip olduğu beğenilmeye dayalı (karizmatik) gücü sayesinde takipçiler duydukları sevgi, hayranlık ve sadakat ile lideri memnun etmeye eğilimlidir. Kişisel özdeşleşme sürecini de kapsayan karizmatik güç sayesinde takipçiler liderlerinin onay ve kabulünü elde edebilmek amacıyla onun isteklerine uyma, onu taklit etme ve benzer tutumlar sergileme eğiliminde olmakta (Yukl, 2018: 191), bu durum da liderin talimatlarının çok daha hızlı yerine getirilmesini sağlarken hedeflere daha hızlı ulaşılması yönünde itici bir güç olmaktadır.

2.1.4.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü belirli bir alandaki özel bilgi ve uzmanlığa dayanan güç olarak tanımlanabilir. Liderin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin kendisine kazandırdığı etkileme fazlalığı onun uzmanlık gücünü ifade etmektedir. Tecrübe ve formal eğitimle kazanılan uzmanlık gücü analiz, uygulama ve kontrol etme gibi becerileri içermektedir (Aslan, 2019: 103).

Lider açısından uzmanlık bilgisine sahip olmak her zaman yeterli olmamakta, takipçilerin uzmanlığı tanınması ve liderin güvenilir bir bilgi kaynağı olduğuna inanması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle kısa vadede takipçilerin algısı liderin gerçek uzmanlığından daha önemlidir. Liderin uzmanlığı her ne kadar zamanla sınanarak gerçek uzmanlık ön plana çıksa da liderin başlangıçta liderliğini kabul ettirebilmesinde algının

önemi yadsınamaz bir gerçeklik iken (Yukl, 2018: 191) ve bu algıyı doğru bir şekilde yönetebilmekte oldukça önemlidir.

Liderin bilgi ve deneyiminden kaynaklanan uzmanlık gücü işgörenler üzerinde en yüksek etkiye sahip güç kaynaklarından biri olduğundan liderler tarafından sıklıkla kullanılmakta ve yararlanılmaktadır. Liderler takipçileri üzerindeki etkilerini artırabilmek için bilgi ve deneyimlerini sürekli geliştirmek durumundadırlar (Vuran, 2019: 19). Hızla değişen dünyada çevik yeteneklere sahip olmak oldukça önemli olmaktadır.

2.1.4.2.5. Ödüllendirme Gücü

Zorlayıcı güce zıt bir kavram olan ödüllendirici güç verilen sorumlulukların yerine getirilmesi, talimatlara uyulması durumunda liderin ödüllendirme kaynağına sahip olduğunu ifade etmektedir. French ve Raven ödüllendirme gücünü liderin pozitif pekiştirmeye ilişkin takipçi tarafından algılanan yeteneği olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle liderin resmi konumunu kullanarak takipçilerine ödül vererek kullandığı güç ödüllendirme gücü kaynağıdır (Aslan, 2019: 102).

Ödül gücü sadece bir yöneticinin kaynaklar ve ödüller üzerindeki fiili kontrolüne bağlı değil, aynı zamanda işgörenin algısına da bağlıdır. İşgörenin algısı, liderin ödüller üzerindeki gerçek kontrolünden daha önemlidir. Bazen de liderin hiçbir belirgin etkileme girişiminde bulunmasa bile ödül gücü işgörenleri etkileyebilmektedir. Liderin konumu itibarıyla sahip olduğu yüksek ödül gücü işgörenleri etkilemekte, iş performansları ve kariyer gelişimlerini etkileyebilme olasılığına ilişkin farkındalık yeterli olmaktadır. Dolayısıyla otorite gücü ile ödüllendirme gücü ilişkilidir ve otorite gücü ödüllendirme gücünün önemli bir belirleyicisidir (Yukl, 2018: 189). Liderin, çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için ödül kaynaklarını gerektiği şekilde yönetebilmesi oldukça önemlidir.

2.1.5. Liderin Temel Görevleri

Lider nitelikli yöneticilerin takipçilerini kazanmak zorunda oldukları ve bu nedenle beş önemli özelliğe sahip oldukları veya olmaları gerektiği kabul edilmektedir. Bunlardan ilki geleneksel inanç ve uygulamaları değiştirmek için mücadele etmeleridir. İşgören veya takipçilerin değerlerini dikkate almalı ve örgüt misyonuna ilgi duymalarını sağlamalıdır. Bilgiye erişimi kolaylaştırarak takipçilerin potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerini

sağlayacak gücü sunmalıdır. Lider, işgörenlere ne yapacaklarını söylemekten ziyade onların ideallerinin canlı örneği olmalıdır. Onaylama, takdir etme, ödüllendirme gibi yöntemlerle motivasyonu sağlamak liderlerin temel görevleri arasında yer almaktadır (Sharma, 2010: 27-47). Tüm bunları yaparken anlamlı ve pozitif sonuçlar almak hedeflenmelidir.

2.1.5.1. Vizyon, Misyon ve Değerleri Belirlemek

Vizyon kavramı örgütün gelecekte hangi konumda ve nasıl görünmesi gerektiğine ilişkin bilişsel bir görsel olarak kabul edilmektedir. Örgütün takip edeceği yolları özetleyen, stratejik bir rehberlik sağlayan, işgörenleri belirlenen hedef doğrultusunda yönlendiren motivasyon odaklı özelliklere sahiptir. Örgüt için belirlenecek vizyonun hayal edilebilir, arzu edilebilir, esnek ve ifade edilebilir olması beklenmektedir (Hırlak, 2019: 39). Vizyonun takipçiler tarafından benimsenmiş olması da gerçekleştirilmesi yönünde oldukça önemlidir.

Liderin temel görevleri arasında yer alan vizyon belirleme, günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlayarak gelecekte örgütün içinde bulunabileceği ortamları öngörerek örgüt için doğru hedef belirleme, takipçilerini bu hedeflere yönlendirebilme olarak ifade edilmektedir. Liderin görevi örgüt için belirleyeceği vizyonun pazarın gerçeklerine uygun olması, belirlenen vizyonun ve gerekli örgüt kültürünün takipçilerine aktarması, onları kendilerinden beklenen şeye inandırması, umut, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde davranışlarına yön vermesi (Haas ve Tamarkin, 2000: 84) ve başarılı bir şekilde hayata geçirilmesidir.

Vizyon belirleme süreci lider tarafından oluşturulan ortak hedeflerin takipçiler tarafından benimsendiği ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli katkının sağlandığı enerjik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Sorunlara çözüm üretebilme kapasitesine sahip liderin ön planda olduğu bu süreçte en önemli unsur takipçilerle empati kurabilme becerisidir. Lider ile yöneticiyi birbirinden ayıran temel unsur olan empati becerisi yönetici ile lideri birbirinden ayıran, motivasyonu artıran, liderliği daha popüler yapan bir unsur olarak görülmektedir (Bulut ve Uygun 2010: 31).

Lider, vizyon ve misyon belirlemede etkili olmanın yanında örgüt değerlerini belirleme ve bu değerleri çalışanlara benimsetme noktasında birincil sorumluluğa sahiptir.

2.1.5.2. Organizasyonu Yapılandırma

Liderlik, etkilenme ve bu bağlamda ortaya çıkan ilişkileri etkileme bağlamında gerçekleştirilir. Bu durum, organizasyon yapısının liderlik tarzını etkilediği ve dolayısıyla liderliğin belirli organizasyon yapılarının konfigürasyonunu etkilediği anlamına gelebilir. O halde liderlik, organizasyon yapısını belirler. Aslında liderlik, örgütsel davranışı ve örgüt üyelerinin düşünme şeklini etkiler. Örgütsel yapı kültür ve liderlik başta olmak üzere strateji, teknoloji ve örgütsel büyüklük gibi birçok faktörün bir sonucu (Swensen ve diğerleri, 2016: 560) olmakla birlikte bu faktörleri etkileyen özelliği de bulunmaktadır.

Örgütsel yapıların geliştirilmesinde daha spesifik yönler göz önüne alındığında, örgüt üyeleri arasında iletişim sistemleri kurmanın, bilgi ve becerileri grup üyelerine aktarmanın liderlerin sorumluluğunda olduğu vurgulanmıştır. Organizasyonu yapılandırma grup üyeleri, çalışma grupları ve bir bütün olarak organizasyonlar arasında dinamik etkileşimler geliştirerek, örneğin profesyonel öğrenme toplulukları gibi ekip çalışmasını ve geliştirmeyi kolaylaştıran yapılar üretme sürecidir. Öğrenmeyi kolaylaştıran örgütsel yapılarda öğrenme kolaylaştırılıp bilgi aktarımı ve organizasyondaki bireylerin inisiyatifleri teşvik edildiğinden, örgütsel öğrenmenin geliştirilmesinde anahtar olarak kabul edilir. Dolayısıyla bu yapıya öğrenme yapısını destekleyen bir yapı denilebilir. Öğrenmeye meyilli örgütsel yapıların geliştirilmesi kolaylaştırılmış iyi bir öğrenme süreciyle değişime ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü ve yapısını da beraberinde geliştirir (Waruwu ve diğerleri, 2020: 380). Bu durum örgütte dinamik bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

2.1.5.3. İnsan Kaynaklarının Seçimi ve Eğitimi

Örgütlerde insan kaynağı sosyal sermayenin bir unsuru olup güçlü bir sosyal sermaye liderin ve örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır. İnsanlar arasındaki ilişkilere dayalı olarak oluşturulan sosyal sermaye işgörenlerin örgütsel yapıya güvenmesi, kendilerine sağlanan temel bilgi kanallarının bulunması ve belirsizlikleri azaltan normların varlığı durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sosyal sermaye bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır, işgörenlerin çıkarları için mücadele etmesi gerektiği durumda bile işbirliğini ve kolektif hareket etmelerine yardımcı olur. Liderlik yeteneği de takipçilerin doğal olarak bireysel çıkarlarını gözettikleri böyle ortamlarda ortaya çıkacağından liderin öncelikle sosyal sermayeyi oluşturması (Uğuz, 2010: 32) bu yönde eylemler içinde bulunması büyük öneme sahip olmaktadır.

Günümüz çalışma koşullarında uyumu sağlamak ve değişimi gerçekleştirmek için insan kaynakları potansiyelinden daha fazla faydalanmak, çalışanların daha iyi hissetmelerini sağlamak ve daha az sorunla insanları yönetmeye çalışmak insan odaklı yönetim araştırmalarının artmasına neden olurken (Demirkaya, 2006: 6) sürdürülebilir başarıyı sağlama noktasında liderlerin dikkat etmeleri gereken en önemli konuların başında gelmektedir.

2.1.5.4. İletişim ve Koordinasyon

Liderlik etkililiğine ilişkin yapılan araştırmalar, görev hedeflerini başarmak için rehberlik ve kolaylaştırıcılığın önemli olduğu kadar işbirlikçi ilişkiler ve takım çalışmasının sürdürülebilirliğinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle tüm liderlerin görev yönelimli ve ilişki yönelimli davranışları bir arada sergilemesi gerektiği ifade edilmektedir. Örgütte iletişim ve koordinasyonun etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi liderlere düşen sorumluluklar takipçilere zor görevlerde başarabileceklerine ilişkin güven verme, takdir etme ve başarıları tanıma, uygun zamanlarda koçluk ve mentorluk yapma, çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye yardımcı olma, takım kimliği oluşturmak için örgüt kültürü unsurlarından yararlanma, çalışma birimindekiler arasında karşılıklı güven ve işbirliğini teşvik etme, takım veya örgüt için yeni çalışanları alma şeklinde sayılabilir. İletişim ve koordinasyon etkinliğinde üzerinde durulan diğer bir konu da bölümler arası takımlardır. Bölümler arası takımlar ilgili taraflar arasında işbirliği, koordinasyon ve ortaklaşa problem çözme gerektiren karmaşık faaliyetlerin planlanması ve gerçekleştirilmesinden sorumludur (Yukl, 2018: 52-54). Lider, iletişim ve koordinasyonun sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesinde büyük bir sorumluluğa sahip olmakla birlikte bölümler arası takımlarla ilgili süreçlerle de ilgilenen birincil kişi konumundadır.

2.1.5.5. Kriz Yönetimi

Örgütlerin yaşadığı krizlerde liderlere önemli görevler düşmektedir. Kriz dönemlerinde gösterilecek en riskli davranış hareketsiz kalmak olduğu kadar panik ve telaşla iyi planlanmamış tepkiler vermek de durumu daha da kötüye götürebilmektedir. Yaşanan kaygı ve tepki verme baskısı nedeniyle çoğu zaman gerçek sorunun tespit edilmesini de zorlaştırmakta ve gerçek sorunun gözden kaçırılarak hatalı girişimlere yol açmaktadır. Krizin yarattığı sorunları göğüslemek, hızlı, ölçülü, savunma ve hücumla dönük yaklaşımı

belirlemeye yönelik karar alınması ve bu yaklaşımların sergilenmesi liderlerin en önemli görevleri arasındadır. Kriz yönetiminin başarısında liderin ilk yapması gereken neyle karşı karşıya olduğunu doğru tespit etmektir. Mevcut sorun tespit edildiğinde sorunu ortadan kaldırmaya ilişkin kararlar alınırken ilk yapılması gereken daha az etkilenmeyi sağlayacak, örgüt performansını artıracak hedefler belirlemektir. Krizi aşmaya yönelik doğru kararlar alınıp doğru hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek engellerin aşılması ve mevcut krizden uzun vadeli avantajların nasıl elde edileceği üzerinde durulmalıdır. Krizler doğru yönetilip aşıldığında uzun vadeli avantajlar için nerede ve nasıl eyleme geçileceğine ilişkin kararları da liderin alması gerekmekte (Rhodes ve Stelter, 2020: 8-24) krizin yıkıcı etkilerinden korunup bu etkileri avantaja çevirecek eylemler içerisinde bulunulmalıdır.

Kriz liderliğinin iki evresi bulunmaktadır. Kriz liderliğinin ilk evresi durumu stabilize etmek ve zaman kazanmaktır. İkinci evre ise uyarlanma evresi olarak tanımlanan krizin temel nedenlerinin kavranıp yeni bir gelişme kapasitesi inşa etmektir. İkinci evre daha zordur ve takipçilerin kaygılarına kesin yanıtlar verilmesi gerektiğinden lider üzerinde olağanüstü bir baskıya neden olur. Bu dönemde yapılacak en büyük yanlış ise takipçilerden gerekli ancak rahatsız edici değişikliklerin talep edilmesidir. Liderliğin fonksiyonu da burada devreye girmekte ve net bir çıkış yolu olmadığı halde takipçilerine yol gösterebilmeyi gerektirmektedir (Heifetz, Grashow, Linsky, 2020: 70). Lider takipçilerini ikna eder, ilham verir ve harekete geçirir. Kriz dönemlerinde yeni yollar bulmak önemlidir. Bu dönemde işlerini yoluna koymak, birleştirici ve bütünleştirici hareket edebilmeyi sağlamak gerekir.

2.1.5.6. Entegrasyon ve Kaynak Temini

Entegrasyon ve kaynak temini yönetimi, verimli iş operasyonları için ihtiyaç duyulan ürünleri, malzemeleri, malları ve hizmetleri edinmeyle ilgili tüm süreçleri denetlemeyi ifade etmektedir. İşe ve sektöre bağlı olarak, “kaynak sağlama” ve “satın alma” terimleri, tedarik sağlama ve süreci yönetme işlevini tanımlamak için birbirinin yerine kullanılabilir. Her örgüt, ihtiyaç duyulan bu öğelerin mümkün olan en iyi maliyetle elde edilmesini sağlamak için dış tedarikçi ilişkilerini arama ve yönetme konusunda tedarik yönetimi ve entegrasyonda uzman lidere güvenir. Liderin bu görevi, örgütün kârlılığı ve stratejik iş operasyonları üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken (Courtnell, 2021:11) verimliliğin yükseltilmesi ve karlılığın sağlanması noktasında büyük öneme sahiptir.

2.1.5.7. Ekip Kurma

İşlevsel çalışma takımlarında aynı temel iş fonksiyonunun altında görev yapan ve kendi içinde uzmanlaşmış işlere sahip olan üyeler mevcuttur. Bu tür takımlar uzun süreli olduğundan liderin görevi iç operasyonları yürütmek ve dışarıyla ilişkileri düzenlemektir. Yönetim işlevlerinin çoğunu yürüten her ne kadar lider olsa da diğer grup üyeleri yardımcı birer lider gibi sorumluluk alarak liderlik faaliyetlerini paylaşmaktadır. İşlevsel iş takımlarında etkili liderlik için gerekli olan davranışlar ve bu davranışın performans belirleyicileri her takıma ve lidere göre farklılık göstermektedir. En uygun liderlik davranışı duruma ve mevcut durumdaki performans belirleyicilerinin görece önemine göre değişmektedir. Bu nedenle liderin en önemli görevi takipçilerinin motivasyonunu yüksek tutmak, onları hedeflere ulaşma konusunda teşvik etmek, değişime yönelik liderlik davranışları sergilemek, diğer ekiplerle koordinasyon ihtiyacını tespit etmektir (Yukl, 2018: 254). Bu bağlamda lider, çalışanları etkili ve etkin bir biçimde yönetebilecek donanıma sahip olmalıdır.

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teori ve kuramları incelendiğinde her teorinin kendi çağı içinde değerlendirilmesinin doğru olacağı düşünülmektedir. Örneğin yirminci yüzyılın başlarında makinelerin yeni yeni gelişmesi liderliğe makine temelli yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Makine temelli yaklaşım kuralları ve bu kuralların uygulanmasını sağlayacak otoriteyi düşündürmektedir. Dolayısıyla söz konusu dönemde liderlik kavramı yöneticilik yaklaşımıyla ele alınmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısına yaklaşırken makine yaklaşımının ortaya çıkardığı psikolojik sorunlar fark edilmiş ve neo-klasik yaklaşım yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yaklaşım insana daha fazla önem veren, psiko-sosyal varlık oluşuna vurgu yapan bir yaklaşımdır ve daha çok demokratik liderlik akımlarına rastlanmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sadece kurumsal veya sadece insan yaklaşımının yeterli olmayacağı, ikisi arasında denge kurulması gerektiği görüşü hâkim olmaya başlamış ve modern liderlik teorileri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bununla birlikte koşullar gerektirdiğinde, klasik yönetici/liderlik tarzlarının da uygulanabileceği düşüncesi devam etmektedir. Diğer yandan liderlik teorileri ve liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin beklentilerin her döneme uygun olarak değişmeye ve gelişmeye devam

edeceği de bir gerçektir (Aslan, 2019: 25). Liderlik teorileri yaşanan dönemin dinamikleri doğrultusunda her dönemde gelişmeye devam edecektir.

2.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi genel olarak liderin sahip olması gereken özelliklerin diğer grup üyelerinden farklı olması gerektiği konusuna yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte bu yaklaşım örgütün içinde bulunduğu koşullar, dış çevre unsurları, liderin takipçileri ile arasındaki ilişkileri açıklamada yetersiz kaldığından eleştirilmektedir. Eleştirilen konuların başında örgütlerin farklı yapılara sahip olmasına rağmen benzer özelliklerinin de bulunması ve liderin sahip olması gereken özelliklerin her örgüt için geçerli ve ayırt edici bir unsur olamayacağı (Gürer, 2019: 17) diğer bir ifadeyle liderin özellikleri örgütlerin koşullarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Özellikler kuramına göre liderlik açısından kişisel ve psikolojik hususiyetler, değerler, benlik, beceri ve yeterlikler gibi özellikler belli başlı unsurlardır. Özellik kavramı bireyi farklı şekilde davranmaya yönelten özgüven, dışa dönüklük, duygusal olgunluk gibi farklı kişilik özellikleri ile başarı, saygı, ilişki, güç ve bağımsızlık gibi sosyal güdülerinden oluşmaktadır. Değerler ile kastedilen doğru ve yanlış, etik ve etik olmayan, ahlaki ve ahlaki olmayan içselleştirilmiş tutumlardır. Benlik kavramı veya öz kimlik ve sosyal kimlik bireyin içine, diğer bireylerin ilişkilerine ve önemli rol ve faaliyetlere ilişkin değer ve inançlarından oluşmaktadır. Beceri kavramı öğrenme ve genetik etkisiyle bir şeyi etkili bir biçimde yapabilme yeteneğini ifade etmektedir. Özellikler kuramında önem verilen son unsur olan yeterlik kavramı lider için gerekli olabilecek nitelikleri ifade etmekte (Yukl, 2018: 136) ve liderin sahip olduğu özellikler üzerinde durulmaktadır.

Liderlerin sahip olması gereken özelliklerin neler olduğuna ilişkin yapılan araştırmalarda fiziksel, zihinsel, kişilik, sosyoekonomik nitelikler olmak üzere kategorize edildiği görölmektedir. Fiziksel özellikler cinsiyet, boy, yaş ve dış görünüş gibi nitelikleri kapsayan fiziksel özelliklerdir. Sözlü yetenek, yargı ve bilginin ise zihinsel nitelikler kapsamında değerlendiği görölmektedir. Kişilikle ilgili nitelikler kapsamında nesnel olarak ölçölmesi zor olan kendine güven, takipçilerini peşinden sürükleme, ikna etme, anlama, fikirlerini kesin olarak belirtme ve güçlü bir konuşma yeteneği sayılabilir. Son olarak sosyoekonomik nitelikler kapsamında öğrenim düzeyi, yüksek bir sosyoekonomik çevrede

yetişmiş olma nitelikleri yer almaktadır (Güney, 2020b: 371-375). Liderlerin fiziksel, zihinsel ve sosyoekonomik nitelikler bağlamında pek çok özelliğe sahip olması gerektiği ve tüm bu özelliklerin bileşimi sonucunda başarılı sonuçlara ulaşılabileceği öngörülmektedir.

Özellikler teorisinde en sık karşılaşılan durumlar arasında liderin iyi-kötü veya başarılı-başarısız olarak kategorize edilmesi yer almaktadır. Buna göre lider için en uygun özelliklerin belirlenmesinde başarılı ve başarısız liderlerin uygulamalarının incelenmesinde yarar görülmektedir. Yapılan uygulamaları takip etmek aynı zamanda başarılı liderin iyi özelliklerinin belirlenmesine de katkı sağlamakta (Pehlivan, 2019: 295) sürecin sorunsuz biçimde işlemesine yardımcı olmaktadır.

2.2.2. Davranışsal Teoriler

Özellikler teorisine yönelik eleştiriler sonucu liderlik becerileri ön plana çıkmış ve liderlik becerisini geliştirmeye yönelik eğitimlerin liderlik davranışlarının daha fazla sergilenmesinde etkili olacağı öne sürülmüştür. Liderin başarısı takipçilerinin davranış ve çalışma isteklerini doğrudan etkilediğinden takipçiler ile lider arasındaki ilişkiyi geliştirmenin örgütsel hedeflere ulaşılmasında daha etkili olacağı vurgulanmakta (Gürer, 2019: 18) ve bu durumun örgüte önemli kazanımları olacağı belirtilmektedir.

Davranışsal teori yaklaşımında grup veya toplulukta lideri belirleyen en önemli faktörlerin diğeri bireylerle iletişim kurabilme, onlara değer verme, saygı ve etki uyandırma, güven duygusu yaşatabilmesi olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle davranışsal liderlikte takipçileriyle veya diğeri bireylerle olumlu ilişkiler geliştirebilme, empati, sorunlara farklı çözümler üretebilme gibi faktörler liderlik konumunu elde etmede olduğu kadar liderliğin sürdürülebilmesi için de önemli görülmektedir. Burada sözü edilen becerilerin bir kısmı doğuştan geldiği gibi önemli bir kısmı da bireyin sonradan kazandığı tecrübelerle gelişen niteliklerdir (Goleman, 2017: 68). Bu niteliklere sahip olmak liderlere pek çok avantaj sağlamaktadır.

Davranışsal liderlik teorileri etkili liderlik için gerekli olan davranışları ele almakta olup bu davranışlar görev ve ilişki davranışları, değışim yönelimli davranışlardan oluşmaktadır. Görev yönelimli davranışlar kapsamında takım veya örgüt düzeyinde organizasyon yapısı kurma, araçsal liderlik sergileme, takipçilerine yönelik hedef vurgusu

yapma, takipçilerinin işlerini kolaylaştırma ve onların performans davranışlarını teşvik etmeyi içermektedir. İlişki yönelimli davranışlar takipçilerine anlayış gösterme, destekleyici liderlik, etkileşimi kolaylaştırma ve sürdürmeyi içermektedir. Değişim yönelimli davranışlar ise öncelikle çevreyi anlama, uyum sağlama için yeni yollar bulma, stratejide önemli değişiklikleri doğrudan destekleme ve kolaylaştırmayı içeren davranış kalıplarını kapsamaktadır (Yukl, 2018: 50-51). Etkili liderliğin sağlanabilmesi için belirtilen davranış kalıplarına sahip olmak gerektiği üzerinde durulmaktadır.

2.2.3. Durumsallık Teorileri

Liderliğin yapılan bir iş olduğu, özellikler teorisi veya davranışsal teori ile açıklanamayacak kadar karmaşık bir doğaya sahip olduğunu ifade edilmektedir. Özellikler ve davranışsal yaklaşımları yetersiz bulan durumsallık teorisinde üzerinde durulan en önemli konu her koşulda etkili bir liderlik yaklaşımının olmamasıdır. Örgütsel yapı, örgütsel hedefler, çalışanların kişilik ve demografik özellikleri gibi koşullar liderlik tarzının seçilmesinde etkili olmaktadır. Söz konusu koşulların değerlendirilerek mevcut koşullara en uygun liderlik tarzı ve davranışının seçilmesi örgütsel hedeflere ulaşma ve başarı elde etmede gereklilik olarak görülmekte (Robins, Decenzo ve Coulter, 2016: 304) ve mevcut duruma göre hareket etmek ekseninde ilerlemektedir.

Durumsallık teorilerinin temelinde her yerde ve her zaman geçerli bir liderlik tarzının olmayacağıdır. Liderin etkinliği durumun gereklerine uygun davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bazen insanı ön plana çıkaran, bazen de yapılan işe yönelik davranışlar liderin etkinliğini sağlayacaktır. Örneğin işgörenlerin iyi eğitilmiş, bağımsız, sorumluluk sahibi ve örgüte bağlı bireyler olmaları durumunda katılımcı liderlik etkili olurken aksi durumlar söz konusu olduğunda otokratik liderliğin daha etkili olacağı vurgulanmaktadır. Durumsal teoriler tanımından da anlaşılacağı gibi çok sayıda yaklaşımı ifade etmektedir. Literatürde öne çıkan durumsal teorileri liderlik doğrusu (Tannebaum-Schmidt), koşulsal liderlik (Fiedler), bilişsel kaynak kuramı (Fiedler), üç boyutlu liderlik (Reddin), yol-amaç kuramı (Reddin), Vroom-Yetton-Jago modeli, yaşam dönemi (Hersey ve Blanchard) şeklinde sıralamak mümkündür (Aslan, 2019: 151). Tüm teoriler mevcut duruma göre şekillenmiştir.

Durumsallık yaklaşımlarında takipçilerin olgunluk düzeyinin verilen sorumlulukları yerine getirmelerinde, liderin görev yönelimli veya insan ilişkilerine önem veren davranışlar sergilemesinde belirleyici rol üstlendiği dile getirilmektedir. Takipçilerin düşük, orta ve yüksek olgunluk düzeylerine göre liderin davranışları farklılık göstermektedir. Düşük olgunluk seviyesindeki işgörenler için liderin roller, normlar ve süreci belirleyici ve hedefe ulaşmada ilerlemeyi takip edici görev yönelimli davranışlar sergilemesi gerektiği ifade edilmektedir. Orta seviyedeki olgunluk durumunda görev yönelimli ve insan ilişkilerine odaklı davranışların dengeli bir şekilde uygulanması önerilmektedir. Yüksek olgunluk seviyesindeki işgörenler olduğunda ise insan ilişkilerine değer veren davranışların daha yüksek düzeyde sergilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Karsantık, 2021: 10-11). Durumsallık yaklaşımında liderler hem dış çevre hem de iç çevredeki tüm dinamikleri göz önüne alarak eylem planı oluşturmali ve bu çerçevede hareket etmeleri başarı sağlanması noktasında önem arz etmektedir.

2.3. Liderlik Modelleri

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı ilk olarak doğuştan gelen “kutsal erdem” yeteneklerini tanımlamak için kullanılmakla birlikte yönetsel anlamda ilk kez kullanan Weber, karizmatikliğin doğuştan veya kazanımlar yoluyla olmak üzere iki şekilde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Her iki durumda da karizmatik lider takipçileri tarafından olağanüstü süper kahraman gibi görülmekte ve güçlü bir duygusal bağın oluşmasına yol açmaktadır. Örgütsel başarının anahtarı olan insan kaynakları dinamiklerini sahip olduğu karizma ile harekete geçiren karizmatik liderler örgütsel bağlılığın sağlanması, işgörenler arasında rasyonel planlamalar yapması ve örgütsel yapıyı en verimli bir şekle dönüştürmesi nedeniyle önemli bir unsur olarak kabul edilmekte (Arıkan, Kılıç ve Becerikli, 2017: 3) ve geçmişten bugüne büyük önem verilmektedir.

Takipçilerin lidere atfettiği karizma, liderin birçok farklı davranışına bağlıdır. Bu davranışlar her karizmatik liderde aynı ölçüde var olmadığı gibi hangisinin daha önemli olduğu da durumun özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Genel olarak yeni ve çekici bir vizyon, duyguları kullanarak değerlere hitap etme, sıra dışı davranış, özveri, kendine güven ve iyimserlik karizmatik liderlik modelinde atıfta bulunulan başlıca davranışlardır.

Karizmatik liderin statükodan farklı, yeni ve çekici bir vizyona sahip olması için fark edilebilecek düzeyde fakat çok da radikal olmayan, başkalarının göremediği fırsatları görme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Yenilikçi stratejiyi hayata geçirmek için takipçilerin duygularına hitap etmesi, motivasyon ve tatmin duygularını yükseltmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Takipçiler üzerinde olağanüstü biri olduğu izlenimi oluşturabilmesi sıra dışı davranışlar sergilemesine bağlıdır. Karizmatik liderin diğer bir davranışı da gerektiğinde büyük riskler alarak özveride bulunmasıdır. Son olarak sunduğu teklifler konusunda kendine güvenen, tereddüt etmeyen ve bunu takipçilerine yansıtan liderler karizmatik lider olarak kabul edilmektedir (Yukl, 2018: 311).

Küresel rekabet ortamının güçlü bir şekilde hissedildiği günümüzde yaşanan kriz ve kaos gibi belirsizlik ortamlarında yol gösterici liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Şüphesiz bu gibi durumlarda en fazla dikkat çeken karizmatik liderlik olmaktadır. Karizmatik liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı hassas, geleceği öngörebilen, özgüveni yüksek olan ve bu gücü bireysel çaba ve kişiliklerinden alan liderlerdir. Bu nedenle karizmatik liderler grup ve toplulukların başında ve örgütlerin de yönetici konumlarında yer almaktadırlar. Karizmatik liderin sahip olduğu bu özellikler örgütlerin bilgi ve teknolojiye değişime hızlı ayak uydurabilecek hatta bu değişime öncülük edebilecek yönetsel teknikleri uygulama ve değiştirmede önemli görevler üstlenmektedir (Kara, 2019: 74).

Karizmatik liderlik genel olarak olumlu liderlik modelleri arasında gösterilse de liderin karizmasının takipçileri tarafından tek yönlü değerlendirmelerle ele alındığı, daha açık bir ifadeyle liderin yalnızca güçlü taraflarına dikkat edildiğinden başarısızlıklarının göz ardı edildiği, bu nedenle liderin göz kamaştırıcı parlaklığının gerçeklerin görülmesine engel olduğu öne sürülmektedir. Bu durum örgütler için tehlikeli bir duruma dönüşebilmekte, liderin karanlık gölgelerinin örgüte ve örgüt paydaşlarına zarar verdiği ifade edilmektedir. Toksik liderlik olarak tanımlanan bu durumun geçmişte oldukça vahim sonuçlar doğurmuş olması da karizmatik liderliğe yönelik eleştirilerin şiddetini artırmaktadır (Tetik, 2019: 206). Karizmatik liderlerin bu duruma karşı önlem almaları kendilerini güncellemeleri ve olumsuz yönlerinin farkına vararak düzeltme yönünde harekete geçmeleri gerekmektedir.

2.3.2. Kriz Dönemi Liderliği

Araştırmalar, krizlerin nadir olaylar olmadığını ve her türlü organizasyonda meydana geldiğini, ayrıca krize dayanıklı kuruluşların daha güçlü olduğunu ve özellikle belirsizlik ve yıkıcı değişim zamanlarında daha iyi performans sergilediklerini göstermektedir. Küresel çapta yaşanan Covid-19 pandemisi en güncel ve en derin krizlerden biri olmuştur. Birçok örgüt zor zamanlar yaşamakta, kriz liderliğine ilişkin dikkatin önemli ölçüde artmasına yol açmaktadır ki gerçek liderliğin kriz dönemlerinde ortaya çıktığına ilişkin görüşün de literatürde hâkim olduğunu söylemek mümkündür. Zira liderler insanları zor zamanlarda cesaretlendiren ve onlara ilham veren birkaç temel davranışı uyguladıklarında gerçek lider olurlar. Kriz dönemi liderleri insanların korkularını kabul ettikten sonra kararlılığa teşvik etmektedir. Kriz dönemi lideri acımasız dürüstlüğü, bulunduğu konumun veya ekibin karşılaştığı zorlukların net bir şekilde muhasebesini yapması, ihtiyaçları için gerekli kaynaklara sahip olduğu konusunda takipçilerini inandırması ile kendini göstermektedir. Kriz dönemi liderliğin diğer belirtileri insanlara birer hedef gösterip, bu hedefe ulaşması için rol vermesi, durum değiştikçe gerektiğinde doğaçlama yapması ve takipçilerini yeniden yönlendirmesi, yol boyunca hata yapacağını ve her hatada yeni şeyler öğreneceğini bilmesi, çalışanların duyguları ve enerjilerinin nabzını tutarak gerektiğinde yanıt vermesi gerektiği konusunda öngörü sahibi olması sayılabilir. Kriz dönemi liderleri kriz sürecinde tekrar ve tekrar kararlılığını gösterir, takipçilerinin rol ve misyonlarını vurgular ve öğrenme fırsatlarına odaklanır (Koehn, 2020:22).

Kriz dönemi liderliği için Hummel (1975) ve Vries (2003) daha çok liderin kişilikleri ve kriz durumundaki etkileşimini açıklamakta psikoanalitik kuramı kullanmışlardır. Bu yaklaşıma göre karizmatik liderlerin kriz zamanlarında ve insanların çaresiz olduğu zamanlarda ortaya çıktıkları ifade edilmektedir. Zaleznik (1977) de benzer şekilde kriz dönemlerinde yöneticiliğin aksine liderliğin gerekli olduğu ve kriz dönemi liderlerinin id ve süper ego çatışmalarını çözen, güçlü süper ego ideallerinin yanında özdenetim becerisine sahip olduğunu ifade etmiştir (Karsantık, 2021: 12).

2.3.3. Yönetmel Liderlik

Ödüllendirici liderlik tarzına benzer bir liderlik tarzı olan bu liderlik tarzında liderin konum ve yetkisini kullanarak işgörenlerin daha fazla çaba göstermelerini teşvik etmek amacıyla ücret veya statü ile ödüllendirmesini ifade etmektedir. Daha önceki çabaları ödüllendirilirken gelecekteki çalışmalarında daha etkin ve verimli olmaları

amaçlanmaktadır. Yönetmel liderlikte işğörenlerin yaratıcı ve yenilikçi yönlerinden ziyade çabaları dikkate alınır. Bass ve Avolio yönetmel liderliğı işğörenlerin performansına göre ödöl veya cezalandırması, Burns ise işin gerekleri ve görevin yerine getirilmesine odaklanan bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Günsel, Çekmecelioğlu, Yıldırım, 2017: 23).

2.3.4. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlik tarzında liderin konumundan kaynaklanan otoriteyi yazılı iletişiminde kullanması söz konusudur. Bürokratik liderler kurallara uyduğundan işğörenlerin de yazılı kurallara uymalarını beklemektedir. Lider ile takipçileri arasında iletişim ve ilişkiler zayıf, görev tanımları yazılı prosedürler üzerinden yürümekte, iş ve işlemler standartlaşmaktadır. Bürokratik lider için bürokrasi ve kural yaşam tarzı haline gelmiştir. Bürokratik liderliğın örgütlerde görölmesinin en önemli nedeni örgüt geleceğinin tehlikede olduğı algısı karşılığında statükonun korunması gerektiğı inancıdır. Yenilikçi, değışim odaklı, esnek organizasyon yapılarında bürokratik liderliğın işğören motivasyonuna olumsuz yönde etki yaptığı kabul edilmektedir (Ak, 2020:112).

2.3.5. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik modeli modern liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Dönüştürücü liderlikte liderin duyguları, etik davranışları, örgüt için uzun vadeli hedefleri, takipçilerini motive etmesi, ihtiyaç ve beklentilerini karşılması, onlara değıer vermesi önemli unsurlar arasında görölmemektedir. Diğeryandan dönüştürücü liderin başarısında takipçilerin belirlenen hedefler için çaba göstermesi, etik anlayışa uygun davranışlar sergilemesi ve örgütsel uyumu gibi unsurlar da önemli görölmemektedir (Demirtaş ve Şama, 2016: 278).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının önem verdiğı lider-takipçi etkileşimi ve meydana gelen uyum takipçilerin beklentilerinin daha iyi anlaşılması ve her iki tarafın kendini geliştirmesine yol açmaktadır. Dönüştürücü liderlikte ihtiyaç duyulan gelişim için liderin karizmatik, dönüştürücü, değışime odaklı ve strateji geliştirme becerisine sahip olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Lider ile takipçileri arasında yaşanan uyum ve takipçilerle kurulan duygusal bağ sonucunda örgütsel vatandaşlık ve bağılılık davranışlarında artış meydana gelmektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012: 266).

2.3.6. Bilgi Toplumu Liderliği

Günümüzde bilgi diğer üretim faktörlerine oranla daha önemli bir güç haline geldiğinden, diğer bir ifadeyle bilgi toplumu yaygınlaştıkça liderliğin de bilgiye dayalı olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi toplumlarında bilgiye kolayca ulaşılması mümkün olmakla birlikte takipçilerin gönüllü olarak bilgiye ulaşma isteği uyandıracak modelin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modelde lider yol gösterici olmakla birlikte gidilecek yönü takipçilerin kendilerinin bulması gerekecek ve lidere ihtiyaç duyulmayan bir sistem inşa edilmiş olacaktır. Bu kapsamda Lao-Tzu yaklaşımında ifade edildiği gibi kendisinin güçlkle fark edilebildiği lider en iyi lider; itaat edilen ve hakir görülen lider ise en kötü liderdir. Bilgi toplumu liderliğinde temel felsefenin bireylerin kendi kendilerini yönetebildikleri bir yaklaşım olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Adair, 2013: 140).

Bilgi toplumu liderliğine ilişkin tanımlar dikkate alındığında bilgi toplumu liderinin bilgiyi yöneten, öğrenmeye değer veren, riskleri ve fırsatları önceden kestirebilen lider olarak ön planda olmak yerine, takım çalışmasını önemseyen bireyler olarak ifade etmek doğru olacaktır. Ayrıca bilgi toplumu liderlerinin aynı zamanda dönüştürücü özelliklere sahip oldukları ve takipçilerinin hedeflerini her zaman daha yukarıya taşıyan, bu konuda onları motive eden ve değişimi gerçekleştiren liderler olduğu da söylenebilir (Fındıkçı, 2012: 410)

2.3.7. Entelektüel Liderlik

Entelektüel liderlik ile bilgi toplumu liderliğinin bazen aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Buna karşın entelektüel liderlikte bilginin örgüte değer katması, işğörenlerin öğrenmesine ve örgütün performansını yükseltmeye odaklanması söz konusudur. Entelektüel liderlikte düşünme, tartışma, sosyal olaylara duyarlılık, bilimsel derinlik gibi önem verilen yetkinlikler de dikkat çekmektedir. Entelektüel liderliğin diğer bir fonksiyonu da sahip olduğu daha fazla bilgiyi yönetebilmesidir. Diğer bir ifadeyle entelektüel liderlikte sahip olunan entelektüel sermayenin yönetilebilmesi söz konusudur. Entelektüel sermaye örgütteki bireyler tarafından bilinen ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan her şey olarak tanımlanmıştır. İşğören, müşteri, yapısal, ilişkisel boyutlarıyla ifade edilen entelektüel sermaye liderlerin örgütlere kazandırması gereken stratejik sermaye kaynağı olarak kabul edilmektedir (Aslan, 2019: 267).

2.3.8. Vizyoner Liderlik

Liderliğin gerektirdiği özellikler arasında grup üyelerinin her birinin ne istediğinin, beklentilerinin anlaşılabilmesi ve potansiyelinin görülebilmesi, grup üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması, her bir üyenin yeteneğinden yararlanarak bir bütünlük oluşturulabilmesi önemli görülmektedir. Grubun bir üyesi olan liderin birleştirici gücü ile ortak hedefleri ortaya çıkarması, grubu ortak hedefe yönlendirmesi ve grubun lider üzerindeki etkisinin de dikkate alınması diğer önemli konular arasında yer almaktadır. Follet'e göre vizyoner lider grubun içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi iyi anlayarak, grup tarafından oluşturulan kurallar ve değerleri kendisini de kapsayacak şekilde grup etkinliğini artırmak için kullanabilmelidir (Çelik, 2019: 172).

Vizyoner liderin başarısının takipçilerinin liderin vizyonuna inanması ve kendilerini bu vizyona adanması ile mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Takipçilerin duygusal bağlılığı ile liderin vizyonu değer kazanmakta ve başarıya ulaşmaktadır. Bu nedenle vizyoner liderler takipçilerinin duygusal bağlılığını sağlamak için daha fazla çaba göstermektedirler. Vizyoner liderlik üzerine yapılan araştırmalarda literatürde muhafazakâr, hesaplı ve güçlü vizyoner liderlik olmak üzere üç farklı vizyoner liderlik tipinden söz edildiği görülmektedir. Sözü edilen vizyoner liderlik tiplerinin belirlenmesinde meydan okuma önleme, kabul etme, taviz verme veya manipüle etme olmak üzere beş farklı strateji etkili olmuştur. Muhafazakâr vizyoner liderlik örgütsel statükoya meydan okuyan ve kurumsal talepleri reddeden bir yaklaşım içerdiğinden örgütün meşruluğunu yitirmesine neden olabilmektedir. Hesaplı vizyoner liderlik muhafazakâr liderliğin tersine kurumsal talepleri kabul eden ve gerçekleştirmek için çaba gösteren bir yaklaşım sergilemektedir. Güçlü vizyoner liderlik ise taviz verme ve manipüle etme stratejilerini kullanarak kurumsal talepleri dengelemeyi, deneysel ve yenilikçi davranışlarda özgürlük elde etmeyi başarır (Çelik, 2019: 174-175).

Liderin geleceği öngörebilen ve takipçilerine de yol gösteren vizyoner lider olarak kabul edilebilmesi için sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler çekici bir vizyon oluşturma, ihtiyaç duyulan örgüt kültürünü teşvik etme, takipçileri ile iletişimde insan odaklı yaklaşım sergileme, pozitif kişilik özelliklerine sahip olma, takipçilerine güvenme olarak sıralanabilir. Vizyoner liderin sahip olması gereken diğer özellikler içinde bulunduğu sosyal iklimi tanıma, risk alma, mevcut koşulları doğru tanımlayabilme, gelecek

için önemli olanları değerlendirme, belirlenen hedeflere çerçeve sağlayarak gerçekleştirmek için yaratıcı yollar arama, öncelikleri ve takipçilerin rollerini belirleme, bu süreçte rehberlik etme olarak kabul edilmektedir (Nwachukwu ve diğerleri, 2017: 1302).

2.4. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları fikirler, değerler, enerji, ufuk, liderlik odağı ve üst yönetimin rolü gibi faktörler bakımından geçmişten günümüze değişim göstermiştir. Fikirler bağlamında ele alındığında eski liderlik tarzlarında günlük sorunlar ve teorik geliştirme programları dikkate alınırken yeni liderlik tarzlarında liderin kendi fikirlerine dayanan yönlendirmeler, takipçilerin kendi bakış açılarını geliştirmeye teşvik etme ve gerçek yaşamdaki sorunların dikkate alınması söz konusudur. Eski liderlik tarzlarında örgütsel değerler yüzeysel iken yeni liderlik tarzlarında işgörenin bireysel değerleri ile örgütsel değerlerinin bütünleştirilmesi üzerinde durmaktadır. Eski ve yeni liderlik tarzları arasındaki farklılık enerji bağlamında ele alındığında geçmişte teorik programların pratiğe dönüştürülemediği, yeni liderlik tarzlarında ise motivasyon için esas alınacak çerçevelerin öğretildiği ve programların süreklilik kazandığı üzerinde durulmaktadır. Liderlerin zamanlama ve öncelik yerine performansa odaklanması; teknik beceriler yerine aşılması kolay ve zor sorunların dengeli olarak ele alınması; yönetici konumundaki liderlerin geliştirme programlarına sembolik olarak katılmak yerine aktif olarak katılması ve daha da ötesi geliştirme programlarına öncülük etmesi eski ve yeni tarz liderlikler arasındaki farklılıkları ifade etmektedir (Gürer, 2019: 23).

2.4.1. İstismarcı-Otokratik Liderlik

Örgütlerde bütün kararların lider tarafından alındığı, takım içinde ve işgörenler arasında güven ve işbirliğinin sağlanamadığı, görev odaklı liderlik tarzı otokratik liderlik olarak kabul edilmektedir. Otokratik liderlik tarzına sahip liderler kararlarının sorgulanmasından rahatsız olmakla birlikte bu liderlik tarzıyla kriz dönemlerinde olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir. Otokratik liderlik tarzının en önemli sakıncası ise örgüt üyelerinin duygularına önem verilmemesi nedeniyle motivasyonu azaltıp çatışmaya yol açabilmesidir (Aslan, 2019: 35).

Otokratik liderlikte tüm kararlar yönetim tarafından alınmakta, astlar üstlerin belirlemiş olduğu kural ve kaidelere uymak zorundadırlar (Akdemir ve diğerleri, 2013: 22).

Astlara yetki devretmeyen, verilen emirlerin sorgusuz yerine getirilmesi gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu liderlik tarzıdır.

2.4.2. Babacan (Yardımsever) Liderlik

Babacan liderlik kavramının arkasında kültürel değerler arasında bulunan paternalist değerler yer almaktadır. Toplumsal yapıda önemli değerler arasında gösterilen paternalist değerlerin örgüt yapılarında da yer alması kaçınılmaz olmuştur. Geçmişte yaygın olmakla birlikte günümüzde de işgörenlerin örgütlerde babacan tavırları olan liderleri görme beklentisi içinde oldukları ifade edilmektedir. Burada sözü edilen babacan yaklaşım liderin işgörenin liderinden profesyonel yaşamın sınırlarını esnetmesi, bireysel ilişkiler kurması, iş hayatı dışında da kendilerine gerektiğinde müdahale de ederek destek olmasıdır. Diğer bir ifadeyle babacan lider takipçilerinin çıkarlarını bilmekte, onlara hedeflerine ulaşmaları yönünde yol göstermekte ve almaları gereken sorumlulukların bir kısmını göğüslemekte, bulunduğu pozisyon nedeniyle astlarına “kol kanat gemesi” gerektiği yönünde kanaat getirmektedir. Takipçilerin de beklentisi bu yönde olduğundan tatlı-sert liderin kanatları altında ona bağlılıklarını sunmaları doğal karşılanmaktadır (Oral Ataç, 2019: 272).

2.4.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, takipçilerinin liderin karar alma süreci üzerinde etkili olmasına izin verilen liderlik tarzını ifade etmektedir. Katılımcı liderlikte danışma, ortak karar, güç paylaşımı, yerinden yönetim, güçlendirme ve demokratik yönetim gibi kavramlar yer verilmektedir. Takipçilerin karar alma süreçlerine katılımlarının düzeyi lider, örgütsel yapı veya diğer koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Katılımcı liderliğin etkinliği ve örgüt için potansiyel faydalarında katılımcıların kimler olduğu, etki düzeyleri, katılımcıların karar verme becerileri, karar sürecinden tatmin düzeyi önemli kabul edilen faktörlerdir (Yukl, 2018: 107-108).

2.4.4. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik takım üyeleri ve takipçilerini bilgi ve deneyimlerine uygun ortamlarda bulunduran, kararlara katılımlarını sağlayan, takipçi ve işgörenler arasında güven ve işbirliği sağlayan liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Genel olarak kültürümüzdeki

yansıması “akıl akıldan üstündür”, “aklın yolu birdir”, “bir senden büyüğün, bir de senden küçüğün sözünü dinle” gibi atasözleri ile açıklanabilir (Aslan, 2019: 34).

Demokratik liderlik uygulamalarında yönetim yetkisi işgörenler arasında paylaşılmaktadır. Diğer yandan örgütte hedefler, bu hedeflere ulaşmaya yönelik plan ve programların tespitinde de işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmaktadır. Demokratik liderlerin bu yaklaşımında işgörenler ile aralarındaki karşılıklı güven ve etkili iletişim önemli rol oynamaktadır. Demokratik liderlik tarzının uygulanması ile bireysel motivasyonlar yükselmekte, örgütün hedeflerine bağlılık gelişmekte, anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçilmektedir (Vuran, 2019: 36).



3. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Kaynağı doğa bilimlerine dayanan dayanıklılık kavramı, birçok disipline kullanılmış olunmakla birlikte, 1990'lı yıllarda örgütsel bağlamda kullanılmaya başlanmıştır. Çeşitli disiplinlerce tanımlanan dayanıklılık kavramı, bir sistemin olumsuz bir durum karşısında önceki durumuna geri dönebilmesi için gerekli olan yetenek potansiyelini ifade etmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramı ise örgütün yıkıcı durumlarla baş edebilmesi, değişikliklere hızlı uyum sağlaması ve tüm koşullara karşı yılmazlık olarak ifade edilebilmesi mümkündür.

3.1. Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklılık (resilience) kavramı köken olarak doğa bilimlerine dayanmakla birlikte her geçen gün sosyal bilimlerde daha fazla kullanılmaktadır. Örgüt ve organizasyonların organizmalara benzetilmesi nedeniyle sosyo-ekolojik sistemler ile örgütsel düzenlemeler arasında benzerlikleri ortaya koyabilmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Örgütler için sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik, risk planlaması, ekosistem yönetimi gibi alanlarda kullanımı yaygın olan dayanıklılık sosyal sistemi tanımlayan ve bir unsuru olan kavram haline gelmiştir. Sosyolojik anlamda dayanıklılığı ise Gerçek ve Börekçi (2019: 199); örgütlerin kimliği, işlevsel özellikleri, çevresel değişimden kaynaklanan dış baskıları ve temel yapı ve işlevini sürdürebilmek için bunlarla başa çıkma becerilerini ifade etmektedir.

Dayanıklılık genellikle bir sistemin zorluklar karşısında hedeflerini karşılamaya devam edebilmesi anlamına gelmektedir. Literatürde kullanılan dayanıklılık kavramları, sadece bir sistemin şoklara dayanma kapasitesini değil, aynı zamanda uyum sağlama ve dönüştürme kapasitesini de vurgulamaktadır. Barasa, Mbau ve Gilson, (2018: 491) örgütlerin dayanıklılığını; maddi kaynaklar, hazırlık ve planlama, bilgi yönetimi, teminat

yolları ve yedekleme, yönetim süreçleri, liderlik uygulamaları, örgüt kültürü, beşerî sermaye, sosyal ağlar ve işbirliği faktörlerinden etkilendiği ifade etmektedirler.

Doğa bilimlerinden kaynağını alan dayanıklılık kavramı bir sistemin olumsuz bir durum karşısında önceki durumuna geri dönebilmesi için gerekli olan yetenek potansiyelini ifade etmektedir. Yönetim ve örgütsel çalışmalardan oluşan literatür incelendiğinde ise dayanıklılık kavramının örgütsel ve yönetsel anlamda ele alındığı görülmektedir. Kalkın (2021: 58) dayanıklılığı; örgütlerin beklenmedik ve şoklara neden olan değişimler (doğal afet, ekonomik durgunluk, salgın hastalıklar) karşısında baş edebilmesi için gerekli olan yetenekleri dayanıklılık olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla dayanıklılığın bireylerde olduğu gibi grup, takım, ekip ve örgütler için de geçerli bir özellik olduğu kabul edilebilir.

3.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklılık kavramı hem yönetim pratiğinde hem de bilimsel araştırmalarda giderek daha popüler hale gelen bir kavramdır. Yalnızca organizasyonların karmaşıklığını değil, aynı zamanda kentsel bağlamlar gibi diğer bağlamları da kapsamaktadır. Esas olarak zorluklara yönelik tepkilerle ilgilenen dayanıklılık kavramı (Miceli ve diğerleri, 2021: 3) sosyo-ekonomik, finansal ve teknolojik sistemlerin artan karmaşıklığını ve karşılıklı bağımlılıklarını, işletmeler için ilgili zorlukları ve beklenmedik veya öngörülemeyen değişimle başa çıkmak için çözüm ihtiyacını yansıtmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık kavramı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde kavramın iki farklı bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Bu bakış açılarından ilki kavramı dayanıklılık kavramının ekoloji biliminde ele alındığı şeklin benzeri şekilde ele almaktadır. Bu görüşe göre örgütsel dayanıklılık kavramı, bir örgütün beklenmedik bir tehditle karşılaştığı durumlarda tehdidi absorbe etme ve ardından faaliyetlerine kaldığı yerden devam etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre örgütsel dayanıklılık (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011: 244), tehdidin örgüt üzerinde ortaya çıkarttığı etkinin ardından örgütün kendini toparlaması ve tehditle başa çıkma stratejileri geliştirerek örgütten beklenen performansa hızlı bir şekilde geri dönmesi şeklinde açıklanmaktadır.

Literatürde örgütsel dayanıklılığın genel olarak sıkıntı veren bir olay veya kriz sonrası önceki duruma geri dönme, iyileşme veya en az hasarla başa çıkabilme, yeni krizlere karşı değişim sağlayabilme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel dayanıklılığın (Özbudak ve Işık 2020: 98) şoklara karşı direnme ve tepki verme yeteneği, tepki verirken işlevsel hareket edebilme ve bu sırada aksayan unsurları tanıyarak daha sonra karşılaşılması muhtemel olumsuz durumlara karşı koyabilme yeteneği olarak tanımlandığı da görülmektedir.

Dayanıklılık kavramına ilişkin literatürün ağırlıklı olarak kavramsal olduğu, kavramlara ve ilkelere odaklandığı görülmektedir. Yine de sistemleri gerçek dünyada dirençli kılan şeyin ne olduğunu anlamak, dayanıklılıklarını güçlendirmek için stratejiler geliştirmeyi düşünmek için kritik öneme sahiptir. Dayanıklılığın nasıl kavramsallaştırıldığı, örgütsel dayanıklılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu ve dayanıklılığın nasıl beslendiğini keşfetmek amacıyla yapılan çalışmalarda örgütsel dayanıklılığın “zorlu koşullar altında bile düzenlemelerini sürdürebilme ve zorlukları atlatabilecek nitelikler” olarak tanımlandığı görülmektedir (Barasa, Mbau ve Gilson, 2018: 491-492).

Dayanıklılık kavramı bazı disiplinlerde; özellikle psikolojide; uzun bir geleneğe sahip olsa da iş ve yönetim araştırmalarında nispeten yenidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel dayanıklılığın (Duchek, 2020: 217) “dış tehditlere örgütsel tepkiler”, “organizasyonel güvenilirlik”, “işgörenin güçlü yönleri”, “iş modellerinin uyarlanabilirliği”, “tedarik zinciri”, “güvenlik açıklarını azaltan tasarım ilkeleri” gibi unsurlarının olduğu görülmektedir. Araştırmalar kendi tanımlarını, kavramsallaştırmalarını ve dayanıklılık ölçülerini geliştirmiştir

Örgütsel dayanıklılık yetenek, kapasite, karakteristik, sonuç, süreç, davranış, strateji veya yaklaşım, performans türü veya bunların bir karışımı olarak birçok şekilde tanımlanabilir. Örgütsel dayanıklılığa ilişkin araştırmalar açıklayıcı ve sonuç odaklı olmakta, esnek bir sonuca yol açan öncülleri veya kaynakları incelemektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmalar örgütsel dayanıklılığın gelişim ve ölçülebilirliği için yöntemler olduğu fikrini takip etmektedir. Araştırmaların bir kısmı da örgütsel dayanıklılığı, esnek bir sonuca yol açan bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır (Hillmann ve Guenther, 2021: 8).

Örgütsel dayanıklılığa ilişkin araştırmalarda, kavramın örgütlerin geleceği için ne kadar önemli olduğu da görülmektedir. Örgütsel dayanıklılık, stratejik çeviklik ve iş sürekliliğini içerdiği gibi beklenmeyen şoklar öncesinde hazırlıklı olma, şoklar sırasında hızlı yanıt verme, sonrasında ise örgütün gördüğü hasarı onarabilme yeteneklerini gerektirmesi bakımından önemlidir. Dayanıklılığın ilk olarak psikoloji bilimi tarafından ele alınması bireylerin yaşamın zorluklarına dayanma gücünü inceleme gereğinden doğmuştur. Kalkın (2021), örgütler de birer organizma olarak görüldüğünden, hatalardan ders alarak dayanıklılığı artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Alınan dersler sonrası gerekli düzenlemeler yapıldığından gelecekte yaşanabilecek olumsuzluklar öncesinde örgüt güçlenmiş ve dayanıklı bir yapıya dönüşmüş olacaktır.

Örgütsel dayanıklılık kavramında önem verilen konular incelendiğinde özellikle örgütün yaşanan krizler sonrası yeni yetenekler geliştirmesi olduğu görülmektedir. Krizlerden elde edilen tecrübeler ile ortaya çıkacak yeni durumlara daha kolay uyum sağlanabilmekte, tehdit durumları önceden tahmin edilebilmekte ve en önemlisi yaşanan krizler birer fırsata dönüştürülebilmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramı kapsamında ele alınan bu durumların incelenmesi hem akademik hem de işletme dünyası için önem arz etmektedir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall., 2011: 245).

Örgütlerin beklenmeyen olayları, ileride karşılaşılabilecekleri tehditleri ve olumsuz gelişmeleri önceden tahmin etmesi ve başa çıkabilmek için tedbirler alması, karşılaştığı tehditler ile baş edebilmesi ve yaşanan olumsuzluklardan yeni şeyler öğrenerek kendini geliştirmesi önemli bir kabiliyet olduğu gibi dinamik bir süreç olarak da kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin (Duchek, 2014: 156) sürekli değişim odaklı olmaları; gelecekteki güçlükler karşısında daha dirençli yaparken, bu güçlükler avantaja çevrilmekte ve örgüt sürekli olarak gelişmektedir.

3.3. Örgütsel Dayanıklılığı Sağlayan Nitelikler

Literatürde örgütlerin kriz sırasında iyi performans göstermesi ya da eski haline geri döndüğünde örgütsel olarak dayanıklı oldukları sonuçlarını sunmaktadır. Dayanıklı örgütlerin direnç kaynak ve faktörlerinin neler olduğu, dirençsiz örgütlerden hangi yönlerden farklı olduklarının tespiti önem kazanmaktadır. Araştırmacılar örgütün dayanıklılığını (Duchek 2020: 220) kolaylaştırabilecek genel özellikler konusunda farklı görüşler öne sürse

de en sık bahsedilen özellikler kaynakların yeterli veya fazla oluşu, olumlu ilişkiler, kolektif davranışlardır. Doğaçlama, sanal rol sistemleri, bilgelik tutumu ve saygılı etkileşim de diğer örgütsel dayanıklılık kaynakları arasında gösterilmektedir. Bu kaynakların kolektif duyu oluşturmayı kolaylaştırdığını ve bu nedenle beklenmedik olaylardan dramatik sonuçlardan kaçınmaya yardımcı olabileceği savunulmaktadır. Bugüne kadar birçok çalışma bu kavramsallaştırmaya atıfta bulunmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık, örgütün yaşadığı kriz ya da problemli durumlar sonrası eski hale örgütü getirerek, yıkıcı olaylara karşı dirençli olmayı sağlayacak özelliklerin kazanılması içermektedir. Yaşanabilecek problemli konu ve olayları (Sahebjamnia, Torabi ve Mansouri, 2015: 261) doğru öngörebilmek, problem öncesinde ve esnasında örgütsel yapıda nasıl bir yapıya ihtiyaç duyulacağına ilişkin stratejik planlamanın yapılmış olması örgütlerin dayanıklılığını pozitif anlamda etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

Krizlerin öngörülemezliği ve yıkıcı doğası örgütler üzerinde ciddi etkilere sahiptir. Rekabet avantajını elde etmek için örgütlerin yenilenebilir ve psikolojik sermayesi gibi taklit etmesi zor kaynaklara güvenmeleri gerekmektedir. Müşterilere daha fazla odaklanmasıyla, örgütlerin psikolojik sermayesi genellikle eskimeye yüz tutmaktadır. İyimserlik, öz etkinlik, dayanıklılık ve umut gibi psikolojik kapasiteleri kapsayan daha yüksek bir düzen örgütsel dayanıklılık için ihtiyaç duyulan öz yeterlik nitelikleri arasındadır. Bir bireyin eldeki bir görevi başarıyla yerine getirme ve istenen sonuçları elde etme yetenekleri konusunda ne ölçüde kendinden emin olduğu, öz etkinlik olarak tanımlanabilir. Herhangi bir felaket durumunda, öz yeterlilik, birey için sorunlarla mücadele etmek ve kararlı kalmak için zihinsel güç sağlayabilir. Örgütsel dayanıklılık, işletmenin en önemli yeteneklerinden biri olarak kabul edilir (Brown ve diğerleri, 2017: 367). Örgütün karşılaşmış olduğu güç durumlara karşı direnme, değişimi öngörme ve yanıt vermenin yanında mevcut fırsatları değerlendirerek daha güçlü bir gelecek hazırlama bağlamındaki yeteneğini içerir.

Hayatta kalma, düzenleme ve inovasyon örgütsel dayanıklılığı oluşturan üç temel bileşen olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar bireyin ve dolayısıyla örgütün dayanıklılığının, olumsuz koşullarla savaşıma ve stresle başa çıkma yeteneğini artırdığını ve örgütteki iyi iş ilişkilerinden elde edilen olumlu örgütsel sonuçlarla dayanıklılığın daha da arttığını ortaya koymuştur. Örgütsel dayanıklılık oluşturmak, olası durumlara hazırlıklı

olmayı, başarısızlık olasılığını azaltarak geri sıçrama yeteneğini ve olumsuz durumlarda bile iş operasyonlarının sürekliliğini garanti etmeyi içerir (Pathak ve Joshi, 2020: 2399-2400).

Örgütsel dayanıklılığı sağlayan önemli niteliklerden biri de işgörenler ve liderin bilişsel becerileridir. Örgütler açısından bilişsel beceriler işgörenler arasında ortak bir hedef duygusu, içselleştirilmiş vizyon, örgütsel değerler ışığında karşılaşılan sıradışı ve olumsuz durumların doğru yorumlanarak anlaşılması, uygun çözümler üretilmesi olarak tanımlanabilir. Bilişsel beceriler ideolojik kimlik ve yapıcı anlamlandırma olmak üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır. Örgütte ortak bir hedef belirlenmiş, temel değerler oluşturulup tüm paydaşlar tarafından benimsenmiş ve örgüt içinde ortak bir kullanılmaya başlanmışsa örgütün ideolojik kimliğinin oluştuğu söylenebilir. İdeolojik kimliğe sahip örgütler kurumsallaşan, kendine has iletişim ve iş yapma yöntemleri sergileyen ve bunu örgüt kültürüne dönüştüren örgütlerdir. Bilişsel becerilerin ikinci unsuru olan yapıcı anlamlandırma ekip liderleri başta olmak üzere örgütteki tüm çalışanların sıradışı ve olumsuz koşullarla karşılaşma durumunda koşulları doğru anlama, yorumlama ve değerlendirme yeteneğini ifade etmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005: 751).

Örgütsel dayanıklılığı sağlayan niteliklerin krizlerle karşılaştığında bile daha ileri gitmesini sağlayan itici araçlar olduğu söylenebilir. Bu niteliklerden bir diğeri de davranışsal niteliklerdir. Davranışsal nitelikler tecrübe ile oluşan beceriler, olağanüstü çeviklik, faydalı alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık unsurlarından oluşmaktadır. Örgütsel dayanıklılığın kaynağını oluşturan davranışsal nitelikler işgörenler ve dolayısıyla örgütün disiplin içeren yaratıcılığa sahip olmasını, beklenmeyen durumlar karşısında hızlı çözümler bulabilmesini sağlayan yetenekleri ifade etmektedir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011: 247).

3.4. Örgütsel Dayanıklılıkla İlişkili Kavramlar

Örgütsel dayanıklılığın ilişkilendirildiği çok sayıda kavram olmakla birlikte literatürde üzerinde en çok durulan kavramların örgütsel ustalık, örgütsel esneklik, psikolojik dayanıklılık, sosyal dayanıklılık, kriz yönetimi olduğu görülmektedir.

Örgütsel ustalık kavramı aynı anda birden fazla işi yürütebilme yeteneğini ifade etmektedir. Örgütler rutin olarak kaynak ve yetenek edinimi ve kullanımını gerçekleştirirken yeni kaynaklar ve yetenekleri elde etmek için de süreç yönetebilme becerisine sahip

olmalıdır. Mevcudu yönetebilme ile yenilerini elde edebilme arasında denge kurulması ise sürdürülebilirliğin sağlanması örgütsel ustalık kavramıyla ilişkilidir. Örgütsel ustalığa sahip örgütler mevcut kaynak ve yeteneklerden yararlanırken, yenilikçi faaliyetler kapsamında yeni fırsatları da araştırmakta ve bu ikisi arasındaki dengeyi de gözetmektedir (Günsel ve Dodourova, 2018: 8).

Örgütsel esneklik kavramı da örgütsel dayanıklılık kavramı ile ilişkilendirilmekte bazen de örgütsel dayanıklılık kavramının yerine kullanılabilmektedir. Örgütsel esneklik kavramı “örgütün değişen çevre koşullarına göre yapısını ve iş süreçlerini düzenleme yeteneği”, “kısa sürede ve en düşük maliyetle örgütsel değişimi gerçekleştirebilme becerisi”, “fazla çaba harcamadan ve kısa sürede değişen çevre şartlarına uyum sağlama becerisi” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık kavramı ile farklılığı da burada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel dayanıklılık kavramı ise örgütsel esnekliği de içine alan daha geniş bir kavramdır. Örgütsel esnekliğin tanımlarında vurgulanan “uyum” becerisi yerine örgütsel dayanıklılıkta “dönüşüm, değişim” vurgulanmaktadır. Farklılığın diğer bir boyutu esnekliğin dinamik bir yapıda olması ve gerektiğinde uyum sağlanmasırken örgütsel dayanıklılık beklenmeyen, şok etkisi yaratan ve genellikle krize neden olabilecek olumsuz koşullarda dönüşümü gerçekleştirebilme becerisidir (Börekeçi, Rofcanin ve Gürbüz, 2015: 6842).

Örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olan diğer bir kavram bireysel kapsamdaki psikolojik dayanıklılıktır. Örgütün dayanıklı olması için öncelikle liderin ve işgörenlerin psikolojik dayanıklılık yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Psikolojik dayanıklılık “bireyin zorluklarla başa çıkması ve uyum sağlamasına imkân veren özellikler”, “zorlu yaşam deneyimlerine olumlu uyum sağlama ve iyileşme gücü” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda örgüt çalışanlarının stresli durumla karşılaştığında psikolojik kaynaklarını kullanıp direnç geliştirmekte ve daha sonra karşılaşacağı benzer krizlere hazırlıklı olmaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin psikolojik dayanıklılığı örgütsel anlamda karşılaşılan sorunlarda söz konusu yetenek ve deneyimlerin kullanılmasına, örgütün krizlerle baş edebilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Kalkın, 2021: 59).

Sosyal dayanıklılık kavramı da psikolojik dayanıklılığa benzer şekilde bireylerin sahip olduğu yetenekleri ifade ettiği gibi örgütün sosyal dayanıklılığını da ifade etmektedir. Sosyal dayanıklılık ile örgütsel dayanıklılık birbiri ile ilişkili kavramlar olup sosyal dayanıklılığa sahip örgütlerin örgütsel dayanıklılık bakımından avantaj sağladığı

söylenbilir. Sosyal dayanıklılık örgütün sosyo-ekonomik sürdürülebilirliği için önemli bir unsur olup sosyal değerleri korumaya özen göstermesi, sosyal kaynakların korunması ve sürdürülebilirliğini sağlamak için yatırımlar yapması sosyal dayanıklılığı artırmaktadır. Sosyo-ekonomik sürdürülebilirliği, diğer bir ifadeyle sosyal dayanıklılığı sağlayan örgütler yaşanan olumsuzluklar karşısında faaliyetlerini sürdürme ve doğru kararlar alma konusunda avantaj elde etmektedir. Örgütlerin en büyük sosyal kaynağı olan işgörenlerin sosyal dayanıklılık açısından göz ardı edilmemesi örgütsel dayanıklılık açısından önemli görülmektedir (Yüksel, Yabana Kiremit ve Aydın, 2021: 81-82).

Örgütsel dayanıklılığın bazı tanımlarında da yer verilen kriz yönetimi örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olan diğer bir kavramdır. Kriz yönetimi karşılaşılan şoklara yönelik kısa vadeli çözümler üreten, daha çok mevcut krizden çıkmayı amaçlayan uygulamaları ifade etmektedir. Örgütsel dayanıklılık ise kriz yönetimini de kapsayan, gelecekte benzer durumlarla karşılaşmamak için önlemleri araştıran, kısa ve uzun vadeli çözümleri birlikte ele alan, gerektiğinde krizi fırsata çevirebilecek uzun vadeli planlamalar yapan uygulamaları kapsamaktadır. Bu nedenle örgütsel dayanıklılığın sosyal ve kültürel unsurları da gözeterek çözüm üretme süreci olduğu da söylenebilir (Lee, Vargo ve Seville, 2013: 30).

3.5. Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Önerilen dayanıklılık sürecinin genel olarak tehdit algılama ve yanıt etkinleştirme, esnek yanıt verme ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir. Bu süreçte her aşama önemli olmakla birlikte tehdit algılama ve yanıt etkinleştirmenin kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Zira tehdidin algılanmadığı durumda diğer aşamaların başarıya ulaşma şansı bulunmamaktadır. Örgütsel dayanıklılık sürecine ilişkin diğer bir yaklaşımda benzer şekilde üç aşamadan söz edilmekte ancak bu aşamalar farklılık arz etmektedir. McManus ve diğerleri (2008) bu aşamaları durumsal farkındalık oluşturma, kilit özellik taşıyan güvenlik açıklarını yönetme ve uyarlanabilir kapasiteyi artırma olarak ifade etmişlerdir. Bu aşamaların örgütsel dayanıklılığı artırmak için pratik bir kılavuz görevi görebilecek bir dayanıklılık yönetimi sürecini sunacağı varsayılmaktadır. Örgütsel dayanıklılığa ilişkin ilk yaklaşımlarda üzerinde durulan beklenti, başa çıkma ve adaptasyon bileşenlerine atıfta bulunan bu yaklaşımlar günümüzde en isabetli yaklaşımlar olarak görülmektedir (Teoh ve Zadeh 2013: 11).

Farklılıklara rağmen, tüm süreç yaklaşımları dayanıklılık yapısı hakkında önemli iç görüler sağlar. Dayanıklılık sürecinin farklı unsurlarını tanımlamakta ve böylece dayanıklılık kaynakları (girişler) ve dayanıklılık sonuçları (çıktılar) arasında önemli bilinmezlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca, dayanıklılığın dinamik doğasını tanımlayıp ve böylece örgütsel dayanıklılığın uzun süreli gelişimini incelemek için bir temel sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, farklı dayanıklılık aşamalarının bireysel unsurlarını vurgulayan ve bu nedenle gelecekteki araştırmalar için bir temel olarak kullanılabilecek kapsamlı bir süreç çerçevesinin eksikliği olduğunu söylemek de mümkündür. Yine de örgütsel dayanıklılığa ilişkin bilgileri geliştirecek süreçsel ve yetenek odaklı olmak üzere iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Süreçsel yaklaşımlar farklı esneklik aşamalarını ve dayanıklılığın dinamik doğasını tanıtmaktadır. Dayanıklılık yetenekleri üzerine yapılan çalışmalar ise dayanıklılığın iç işleyişi hakkında fikir sağlamaktadır. Bu iki yaklaşımın birlikte, dayanıklılık olgusunun kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını teşvik edebileceğini ve dayanıklı örgütlerin ortaya çıkmasıyla ilgili ampirik araştırmalar için derin bir temel oluşturabileceği varsayılmaktadır. Ayrıca farklı dayanıklılık aşamalarının yanı sıra ana öncüllerin ve sürücülerin ilişkileri de açıklanmaktadır (Duchek 2020: 222-223).

3.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel dayanıklılığa ilişkin davranışsal yaklaşım analizleri, çevresel değişiklikleri tanıma ve özümsemek için organizasyon ve çevresi arasındaki dinamik etkileşimleri takip etmektedir. Bu karmaşıklıkları ele almak için, krize hazırlık ve yanıtları şekillendiren bireysel, örgütsel ve çevresel düzeydeki faktörlerin yanı sıra örgütsel yetenekleri güçlendiren ve böylece dayanıklılığı artıran öğrenme süreçlerine ilişkin bakış açısına ihtiyaç duyulmaktadır (Amir, Khader ve Tan, 2019: 716).

Psikolojik ve sosyolojik bakış açıları çoğunlukla krize yanıtları ve dayanıklılığı etkileyen bireysel düzeydeki davranışların etkili olduğunu kabul etmektedir. Bu alandaki araştırmacıların çoğu, analizlerini krize yanıt olarak insan davranışları, biliş ve sosyal ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca, davranışlarda, bilişsel sınırlamalarda ve sosyal yetersizliklerde kriz kaynakları aranmaktadır (Williams ve diğerleri, 2017: 745).

Örgütsel davranışlar üzerine yapılan son çalışmalar bireysel yerine takım veya örgüt düzeyinde bilişsel, davranışsal, duygusal, ilişkisel yeteneklere dikkat etmektedir. Bu

yeteneklerle ilgili olarak araştırmacılar, çalışma ortamını şekillendirmede örgüt kültürü, yapısı ve teknolojinin rolünü de dikkate almışlardır. Bu bağlamda örgütsel davranışlar krize yönelik örgütsel tepkilerin açıklanmasında önemlidir. Örgütsel dayanıklılık, örgütsel yetenekler, rutinler, uygulamalar ve süreçlerden kaynaklanmakta ve buna paralel olarak, bağlamı oluşturma bir örgüt içindeki iç yönetim düzenlemelerini, operasyonel prosedürleri ve insan etkileşimlerini anlamayı amaçlayan bir dayanıklılık analizi çerçevesi getirmiştir (Amir, Khader ve Tan, 2019: 4).

Örgütsel dayanıklılıkta davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu üçüncü unsur çevreyle ilgilidir. Örgütler hedeflere ulaşmak için farklı bağımlılık türleri (yetki ve düzenlemeler, bilgi alışverişi, ürünler, finansal kaynaklar, teknolojiler ve hizmetler vb.) aracılığıyla çevreleriyle ilişki içindedir. Bu bağlamda “paydaş yönetimi”, “paydaş ağı (hükümetler, endüstri organları, medya, yerel topluluklar)” ve “ilişkilerin örgütsel kriz operasyonlarını nasıl etkilediğini” keşfetme konuları öncelikli olmalıdır. Çevresel faktörler üzerinde durulmasının diğer bir nedeni de örgüt dışı paydaşlar ve kamuoyu örgütün güvenli ve sorumlu davranması için baskı altında tutmaktadır (Hällgren, Rouleau ve Rond, 2018: 131).

Davranışsal yaklaşıma göre dayanıklı örgütler sürdürülebilirlik için gelecekte gerçekleştireceği eylemleri planlayıp uygulamaya koymaktadır. Örgüt çalışanları da değişimi özümsemek, üretkenliği ve kaliteyi artırmak için daha büyük bir potansiyele sahiptirler ve daha fazla çaba göstermektedirler. Örgütün faaliyet gösterdiği ortamın mevcut ve beklenen durumunu bilmek, kuruluşun sahip olduğu kaynakları belirlemek, tüm paydaşların istek, beklenti ve eksikliklerini değerlendirmek, farklı kriz türlerinin olumlu veya olumsuz sonuçlarını tahmin etmek örgütsel dayanıklılığı artırmaktadır. Dahası, örgütler bir krizle veya beklenmedik bir durumla nasıl başa çıkılacağı konusunda kendilerini geliştirme planları yaparlar. Bu planlama davranışı örgütsel dayanıklılığa katkıda bulunur (Yüksel, Yabana Kiremit ve Aydın, 2021: 81).

3.5.2.Sezgisel Yaklaşım

Dayanıklılığı geliştirmek için örgütlerin riskler karşısında sıradışı davranışlarda bulunması gerektiği görüşünü savunan sezgisel yaklaşımda öngörülemeyen zorluk ve krizlerle mücadelede beklenen tepkiler yerine örgütün iç dinamiklerinden yararlanarak hem

Çalışanların hem de gtn farklı tepkiler vermesini savunmaktadır. Uyarlama yeteneğini ön planda tutan sezgisel yaklaşımda örgüt lideri ve çalışanlarının doğaçlama yeteneklerine vurgu yapılmaktadır. Doğaçlama yeteneği bireylerin bilgi ve tecrübeleri ve koşulara uyum sağlama becerisi ile kriz dönemlerinde kendilerine rehberlik yapılmasa bile çözüm üretebilme yeteneğini ifade etmektedir. Doğaçlama yeteneğini kullanan örgüt çalışanları programlanmış davranışların mevcut durumdaki krize uygun olmayacağını sezinleyerek pozitif ve soruna uyarlanmış davranışlar sergileyerek örgütsel dayanıklılığa katkıda bulunur (Kantur ve İşeri-Say, 2012: 769).

3.5.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı

Dayanıklılık için uyum ve eskiye dönüş yaklaşımlarında değişen koşullara gerçek bir uyumun (yani değişimle gelişme) olmadığı, yalnızca sistemi tam olarak değişiklikten önceki haliyle sürdürmek için aynı işlevselliği sağladığı ifade edilmektedir. Yenilenme süreci yaklaşımında ifade edilen uyarlama ise değişim karşısında işlevlerini aşamalı olarak değiştirme kapasitesini içermektedir. Bu şekilde sistemin değişimle öğrenip geliştiği kabul edilir. Bu ayrımı takiben, sistemin tolere edebileceği “bozulmanın” büyüklüğünün anlaşılması da önemlidir çünkü değişim karşısında tepki ve eylem yolunu belirleyecektir. Yenilenme süreci yaklaşımında sadece değişimin doğasını anlamak değil, aynı zamanda sistemin kendi kendini organize etme derecesi ve sistemin öğrenme ve adaptasyon kapasitelerinin anlaşılmasına da önem verilmektedir. Dolayısıyla kriz ve sonrası kadar öncesi de önemli görülmektedir (Miceli ve diğerleri, 2021: 3).

3.5.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı

Örgütsel dayanıklılık, genişletilmiş bir risk kavramına dayanmaktadır. Burada rgtsel dayanıklılık risk değerlendirmesi, bilgi raporlaması ve yönetişim süreçleri gibi uygulama ve süreçleri ile stratejik ve iş planlaması yeteneklerini örgütün arzu edilen erken uyarısını oluşturmak için birleştirir. Risk yönetimi programına dayalı daha yeni entegre modeller, örgütsel dayanıklılığa daha fazla katkıda bulunmaya yatkındır. Acil durum yönetimi, iş srekliлиđi, güvenlik, kriz yönetimi ve nihai olarak, belirli örgütsel yetenekleri etkinleştirerek belirsizliklerle başa çıkma yolları ile ilgilenen risk yönetimi birbiriyle ilişkili örgütsel yetenekleri içermektedir (Vucina ve Fabac, 2017: 495).

Risk yönetimi, bir örgütün risk yönetimi süreçlerini belirleme şeklini ifade eder ve karar verme süreçlerini geliştirir. Bir risk yönetimi temeli, bir kuruluşun bireysel risk yönetimi çabalarına uyum ve tutarlılık sağlayan tutkal görevi görür. Risk yönetimin temelleri, risk yönetimi yeteneklerinin ilerlemesini kolaylaştırmak için politikalar, prosedürler, süreçler ve organizasyon yapısından oluşur. Uygun bir risk yönetimi, bir örgütün risk hazırlığını iyileştirerek çok çeşitli ve gelişmekte olan riskleri ele alma kapasitesini artırmak ve örgütün hayatta kalmasını sağlamak için hayati öneme sahiptir. Etkili bir risk yönetiminin bir şirketin gelecekteki tehdit olasılıklarını doğru bir şekilde tahmin etmesine yardımcı olduğu ve hayatta kalma yeteneğini artırdığı ifade edilmektedir. Ayrıca örgütün yönetim kurulları, üst düzey yöneticileri ve iş birimlerinin risk gözetimini, risk tanımlamasını ve risk ölçümünü iyileştirmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, bir örgütün etkili risk politikaları ve prosedürleri, bir iş sürekliliği planı, rekabetçi iş ortamında her türlü riski ele alma yeteneğini geliştirmesi için bir denge kurması gerekmektedir (Manab ve Aziz 2019: 587-588).

Risk yönetimi, örgütü riskle ilgili olarak yönlendirmeyi ve kontrol etmeyi amaçlayan tüm faaliyetlerin koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetimi süreci ise iletişim, danışmanlık, bağlam oluşturma ve riski tanımlama, analiz etme, değerlendirme, tedavi etme, izleme ve gözden geçirme faaliyetlerine yönetim politikaları, prosedürleri ve uygulamalarının sistematik bir uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetimi kavramının daha geniş kapsamına giren risk değerlendirmesi, genel bir risk tanımlama, risk analizi ve risk değerlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Dayanıklılık ve risk yönetimi prosedürünün adım adım karşılaştırılması birkaç temel faktörü ortaya koymaktadır. Dayanıklılık analizi sistem kararlılığına yönelik tehditleri ve güvenlik açıklarını tek bir sistem (veya sistemler) düzeyinde keşfetmeye odaklanmakta, risk değerlendirmesi ise söz konusu sistemin bireysel yönlerine odaklanmaktadır. Ayrıca dayanıklılık analizi, risk değerlendirmesinden daha uzun bir zaman ölçeğine odaklanır. Tehditleri öngörmeyi, sistemin dış şoklardan hızlı ve verimli bir şekilde kurtulmasını sağlayarak uzun süredir devam eden kayıpları önlemeyi amaçlar. Risk değerlendirmesi, belirli bir sistem bileşenini tanımlanmış tehditlerden korumak amacıyla nispeten kısa bir süreye odaklanır ve bir bileşenin veya sistemin saldırı sonrası kurtarılmasına çok az önem verir. Bu nedenle, ikisi arasındaki farklar, dayanıklılık analizinin dikkate aldığı zaman çerçevesinin risk değerlendirmesi kapsamında çok daha büyük olmasıyla açıklanmaktadır. Risk

değerlendirmesi, tek tek sistem bileşenleri için koruma, yanıt yeteneği sağlamak amacıyla bir altyapı veya kurum gibi tek bir sistem bileşenine yönelik belirli bir tehdidin hem olasılığına hem de sonuçlarına odaklanma eğilimindedir. Uzun vadeli perspektifi göz önüne alındığında, dayanıklılık analizi, özellikle kademeli potansiyel sistem arızasını önlemek amacıyla, daha az olası ancak sonuçları yüksek tehditlere de odaklanır. Ayrıca, risk değerlendirmesi belirli bir sistem bileşeninin arızalanmasını önlemeye odaklanırken, dayanıklılık analizi tüm sistemlerin, kademeli etkilere neden olma potansiyeline sahip düşük olasılıklı olumsuz olaylardan korunmasına ve aynı zamanda kurtarılmasına odaklanır. Tüm bunlara rağmen, dayanıklılık analizi ve risk değerlendirmesi, farklı analiz seviyelerine ve zaman ölçeklerine odaklanırken hem olumsuz sonuçları önlemeye hem de sistemlerden/bileşenlerden zayıflıkları gidermeye çalıştıkları gerçeği göz önüne alındığında uyumludur (Runje ve diğerleri, 2021: 369-370).

Risk yönetimi yaklaşımına göre ortaya çıkan sosyal ve çevresel riskleri yönetmek için örgütlerin risk yönetim sürecini örgütsel dayanıklılığı içerecek şekilde genişletmesi gerekmektedir. Risk yönetimi yaklaşımına göre örgütlerin risk ortamını hevesli bir şekilde anlamalarını sağlamak, risklerin sahipliğini belirlemek ve radardaki bu risklere etkili bir şekilde yanıt vermek için risk yönetim sisteminin bileşenini geliştirmek önemli bir husustur. Risklerin çoğu örgütün kontrolü dışında olduğu için örgütün dayanıklılığı için dış riskleri öngörmek için örgütün asıl endişe kaynağı olmalıdır (Van der Vegt ve diğerleri, 2015: 971).

Risk yönetimi yaklaşımında örgütlerin hayatta kalmasını etkileyebilecek belirsizlikleri önemli ölçüde azaltabilecek stratejik risk değerlendirmesinin yapılması önem verilen diğer bir konudur. Dayanıklı örgütler, şirketin hayatta kalmasını sağlamak için belirsizlikleri daha erken tahmin ederek risk olaylarının maruziyetini azaltabilir. Gelişmekte olan risk maruziyetlerinde proaktif risk değerlendirmesi olan ve yönetim kurulu düzeyinde güçlü risk yönetimine sahip olan örgütlerin risklere karşı dayanıklılığı sağlamak için riski örgütsel strateji ile entegre etme ve tüm iş birimlerindeki çalışanların katılımını sağlama gibi yetenekleri bulunmaktadır. Bu nedenle, bir örgütün riskli bir ortamda sürdürülebilirlik sorunlarının olumsuz etkisine yanıt vermesi ve uyum sağlaması için örgütsel dayanıklılık önemli görülmektedir (Manab ve Aziz, 2019: 587).

3.5.5. Sistem Yaklaşımı

Her örgüt birbirine bağı ve birbirlerinin üzerinde ciddi bir etkiye sahip olan sosyal, ekonomik ve diğr ilişkilerin bir sistemi olarak alınabilir. Bir örgüt, faaliyet gösterdiği koşullar nedeniyle aksaklıklar, değışikliklerin stratejisi üzerindeki etkisiyle esnek tepki vermek için kendi kaynak ve bilgi kapasitesine sahip olmalıdır. Dinamik koşullarda ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kolay değildir. Değişimlerin dinamikleri sürekli büyümekte; iş çevresi, pazar koşulları, faaliyetlerin rekabeti, sunulan hizmetlerin kalitesine ilişkin müşteri talepleri ve diğr birçok faktör o kadar hızlı değışmektedir ki örgütlerin sistem olarak dayanıklılığı önemli stratejik yetenek haline gelmiştir (Klučka ve Haviernikova, 2018: 611).

Marchese ve arkadaşları (2018) tarafından tasarlanan çerçeveye göre dayanıklılık daha geniş sürdürülebilirlik kavramının bir bileşeni olarak düşünülebilir. Bu bakış açısı, sistemin dayanıklılığındaki artışın sistemin sürdürülebilirliğinde bir artışa yol açtığını varsayan bir fikre dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik ve dayanıklılığın entegrasyonu, endüstriyel, sosyal ve ekolojik dinamiklerin göz önünde bulundurularak sürdürülebilir bir karar vermenin sağlanması için çok önemli olan kapsamlı bir sistem yaklaşımı oluşturulmasını sağlar. Ekolojik-ekonomik sistemi tartışırken, organizasyonun sürdürülebilir yönetim stratejilerini planlarken, dayanıklılığın göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu varsayılmaktadır. Dayanıklılık ve sürdürülebilirlik arasındaki bağlantı, karar vericilerin en iyi stratejileri bulmak için örgütün uyarlanabilir kapasitelerinden yararlanarak, sürdürülebilirlik sorunlarına çözüm bulmalarına olanak tanıyan, “esnek sürdürülebilirlik” olarak bilinen yeni bir yaklaşımın kurulmasına yol açmaktadır (Miceli ve diğrleri, 2021: 2052).

3.6. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

3.6.1. Sağlamlık

Örgütlerin istikrarlı ve dengede kalmaları olarak ifade edilen sağlamlık; öngörülemeyen durumlar, sorun yaratan konular ve kritik değışimler olduğunda yara almamayı kapsamaktadır. Sağlamlılığın sağlanmasını olumsuz yönde etkileyen, tuzak olarak ifade edilen dört unsur bulunmaktadır (Hamel ve Välikangas, 2003: 52-63):

Bilişsel Tuzak: Örgütlerin hızlı gerçekleşen değışimlere, doğru ve zamanında karşılık vererek dayanıklılıklarını sağlamaları, değışim ve adapte olabilme kabiliyeti konusunda

bilgili ve deneyimli olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda yönetimin olası değişimlere karşı hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek donanıma sahip olmaları gerekir. Yönetim kademesindeki kişilerin organize olabilme beceri ve bilgisinin yetersizliği bilişsel tuzak olarak ifade edilmekte, yöneticilerin alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlılıktan ve sorun çözümü konusundaki kapasitenin yeterli olmamasından ötürüdür.

Stratejik Tuzak: Örgütler güncelliğini ve etkisini yitiren stratejilere alternatif olarak stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Örgütün mevcut stratejisinin dışında stratejilerinin bulunmamasına stratejik tuzak olarak ifade edilmektedir. Bu noktadan hareketle örgütün önceden bilinmeyen ve ani gelişebilecek durumlara karşı stratejilere ek olarak uygulanabilecek planları olmaları oldukça önemlidir.

Siyasi Tuzak: Sağlıklı, sağlam bir örgütte; strateji ve politikalar yaşanan dönemin ruhuna uygun olmalı, revize etmeli ve güncel tutmalıdır.

İdeolojik Tuzak: Örgütler için optimizasyon oldukça önemlidir. Örgütün iş modellerini yenileme standart bir düzen içerisinde gerçekleştirilirse dış ve iç çevresel koşullarının etkileri azaltılmakta, örgütün sorunsuz işlemesi isteği gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel dayanıklılığın sağlamlık boyutu, değişim yaşanan dönemlerde çalışanların, sistemlerin ve diğer tüm örgütsel değişkenlerin hasar görme, işlevini kaybetme durumunu yaşamadan değişime ayak uydurabilme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir.

3.6.2. Yedekleme

Günümüz dünyasında örgütlerin dayanıklılığını sağlayan unsurlardan biri de yedeklemedir. Örgütlerin sürekliliklerinin ve dayanıklılıklarının zayıf olmasında en önemli konulardan biri de yedeklemeye gerekli önemi vermemelerinden kaynaklıdır (Stravrou, 1998: 135).

Gelecekte yönetiminin devredileceği insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve örgütün içinden bu ihtiyacı karşılayacak çalışanların hazırda bulundurulmaları örgütsel yedekleme olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2004: 101).

Yedekleme bir kez değil, sürekli olarak devam eden bir yapı içerisinde olmalıdır. Yedekleme sürecinin aktif ve adilane bir biçimde yürütülmesi doğru ilerlediğini göster (Wang ve diğerleri, 2004: 60). Örgütlerde yedekleme ile bilginin doğru bir biçimde aktarılması sağlanırken, rekabet avantajı kazanma mücadelesine katkı sağlanmaktadır. Yapılan tüm çalışmalar örgütün, örgütsel yaşam süresini uzatırken dayanıklılık kapasitesini de olumlu yönde etkilemektedir.

Krizler, örgütlerin öngöremediği durumlar olarak ifade edilmektedir. Kapsamlı planlar, proaktif temelli yaklaşımlar benimsenmesine karşın krizleri tamamen önlemek mümkün değildir. Örgütlerin olumsuz durumlarda dayanıklılıklarının yüksek olması önemlidir. Çünkü kriz dönemlerinde çeviklik ve dayanıklılık örgütlerin krizi hasarsız ya da daha az hasarla atlatabilmelerinde başat unsurlardır.

3.6.3. Beceri

Beceri; bir örgütün değişim dönemlerinde kaynaklarını doğru bir şekilde harekete geçirebilme yeteneğidir. Ekonomik anlamda durağanlığın yaşandığı zamanlarda, örgütlerde rezerv ve fazlalık birikimi durumu yaşanır. Bu birikim örgütün, üretim ve stok bulundurma maliyet kalemlerinde masrafa neden olması nedeniyle, kar elde etmeyi geliştiren bir durum değildir. Kaynak sıkıntısı ihtimalinin varlığında bu durum fayda sağlayacağı için belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda kullanılmak üzere ek kaynaklara yönelik yatırım yapılması planlanabilir. Beceriklilik ise, “Kaynakların yetersizliği yoluyla örgütsel yaratıcılığı ve dayanıklılığı artırma imkânı” olarak ifade edilebilmektedir (Gibbert ve diğerleri, 2007: 14-17). Bu bakış açısı, ekonomik yavaşlamanın yaşandığı zamanlarda eksik olan kaynakların örgütsel yaratıcılığı, yeniliği teşvik ettiği, itici güç etkisi yarattığı varsayılmaktadır. Buradaki esas varlıklarının oluşmasının temeli yokluk temeline dayandırılır. Örgütte mevcut olmayan ihtiyaç, zorunlu olması gereken bir şeyin mevcudiyeti algılanıyorsa, eksiklik giderilmek üzere çalışmalar yapılacaktır.

Kaynaklarda kıtlık yaşanması, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik ederken örgütsel dayanıklılığı da desteklemektedir. Kıt kaynakları sağlayabilmek, bu durumu gerçekleştirecek çalışanların koordinasyonunu sağlamak için örgütlerde girişimciliğin teşvik edildiği bir ortamın sağlanması oldukça önemlidir. Çalışanların fikirlerini rahat bir biçimde sağladıkları ortamda beklenmedik yeni fikirlerin paylaşılması durumu oluşmaktadır.

3.6.4. Atiklik

Atiklik; çabukluk, çeviklik, hızlı ve kolay hareket anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Atiklik kavramı doğa bilimlerinde hızlı (Draht, 2014: 330) hareket edenin kazanım sağlaması olarak tanımlanmaktadır.

İşletme alanında ise karşılaşılan zorluklara atik bir biçimde yanıt verme, çözüm konusunda desteklemektir. Örgütler devamlı olarak değişen iç ve dış çevre koşulları altında ve rekabetin yoğun olduğu çalışma hayatında atiklik özellikleriyle sürdürülebilirlikleri sağlayabilmektedir (Sarifi ve Zhang, 1999: 110). Küreselleşme ile dünyanın global bir pazar haline dönüşmesi, yaşanan teknolojik gelişmelerle örgütlerin çevresi sürekli ve hızlı bir biçimde değişim göstermektedir. Değişimin yüksek hızı rekabet düzeyini de artırmaktadır. Müşterilerin isteklerine uygun kaliteli, maliyet minimizasyonunu sağlayarak üretim sağlayıp, hızlı bir biçimde ulaştırılmasını sağlamak olarak tanımlanan atiklik (Vokurka ve Flidner, 1998: 166) sürecinin doğru bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda örgütlerin atik olabilmeleri; meydana gelen değişimler karşısında etkili ve doğru kararlar almaları, değişim sürecini fırsat çevirerek örgütsel devamlılığın sağlanmasına katkıda bulunulmalıdır. Belirsiz ve sürekli değişen çevresel koşullar altında örgütler, atik bir biçimde hareket ederek hem örgütsel dayanıklılıklarını hem de yaşamlarının devamlılığını sağlayabilmektedirler.

4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Değişen koşullar altında örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek ve rekabette üstünlük kazanabilmek için yeni yol ve stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada örgütsel çevikliği sağlayabilme işletmeler için önemli bir kazanım olmaktadır. Örgütsel çeviklik; örgütün iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlarda örgütün öngörülemeyen bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Değişim hızının oldukça yüksek olduğu günümüzde, örgütlerin tüm bu değişimlere çevik bir yaklaşımla yanıtlaması örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında büyük öneme sahiptir.

4.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı, Bileşenleri ve Özellikleri

4.1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik kavramının ilk olarak en basit tanımıyla “manevra kabiliyeti” anlamına geldiği bilinmektedir. Çeviklik kavramı daha sonra diğer alanlarda olduğu gibi işletme alanında da kullanılmaya başlanmış ve pazar ortamlarındaki değişimleri ve ortaya çıkan fırsatları algılama, bunlara hızlı yanıt verebilme olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletme sektöründeki kullanımı yaygınlaştıkça yapılan tanımlar da farklılık göstermeye başlamıştır. Çevikliğin örgütsel anlamda kullanımı incelendiğinde (Munteanu, 2019: 336) “iş süreçlerinin verimli bir şekilde yapılandırılması ve sürekli gelişim” tanımının yaygın olduğu görülmektedir. Yaygın olan diğer tanımların “pazar ortamlarında meydana gelen öngörülemeyen ancak sürekli gelişimi sağlama, başarılı olma” ve “kriz gibi pazarın dengesizleştiği durumlarda fırsatları değerlendirebilme yeteneği” olduğu görülmektedir.

Örgütsel çeviklik, işletmelerin çevresinde yaşanan değişimleri algılayarak uyum sağlamasını ifade eden bir kavram olup değişim ve uyumun sürekli ve kalıcı olması gerektiği kabul edilmektedir (Hamad ve Yozgat, 2017: 409). Değişim ve değişime uyum sağlama süreklilik kazandığında, içsel ve dışsal tüm değişimler karşısında hızla yenilenme, fırsatları zamanında fark edip yakalama, olası dalgalanmaları ya da fırsatları öncesinde tahmin edebilme, öğrenmeyi ve yenilenmeyi sürekli kılacak becerilere sahip olunmaktadır.

Tanımlarda yer alan “öngörülemeyen” kavramı örgütsel çeviklik kavramının referans noktasını oluşturmaktadır. Nitekim ekonomik pazardaki dalgalanmalar veya yeni fırsatların ne zaman hangi koşullarda ortaya çıkacağı önceden bilinmemekle birlikte doğru tahminlerde bulunmak, diğer bir ifadeyle öngörmek işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır (Tallon ve diğerleri, 2019: 221). Dinamik yetenek, durumsallık, ağ ve kaynak temelli teorilerde genişçe yer verilen örgütsel çeviklik için öngörülemeyen durumları önceden fark etme ve uygun davranışlar sergileme önemli beceriler arasında görülmektedir.

Pazar koşullarına her zaman hazır olmayı ifade eden örgütsel çeviklik aynı zamanda değişen şartlara hızlı tepki verme, yaşanan sorunlarla başa çıkabilme, zorluklarla mücadele edebilme ve yeni yöntemlerle çözüm yolları arama becerilerini kapsamaktadır. Belirtilen beceri ve gerekliliklerin hangi koşullarda ortaya çıkacağı da önemli bir konu haline gelmektedir. Örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim yollarının işleyişi, liderlik algıları ve liderlik tarzları örgütsel çevikliğe katkı sağlayan ya da örseleyen önemli unsurlar arasındadır. Örgütsel çevikliğin günümüzdeki önemi hizmet kalitesi, verimlilik ve çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkilendirilmektedir. İşgörenlerin örgüt içindeki olumlu ve tutarlı davranışları, lider üye etkileşimleri, yöneticilerin ileri görüşlülüğü ve öngörü becerileri örgütün iç ve dış çevredeki değişim ve gelişimlere hızlı yanıt vermesi örgütsel çevikliğin gücünü belirlemekte, örgütsel çevikliğin düzeyi de işletmeye rekabet avantajları sağlamaktadır. İşletmenin faaliyetlerini düzenleme ve ayarlama yeteneği, uygun stratejiler, yönetsel etkinlik ve örgütsel yapı değişen pazar koşullarına hızlı cevap verebilmesini sağlamaktadır (Mehdibeigi, Dehghani ve Yaghoubi, 2016: 98-99). Günümüzün hızlı ve öngörülemeyen değişimlerini yakalamak ve adapte olmak örgütlerin en önemli gündem maddeleri haline gelmiştir. Rekabetin bu denli hızlı olduğu çalışma hayatında örgütlerin çevik olmaları zorunlu hale gelmiştir.

Örgütsel çeviklik örgütün çalışanları, örgüt içindeki ekipler/takımlar, yönetici ve liderlerin uyumlu olmasını da gerektirmektedir. Belirsiz bir durumla karşılaştığında daha önceden belirlenmiş hedeflere yönelik projelerinde değişiklik yapma ihtiyacı duymaktadır. Örgütteki ekip veya takımlar yeni duruma uygun davranışlar sergileyebilmek ve aynı zamanda hedefe ulaşabilmek için çevik davranışlar sergilemek durumundadır. Bu durumda müşteri ve hizmet alanlar ile yakın iş birliğine gitme, sunulacak ürün ve hizmette güncelleme yapma gibi değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır ki bunun için de yönetici ve liderlerin, çalışanların ve ekip liderlerinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Çevik örgütlerde böyle durumların üstesinden gelebilecek yenilikçi ve yaratıcı işgörenler fikirlerini paylaşabilmekte ve bu fikirleri örgüt içinde değerli kabul edilerek güncellemelerde dikkate alınmaktadır (Rigby, Sutherland ve Noble, 2018:52). Bu süreç örgütün sürdürülebilirliği, inovatif faaliyetlerin etkinliğine de büyük katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin değişen ortamlarda iç dinamiklerini kullanması, beklentileri en iyi şekilde karşılayabilmesi, diğer bir ifadeyle çevik davranabilmesi için kaynaklarını ve yetkinliklerini değişen ortamlara göre uyarlaması ve düzenlemesi gerekmektedir. Üretimden pazarlamaya kadar her aşamada çevik olmaya ihtiyaç duyan örgütler üretim maliyetlerini düşürme, pazar payını artırma, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme ve bu ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde sunabilme becerilerine sahip olmaktadır (Koçyiğit ve Akkaya, 2020: 113). Örgütsel yapının tamamını kapsayan çeviklik, örgütün rekabet üstünlüğü de ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı Bileşenleri

Örgütsel çeviklik kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde kapsadığı bileşenlerin literatürde çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Söz konusu bileşenlerden entelektüel çeviklik işgörenler ve örgüt liderinin sahip olduğu bilgi ve beceriyi pratiğe dönüştürmeyi ifade etmektedir. Lider ve işgörenlerin koordinasyonu ile entelektüel çeviklik örgütsel çevikliğe dönüştürülebilmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle örgütsel stratejinin doğru belirlenmiş olması, uygun kaynaklara sahip olunması, dağıtım ve yönlendirme için uygun ortamın bulunması önemli olduğu kadar söz konusu koşullarda yaşanan hızlı değişime hızlı yanıt verilebilmesi de önemli görülmektedir. Örgüt içindeki koordinasyon veya diğer bir ifadeyle entelektüel çeviklik, ihtiyaç duyulan tepkinin hızlı bir şekilde verilmesine imkân

sağlamakta, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri eksiksiz bir şekilde karşılanabilmektedir (Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez, 2020: 461).

Örgütsel çevikliğin önemli bileşenlerinden olan algılama ve yanıtlama çevresel değişimlerin doğru algılanması ve uygun yanıtların hızlı bir şekilde verilmesini ifade etmektedir. Çevresel değişimlerin ortaya çıktıktan sonra algılanmasından daha önemli olan konu ise değişimin önceden hissedilmesi ve verilecek yanıtın önceden belirlenmesidir. Hızlı algılama ve önceden planlanan yanıtlar işletmelere rekabet avantajı sağladığı gibi etkili bir değişim yönetimi sağlaması ve yaşanan değişimlerden örgütün zarar görmesinin önlenmesi açısından da önemli kabul edilmektedir. Algılama ve yanıt verme hızının düzeyi işletmelerin değişimden kaynaklanan veya kaynaklanabilecek yeni fırsatları elde etme konusunda da avantaj sağlayacaktır (Nwokeji ve diğerleri, 2018: 4632).

Örgütsel çevikliğin en önemli üç bileşeninin sürücüler, yetenekler ve sağlayıcılar olarak ifade edilmektedir. Çeviklik sürücülerini işletmelerin üretimlerinin hızlı bir şekilde yapabilmesi için işletmenin çevreye uyumunun zorunlu tutulması ve stratejik düzenlemelerin yapılmasını ifade etmektedir. Çeviklik yetenekleri ile çevresel değişimlere işletmenin zamanında ve doğru yanıt vermesi, çeviklik sağlayıcıları ile örgüt lider ve yöneticilerinin uygun ortam ve araçları sağlaması ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Akkoca 2021: 70-71).

Örgütsel çevikliğin literatürde en yaygın bileşenleri operasyonel çeviklik, paydaş çevikliği ve müşteri çevikliği olarak ele alındığı da görülmektedir. Örgütsel anlamda en çok ihtiyaç duyulan çeviklik operasyonel çeviklik olarak ifade edilmekte ve değişim fırsatlarının yakalanması için gerekli olan hız, doğruluk ve uygun maliyeti gerçekleştirecek beceriler bu kategoride ele alınmaktadır. Paydaş veya ortaklık çevikliği bağlamında değerlendirilen gereksinimler ara malı sağlayıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve lojistik sağlayıcıların sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynaklardan yararlanabilme becerisini ifade etmektedir. Örgütsel çevikliğin son bileşeni olarak müşteri çevikliğinde vurgulanmak istenen ise müşterilerle etkili iletişim kurabilme, istek ve ihtiyaçlarını anlayarak uygun ve hızlı bir şekilde cevap verebilme yetenekleridir (Sekman ve Utku, 2017: 38).

Örgütlerin karşılaşılabileceği karmaşık ve belirsiz durumlara en uygun tepkiyi vererek uyum sağlamaları organizasyonel ve dolayısıyla örgütsel çeviklik için bir gereksinim olarak

görülmektedir. Bu süreci yönetecek mekanizmalara sahip olmaları, fırsatları değerlendirip rekabet avantajına dönüştürmeleri ve genel anlamda örgütsel başarıya ulaşabilmelerinin organizasyonel çeviklik ile mümkün olabileceği kabul edilmektedir (Roldán, Leal-Rodríguez ve Felipe, 2015: 1).

Teknolojinin gelişmesi ve giderek artan küreselleşme müşterilerin her geçen gün yeni ürün ve hizmet arayışına neden olmaktadır. Örgütler değişen koşullara uygun olarak yeni ürün ve hizmet sunma konusunda çevik davranma çabası içinde olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin her geçen gün kaliteyi ve seçenekleri artırması, bunu yaparken de müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak talepleri karşılaması zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğu yerine getiren örgütlerin çevik örgütler olduğu söylenebilir (Candan, Çankır ve Seker, 2017: 8).

Örgütlerin organizasyonel çevikliğinin yanı sıra müşterilerin değişen ihtiyaçlarını da doğru bir şekilde algılayıp uygun tepkiler verebilmeleri de önemlidir. Müşteri çevikliği olarak ifade edilen bu beceri organizasyonel çeviklik ile ilişkili olup her iki bileşenin birlikte olması örgütsel çevikliği daha etkin kılmaktadır. Müşterilerin değişen ihtiyaçları doğru algılansa bile örgüt içi ve dışında gerçekleştirilen faaliyetlerin yeterince hızlı olmaması müşteri çevikliğinin kazanımlarını ortadan kaldıracığından örgütsel çeviklikten söz etmek mümkün olmayacaktır (Lu ve Ramamurthy, 2011: 933).

Örgütsel çevikliğin sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan müşteri çevikliği müşteri odaklı fırsatların algılanması ve bu fırsatları kaçırmayacak şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütler müşteri odaklı davranarak yeni fırsatlar elde etme, bu fırsatları değerlendirme ve süreklilik arz edecek şekilde müşterilerle uyum içinde eylemlerde bulunma becerilerine sahip olmalıdır. Anılan nedenlerle müşteri çevikliğini müşteri odaklı fırsatları algılama ve hızlı yanıt verme beceri düzeyi olarak da tanımlamak mümkün olmaktadır. Nitekim yeni ürün ve hizmet tasarımı, denenmesi ve tanıtımında müşteriler önemli görevleri yerine getirmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel inovasyonun motivasyon kaynaklarından biri de müşterilerdir. Yukarıda ifade edilen müşteri çevikliği bileşenin önemli işlevleri örgütlerin müşterilere gerekli değeri vermesi, müşteri görüşlerinin dikkate alınması, sürekli olarak geri dönütlerin alınması ve alınan geri dönütlerin örgütün ilgili birimlerinde değerlendirilerek hızlı bir şekilde örgütsel işlevlerine yansıtılmasıdır. Diğer bir

ifadeyle müşteri çevikliği bileşenleri ve örgütsel çeviklik bileşenlerinin birlikte yürütülmesi ile örgütsel çevikliğin ortaya çıkması mümkün görünmektedir (Roberts ve Grover, 2012: 234).

Örgütsel çevikliğin önemli bileşenlerinden bir diğeri olan paydaş çevikliği örgütün üretimden satışa kadar işbirliği içinde olduğu ara malı sağlayıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve lojistik sağlayıcıların sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynaklardan yararlanabilme becerisini ifade etmektedir. Paydaşlar ile işbirliğinin sürekli kılınması, pazarlamanın tüm aşamalarında paydaşların becerilerinden en üst düzeyde yararlanılması için stratejik planlamaların yapılması ve eylemlerde bulunulmasının gerekli olduğu kabul edilmektedir (Wendler, 2014: 1200).

4.1.3. Örgütsel Çeviklik Kavramının Özellikleri

Örgütsel çeviklik kavramının en önemli özelliği sürekli olarak iyileştirme ve gelişme içeren bir süreç olmasıdır. Bu süreç içinde başlangıç olarak liderlerin yenilikçi ve stratejik düşünce yapısına sahip olması gerekmektedir. Ardından değişimi gerçekleştirme veya yararlanma, proaktif davranma becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçekte her örgütün ayakta kalması için gerekli olan bu yetkinlik veya becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir ifadeyle sürekli gelişen ve değişen, her geçen gün küreselleşmenin getirdiği zorlu rekabet ortamlarında örgütlerin yaşamsal devamlılığı için örgütsel çevikliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanan değişimleri tespit etmek veya önceden tahmin edebilmek önemli olduğu gibi öngörü ve tespitlerin gereğini yerine getirmek, stratejik planlamalar yapmak, müşteri ve paydaşlara hızlı yanıt verebilmek de bu süreçte önemli özellikler arasındadır (Harraf ve diğerleri, 2015: 675-676). Bu bağlamda yaşanan hızlı değişimin etkin, etkili ve uyumlu bir şekilde yönetilmesi (Şen ve İrge, 2022: 141) oldukça önemlidir.

Örgütsel çeviklik sürecinde değişen koşullara uyum sağlama, gelecekteki belirsizliklere karşı sürdürülebilir bir liderlik ve yönetim anlayışı, belirsizlikler ve mevcut değişimlere hızlı yanıt verilebilme becerileri genel kabul gören özellikler arasındadır. Pazar koşullarının sürekli değişim içinde olduğu gerçeği örgütlerin önünde sürekli olarak belirsizlik olduğunu da göstermektedir. Belirsizliklerin başarılı bir şekilde aşılabilmesi örgütün iç ve dış odaklı yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir. Daha açık ifadeyle dinamik bir çevre dinamik örgütsel yapıya olan ihtiyacı artırmaktadır ve çevik örgütlerin

önemli özelliklerinden biri de dinamik bir yapıya sahip olmalarıdır. Müşteriler, iç ve dış paydaşlardan gelen istekleri dikkate alarak yapılarını sürekli değiştiren ve geliştiren çevik örgütler ürün ve hizmet tasarımlarını, kalite ve iyileştirmeleri zamanında gerçekleştirerek pazarda rekabet avantajı elde edebilmektedir (Bakan, Sezer ve Kara, 2017: 121).

Örgütsel çevikliğin dinamik bir süreç olduğu görüşü destek gören bir yaklaşım olduğu gibi örgütlerin örgütsel çevikliğe tam olarak sahip olduklarını söylemenin de doğru olmayacağını kabul etmektedirler. Daha açık bir ifadeyle süreç dinamik olduğundan koşullar sürekli değişmekte ve örgütler de sürekli olarak değişmek durumundadır. Dinamik bir örgütsel çevikliğe sahip olabilmek için sahip olunan çeviklik durumunun doğru değerlendirilmesi, muhtemel çevresel değişikliklerin örgüt üzerinde nasıl bir etki bırakacağının öngörülebilmesi, bu öngörüyle yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve eylem planlarının hazırlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Lankhorst ve Girls, 2015: 207).

4.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çeviklik boyutları cevap verebilirlik, yetkinlik, hız, esneklik, değişime açıklık, müşteri odaklılık, öngörü, işgören performansını takip edebilme şeklinde sıralamak mümkündür. Cevap verebilirlik değişimi takip edip yanıtlama becerisini, yetkinlik hedeflere yönelik etkinlikleri, hız cevap verebilme hızını, esneklik yeni ihtiyaçlara hızlı cevap verebilme becerisini ifade etmektedir. Değişime açıklık teknolojik imkânlardan en iyi şekilde yararlanarak gerektiğinde deneme ve hata yapmayı göze alabilme, müşteri odaklılık müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmek için etkili iletişim kurabilme, öngörü olumsuz koşullar veya fırsatları önceden tahmin edebilme ve son olarak işgören performansının etkili bir şekilde izlenmesi becerileri örgütsel çevikliğin önemli bileşenlerindendir (Akkaya ve Tabak, 2018: 187-189).

Örgütsel çevikliğin boyutları konusunda farklı yaklaşımlar görülmektedir. Örgütsel çevikliğin tanımında yer alan değişime hızlı yanıt olgusu üzerinden hareketle örgütsel çevikliğin stratejik değişim, operasyonel değişim ve müşteriye cevap verme olmak üzere 3 boyutunun olduğu kabul edilmektedir (Ravichandran, 2018: 23).

Örgütsel çevikliğe ilişkin boyutlandırmalardan bir diğerinde örgütsel çevikliğin “ani değişimlerin hızlı ve kolayca yanıtlanarak ortaya çıkan fırsat ve tehditleri değerlendirme

becerisi” tanımından yola çıkarak yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız olmak üzere dört boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir (Araza ve Aslan, 2016: 25).

Örgütsel çevikliğin boyutlandırılmasında çevik olan ve olmayan örgütlerin özellikleri dikkate alındığında on boyuttan söz edilmektedir. Bunlar hız, esneklik, müşteri odaklılık, keskin gözlem gücü, hızlı karar alabilme, değişim ve denemeye yatkınlık, teknoloji kullanımı, süreç ve insan performansını sürekli değerlendirme, eylem ve sonuç odaklılık olarak sayılabilir. Çevik örgütlerin en önemli özelliği değişimi hızlı bir şekilde önceden algılayarak, yine hızlı bir şekilde analiz edip uygun stratejileri hızlı bir şekilde belirleme, üretim ve dağıtımını hızlı bir şekilde gerçekleştirerek taleplere yanıt verebilmesidir. Örgütsel çevikliğe sahip örgütlerin diğer bir özelliği de esnek bir yapıya sahip olmalarıdır. Meydana gelen değişikliklere sahip oldukları esneklik düzeyi ile doğru orantılı olarak cevap verebilmektedirler. Küreselleşmenin de etkisiyle müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi nedeniyle sürekli ve etkili iletişim önem kazandığından çevik örgütler müşteri odaklı yaklaşımları benimsemiştir. Müşteri isteklerini anlayabilmek için etkili iletişimle birlikte iletişimde olamadıkları müşterilerin istekleri konusunda keskin gözlem gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Algılanan ve değerlendirilen değişimlere uyum sağlayabilmek için teknoloji kullanımına ilişkin yetkinlikler ve daha da önemlisi değişime yatkın lider ve işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle sürecin ve işgörenlerin performansının gerçek zamanlı ve güncel verilerle değerlendirilmesi gerekli görülmektedir. Örgütsel çevikliğin eylem ve sonuç odaklılık boyutları ile sahip olunan tüm yetkinliklerin uygulanabilirliği ve elde edilen sonuçlar ifade edilmektedir (Sekman ve Utku, 2017: 39-42).

4.2.1. Cevap Verme

Cevap verebilme kavramı olarak cevabı aranan soruya yanıt bulabilme veya sorun teşkil eden bir duruma çözüm bulabilme anlamlarında kullanılmaktadır. Örgütsel anlamda cevap verme ise bir beceri, yetenek, yetkinlik olarak kabul edilmekte ve örgütün yaşamsal ihtiyaç ve sorunlarına çözüm bulabilme olarak tanımlanmaktadır. Cevap verme kavramının diğer bir tanımında örgütten beklentileri karşılayabilme becerisi yer almaktadır. Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere cevap verme yeteneği ve yetkinliğine sahip örgütler beklentilere karşılık verebilmekte ve değişimlere uygun olarak değişim ve gelişim gösterip hizmet ve ürün kalitesini artırabilmektedir. Örgütsel çevikliğin cevap verme veya cevap verebilirlik boyutu ilk olarak müşteri istek ve ihtiyaçları üzerinden ele alınmaktadır. Nitekim

Üretilen rn veya hizmetin pazarlama başarı sı son kullanıcının beklentilerine uygunluk ile ilişkilidir. Beklentiler sürekli olarak değiştiğinden bu değişime hızlı ve etkin yanıt verebilme yetkinliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Akkaya, Kayalıdere ve Tabak, 2019: 25).

Cevap verebilme boyutunun önemi örgütün varlığını sürdürebilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Çevresel değişimlere uygun ve zamanında yanıt verebilen örgütler, diğer bir ifadeyle evik rgtler yaşamsal devamlılık konusunda sorun yaşamayacaktır. Diğer yandan cevap verebilme yeteneği rakiplerine göre hızlı olan örgütlerin rekabet avantajı elde edeceği de bir gerçektir. Örgütsel çevikliğin boyutlarından biri olan cevap verebilirliği; değişiklikleri doğru algılama, proaktif yanıt verebilme, değişikliklerin olumsuz etkilerinden uzaklaşma ve hatta değişiklikleri fırsata çevirerek rekabet avantajı elde edebilme yetenekleri olarak tanımlamak doğru olacaktır (Wei, Samiee ve Lee, 2013: 53).

Cevap verme evikliğinde çevresel değişimlere verilen yanıtın zamanlaması, hızı ve doğru yanıt olması önemli kabul edilmektedir. Diğer yandan olası değişimlere karşı hazırlıklı olmak, kaynakları en uygun şekilde kullanmak da değişimlere etkili bir şekilde yanıt verebilmenin n koşulları arasındadır. Burada değişimlere hazır olabilmek için çevresel tehdit ve fırsatları doğru algılamak önem kazanmaktadır. Fırsat ve tehditlerin doğru algılanıp çözüm yollarının bulunması verilecek yanıtların da o derece etkili olma ihtimalini artırmaktadır. Aksi durumda ise uygun aksiyonlar geliştirilme olasılığı düşmekte ve örgütün zarar görme olasılığı artmaktadır (İmamoğlu, İnce ve Türkcan, 2021: 111).

Örgütsel çevikliğin boyutlarından olan cevap verme genel olarak hızlı algılama ve hızlı yanıt verme olarak ifade edilmektedir. Cevap verebilme yetkinliğine sahip örgütler gelişen teknolojileri sürekli takip ettiklerinden ve faaliyetlerinde güncel teknolojiyi kullandıklarından sürdürülebilirlik açısından olduğu gibi rekabet avantajı da elde etmiş örgütlerdir. Örgütlerin değişikliği önceden algılayıp gerekli önlemleri alarak olası değişikliklerden yararlanma becerisi geliştirebilmeleri için çevresindeki koşulları doğru algılaması özellikle vurgulanmaktadır. Değişimlerin doğasını oluşturan müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılık ve bu farklılığın sürekli değişimini doğru algılamak örgütsel evikliği her geçen gün daha önemli kılmaktadır. Örgütsel evikliğe ve cevap verebilirlik yeteneklerine yeterince önem veren örgütler rekabet avantajını da sürdürebilmektedir. Bununla birlikte rekabet avantajını sürdürebilmek için örgütlerin esnek, hızlı, bilgi ve beceri bakımından yetkin yapıda olması gerçeği de inkr edilemez (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

4.2.2. Esneklik

Çevresel koşullardaki değişimleri önceden algılayabilme veya öngörebilme, yeni koşullara uyum sağlayabilme becerisi olarak ifade edilen esneklik her ne kadar cevap verebilme becerilerine benzese de “uyum sağlama” unsuru nedeniyle farklılık göstermektedir. Uyum sağlama becerisinin geliştirilebilmesi için de örgütsel yapının esnek olması, maliyet, üretim prosesi, olası aksaklıklar ve performans kayıplarının da önceden öngörülerek yok denecek kadar azaltılması gerekmektedir. Uyum sağlama beceri ve yetkinliği gelişmiş örgütler müşterilerin beklentilerini de karşılayabildiğinden esnek örgütler olarak tanımlanabilir. Esnek örgütler sahip oldukları yetenekler ile müşterilerin talepleri doğrultusunda ürün ve hizmet özelliklerini hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir (Sekman ve Utku, 2017: 35).

Esnekliğin başka bir tanımında örgütün sahip olduğu olanaklarla farklı hedefler belirleyebilme ve farklı operasyonlar gerçekleştirebilme becerileri ifade edilmektedir. Bu durumda ürün ve hizmet miktarı, desen ve yapısı, kurumsal yapı, işgören boyutlarında dinamik olan örgütler esneklik yeteneğini kazanmış olmaktadır. Belirtilen örgütsel dinamiklerin lider ve yönetici dinamikliği ile anlam kazanacağı da ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün iç yapı ve süreçlerini dinamik tutması için esnek ve dinamik liderlik ve yöneticiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Lider ve yöneticilerin öncülüğünde esnek yapı oluşturan örgütler değişime uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: 188).

Örgütsel çevikliğin önemli unsurlarından olan esneklik, örgütün dengeli büyümesine katkı sağladığı gibi beklenmeyen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini de ifade etmektedir. Ayrıca örgütün pazarlamanın her aşamasında istikrarını koruyabilmesi için piyasa koşullarındaki değişime uyum sağlaması, sahip olduğu iç kaynaklarla yeni ürün ve hizmet geliştirerek müşteri isteklerine uygun zamanda ve uygun şekilde uyum sağlaması da örgütsel esnekliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Burada ifade edilen unsurların örgütsel esnekliğin göstergeleri olduğunu söylemek mümkün olduğu gibi örgütsel esnekliğin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan önemli unsurlar olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır (Kundi ve Sharma, 2015: 227).

Esnekliğin tanımı lider ve yöneticiler bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticilerin işletmelerde örgütsel çeviklik sağlarken hedefe ulaşmak için farklı süreçler ve alternatifler kullanabilmeleri tanımının yapıldığı görülmektedir. Örgütsel esneklik ayrıca bir işletmenin üretim kapasitesindeki esneklik, organizasyonel değişime yönelik esnekliği ve personelin yeni teknolojiye uyum sağlama esnekliği olarak ifade edilir. Çeviklik ve esnekliğin karıştırılmaması gerektiği vurgulanmakta ve çevikliğin dinamik, dışa odaklı bir yetenek olduğu buna karşın esnekliğin, çevikliğin temelini oluşturan içe odaklı bir yetkinlik olduğu vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, bir işletmenin esnekliği, yönetimde dinamizm gerektiren bir etkileşim olgusu olarak ifade edilebildiği gibi, örgütün değişen ortama ve müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap verme kapasitesi olarak da ifade edilebilir. Bu iki durum da dengede ve etkileşim içinde olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılamak için işletmenin esnek olması ve birbirleriyle etkileşime girmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Biçer, 2021: 127).

4.2.3. Hız

Cevap verebilme ve esneklik ile ilişkili olan hız boyutu müşteri istek ve ihtiyaçlarını, piyasa koşulları ve gelişen teknolojilerinin doğru algılanıp keşfedilmesi ve değişikliklerin analiz edilip değerlendirilmesi sonucu eyleme geçme hızını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle değişen koşullara uyum sağlama hızı örgütsel çevikliğin hız boyutunu oluşturmaktadır. Daha geniş anlamda örgütlerin algıladıkları koşullara uygun kararlar alma ve alınan kararları faaliyete dönüştürmeyi en kısa sürede gerçekleştirme becerilerini ifade etmektedir (Sekman ve Utku, 2017: 36).

Örgütsel çevikliğin cevap verebilme ve hız boyutları arasındaki güçlü ilişkiyi değerlendiren araştırmacılar çevre koşullarında meydana gelen değişimlere örgütün nasıl tepki vereceğini belirledikten sonra kararların hızlı bir şekilde uygulanabilmesinin önemi üzerinde durmaktadır. Algı, karar ve değerlendirmelerin süreç içindeki niteliği kadar hızı da önemli kabul edilmekte ve daha da önemlisi örgütsel tepkinin zamanında verilebilmesi çevikliğin gereklerinden kabul edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007: 446).

Örgütsel çevikliğin temel belirleyicilerinden olan değişime hızlı cevap verebilme yeteneği aynı zamanda örgütsel performansın da temel göstergelerinden biridir. Hızlı cevap verebilme yeteneği örgütün karşılaştığı değişiklikleri fark ederek kısa sürede cevap

verebilme yeteneği olduğundan ürün ve hizmet pazarlamanın her aşamasında müşteri ile etkin iletişimi de sağlayarak ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verebilme olanaklarını sunmaktadır (Akkaya, Kayalidere ve Tabak, 2019: 26).

4.2.4. Yetkinlik

Örgütsel çevikliğin boyutlarından olan yetkinlik kavramı genel olarak işğörenler ile ilişkilendirilmekte ve işğörenlerin bilgi ve beceri düzeyi, yeni teknolojilere uyumu ve problem çözme becerilerini kapsamaktadır. Örgütlerin cevap verebilme, esneklik ve hız yeteneklerinden yararlanarak çevresel koşullara uyum sağlama ve örgütsel yeniden yapılanma becerisinin bir ayağını da işğörenlerin yetenek ve yetkinlikleri oluşturmaktadır. İşğörenlerin belirlenmiş olan örgütsel hedeflere yönelik faaliyetlerdeki üretkenliği, etkinlik ve verimliliği sahip oldukları yeteneklere göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak belirlenen hedeflere ulaşması için işğörenlerin yetkinliklerinin sürekli bir gelişim içinde olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Chamanifard ve diğerleri, 2015: 200).

Yetkinlik boyutu örgütsel çevikliğin diğer boyutlarını birlikte ele alınmasına neden olan, diğer bir ifadeyle diğer boyutlardaki becerilerin bir bütünü olarak değerlendirilen yeterlikleri ifade etmektedir. Belirlenmiş olan örgütsel stratejiler esnek yapıdaki ve hızlı karar alma becerilerine sahip örgütlerde yeni koşullara hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir. Bu durum örgütsel yetkinliğin bir kanıtı olarak sunulmaktadır. Örgütsel yetkinliğe sahip olmak örgütsel çevikliğin diğer bileşenlerini destekleyici ve dengeleyici bir uzmanlığın da bir göstergesidir. Yetkinlik unsuru örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde kolaylık sağlamakta, belirlenen hedeflere ulaşmada etkili ve verimli faaliyetlerde bulunulmasına olanak sağlamaktadır. Örgütsel çevikliğin varlığının en önemli göstergelerinden olan yetkinlik, örgütün değişen çevresel koşullara tam anlamıyla uyum sağlamasına ve örgütün yaşamsal devamlılığına katkıda bulunmaktadır (Akkaya, Kayalidere ve Tabak, 2019: 26).

Örgütsel çevikliğin tanımlarında yer alan belirsiz ve öngörülemeyen durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme becerisi bağlamında değerlendirildiğinde örgütsel yapının cevap verebilirlik, hız ve esnekliğinin örgütün teknolojik imkânlarla da birleştirilerek yetkin olduğunu göstermektedir. Burada dikkate değer diğer bir konunun da bilgi yönetimi olduğu,

sahip olunan bilginin doğru kullanılıp değerlendirilmesi kadar bilginin sürekli değişim gösterdiği, güncellenmesinin önemli olduğu ve değişen bilgiden de yararlanılarak örgütsel çevikliğe katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Örgütsel bilginin güncellenmesi için meydana gelen değişimlerin gözden kaçırılmaması önemli olduğu gibi bilginin örgüt tabanına yayılması ve şeffaf bir yapıda olması gerekmektedir. Mevcut bilgilerin örgütün iç ve dış süreçlerindeki performansı artırabilmesi için yeni fırsatların yakalanmasında kullanılabilir olması, dinamik bir yapıda olması örgütsel çevikliğe yardımcı olabilmektedir (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley, 2016: 1545).

Örgütler bilginin önemini bildiklerinden çeşitli kaynaklardan elde ettikleri bilgiyi yine çeşitli süreçler yardımıyla çıktılara dönüştürmekte ve sahip oldukları bilgiden değer oluşturmaktadırlar. Örgütsel yapı ve iç paydaşların yetkinlikleri, bilgi ve beceri düzeyi, örgütsel norm ve prosedürler, örgüt kültürü söz konusu kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel yetkinliğin önemli unsurlarından olan söz konusu kaynakların yanı sıra yöneticilerin sahip olduğu yetkinlikler de önemli değer kaynakları arasında yer almaktadır. Ayrıca piyasadaki rakiplerin sahip oldukları yetkinliklerin taklit yoluyla veya kopyalanarak girdi kaynaklarına dönüştürülmesi de söz konusudur. Örneğin başarılı örgütlerin örgütsel kültür tutum ve davranışları emsal teşkil edebilmekte, örgüt içinde kullanılabilir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 143).

Örgütsel yetkinliği bir örgütün hedeflerine ulaşmanın yanı sıra verimlilik, etkinlik ve yetkinliğe ulaşabilmesi olarak tanımlamak da mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgütlerin stratejik vizyonlarını belirleme, uygun ve yeterli teknolojik kapasiteye sahip olma, ürün ve hizmet kalitesi eylemleri, uygun fiyat politikası, değişime açık yönetim politikası, bilgili, yetenekli, güçlendirilmiş personel kapasitesi, iç ve dış işbirliği ve stratejik entegrasyondaki yetkinlikleri örgütsel yetkinlik olarak ifade edilebilir. Örgütsel çeviklik becerilerinin sonuncusu olan yetkinlik, aslında hız-esneklik-yanıt verme olarak belirtilen üç beceriyi, başka bir deyişle işletmenin organizasyon çevikliği yeteneklerinin dinamizmi ile kullanabilme yeteneği ile ilgili bir kavramdır. Buradaki dinamizm, potansiyel yetenekleri değişen iş ortamıyla eşleşecek şekilde yenileme yeteneği olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, örgütler yetkinliğini geliştirirse, değişikliklere ve belirsizliklere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebileceklerdir (Biçer, 2021: 128).

4.3. Örgütsel Çevikliğin Yararları

Örgütsel çevikliğin tanımlarından yola çıkarak örgütler için yararlarını tahmin edebilmek mümkündür. Örgütsel çeviklik beceri ve yetkinliklerine sahip örgütler sahip olduğu bilgi düzeyi, insan kaynakları, işbirliği becerileri, değişime ayak uydurabilme yetkinliği ve müşteri tatmini yönleriyle diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Örgütsel çeviklik müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebildiği ve bunu sürekli hale getirdiği için müşteri tatmininde öne geçmekte ve aynı zamanda hizmet ve ürün kalitesini artırabilmektedir. İnsan kaynakları da benzer şekilde sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyi ile örgüte katkı sağladıkları gibi yaşanan değişime ayak uydurmaları durumunda örgütsel çevikliğe katkı sağlayacaktır. Örgütlerin iç ve dış paydaşlar ile ilişkileri, işbirliği içinde davranmaları değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlamalarına imkân sağlamaktadır. Örgütsel çevikliğin önemli bileşenlerinden olan değişime ayak uydurma yetkinliği sayesinde örgütler piyasa koşullarında daha iyi rekabet edebilir duruma gelmekte, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmektedir. Yaşanan olumsuzluklar karşısında daha dirençli bir yapıya kavuşan çevik örgütler çoğu zaman olumsuzlukları fırsata dönüştürme becerilerini de kazanmış olmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007: 449).

Belirsizlik ve dinamizm altındaki bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin rekabet edebilmesi ve ayakta kalması açısından örgütsel çeviklik çok önemlidir. Stratejik çevikliğin müşteri elde tutma ve yenilik performansı üzerindeki etkisi, örgütsel performansın bir parçası olarak değerlendirilebilir. Teknoloji yeteneği ve iç uyum örgütlerin performansı üzerinde etkili olduğu gibi işbirlikçi inovasyon ve organizasyonel öğrenme de örgütsel performans üzerinde etkiye sahiptir. Örgütlerin performansını artırarak rekabet gücü kazanmak için teknoloji yeteneği ve içsel denge kavramlarının da önemi azımsanamaz. Ayrıca, örgütlerin performanslarını artırmak ve stratejik farkındalığı özümsemeyi vurgulamak için işbirlikçi ve katılımcı davranışların oluşturulmasına odaklanmaları gerekmektedir (Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun, 2019: 283).

Örgütsel çeviklik çeşitli metodolojilerin ve bileşenlerin oluşturduğu bir süreç olduğu gibi önemli hedeflere ulaşmada tutarlı kararlar alabilmeyi sağlayan, belirsizliklere karşı esnekliği ve hızlı yanıt verebilmeyi etkin hale getiren, stratejileri değişen piyasa koşullarına göre sürekli olarak güncelleyen, beklenmedik değişimleri fırsatlara dönüştürebilen yararlar

sağlamaktadır. Tüm bu becerileri işgörenlerine kazandıran ve değişime hızlı ayak uydurabilen işgörenler yetiştirmesi açısından da önemli kazanımlar sağlamaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014: 466).

Örgütsel çevikliğin önemi tanımlardan da anlaşılacağı üzere, değişen piyasa koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajlarını kazanma bağlamında değerlendirilmektedir. Sürekli değişimi karakteri haline getirmiş olan örgütler diğer örgütlere göre daha başarılı olabilmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamaları, hızlı cevap verebilme, uyum sağlama ve bu becerileri uygulayabilecek esnekliğe sahip olmalarıdır. Örgütsel çevikliğin sağladığı söz konusu yararları elde edebilmek amacıyla örgütlerin sürekli olarak gelişmeye odaklanmalarının gerekli olduğu vurgulanmaktadır (İmamoğlu, İnce ve Türkcan, 2021: 113).

Örgütsel çevikliğin bileşenlerinden olan hız, özellikle ürün geliştirme veya yeni bir hizmet başlatma sırasında elde edilir. Küresel piyasalarda yapılan çalışmalar, çevik organizasyon modelinin çalışanlar için de faydaları olduğunu göstermektedir. Ekipler içindeki çalışanların hem sorumluluklarının hem de yetkilerinin çok net bir şekilde tanımlanması ve önceki organizasyon modellerine göre artmış olması önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Bir diğer avantaj ise çalışanların kendilerini önceki organizasyon modellerinden daha fazla geliştirmeleridir. Açıkçası, çevik organizasyon çalışanları sadece kendi uzmanlıklarında veya yetkinliklerinde değil, aynı zamanda ekibin ihtiyaç duyduğu ve onlara yakın olduğu diğer alanlarda da yetkinlik kazanma fırsatları bulabilirler. Buna ek olarak, çevik modelde, çalışanların önceki dönemlere göre daha yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları, çünkü en iyi kurumsal hedefleri ekibine veya bireysel hedeflerine daha iyi bağlama fırsatı bulabilecekleri gözlenmektedir (Biçer, 2021: 134).

Örgütsel çeviklik, örgütsel yapıyı, süreçleri, teknoloji sistemlerini, kültürü ve insan uygulamalarını değer yaratan ve değer koruyan fırsatlara yönelik yeniden yapılandırma sürecidir. Tasarım başlı başına bir amaç olmayıp çevik bir organizasyonda stratejik öncelikleri gerçekleştirmek için bir araçtır. Görünmez bir yapı olarak, tasarımın organizasyon unsurları, insanların enerjisinden yararlanmak ve yönlendirmek ve iş stratejisini gerçekleştirebilecek etkili bir organizasyon oluşturmak için kullanılabilir. Tasarım ölçütleri çevik organizasyonunu farklılaştırmakta ve örgütsel stratejinin

yürütülmesine yardımcı olur. Strateji, çevik bir organizasyonda kendi kendini yöneten ekiplerin kolektif zekâsından organik olarak ortaya çıksa da çevik firmaların stratejik hedefleri inovasyonu hızlandırmaya, pazara çıkma süresini azaltmaya, esneklik ve tempoyla çalışmaya ve kaynakların çevik kullanımını kolaylaştırmaya odaklanmaktadır (Shafiee Kristensen ve Shafiee, 2019: 11).

Örgütlerin örgütsel çeviklik yolunda ilerleme kaydetmesi, onlara rakiplerine göre rekabet avantajı sağlar. Bazı şirketler, bu tür tehditlere uyum sağlayacak mekanizmalardan yoksundur ve nihayetinde, sadece örgütsel çeviklikten yoksun oldukları için kıyasıya rekabete yenik düşerler. Liderlik, kültür ve inovasyonun organizasyonel çevikliği ve dolayısıyla bu firmaların performansını etkilediği de bilinmektedir. İnovasyonun zirvede olduğu örgütlerde organizasyon gelişmekte ve yeni trendlerle düzgün bir şekilde başa çıkabilmektedir. İstikrarlı bir iş kültürüne sahip firmaların daha çevik olduğu ve çalışanlarının organizasyona bağlı kaldığı görülmektedir. Organizasyon esnek bir mekanizmaya bağlı olduğunda ve çevik bir liderliğe sahip olduğunda performans en iyi seviyeye ulaşabilmektedir (Lootah, Mansoor ve Worku, 2020: 171-172).

Çevikliğin şirketlere önemli değer ve fayda kattığı gözlenmektedir. Dijitalleşme ve pazardaki yeni oyuncular müşteri beklentilerinin her zamankinden daha hızlı değişmesine neden olmakta, bu da şirketlerin beklentileri ve değişiklikleri karşılamak için hızlı bir şekilde yeni ürünler oluşturmalarını ve bunları en kısa sürede pazara sürmelerini gerektirmektedir. Beklentileri karşılamak için uzun süre geçtiğinde ya müşteri ihtiyacı piyasadan tamamen kaybolmakta ya da rakipler bu ürünleri geliştirmiş ve ciddi kazançlar elde etmiş olabilmektedir. Büyük ölçekli şirketlerin beklentilere ve değişime karşı hızlanma eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Müşteri ihtiyacının her zamankinden daha hızlı değiştiği günümüzde, müşterileri memnun etmek artık örgütlerin en önemli önceliğidir. Bu noktada örgütsel çeviklik, örgütlere müşterilerini ekibin bir üyesi olarak değerlendirme avantajı sunmakta, müşteri odaklılığa sevk etmektedir. Çeviklik, çalışanlara bağlılık ve yeni nesil yetkinlik ve yeteneklerin organizasyona kazandırılmasında şirketlere avantaj sağlamaktadır. Çevikliği benimseyen şirketler, çalışanlarına daha az hiyerarşi, farklı alanlarda daha fazla gelişim fırsatı, uçtan uca sorumlu ve yetkin iş hedefleri sunabilmektedir. Buna ek olarak, çevik kuruluşlar da çalışan katılımını ve çalışan mutluluğunu önemli ölçüde artırmaktadır (Biçer, 2021: 124).

4.4. Örgütsel Çevikliği Başarma

Örgütsel çevikliğin taşıdığı önem nedeniyle örgütlerin çevikliğe sahip olması başarı olarak kabul edilebilir. Örgütsel çevikliğin başarılması için zamanı iyi kullanma, bilgi ve beceri yeterliğine sahip işgörenlere sahip olma, değişime açık liderler gibi beceri ve yetkinliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel çevikliğe ulaşabilmek için geleneksel yönetim şekillerinin yerine modern yönetim ve stratejilerin de bulunması gerekmektedir. Örgütlerin verimliliklerini sürekli olarak gözden geçirmesi, sürekli geri dönütler alması, maliyet kontrolü, yaratıcı örgütsel zekâyâ sahip olması, iç ve dış paydaşlara güven vermesi de örgütsel çeviklik için gerekli unsurlar arasında gösterilmektedir (Nabatchian, Moosavi ve Safania, 2014: 11).

Örgütsel olarak çevik örgütler geleceğe ilişkin pasif beklentiler içinde olmayıp aktif bir gelecek için çaba gösteren örgütlerdir. Bu bakımdan örgütsel çevikliğe ulaşabilmenin en önemli yollarından biri örgütün proaktif davranışlar sergilemesi, değişime yönelik tutumları içselleştirmesi önemli aşamalardandır. Diğer yandan nitelikli işgücü yaratma çabası içinde olan, işgücüne gerekli kaynak ve yetkileri vermekten çekinmeyen ve bu kaynaklara erişimi destekleyen, girişimci kültüre sahip örgütler çeviklik bakımından avantajlı konumdadırlar (Anca-Ioana, 2019: 336).

Örgütsel çeviklik için ihtiyaç duyulan çeviklik sağlayıcıların kullanılması da öneriler arasında yer almaktadır. Örgütsel çevikliği başarabilmek için değişim ve yenilikçiliğin itici bir kuvvet olduğu bilincinde olan örgüt liderleri bu bilinçle hareket ettiklerinde örgütsel çeviklik ve başarı sağlamaktadırlar. İş süreçlerinin bir bütün olarak ele alınması gerektiği, tüm yönleriyle gözden geçirilerek gerekli değişim ve dönüşümün planlanması, örgüt kültürü içinde tüm unsurların yenilik ve değişime zorlanması da örgütsel çeviklik için ihtiyaç duyulan davranışlar arasındadır (Doğan ve Baloğlu, 2018: 101).

Örgütsel çeviklik sağlayıcıların literatürde dışsal tetikleyiciler olarak da yer aldıkları görülmektedir. Teknolojik gelişmeler, pazarda oluşan talep ve toplumsal değişimler bunlardan bazılarıdır. Dışsal tetikleyicilerin yanı sıra içsel tetikleyiciler de çeviklik sağlayıcılar arasında gösterilmektedir. İçsel tetikleyiciler olarak örgüt lider ve yöneticilerin tutum, davranış ve yetkinlikleri, örgütsel büyüklük ve hizmet verilen sektör gösterilebilir. İçsel ve dışsal tetikleyiciler grubunda yer alan çeviklik sağlayıcılar örgüt ile paydaşlar

arasındaki ilişkileri etkilemekte, müşteriler ile etkili iletişimi belirlemektedir. Sonuç olarak örgütsel çeviklik başarısı tüm paydaşlar arasındaki etkileşimden değer yaratmaya bağlı olarak farklılık göstermektedir (Zerfass, 2018: 7-8).

5. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik kavramına yönelik literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Tanımların farklılaşmasında kültürel farklılıklar olduğu gibi örgütlerin hizmet verdiği sektörlerin de etkili olduğu görülmektedir. Genel anlamda bir girişimcilik tanımı yapılmak istendiğinde bireyin risk alarak yeni şeyler ortaya koyma sürecinin başlangıç olarak uygun olduğu söylenebilir. Ticaretin ilk dönemlerinde tüccarlar girişimci olarak kabul edilmekteydi. Sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte girişimcilik kavramı yeni anlamlar kazanmış, iktisat ve işletme dünyasında farklı anlamlarda kullanılmaya başlamıştır. İktisadi anlamda girişimcilik kavramı mal veya hizmet üretebilmek için risk üstlenerek yatırım yapan, emek ve sermayeyi birleştirerek girişimde bulunan kişi girişimci olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Küçük, 2021: 25-34).

Girişimci kavramı günümüzde beceri ve yeteneklerini kullanarak yeni ve farklı bir şey üretmek için harekete geçen, fırsatları fark ederek değerlendiren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Girişimci bireyler sürekli değişim arayışında olup değişimlere hızlı tepki verebilmekte, değişimi fırsata çevirebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Girişimcilerin bilgi ile donanmış olması durumunda sürekli olarak yeni iş fikirleri üretebilmekte ve girişimde bulunduğu işlerde sürekli başarı elde edebilmektedirler. Girişimcilerin diğer bir özelliği de bağımsız hareket edebilmeleri ve inovasyonu başlatan

kişiler olmalarıdır (Jones, 2017: 396-397). Girişimci, değişimi takip eden, risk alan, değişimi fırsat olarak görüp değerlendiren kişidir.

Girişimcilerin karakteristik özelliklerinden biri de uzun zaman alacak girişimcilik sürecinin farkında olarak bunu kısa bir yol olarak görmemeleridir. Giriştikleri işleri sonuna kadar götürecek kararlılığa sahip, tutkulu ve heyecanlı bir şekilde yollarına devam eden bireyler söz konusudur. Karşılaştıkları engelleri başarısızlık olarak görmeyip sürekli mücadele etmekte, bazen bu engellerden faydalanma yoluna gitmektedirler. Ancak bu başarısızlığın kabullenilmeyeceği anlamına da gelmemektedir. Zamanı yönetme konusunda da oldukça yetenekli olan girişimciler cesaret, yeniliğe açıklık, özgüven ve başkalarına güven aşılama konusunda da sorun yaşamazlar. Girişimcilerin diğer özellikleri planlı olma, motivasyon aşılama, hızlı ve kararlı bir şekilde sonuçları değiştirme olarak sayılabilir (Çelik, 2018: 28). Girişimci olabilmek için hırslı, yaratıcı, yenilikçi, risk alan, vizyon sahibi ve pozitif bakış açısına sahip olmak gerekmektedir.

5.1. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik kavramına ilişkin yapılan tanımlardan ilki Pinchot (1987) tarafından yapılmış ve “hayalperest bir kuruluş içinde her türlü yeniliği yaratma sorumluluğunu üstlenenler” olarak ifade edilmiştir. Amerikan Mirası sözlüğünde “büyük bir şirket içinde, iddialı risk alma ve yenilik yoluyla bir fikri kârlı ve bitmiş bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu doğrudan üstlenen bir kişi” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. İç girişimcilik aynı zamanda “örgütün yeni ürün, süreç ve hizmetler oluşturma, kendini yenilemesi veya kuruluşun rekabet gücünü ve performansını artırmak için yeni işletmelere girişimde bulunmaları için çalışanların yenilikçi, proaktif ve risk alarak fırsatları tanıdığı ve yararlandığı bir süreç” olarak da tanımlanabilir (Neessen ve diğerleri, 2019: 546).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere girişimcilikte olduğu gibi iç girişimcilikte de risk alma isteği ve davranışları ön plana çıkmaktadır. Girişimcinin risk üstlenme motivasyonu girişim sonucunda elde edilecek faydanın motivasyonu ile ortaya çıkmaktadır. Sonuçta elde edilecek faydaya olan inancın gücü oranında risk alma motivasyonu da devam etmektedir. Elde edilecek fayda maddi olabileceği gibi daha sonraki girişimler için motivasyon kaynağı da olabilmektedir. Yukarıda Pinchot tarafından yapılan tanımdan yola çıkarak örgüt içinde kimlerin iç girişimci kabul edileceği de yanıtlanmış olmaktadır. Hayalperest, risk ve

sorumluluk üstlenmeyi seven ve risk almayı içselleştiren, yaratıcı, sürekli olarak bir düşünceyi faydalı bir geleceğe dönüştürme hayali içinde olan kişiler iç girişimci olabilmektedir. Diğer yandan örgüt içinde yenilik yaratan kişiler de iç girişimci olarak kabul görmektedir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013: 22). İç girişimcilik sürecinde hem örgütsel hem de kişisel faktörler yer almaktadır. Örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip, performansı yüksek olan çalışanları destekleyecek ve doğru yönlendirmeyi sağlayabilecek kurumsal bir yapı gereklidir.

İç girişimciliğin girişimcilik ile benzer yönleri olduğu gibi farklılıkları da bulunmaktadır. Her şeyden önce iç girişimci kurulu ve aktif bir örgütsel yapı içerisinde bireyin yeteneklerini göstermesi durumunu ifade etmektedir. Örgüt içinde birey yeteneklerini kanıtlamakta, diğer işgörenler ve yöneticiler ile iletişime geçerek kendini tanımlarını sağlamakta ve kendisini kabul ettirerek girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Bu yönüyle iç girişimcilik örgüt içinde hazır bir ortamda gerçekleşmektedir. İç girişimciliğin daha detaylı bir tanımı incelendiğinde mevcut olan bir işletme içinde risk alabilme, rekabet davranışlarında bulunma, yenilikçi fikirler ile örgüte canlılık katma, örgütün temel stratejisinde ve örgütsel faaliyetlerde yenilik yaratma girişimleri hedeflenmektedir (Uçar ve Erçelik, 2017: 165-166). İç girişimcilik örgüt içerisinde yenilik ve değer yaratma faaliyetleri olup bu faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütsel performansa pozitif katkı sağlamaktadır.

5.2. İç Girişimciliğin Önemi

İç girişimcilik birey, örgüt ve tüketici açısından oldukça önemli kazanımlar getirmektedir. Öncelikle iç girişimcilik örgütte esneklik kazandırmakta ve işgörenler arasında canlılığa yol açmaktadır. Ayrıca rekabette başarıyı artıran bir unsur olduğu da ifade edilmektedir. İşgörenler için iç girişimcilik özgürce fikirlerini ifade edebilme ve yeteneklerini sergileyebilme ortamı sağlamaktadır. Yönetici ve liderler açısından bakıldığında örgütsel performansı artırarak kazanımlara yol açmaktadır. Tüketici açısından bakıldığında ise taleplerin karşılanması yanı sıra beklentilerinin de üstünde yeni ürün ve hizmetler ile tanışmasına imkân vermektedir (Onay, 2015: 90).İnovasyon, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamanın temelidir (Hacıoğlu, 2019:113).

Girişimci kişiler her ne kadar tek başına hareket edebilme konusunda başarılı olsa da örgütsel yapı içinde başarıya ulaşabilmeleri, diğeri bir ifadeyle iç girişimci olarak başarı elde etmeleri daha olasıdır. Örgütün kurumsal yapısından yararlanarak gerçekleştirilen girişimlerin başarıya ulaşması iç girişimciye olduğu gibi örgüte de yarar sağlamakta, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunmakta ve rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. İç girişimciliği önemli kılan diğeri faydaları yenilik ve farkındalık ile rakiplere üstünlük sağlaması, esnekliği artırarak yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesine katkıda bulunması, örgütsel kaynakların etkin kullanımı, mali ve diğeri performansını artırması şeklinde sıralamak mümkündür (Serinkan ve Arat, 2013: 63).

İç girişimcilik; işğören devir hızını azaltması açısından örgütler açısından oldukça önemlidir. Örgütte fikirlerini rahatça ifade edebilen, fikirleri üst yönetim tarafından dikkate alınan işğörenlerin iş tatmini yüksek düzeyde olacaktır. Bu durum hem işğören performansını artırmakta hem de işğörenin işten ayrılma niyeti üzerinde etki yapmaktadır. İşğören devir hızı düştüğünde tecrübesi giderek artan işğörenlerin oranı artacak ve örgütsel performans da olumlu yönde etkilenecektir. Diğeri yandan iç girişimcilik yeteneklerine sahip işğörenler, örgütün değışen çevre koşullarına uyum sağlamasına katkısı nedeniyle ayrıca örgütsel performansa katkı yapmış olacaktır (Yarbağ, 2019: 3).

Değışim ve değışen dinamiklerin sıkça dile getirilen kavramlar olmasının sağlam dayanakları bulunmaktadır. Nitekim teknoloji hızla gelişmekte, tüketicilerin beklentileri değıştiğı gibi gelişen pazarlama yöntemleri ile daha önce beklenti dâhilinde olmayan hizmet ve ürünler bile tüketiciler için beklentiye dönüşmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin esneklik, cevap verebilirlik, hız ve yetkinlikleri oldukça önemli duruma gelmektedir. Çevresel koşullarda yaşanan bu hızlı değışime örgütsel çeviklik ile yanıt verilebileceğı gerçeğinden hareketler örgütlerin değışimin gerisinde kalmaları devamlılıkları açısından tehlike arz etmektedir. İç girişimcilik ise örgütsel çevikliğe yaptığı katkılar ile örgütsel stratejilerin, ürün ve hizmet üretiminin değışime ayak uydurmasını sağlamaktadır. Dış çevre koşullarının neden olduğu belirsizlik ve bu belirsizlik içinde devamlılığı sağlayan örgütsel çeviklik, örgütün sahip olduğu iç girişimcilerin yetenekleri ile daha kolay aşılabilmektedir (Onay, 2015: 96).

5.3. İç Girişimciliğin Özellikleri

İç girişimcilik yeni ürünler, inovasyon, yeni iş girişimleri, kendini yenileme, fırsat tanıma ve sömürü, proaktiflik, risk alma ve mevcut uygulamaları değiştirme gibi özellikleri içermektedir. İç girişimcilik örgütsel ve bireysel iç girişimcilik olarak sınıflandırılabilir. Her iki iç girişimcilik türündeki kavramlar iç girişimsel davranış sonuçlarını etkilediği için ilişkilidir. Çalışanların performansları örgütlerin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Bireysel iç girişimcilik, örgütsel iç girişimcilik tutumları ve özelliklerini içermektedir. Örgütsel iç girişimcilik tutumları memnuniyet, motivasyonlar, niyet ve organizasyonla ilgili diğer kavramlardan oluşmaktadır. Ayrıca, örgütsel iç girişimsel özellikler beceri veya yetenekleri, kişisel bilgileri, deneyimi ve çalışanların kendi yeteneklerine ilişkin algıları içerir (Neessen ve diğerleri, 2019: 565).

İç girişimcilik yeteneklerini taşıyan iç girişimciler örgütün pazarlama, halkla ilişkiler, yönetim, muhasebe gibi her alanında çalışabildiğinden örgütün sistematik yapısı, normları, kültürü konusunda da oldukça fazla bilgi sahibi olabilmektedir. Bu durum iç girişimcilerin girişimcilik fikirleri için kaynak teşkil edebilmektedir. Girişimcide olması gereken yenilikçi, enerjik, risk alabilen, esnek ve yaratıcı girişimcilik özelliklerine zaten sahip olan iç girişimciler örgütsel kaynakları da doğru kullanabilme özelliklerine sahiptirler (Serikan ve Arat, 2013:58).

İç girişimcilik tanımını ilk olarak yapan Pinchot tarafından ifade edilen iç girişimci özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Onay, 2015: 89):

- Örgütsel kaynakları özgür kullanma isteği
- Belirlenen hedefe yönelik kendi motivasyonunu sağlama
- Başarmak için yola çıktığı hedefler için örgütsel destek bekleme
- Başardıkları hedefler için takdir bekleme
- Kendisine göre zamanı belirleme ve bu zamana göre planlama yapma
- Sonsuz özgüven

- Mevcut sistem, düzen ve tasarım konusunda duyarlı
- İşten atılmayı göze alabilecek kadar risk alabilen
- Statüye önem vermeyen, serbestliği seven
- Yaptıkları işin doğruluğu konusunda çevresini ikna etme becerisine sahip
- Otokontrol yeteneği yüksek
- Problem çözme becerisine sahip
- Araştırmacı ve sorgulayıcı
- Yeniliklere açık

Bu bağlamda iç girişimci; yenilikleri görerek fırsata çeviren, risk alabilen, yaratıcı değişimi harekete geçirmek için sorumluluk alma yönündeki istekliliktir.

5.4. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik, gerçekte bir süreci ifade etmekte ve bu süreçte fırsatı görme ve tanımlama, fikir geliştirme, gerekli kaynakları tespit etme, gerekli kaynakları temin etme, fikri uygulamaya sokma ve yönetme, risk alma olmak üzere altı basamaktan söz edilmektedir.

1-Fırsatı görme ve tanımlama: Girişimciliğin ilk aşaması olan fırsatları görme ve tanımlama aşaması girişimcinin mevcut durumu doğru algılayarak bu durumdan değerlendirilebilecek fırsatı görüp tanımasıdır. İç girişimcinin mevcut duruma ilişkin düşüncelerini detaylı olarak tanımlayıp değerlendirdiğinde bunun bir fırsat olduğunu görmesi bireyin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği gibi örgüt ve çevresindeki sosyo-kültürel yapı ve değişimle de ilişkilidir (Durak, 2011: 197).

2-Fikir geliştirme: Mevcut durumu doğru değerlendirerek fırsatı gören iç girişimci bu aşamada fırsatı nasıl değerlendireceğine ilişkin fikirler edinmekte ve sanal gerçekleştirmeler ile ileriye dönük tahminler yapmaktadır. Gördüğü fırsatları iş fikri haline dönüştürme aşamasında olası riskleri de göz önünde bulundurmaktadır. Fikir geliştirme ve

risk alma birlikte gerçekleşmekte ve bu iki unsur da iç girişimcilerin ortak özellikleri arasındadır (Durak, 2011: 197).

3-Gerekli kaynakları tespit etme: İç girişimci fırsatları değerlendirmeye yönelik fikir geliştirdiğinde bu fikrini gerçekleştirmek için hangi kaynaklara ihtiyacı olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Geliştirdiği fikir çerçevesinde pazardaki gelişmeleri araştırmakta, hedef müşteri kitlesi ve rakipleri incelemektedir. Bu aşamada fikirlerini hayata geçirmek için hangi kaynaklara ihtiyacı olduğunu, bu kaynakları nereden bulacağını belirlemeye çalışmaktadır. Gerekli kaynakları tespit etme aşamasında örgütün kültür, strateji, felsefe gibi iç dinamiklerini de dikkate alması önemli kabul edilmektedir. İhtiyaç duyulan kaynaklar arasında maddi olmayanlar için daha fazla özen göstermesi gerektiğini bilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 118).

4-Gerekli kaynakları temin etme: Bu aşamada örgüt içi veya dışında belirlenmiş olan kaynakları temin etmek için harekete geçileceğinden örgüt yönetiminden destek alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İç girişimci örgüt desteği ile ulaştığı kaynakları en uygun şekilde değerlendirmek durumundadır. Kaynakları temin etme ve verimli kullanmayı planlama aşaması hem kendi hedeflerine ulaşması hem de örgütün mali başarısı ve kaynakların doğru kullanımı açısından önemli kararlardan biridir. Gerekli kaynakları temin etme aşaması kendi içinde iki aşamada değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki maddi kaynakları temin etmek iken ikincisi tek başına temin edemeyeceği maddi kaynaklar için maddi olmayan kaynakların örgütlenme aşamasıdır. Belirlenen hedefler doğrultusunda maddi olmayan kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynaklar diğer işgörenlerin ve yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden oluşmaktadır. İç girişimcinin bu aşamada belirlenen maddi olmayan kaynaklar arasındaki eş güdümü sağlaması ve yeni değerler meydana getirmesi gerekmektedir (Koçel, 2020: 108).

5-Fikri uygulamaya sokma ve yönetme: İç girişimciliğin beşinci aşaması olan uygulama aşamasında girişimci fikirlerini uygulamakta, süreci takip etmekte ve yeni yatırımlarla girişimin büyümesini sağlamaktadır (Durak, 2011: 198).

6-Risk alma: İç girişimciliğin son aşaması olan risk alma aşamasında uygulama aşamasında yaptığı değerlendirmeler ışığında gerektiğinde risk almaktadır. Gerçekte sürecin başından itibaren risk alınmış olsa bile bu aşamada uygulamaya geçmiş ve bu aşamaya kadar

maliyetlerin gerçekleşmiş olduğu dikkate alınarak yeni riskler alınabilmektedir (Durak, 2011: 198).

5.5. İç Girişimcilik Boyutları

5.5.1. Yenilik

İç girişimciliğin boyutlarından biri olan yenilikçilik, mevcut hizmet ve ürünlerin daha ileri, güncel istek ve ihtiyaçlara uygun şekilde yeniden üretilmesi olarak tanımlanabilir. Diğer yandan üretim aşamasında kullanılan planlama ve yöntemlerin değiştirilmesi de yenilikçilik olarak kabul edilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2015: 115).

Yenilikçilik kavramı yeni ürün, hizmet, teknoloji yaratma potansiyeli olan düşünce ve denemelerin desteklenmesi, mevcutların geliştirilmesi veya değiştirilmesi anlamına da gelmektedir. Genel anlamda yenilik ise örgütteki işgörenlerin yeni fikirleri ile geliştirilen yeni ürün, hizmet ve teknolojiler, yeni üretim ve yönetim teknikleri, yeni stratejiler kastedilmektedir. Örgütte yenilikçilik eğiliminin yüksek olması örgütte iç girişimci sayısının fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle araştırma ve geliştirme birimlerinde görev yapan işgörenlerin iç girişimcilik kapsamında değerlendirilebileceği söylenebilir. Bu kapsamda yenilikçiliğin tanımı iç girişimcilik ile ilişkilendirilerek yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci olarak yeniden yapılabilir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2021: 180).

Yenilik veya yenilikçilik kavramı ile girişimci işgörenlerin yeni bir ürün veya hizmeti tasarlamak veya örgütte değişiklik yapmalarına olanak tanıyan öğrenme ve uygulama yetenekleri kastedilmektedir. İç girişimcilik için yenilikçilik yeni ürün ve hizmet oluşturma, mevcut ürün ve hizmetlerin ve kullanılan yöntemlerin geliştirilmesi veya örgütsel normların değiştirilmesini içermektedir. Örgütte yenilikçilik yaklaşımları arttıkça iç girişimcilik faaliyetlerinin de artacağı, bu durumun da diğer işgörenlerin potansiyel iç girişimciliklerini tetikleyeceği kabul edilmektedir. Yenilikçi süreçler örgütlerin üretim hızını artırırken maliyetleri düşürmekte, dağıtım hızını artırmakta, kalite ve müşteri tatminini artırmaktadır. Bu nedenle iç girişimcilik yeteneklerine sahip bireylerin potansiyellerini açığa çıkarmaları, yeteneklerini güçlendirmelerine ortam hazırlayarak örgütsel bir yapının kurulması önemlidir (Işık, 2019: 61).

Örgütlerde yenilikçilik davranışları ürün ve hizmet bazında olabileceği gibi yeni iş fikirleri olarak da kendini gösterebilmektedir. Ürün ve hizmet bazında yenilikçilik ile yeni ürün ve hizmet üretimi, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, mevcut ürün ve hizmetlerin konumlarının yeniden şekillendirilmesi, üretim hattında yenilik, mevcut ürünlere yeni pazarlar bulma kastedilmektedir. Yeni iş fikirleri bağlamında değerlendirildiğinde yenilikçilik mevcut ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemler bulunması, yeni iş fikirlerinin ortaya konması yenilikçilik olarak sayılabilir. Yenilikçilik işgörenler ve örgüt için çeşitli zorluklar ve riskler taşıdığından iç girişimcilerin fırsatı görme ve tanımlama aşamasından risk alma aşamasına kadar her aşamayı iyi etüt edip planlaması gerekmektedir (Cingöz ve Kaya, 2018: 138).

Yenilikçilik ve yeni süreçlere önem veren örgütler girişimci örgütler olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğe önem verilmesinin en önemli nedenleri ise rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmeleridir. Yenilikler meydana getirmek tek başına yeterli olmayıp bunun örgüt tabanına yayılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de örgütlerin yenilikçiliği örgüt kültürü haline getirmeleri, örgütte en alttan en üste kadar lider ve yöneticilerin bu bilinçle hareket etmesi gerekmektedir (Bakan ve Yılmaz, 2019: 466).

5.5.2. Proaktiflik

İç girişimciliğin diğer bir boyutu olan proaktiflik; değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlama, daha sonra meydana gelmesi muhtemel değişiklikleri önceden sezinleme, müşterilerin muhtemel taleplerine rakiplerinden önce cevap verebilme, pazarda aktif ve öncü davranışlar sergileme olarak tanımlanabilir. Bu nedenle örgütlerin iç girişimcilerine gerekli kaynakları sağlayarak değişimin öncüsü olmaları, değişimi yaratmaları, diğer bir ifadeyle proaktif davranmaları gerekmektedir (Bakan, Sezer ve Kara, 2017: 122).

Proaktifliğin en önemli özelliği değişimden önce harekete geçme yeteneği olmasıdır. İleride meydana gelebilecek sorunlar, ihtiyaçlar ve değişimleri tahmin edebilme özel yetenekler gerektirmekte olup iç girişimciler bu yeteneklere sahip bireylerdir. Proaktif davranışların örgütte teşvik edilmesi yeni fırsatların araştırılmasına, müşteri taleplerinin önceden tahmin edilerek buna göre stratejiler geliştirilmesine, mal ve hizmetlerin rakiplerden önce pazara sunulabilmesine imkân tanımaktadır. İç girişimciler proaktif davranabilme becerileri sayesinde gelecekteki talepleri öngörebilmekte, bunu fırsata

çevirecek çevresel analizler yapabilmekte, muhtemel engelleri önceden belirleyerek çözüm üretecek fikirler üretebilmektedir (Serinkan ve Arat, 2013: 86).

Proaktifliğe ilişkin yapılan tanımlar ve değerlendirmelerin ortak özelliği değişimleri önceden öngörerek ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif alma, harekete geçme ve değişimlere uyum sağlama üzerinedir. Bununla birlikte değişime öncü olma kavramı özellikle vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütün iç girişimcilik potansiyelinden yararlanarak pazarda liderlik görevi üstlenmesi proaktiflik olarak kabul edilmektedir. Rakipleri izlemek yerine öncülük görevini üstlenmek için yaşanabilecek sorunları, muhtemel istek ve ihtiyaçları, her türlü değişimi önceden öngörebilmek gerekmektedir (Onay, 2015: 100).

Proaktif davranışlar sergileyerek sektörde ve pazarda öncü olabilmek için stratejik planlamaların hızlı bir şekilde yapılması, bunun için de örgütün sahip olduğu teknolojik imkânlar, liderlik ve yönetsel beceriler, iç girişimcilerin potansiyeli gibi unsurların eş güdüm içinde olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Demirel ve Özbezek, 2015: 115).

5.5.3. Özerklik

Bireyin düşünce ve vizyonunu gerçekleştirmek için bağımsız hareket edebilmesi özerklik olarak tanımlanmaktadır. Özerklik iç girişimcilerin tipik özellikleri arasında yer aldığından örgütsel yapının işgörenlerin özerkliğini destekleyici nitelikte olması iç girişimciliği teşvik etmektedir. Özerkliği teşvik etmek amacıyla iç girişimci bireylerin iş yöntemlerini seçebilmesi, iş planındaki denetimleri ve bireysel performans kurallarını seçmesine olanak tanınmalıdır. İç girişimci bireylere kendi araçları ile hareket etme özgürlüğü tanındığında örgütteki iç girişimcilik faaliyetleri teşvik edilmiş olacaktır (Keskin, 2014: 77).

Özerklik kavramı otonomi olarak da ifade edilmekte olup örgüt içinde işgörenlerin bağımsız davranabilmesi anlamına gelmektedir. İşgörenlerin fikirlerini özgürce ifade edebilmesi, uygulamalarda yeterince bağımsız hareket edebilmesi de özerklik kapsamında değerlendirilebilir. Örgütlerde yeni fikirlerin üretilmesi, hayata geçirilmesi, yeni fikirler yoluyla değişimin gerçekleştirilmesi, fırsatların yakalanması örgüt içinde özerkliğin etkin olarak uygulanması ile mümkün olmaktadır. Herhangi bir baskıya maruz kalmadan fikirlerin

ifade edilip hayata geçirilmesi fırsatı verildiğinde iç girişimcilik de güçlendirilmiş olacaktır (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010: 99).

Örgüt içinde özerklik olanaklarının geniş tutulması, işgörenlere bu konuda geniş alan sağlanması iç girişimcileri de teşvik etmektedir. İşgörenler kendi fikirlerini tasarlama imkânı ve kararlarını alabilme özgürlüğünü elde ettiğinde iç girişimcilik faaliyetleri hız kazanmaktadır. Diğer yandan örgüt içinde norm ve prosedürlerin çok fazla ve katı olması işgörenlerin bu konudaki potansiyellerini açığa çıkarmalarına engel olmaktadır. Örgüt içinde özerklik olanakları stratejik olarak uygulanabildiği gibi yönetsel veya operasyonel alanlarda da uygulanabilmektedir. Tüm alanlarda veya hangi alanlarda özerkliğin uygulanabileceği örgüt yapısı içinde liderler tarafından doğru tespit edilmelidir (Meynhardt ve Diefenbach, 2012: 768).

5.5.4. Risk Alma

Girişimcilik kavramını literatürde ilk kez kullanan Cantillon (1734) girişimcileri işten ayrılanlar ve belirsizlik riskinden ayrı tutarak risk alma kavramını da girişimcilik ile kullanan araştırmacı olmuştur. Risk kavramı, yönetilmesi mümkün olmayan bilgi ve faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan değişimlerin örgüt üzerinde yapacağı her türlü olumsuz etki olarak tanımlanmakta; risk alma kavramı ise bu koşulları bilerek ve kaybetme olasılığını da göz önüne alarak belirsiz koşullarda karar alma, stratejik eylemlerde bulunma ve mevcut durumu fırsata dönüştürme olarak ifade edilebilir. Örgütler pazar koşullarında fırsatlar gördüklerinde bu fırsatları değerlendirmek amacıyla kaynak aktarmakta, cesur girişimlerde bulunmakta ve risk alma davranışlarında bulunmaktadır (Demirer, Cindiloğlu ve Yürürer, 2017: 102).

Risk, kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen durumlar veya olaylar sonucunda meydana gelebilecek değişimlerin örgütlerde meydana getirdiği olumsuz etkiler olarak tanımlanabilir. Risk alma ise karşılaşılan fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla hızlı bir şekilde kaynak temin ederek cesur bir şekilde değerlendirme girişimi olarak ifade edilmektedir. Girişimci örgütler rekabette avantaj elde edebilmek amacıyla riskli davranışlarda bulunmayı tercih etmektedirler (Onay, 2015: 103).

Risk alma kavramı her disiplinde farklı anlamlar kazanmakla birlikte iktisadi anlamda girişimciliğin bir boyutu olarak kabul edilmekte ve yenilikçi tutumlar veya yenilikçi niyet olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda risk alma örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla yüksek riskli hedefler belirleme ve yönetsel tercihlerde bulunma olarak ifade edilmektedir. Risk almaya ilişkin tanımlar genişletildiğinde belirsizlikleri kabullenerek daha yüksek fayda elde etmek amacıyla maliyet unsurlarına ilişkin riskleri göze alma, yenilikçi faaliyetlerde bulunma risk alma olarak ifade edilmektedir (Kitigin, 2017: 53).

Örgütsel girişimcilikte risk alma zarar görme olasılığı göz önünde bulundurularak fırsatları değerlendirme veya karmaşık durumları fırsata çevirme olarak da tanımlanabilir. Örgütsel düzeyde risk alma çevresel koşullarda meydana gelen değişimleri fırsata dönüştürme, fırsatlardan yararlanmak için hızlı kaynak aktarımı ve cesur atılganlık olarak da ifade edilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2015: 120). Risk üstlenme, girişimci bireylerin en temel özelliği olup (Yelkikalan, 2006:48) girişimcilik sürecinde büyük öneme sahiptir.

5.6. İç Girişimcilik Türleri

5.6.1. Sürdürülebilir Yenileme

Sürdürülebilir yenileme toplumsal yararı gözeten, bu yararı sürdürülebilir yenilikler ile hayata geçirmeye çalışan iç girişimcilik türü olarak kabul edilmektedir. İç girişimcilerin sürdürülebilir yaklaşımla toplum hayatına kattıkları yenilikler toplumun henüz karşılanmamış taleplerine cevap niteliğindedir. Mevcut girişimcilik kültürü kapsamında yapılan faaliyetler sürdürülebilir yaklaşımla yeniden değerlendirilmekte ve bu birliktelik örgütlerin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına veya sürdürülebilir yapıya uyum sağlamasına imkân sağlarken yeni kurulacak örgütlerin de kuruluş aşamasından itibaren sürdürülebilir ve esnek bir yapıyla başlamasına neden olmaktadır. Böylece mevcut veya yeni örgütler ürettikleri katma değer ile ekonomiye katkı sağlarken çevresel duyarlılık ile toplumun henüz karşılanmayan taleplerine yanıt verebilmekte, geleceğin dünyasının inşasına katkıda bulunmaktadır (Ballı, 2019: 469).

5.6.2. Organizasyonel İyileştirme

Organizasyonel iyileştirme de iç girişimciliğin farklı bir türü olarak ele alınmaktadır. Organizasyonel iyileştirme ile hedef alınan örgütsel yapı, süreç ve yetenekler kullanılarak

yeni ürünler üretilbileceği gibi mevcut ürünler değiştirilip iyileştirilerek piyasaya sunulabilmektedir. Küresel bir şirketin son on beş yıl içinde organizasyon politikaları, yönetsel teknikler ve insan kaynakları uygulamalarıyla yaptığı radikal değişimler organizasyonel iyileştirme olarak kabul edilebilir. Söz konusu şirket öğrenen bir yapıya dönüşerek değişime uyum sağlamıştır (Karadal ve Saygın, 2021: 75).

İç girişimciliğin farklı bir türü olan organizasyonel iyileştirme örgütsel faaliyetlerin yeni yöntemlerle yeniden düzenlenerek girişimci işgörenlerin cesaretlendirilmesi ve rekabet avantajı elde edilmesi konularında önemli kazanımlar sağlamaktadır. Yenilikçilik sürecinin temelini oluşturan organizasyonel iyileştirme örgütsel yapının bir parçası olarak gelişmektedir. Örgüt içinde bilgi üretimi, bilgiye ulaşma ve örgütsel öğrenme ile elde edilebilecek değerler yenilikçiliği ve organizasyonel iyileştirmeyi doğrudan etkilemekte olup, öğrenmenin süreklilik kazanması durumunda organizasyonel iyileştirmenin başarısı da artacaktır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 5).

5.6.3. Stratejik Yenileme

Stratejik yenileme kavramı teknoloji, pazar ve örgütlerin her geçen gün daha fazla küreselleştiği ortamda örgütsel yenilikler yoluyla mevcut ve gelecekteki rekabet avantajını geliştirme olarak kendini göstermektedir. Stratejik yenilikçilik örgütün yönetsel becerilerini kullanarak yeni fırsatları ve rekabet avantajlarını elde etmek amacıyla sergilediği dengeli davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre stratejik girişimcilik yenilikçiliğe yönelik eylemlerin stratejik yönetim odaklı olarak sergilenmesidir. Stratejik yenileme ile teknolojik anlamda rakiplerin önüne geçilmekte, içsel olarak tutarlı yenilikler geliştirilerek keşif ve uygulama odaklı yetkinlikler bir araya getirilmektedir. Stratejik yenilemeyi uygulayan örgütler pazardaki yeniliğe duyarlı fırsatları izleme ve değerlendirme konularında çaba göstermektedir. Etkili bir stratejik yenileme için örgütlerin verimlilik ve etkililik odaklı yaklaşımları geliştirmesi gerekmektedir. Yeni ürün ve hizmet üretebilmek için örgüt yapısının ve örgütsel süreçlerin yenilik yapmayı kolaylaştırıcı şekilde düzenlenmesi, yeniden tasarlanması iç girişimciliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4485).

Stratejik yenilemenin iç girişimciliğin bir türü olmasının en önemli nedeni paylaştıkları ortak değerlerin oldukça fazla olmasıdır. Yaratıcılık, yenilikçilik, proaktiflik,

risk, çevreye uyum, esneklik, hızlı değişim gibi ortak temalar stratejik yenileme ile iç girişimciliğin ortak yönlerinden bazılarıdır. Stratejik yenilemeyi yalın haliyle tanımlamak gerekirse girişimci ve stratejik eylemlerin birleştirilmesinden elde edilen güç tanımı oldukça uygun olacaktır. Geniş anlamda ise stratejik yenileme örgütlerin uzun süre varlığını devam ettirebilmek amacıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirme, faaliyet gelirlerini artırmaya yönelik gerçekleştirdiği sosyal ve ekonomik değişimlerdir (Altuntaş, 2014: 105).

Stratejik yenileme, çevresel koşullarda meydana gelen değişimleri fırsata dönüştürecek yenilikçi ve yaratıcı bakış açısıyla ürün ve hizmetlerin yeniden tasarlanması, üretim süreçlerinin değiştirilmesini ifade etmektedir. İç girişimcilerin bilgi ve yeteneklerinin yönetsel bilgisine entegre edilmesi stratejik yenilemeyi tanımlamada kullanılmaktadır. Stratejik yenilemenin özünde rekabet avantajı sağlamak ve örgütsel performansı artırmak amacıyla sürekli olarak fırsatların kollanması yer almaktadır. Fırsatların sürekli olarak takip edilmesi girişimciliği, rekabet avantajı için stratejiler oluşturma ise stratejik yönetim boyutunu ifade etmektedir. Bu nedenle stratejik yenileme girişimciliğin gelişmiş bir modeli olarak düşünülebilir. İç girişimcilikte stratejik düşünmenin gelişmiş olması rekabet avantajına yönelik yeni kaynakların dış odaklı olarak aranmasıyla ilişkilidir. Risk alma, kaynakları organize etme, liderlik gibi stratejik unsurlarla birleştğinde girişimsel ve stratejik eylemler yoluyla daha güçlü bir şekilde değişim ve gelişimin sağlanması mümkün olmaktadır (Karaca, 2017: 3-4).

Stratejik yenilemenin gerçekleşebilmesinin ilk adımı örgütte girişimci düşünce ve yaklaşımın yerleşmiş olması ya da en azından girişimci düşüncenin önünün açılmasıdır. İlk aşamada yönetici ve liderlerin girişimci kimliğe sahip olmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel kararların alınması, fırsatların keşfedilmesi ve rekabet avantajına dönüştürülmesi girişimci düşüncenin örgüt tabanına yaygınlaştırılması ile mümkün olacaktır. İç girişimcilik potansiyeli taşıyan işgörenlerin önünün açılması da stratejik yenilemenin ikinci adımını oluşturmaktadır. Girişimci bireylerin örgütsel zenginliğe katkı yapma potansiyeli örgüt içinde stratejik girişimciliğin teşvik edilmesi ile artacaktır. Daha açık bir ifadeyle örgüt içinde girişimci bireylerin potansiyellerini açığa çıkararak örgütsel zenginliğe katkı yapması stratejik yaklaşımları gerektirmektedir. Stratejik yenilemenin üçüncü aşaması örgütte girişimci kültürün gelişmesi ile gerçekleşmektedir. Girişimci bireylerin harekete geçmesi örgüt kültüründe yerleşik olan paylaşılan değerler ve inançların girişimcilik özelliklerini

desteklemesiyle ortaya çıkacaktır. Stratejik yenilemenin tüm boyutlarıyla ortaya çıkabilmesi için kaynakların stratejik yönetimine de ihtiyaç duyulmaktadır (Türkmen ve Yılmaz, 2019: 3).

5.6.4. Yeni Alan Tanımlama

İ girişimciliğın yeni alan tanımlama türü değışen evre koşullarına hızlı yanıt verebilme, daha da ötesinde değışime liderlik etme amacıyla fırsatların ve tehditlerin iyi algılanarak örgütsel yapı ve süreçlerin yenilenmesini ifade etmektedir. Yeni alan tanımlama örgütün mevcut şartlarda yeni iş girişimleri başlatması ve örgütün temelini oluşturan yaratıcı fikir ve yeteneklerin yenilenmesi yoluyla yeni alan tanımlama olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Mevcut şartlarda yeni iş girişimleri başlatma boyutunda mevcut ürün ve pazarların değierlendirilerek geliştirmelerin yapılması, örgüt içinde yeni birimlerin kurulması, çevreye duyarlı proaktif tutumların sergilenmesi, rekabet avantajını artıracak risklerin alınması ifade edilmektedir. Yeni alan tanımlamanın ikinci boyutu olan yaratıcı fikir ve yeteneklerin yenilenmesi boyutunda ise yeni iş veya yeni örgütsel faaliyetlerin başlatılması, üretim sürecinin efektif olarak yeniden düzenlenmesi, yaratıcı öğrenmenin teşvik edilmesi, kritik durum ve sorunların analiz edilerek giderilmesi ifade edilmektedir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 181).

6. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜ

6.1. Liderlik Tarzları ve örgütsel çeviklik

Örgütler, genellikle belirsiz ve karmaşık dünya olarak adlandırılan, giderek daha rekabetçi ve çok yönlü iş ortamlarında faaliyet göstermektedir. Bu ortam ve inovasyonun artan hızı, kuruluşların evik bir organizasyonun dinamik yeteneklerini geliştirmesini gerektirir. Fırsatları yakalamak ve değier yaratmak için kaynakları hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçirme, entegre etme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma yoluyla sürekli yenilemeyi optimize etmek ve hızla değışen ortamları değierlendirmek durumundadır. Sürekli rekabet avantajı elde etmedeki organizasyon evikliğinin kritik rolü göz önüne alındığında, örgütlerin tasarımlarının etkinliğini değierlendirmek ve organizasyonlarını farklı

şeyler yapmak için yeniden düzenlemek için şirket içi yetenek oluşturmaları gerekmektedir (Shafiee Kristensen ve Shafiee, 2019: 1).

Liderlik tarzlarının örgütsel çevikliği sağlayacak şekilde değiştirilmesi ve düzenlenmesi önemlidir. Örgütsel çeviklikte insan tarafı en önemli boyuttur çünkü insan doğası gereği izlenecek fikir ve stratejiler geliştirir. Birçok örgütteki liderlik tarzlarının çoğunda, örgütsel çevikliğin iş liderliği için yeni bir yöntemi ve araçları olmasına rağmen, liderler hala geleneksel liderlik yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle örgütsel çeviklik, örgütteki liderlerin liderlik tarzlarını değiştirmelerini ve modern liderlik tarzını örgütsel çeviklikle benimsemelerini beklemektedir. Çevik liderlerin, geleneksel liderlerden temel farkları, organizasyonun yönünün daha geniş bilincine sahip olmaları ve çevik organizasyonun başarısına uygun faktörlere vurgu yaparak organizasyona yansıtmaıdır. Çevik liderlik örgütün dikkatlerini üzerine vermek zorunda oldukları bir alandır çünkü piyasada uygulanan genel performansa ve liderlik tarzına yansımaktadır. Liderlerin görevlerini işgörelere devredip iş operasyonlarında yer alan stratejilerin oluşturulmasına daha fazla önem vermeleri çevik organizasyon başarısının birincil kaynağını oluşturmaktadır (Lootah, Mansoor ve Worku, 2020: 170).

Örgütlerin içinde bulundukları veya ileride karşılaşacakları karmaşık durumlarla başa çıkmasında en önemli faktörlerden biri liderlik olarak kabul edilmektedir. Liderlik, bir organizasyonda çevikliğin ve uyumun bir diğer önemli unsurudur. Birçok kuruluş liderliğin en tepeden gelmesi gerektiğini varsaysa da genel kabul liderliğin çevik ve uyarlanabilir (yenilikçi) kuruluşlar için ayırt edici değişken olduğu yönündedir. Bu görüş çeviklik ve uyum için farklı bir lider türüne ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir (Sanders, 2014: 144).

Örgütsel çeviklik ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye yönelik literatürdeki yaklaşımlar incelendiğinde hızlı değişimin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle örgütlerin değişimi hızlı gerçekleştirmesi ve bunun için de dönüşümcü lidere ihtiyacı olduğu öne sürölmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik tarzları değişime karşı direnci azaltmaya yardımcı olabilir. Değişime karşı direnç, değişim girişimlerinin başarısızlığının birçok nedeninden biri olabilir. Bu nedenle, örgütsel değişimi gözlemlerken bu alanda daha derine inmek çok önemlidir. Literatürde otokratik liderlikten, dönüşümsel liderliğe, laissez-faire liderliğine, yardımsever liderliğe, işlem liderliğine, demokratik liderlikten stratejik liderliğe,

bürokratik liderliğe, istişare ve katılımcı liderliğe kadar değişim yönetimi süreçlerinde organizatör olarak hareket edebilecek çeşitli liderlik tarzları olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca, liderliğin örgütlerde olumlu değişim getirmede önde gelen faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Liderlik, liderin çalışanları organizasyon hedeflerine ulaşmak için arzu ettikleri yöne yönlendirmesidir. Ayrıca, liderliğin, herhangi bir organizasyonda başarılı bir değişim için her zaman çekişmeli pazar rekabet gücüyle yüzleşmek için önemli bir bileşen haline geldiği keşfedilmiştir. Buna ek olarak, liderlik tarzları ve örgütsel değişim yönetimi kavramlarının ayrıntılı olarak ele alındığı görülmektedir (Mansaray, 2019: 28).

Pressentin (2015) evrensel liderlik yaklaşımları ve Asya ülkelerindeki kültürel liderlik özellikleri ile ilişkili faktörleri meta analiz yöntemiyle incelediği çalışmasında bilgi yönetimi ve liderlik gelişiminin, öğrenme yoluyla örgütsel çevikliği artırmanın en yaygın yöntemi olduğu bulgularını elde etmiştir. Çalışmada öğrenme işlevinin, öğrenmeyi uygulamanın önündeki temel engellerin değişime karşı direnç, belirsiz veya departmanlar arasında hedeflerin bir araya yüklenmesi gibi örgütsel kültürel konular olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğrenmeyi stratejik bir etkinleştirici olarak gören ve aynı şekilde işgörenlere yatırım yapan şirketlerin, sosyal teknoloji aracılığıyla bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı yoluyla işgörenleri örgütsel hedeflere bağlamaya daha fazla odaklandıkları ifade edilmiştir. Öğrenmeyi stratejik bir etkinleştirici olarak gören şirketler ile öğrenmeyi maliyet merkezi olarak gören şirketler arasındaki büyüleyici farkın, stratejik etkinleştiricilerin esas olarak liderlik gelişimi yoluyla öğrenme kültürünü değiştirmeye odaklanması olduğu vurgulanmıştır. Çevik örgütler ile diğer örgütler arasındaki dramatik çeşitlilik, şirketin öğrenme kültürüne yaklaşmadaki özel metodolojisini belirlemektedir.

Bu noktada liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe anlamlı bir etkisinin olması beklenmelidir. Bu etkinin yönü ise liderlik tarzına göre farklılık göstermelidir. Her bir liderlik tarzının örgütsel çevikliğe etkisinin incelendiği hipotezler ilgili liderlik tarzının başlığı altında formülize edilecektir.

6.1.1. İstismarcı-Otokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik

Yaşanılan bilgi temelli ekonomik koşullar bilgiyi yönetmeyi değil, bilgiyi yaratma ve paylaşmayı gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme çevresel koşullara uyum ve örgütsel çevikliğin kritik unsurları arasındadır ancak otokratik liderlik tarzının bu unsurları

engelleyici fonksiyonları olduğu ifade edilmektedir. Otokratik liderlerin sahip olduğu kibir, öğrenme isteğinin önüne geçerken inovasyonun büyük bir düşmanı olmaktadır. Çeviklik ve esneklik ihtiyacı genellikle tartışılmamakla birlikte, konumsal liderlik perspektifi, yöneticilerin gerekli değişikliklerin arkasındaki itici güç olmasının beklendiği bir kültür ve paradigma yaratır. Otokratik liderler veya yöneticiler değişim ihtiyacını fark etmek için rutin olarak geç kalmaktadırlar. Çoğu durumda, çoğu çalışan kuruluş içindeki belirli konular ve sorunlar hakkında gerçeği bilir, ancak bu gerçeği patronlarına söylemeye cesaret edemez. Bu durum muhalefet ya da sorgulamaya tahammülsüzlükle daha da şiddetlenmektedir. Yöneticiye yönelik örtük inançlar nedeniyle yukarı doğru bilgi akışı, çeşitli faktörlere dayanarak filtre edilir veya önerilmez. Dinamik ve karmaşık ortamlarda, işe en yakın çalışanlar değişim ihtiyacını ilk fark eden çalışanlardır, ancak genellikle görüşlerini dile getirmekten ve durumun gerektirdiği liderlik davranışı sergilenmediği için, diğer bir ifadeyle otokratik ve istismarcı liderlik tarzları nedeniyle engellenir veya caydırılır (Sandlers, 2014: 140-141).

Sandlers (2014) otokratik liderlik tarzlarının karmaşık ve dinamik örgütlerin davranışlarına etkisini incelediği çalışmasında, yirmi birinci yüzyıl rekabetçi küresel ortamının dinamik, karmaşık ve çok kültürlü olduğu ve örgütlerin yaşamsal devamlılığı için değişikliklere daha hızlı bir yanıt vermesi gerektiği, bunun için de en etkili yaklaşımın işgörenleri çeşitli liderlik süreçlerine dâhil etmek olduğu sonuçlarını elde etmiştir. Otokratik liderliğin söz konusu uygulamalar önünde engel olduğu, örgüt için gereken liderliğin organizasyondaki işgörenlerin bilgidan elde ettiği günlük etki süreçleri ve belirli bir değişim ihtiyacının tanıyacak liderlik olduğu vurgulanmıştır. Yöneticilerin otokratik liderlik davranışlarının (güç üzerindeki hâkimiyetlerini sürdürmek için bir tehdit olarak algıladıklarından) işgörenlerin fikir veya önerilerini reddeden ve engelleyen nitelikte olduğu ifade edilmiştir.

Houghton, Neck ve Manz (2003) belge taraması ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlerin güç, yetki ve karar verme sorumluluklarını işgörenlere vermeleri ve âdemi merkezîyetçi davranışları durumunda örgütlerin yüksek teknoloji veya hizmet odaklı pazarlarda rekabetçi kalmak için gerekli esnekliği ve hızlı yanıt yeteneklerini sağladığını ifade etmişlerdir. Örgütsel gücün merkezîyetçilikten uzaklaşarak dağıtılması, her düzeydeki örgüt üyelerinin bir bütün olarak organizasyon performansı için daha fazla sorumluluk

almaları için benzeri görülmemiş fırsatlar yaratmaktadır. Çalışmada ayrıca örgütlerde otokratik liderlik davranışlarıyla merkeziyetçi bir anlayışın hâkim olması durumunda ise örgüt üyelerinin yaratıcılık potansiyellerinin örgüte yansımayacağı, yaşanan hantallık durumunun çevresel koşullardaki hızlı değişim için gerekli olan örgütsel çevikliğe zarar vereceği ifade edilmiştir.

Flaherty ve arkadaşları (2015) çalışmalarında otokratik liderliğin örgütsel çeviklik için daha yararlı olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir. Bürokratik kurallar ve etkili bir yönetim tarzı tarafından uygulanan bireysel sağduyuyu sınırlayan bir kültürün, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını çok daha öngörülebilir hale getirebileceği, böylece riskleri azaltacağı görüşünü dile getirmişlerdir. Geleneksel örgütlerin bireysel sağduyu veya yenilikçi davranışlar için çok az yer alan kontrol iklimine sahip bir kültür yaratmalarının borç ve nakit akışlarından oluşan mali performans üzerinde daha olumlu etki yapacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle işgören davranışlarının katı kurallar, politikalar ve davranışsal koşulların etkin kullanımına dayanan bir dizi norm veya değer tarafından kontrol edilmelidir. Yönetimin en üst katmanında yer alan otokratik liderler tarafından tüm kararların alınarak aşağı doğru iletildiği hiyerarşik örgütlerde örgütün finansal stratejilerine gerekli, uygun ve hızlı yanıt verilebildiği için örgütsel çeviklik açısından daha uygun olacağı öne sürülmektedir.

Dabnoon (2017) liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğin unsurlarından olan iş süreçlerinin yeniden mühendisliği çalışmasında iş süreçlerini yeniden tasarlamaya çalışan örgütlerde yüksek başarısızlık oranının kaydedildiği bulgularını elde etmiştir. Çalışma bulgularına dayanarak, otokratik liderliğin iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, uygulanması ve örgütsel çeviklik ile çok düşük düzeyde de olsa etkisinin olduğu, öte yandan, demokratik ve laissez-faire liderliğinin örgütsel çeviklik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgularını elde etmiştir. Örgütsel çeviklik sürecindeki başarısızlığın yöneticilerin tavizsiz olduğu ve çalışanların kararları ve inisiyatifleri için esnek alan bırakılmadığı örgütlerde daha yüksek olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, otokratik liderin astların görüşünü dikkate almaması örgütsel çeviklik sürecini engelleyen nedenlerden biri olabilir. Bu tür liderlerin örgüt değişikliğine karşı dirençli olma seviyesini artıracaklarına şüphe olmadığı bu nedenle otokratik liderlik tarzının benimsenmesinden kaçınılması gerektiği sonuçları elde edilmiştir.

Kim, You ve Hong (2021) Kore'deki ulusal tarım-kültür kooperatifi federasyonu ve bağlı kuruluşları üzerinde yürüttükleri çalışmada örgütlerin yönetim ortamındaki son

değişikliklerle başa çıkmak ve liderlerin, çevik kültürün ve algılanan organizasyonel desteğin rolünü ve etkileşimlerini ortaya çıkarmak için uygun bir organizasyon kültürü olarak önemli dikkat çeken çevik kültürün özelliklerini incelemişlerdir. Otokratik liderliğin, örgütsel çevikliğin tüm alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu bulguları elde edilmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel destek algısının otokratik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolünü üstlendiği bulguları elde edilmiştir.

Her ne kadar literatürde istismarcı otokratik liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerine etkisinin yönü ile ilgili farklı çalışmalar raporlanmış olsa da istismarcı-otokratik liderlik tarzı katı kurallar, yüksek merkezi hiyerarşi gibi sebeplerden ötürü örgütsel çevikliği olumsuz yönde etkilemesi gerekmektedir. Bu görüşü belirten hipotez ise şu şekilde formülize edilmiştir:

H3: İstismarcı-otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.1.2. Babacan (Yardımsever) Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik

Shafiee Kristensen, Shafiee ve Shafiee (2021) Danimarkalı önde gelen bir yazılım geliştirme şirketinde 35 yarı yapılandırılmış görüşme ve saha gözlemlerine dayanan çalışmalarında organizasyon çevikliğini artırabilecek ilgili organizasyon unsurlarını ve şirketlerin tasarımın avantajlarından nasıl yararlanabileceğini araştırmışlardır. Çevik çalışma yaklaşımının (tüm çalışanlar için uygun olmasa da) proaktif olarak sorumluluk alan, yeni fikirler ortaya atan ve öğrenme arayışında yeni roller benimseyen çalışanlar için çevik bir kültür yaratma olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin takdir edildiği, herkesin sesinin duyulduğu ve aidiyet duygusuna sahip olduğu çevik bir kültür yaratarak içselleştirilmiş bir motivasyon ve bağlılık sergileyen bu davranışlar elde edebilmenin en güçlü yolunun yardımsever liderlik tarzı olduğu bulgularını elde etmişlerdir. Yardımsever liderlik tarzı ile örgütün daha merkezi olmayan ve dolayısıyla daha çevik bir şekilde karar vermesinin sağlanabileceği, yine yardımsever liderlerin kültürel çevrenin girişimci bir dürtüyle, yani öğrenmeye ve yenilik yapmaya hevesli ve özünde motive olan insanları teşvik edeceği ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca yardımsever liderliğin yeni girişimler, bilgi ve beceriler geliştirmek için fırsat kollayan işgörenlerin proaktif davranmasını, özerkliği, yüksek güven ortamında olumlu akran davranışlarını ve nihayetinde girişimci ruhu destekleyebileceği sonuçları elde edilmiştir.

Kim, You ve Hong (2021) Kore'deki ulusal tarım-kültür kooperatifi federasyonu ve bağlı kuruluşları üzerinde yürüttükleri çalışmada örgütlerin yönetim ortamındaki son değişikliklerle başa çıkmak ve liderlerin, çevik kültürün ve algılanan organizasyonel desteğin rolünü ve etkileşimlerini ortaya çıkarmak için uygun bir organizasyon kültürü olarak önemli dikkat çeken çevik kültürün özelliklerini incelemişlerdir. Çalışmada yardımsever liderliğin, örgütsel çevikliğin tüm alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu bulguları elde edilmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel destek algısının yardımsever liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolünü üstlendiği bulguları elde edilmiştir.

Lin (2011), Tayvan'ın dört büyük metropol bölgesindeki örneklem ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgütlerin yaşamsal devamlılığının sağlanmasında etkili faktörleri incelemiştir. Doğrusal çok değişkenli analizin doğrusal olmayan bulanık sinir ağı modeliyle birleştirildiği çalışmada dönüşümcü liderliğin hizmet iyileştirme ve örgüt dayanıklılığı üzerindeki etkisinin babacan liderlik tarzına göre nispeten daha yüksek olduğu bulgularını elde etmiştir.

Shafiee Kristensen ve Shafiee (2019) çalışmalarında paylaşımcı ve yardımsever liderliğin örgüt kültürünün en çok çeviklikle ilgili kritik bir yönü olduğu; dönüşümü yaşayan örgütlerin, işgörenlerini güçlendiren, koçluk yapan, motive eden ve en alakalı yetenekleri öğrenmelerini ve geliştirmelerini sağlayan liderliğe yatırım yaptıkları sonuçlarını elde etmişlerdir. Çalışmada ayrıca liderlerin, takım odaklı davranışları daha sık teşvik ederek ve çalışan gelişimine yatırım yaparak paylaşımcı ve yardımsever liderliği benimseme konusunda daha fazla çaba göstermeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Richarson (2017) çalışmasında literatüre atıfta bulunarak yardımsever liderliğin liderlik vasfına zarar verdiği, bu liderlik tarzının kötü bir fikir olduğunu ve yöneticinin vizyon oluşturma sürecine zarar verdiği görüşlerinin olduğundan söz ederek bunun en önemli nedeninin liderlerin güç endişesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Richardson (2017) çalışmasında teknoloji ortamlarında, yardımsever liderliğinin genellikle kendileri ve başkaları için en iyi olanı yapmanın bir şekli olarak uygulandığı bulgularını elde etmiştir. Kendini yardımsever lider olarak tanımlayan birçok liderin modelin felsefi temelinin tamamen farkında olmadığı hizmet edilirken daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür, daha özerk, yardımsever olma olasılıklarının daha yüksek olduğunun farkında olunmadığı dile

getirilmiştir. Çalışmada yardımsever liderliğinin tipik uygulamasının, liderin lider için en iyi olduğunu düşündüğü şeyi nazıkçe yapması olduğunu vurgulanmıştır.

Hosseini ve arkadaşları (2013) sosyal güvenlik örgütünde örgütsel çeviklikte yardımsever liderliğinin rolünü inceledikleri çalışmalarında yardımsever liderliğinin bileşenlerinin örgütsel çevikliği etkilediği bulgularını elde etmişlerdir. Çalışma bulgularına göre, yardımsever liderlere sahip örgütler, işgörenlere bilgi sağlayıp güç vererek ve onları karar alma sürecine dâhil ederek motive edebilir ve işgören memnuniyetini artırabilirler.

Asad ve arkadaşları (2017) çalışmalarında KOBİ'lerde yardımsever liderlik, örgütsel performans ve yüksek performanslı çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada yüksek performanslı çalışma sistemleri ve örgütsel performansın yardımsever liderlik ile ilişkili olduğu bulguları elde edilmiştir. Yüksek performanslı çalışma sistemi, genişleyen örgütsel yenilikçiliği ve çeviklik ile olumlu ve iyimser bir şekilde eşlik edecek şekilde işlemektedir. Yüksek performanslı çalışma sistemi yenilikçilik ve çeviklik ile işbirliği içinde mükemmel performansın önemli bileşenlerinden biri olduğu, diğer bir ifadeyle örgütsel çevikliğin bir sonucu olduğu ve yardımsever liderliğin dolaylı olarak örgütsel çevikliğe olumlu katkı yaptığı bulgularını elde etmişlerdir.

Literatürde de belirtildiği babacan liderlik tarzı, çalışanları desteklediği ve geliştirdiği, çalışanların örgütle bütünleşmesini ve örgüt için ellerinden gelenin daha fazlasını yapma isteği yarattığı için örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi gerekmektedir. Bu görüşü belirten hipotez ise şu şekilde formülize edilmiştir:

H6: Babacan liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.1.3. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik

Katılımcı liderler kendilerini çalışma grubundaki veya küçük örgütlerdeki herkesle diyalog halinde olarak görürler. Öğrenecekleri ve sunacak değerli şeyleri olduğundan gücü ve yetkiyi nadiren kullanırlar, güç ve yetkiyi devretmekten çekinmezler. Katılımcı liderler otoriteyi büyük ölçüde gereksiz kılacak şekilde çalışmayı tercih ederler (Richardson, 2017: 189).

Richardson (2017) çalışmasında yardımsever liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu katkısı olduğunu ancak liderin yeteneklerini sınırlandırdığı görüşünü öne sürmüştür. Buna göre örgütsel çevikliğin daha güçlü bir şekilde ortaya çıkması katılımcı liderliğin etkin bir şekilde uygulanması ile mümkün olacaktır. Çalışmada işgörenlerin hesap verebilirlik kavramından uzaklaştırmamak ve bireysel liderlik becerilerini ortaya çıkarmak amacıyla katılımcı liderliğin uygulanması gerektiği, böylece örgütsel çevikliğin daha etkin olarak görüleceği bulguları elde edilmiştir.

Nissim ve Simon (2021) öğretmen yetiştirme kolejindeki yönetimin salgının neden olduğu krizde uyarlanabilir liderliğin etkilerini incelemiştir. Çalışmada kriz dönemlerinde örgütlerin sürekli çalışmasını sağlamanın, çok yönlü ve uyarlanabilir liderliği, çevikliği ve doğrudan karşılıklı, işbirlikçi iletişim kanallarını yansıtan beceri ve yetkinlikler gerektirdiği bulguları elde edilmiştir. İnisiyatif alma fırsatlarının sağlanması ve hiyerarşi eğrisinin düzleştirilmesinin önerildiği çalışmada bu amaçla uygulanacak politikaların başarılı olmasının katılımcı, demokratik ve destekleyici liderlik tarzları ile mümkün olacağı ifade edilmiştir. Özellikle liderlik yükünün paylaşıp bölünmesine imkân tanıyan katılımcı liderliğin çalışma ekibinin tüm üyelerinin kişisel gelişimine katkı sağlayacağı, kişisel gelişimi yüksek düzeyde olan işgörenlerin oluşturduğu bir örgütün kriz dönemlerinde çevik davranışlar sergileyebileceği sonuçları elde edilmiştir.

Navamarat (2018) çalışmasında etkili insan kaynakları uygulamalarının örgütsel çevikliği oluşturduğu, bu uygulamalarının en önemli boyutunun da işgörenlerin stratejik karar verme ekibinin bir parçası haline getirilmesi olduğu bulgularını elde etmiştir. Buna göre işgörenlerin karar alma süreçlerine dâhil edilebilmesi de katılımcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin varlığı ile mümkün olmaktadır. Örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde diğer önemli unsurlar örgütsel uyum, yürütme, eğitim ve geliştirme olduğu ifade edilmiş olup söz konusu unsurların da yine katılımcı liderliğin yansımaları olduğu vurgulanmıştır. Nitekim işgörenlerin uzmanlık ve bilgileri ile örgüte katkıda bulunabilmeleri ancak katılımcı liderlik yaklaşımıyla mümkün olmaktadır. Bir başka deyişle katılımcı liderlik tarzı, örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu görüşü belirten hipotez ise şu şekilde formülize edilmiştir:

H9: Katılımcı liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.1.4. Demokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Çeviklik

Dabnoon (2017) liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğin unsurlarından olan iş süreçlerinin yeniden mühendisliği çalışmasında iş süreçlerini yeniden tasarlamaya çalışan örgütlerde demokratik ve laissez-faire liderliğinin örgütsel çeviklik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgularını elde etmiştir. Çalışma sonucunda iş süreçlerinin yeniden mühendisliği uygulamasının başarısının büyük ölçüde liderlik stillerine bağlı olduğu, demokratik liderlik tarzının uygulama sürecinin dört aşaması üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğu, diğer bir ifadeyle demokratik liderlik tarzının uygulama sürecini etkilediği bulguları elde edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre iş süreçlerinin hızlı bir şekilde yeniden tasarlanmasına ihtiyaç duyan, diğer bir ifadeyle örgütsel çevikliği hedefleyen örgütler işgörenlere dostane bir yaklaşıma sahip, önerilen görevleri, kararları ve prosedürleri tartışan, astlara danışan, görüşlerini dikkate alan, çalışmayı koordine eden, görevleri yerine getirmeye yardımcı olan ve elde edilen sonuçları astlarla analiz edebilen demokratik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu liderlik tarzı, babacan ve katılımcı liderlik tarzında olduğu gibi etkili insan kaynakları uygulamalarının örgüt tarafından uygulanmasını sağladığından, örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi beklenmelidir. Bu görüşü belirten hipotez ise şu şekilde formülize edilmiştir:

H12: Demokratik liderlik tarzı örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.2. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Dayanıklılık

Örgüt içinde farklı çalışma alanlarını benimsemek, istikrar ve esnekliği yönetmek için farklı yaklaşımlara sahip işgörenler arasında köprü kurmak gerekmektedir. Örgütsel dayanıklılık, kontrol ve uyarlanabilir kapasite ile ilgili gerginliklere yanıt olarak farklı liderlik türlerinin meşruiyetinin profesyonel sınırları boyunca paylaşılan bir anlayışa bağlıdır ve bu da bazı durumlarda belirsizliğin bilinçli olarak teşvik edilmesini gerektirebilir. Güvenlikle ilgili farklı meslekler arasında perspektif alma ve çapraz öğrenme, çeşitli inanç sistemlerini yansıtmaya, uzlaştırma ve sorunları çözmenin yolları hakkında ortak görüşler oluşturmak için çok önemlidir. Liderlere bu süreçleri kolaylaştırmaları ve gerekli organizasyon değişikliğini teşvik edici davranışlar sergilemelidir. Örgütsel dayanıklılığı

geliştirme üç temel liderlik gereksinimi türetmektedir. Bunlardan ilki, liderlerin kendilerini uyarlama, yani ekiplerinin karşılaştığı istikrar ve esneklik taleplerine göre kendi rollerini ve davranışlarını dönüştürme yetenekleridir. Davranış repertuarları, kurallar ve kişisel yön yoluyla istikrarı teşvik etmekten liderlik sorumluluğunu paylaşmaya ve gayri resmi öğrenme ve bilgi alışverişi sırasında sadece başka bir ekip üyesi olmak için yüksek esneklik gerektiğinde kontrolden vazgeçmeye kadar uzanmak zorundadır (Grote, 2019: 63-65).

Liderler tarafından olumlu bir çalışma ortamının işgörenlere adil davranıldığını hissettirdiği ve bunun da geniş kapsamlı etkileri olduğu ifade edilmektedir. İşgörenler adil davranıldığını hissetmediklerinde, ellerinden gelenin en iyisini yapmak için daha az motive oldukları, işlerinden daha az memnun kaldıkları, daha fazla kronik iş stresi yaşadıkları, işyerinde daha alaycı ve olumsuz oldukları ve işten ayrılma konusunda daha fazla istekli oldukları vurgulanmaktadır. Benzer sonuçlar liderine güvenmeyen veya lideri tarafından kendisine değer verilmediğini hisseden işgörenlerde de görülmektedir. Bu sonuçlar yalnızca işgörenleri değil, tüm örgütü etkilediğinden örgütsel dayanıklılık için liderlik tarzlarının önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Ballard, 2019: 39-40). Başka bir deyişle liderlik tarzları örgütsel dayanıklılığı etkilemektedir.

6.2.1. İstismarcı-Otokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık

Eshteiwy (2020) kamuda 1400 örneklem ile gerçekleştirdiği çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel dayanıklılık ve esneklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada araştırma yapılan kurumda demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının görülme sıklığının oldukça yüksek olduğu, örgütsel dayanıklılık algısının orta düzeyde olduğu, otokratik liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı ilişki olmadığı bulguları elde edilmiştir.

Otokratik liderlik tarzında, yüksek düzeyde hiyerarşik merkezileşme olduğundan yetkiler genelde tek elde toplanmıştır. Bu durum her ne kadar stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması noktasında hızlı hareket etmeyi sağlasa da alınan kararların doğruluğu konusunda birçok soru işaretini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlar karşısında hızlı hareket etmelerine olanak sağlarken sorunların çözümü noktasında alınan kararların isabet oranı düşmekte ve bu da örgütlerin dayanıklılıklarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmalıdır. Bunu ifade eden hipotezimiz:

H15: İstismarcı-otokratik liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.2.2. Babacan (Yardımsever) Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık

Abdullah ve Iqbal (2018) babacan liderlik tarzlarının işgörenlerin lidere ve örgüte olan bağlılığını geliştirdiği, işgörenlerin özverili çalışmalarını teşvik ettiği, lider kimliğini geliştirdiği, sosyal alışverişi artırdığı ve güveni besleyerek işgören performansının artmasına neden olduğu bulguları elde edilmiştir. Babacan liderliğin örgüt içinde sistematik bir şekilde uygulanmasının işgören davranışlarını stratejik şekilde etkilemeye yardımcı olacak, işgören devir hızını azaltacağı ifade edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre işgören memnuniyeti, bağlılığı, performansındaki artış ve nitelikli işgücünün örgütten ayrılmasının engellenmesiyle örgüt performansı artacağı gibi gelecekteki beklenmedik durumlara karşı örgütün dayanıklı kalması da sağlanmış olacaktır. Bu durumu da aşağıdaki hipotezde ifade edilmektedir.

H17: Yardımsever (Babacan) otokratik liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.2.3. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık

Gichuhi (2021) sistematik literatür incelemesiyle gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel performans ve dayanıklılığın liderlikle ilişkili olduğu, katılımcı liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında güçlü bir ilişki olduğu bulgularını elde etmiştir. Çalışma bulgularına göre işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımları sağlanarak kendi kendine liderliğin geliştirilebileceği ve bunun da görev performansını artıracığı; dolayısıyla artan işgören performansının örgütsel performans ve dayanıklılığa katkı sağlayacağı bulgularını elde etmiştir. Dolayısıyla katılımcı liderlik tarzının örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilemesi gerekmektedir.

H19: Katılımcı liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.2.4. Demokratik Liderlik Tarzı ve Örgütsel Dayanıklılık

Demokratik lider, üyelerine yetkiyi devreden, katılımı teşvik eden, onları etkilemek için uzmanlık ve beğeni gücünü kullanır (Daft, 1991: 375). Problemleri, izleyicileri ile paylaşır, alternatifleri birlikte oluşturarak çözüm için ortak bir görüş geliştirirler. Tüm bu yaklaşım belirsiz ve değişken koşullar altında örgütlerin, dayanıklılığını artırıcı etkide bulunduğu söyleyebilmektedir.

H21: Demokratik liderlik tarzının örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

6.3. İç Girişimciliğin Aracılık Rolü

Rekabetin, belirsizliğin ve karmaşıklığın her geçen gün arttığı iş dünyası, örgütlerin dayanıklılıklarının ve çevikliklerinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır ki değişen koşullara örgütler hızlıca adapte olabilsinler, fırsatları kolayca değerlendirebilsinler ve tehditler karşısında yılmasınlar. Bu durumu gerçekleştirmenin en önemli belki de tek yolu da yenilikçi bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamaktır. Çünkü ancak bu yenilikçi örgüt kültürü sayesinde örgütler karşılaştıkları sorunlarla başa çıkacak ve karşılaştıkları fırsatları değerlendirecek çözüm yolları bulabilirler. Bu noktada liderlik büyük önem kazanmaktadır. Çünkü liderlik tarzları, işgörenlerin iç girişimcilik yönelimlerini etkilemektedir. İstismarcı otokratik liderlik, işgörenlerin sadece işlerine odaklanmalarını istediğinden, herhangi bir inisiyatif kullanmalarını veya kendilerini geliştirmelerini engellediğinden iç girişimciliğin gelişmesini de engellemektedir. Bu durum, örgütlerin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelme sürecindeki yeni yol ve yöntemler bulmalarında da engellere neden olmaktadır. Buna karşın katılımcı liderlik tarzı benimsendiğinde de çalışanların iç girişimcilik yönelimleri desteklenmekte ve çalışanlar, karşılaştıkları problemlere farklı bakış açıları geliştirebilmekte, çözüm üretebilmektedirler. Bir başka deyişle, liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisi, çalışanların iç girişimcilikleri sayesinde, yani iç girişimcilik bağlamında gerçekleşmektedir. Bu durumu yansıtan hipotezler de aşağıda belirtilmiştir.

H1: İç girişimciliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: İstismarcı otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracı rolü vardır.

H5: Yardımsever otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7: Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H8: Katılımcı liderlik tarzının iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10: Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H11: Demokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H13: Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

Benzer durum örgütsel dayanıklılık için de geçerli olmalıdır. Çalışanlar görüşlerine önem verilen ve örgüte katkıda bulunduklarını hissettikleri oranda örgütle bütünleşmektedirler. Bu bağlamda istismarcı otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin emrinde çalışan iş görenler, örgütle bütünleşemedikleri için örgütün zor zamanlarında örgütü değil de kendilerini daha çok düşünmektedirler. Buna karşın katılımcı ya da demokratik liderlik tarzı ise çalışanların katılımını sağladığından çalışanlar örgütü benimsemekte ve sahiplenmektedirler. Bu durum yukarıda da belirtildiği gibi iç girişimciliği de etkilemekte ve çalışanların iç girişimciliği ile doğru orantılı olarak örgütün zor zamanlarında örgütü düşünmelerini ve zorluklara dayanmalarını olanaklı hale getirmektedir. Yani çalışanlar, karşılaştıkları problemlere farklı bakış açıları geliştirebilmekte, sorunlara çözüm üretebilmekte ve örgütün dayanıklılığını arttırmaktadır. Bir başka deyişle, liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılığa etkisi, çalışanların iç girişimcilikleri sayesinde, yani iç girişimcilik bağlamında gerçekleşmektedir. Bu durumu yansıtan hipotezler de aşağıda belirtilmiştir.

H14: İç girişimciliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H16: İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimcilik aracılık rolü vardır.

H18: Yardımsever (Babacan) liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimcilik aracılık rolü vardır.

H20: Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılığı üzerindeki etkisinde iç girişimcilik aracılık rolü vardır.

H22: Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimcilik aracılık rolü vardır.



7. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

7.1. Araştırmanın Konusu

Günümüz dünyasında örgütlerin yaşamakta olduğu hızlı değişim onların daha çevik, dayanıklı olmalarını gerektirmektedir. Tüm bunlara ek olarak yaşamını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için de iç girişimciliğinde desteklenmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda liderlik, örgütün çevikliği, dayanıklılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olması gerekirken, izlediği politika ve liderlik tarzıyla da iç girişimciliği teşvik ediyor olması gerekmektedir.

Araştırmanın konusu da hangi liderlik tarzının örgütsel çeviklik, dayanıklılık üzerinde etkili olduğu ve iç girişimciliği desteklediği üzerinedir.

7.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin ortaya konulması ve bu etkide iç girişimciliğin olası aracılık rolünün tespit edilmesidir.

7.3. Araştırmanın Değişkenleri

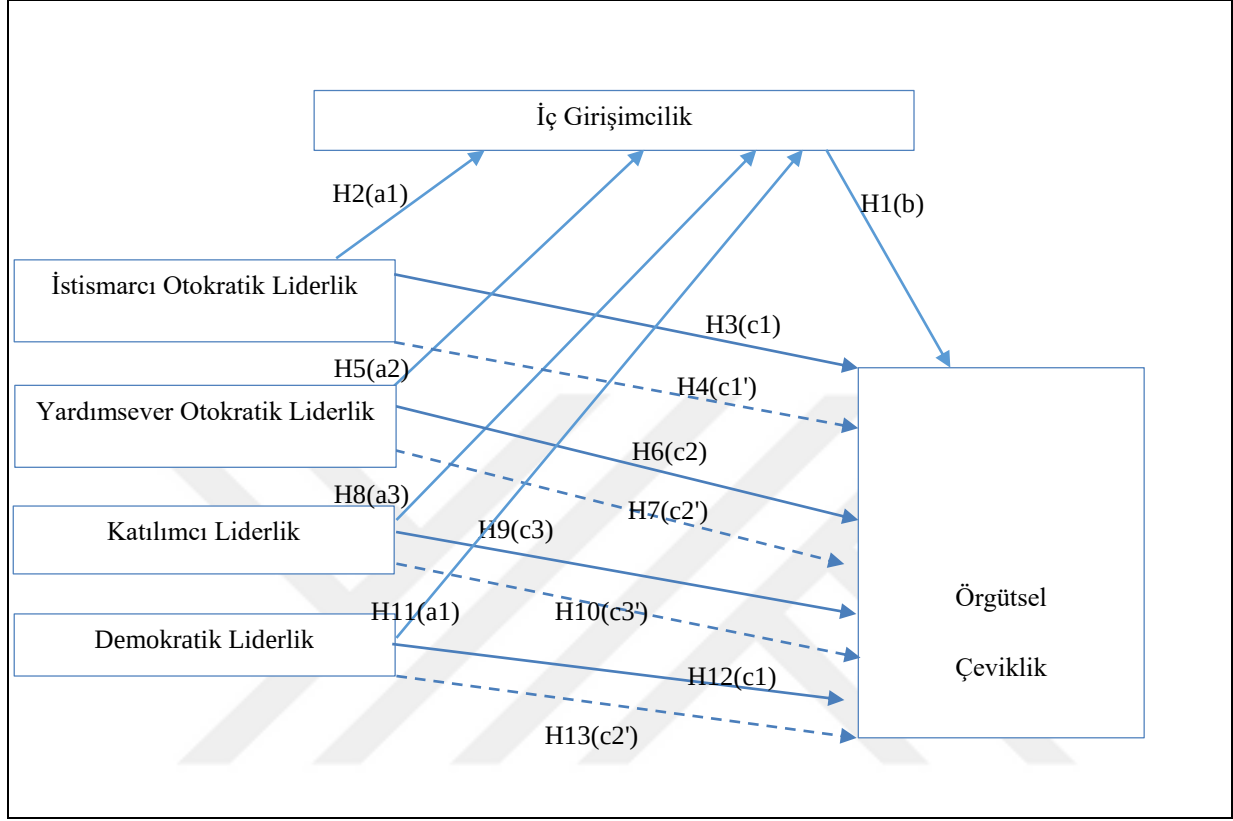
Araştırmada 4 ölçek kullanılmaktadır. Ölçeklerin her biri 5’li Likert ölçeği ile puanlanmıştır.

7.4. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri

Bu çalışmada, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bununla birlikte liderlik tarzlarının

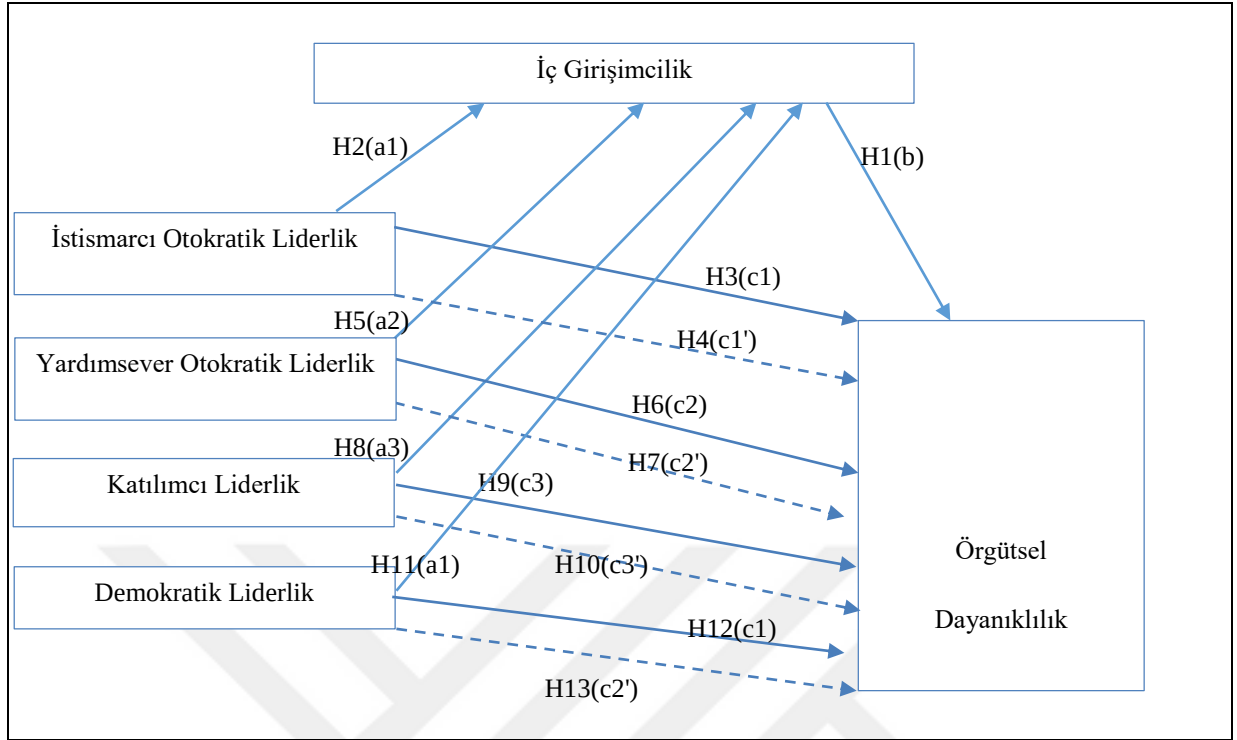
örgütsel dayanıklılık ve çevikliğe etkisi, iç girişimciliğin aracı etkisi incelenmiştir. Bu değişkenlere ilişkin araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın sorunsalının ortaya konmasına yönelik dört temel değişken, araştırmanın konusuna model oluşturmuştur. Araştırmanın temel amacına yönelik oluşturulan modele göre, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik bağımlı değişken, liderlik tarzları bağımsız değişken; iç girişimcilik ise aracı değişken olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlere ilişkin model Şekil 2’de görüldüğü gibidir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırma bulguları ışığında çıkarımların ortaya konmasına yönelik test edilmesi gereken hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Araştırmanın test edilmesi için 22 hipotez önerilmiştir:

H1 (yol b): İç girişimciliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 (yol a1): İstismarcı otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3 (yol c1): İstismarcı otokratik örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4 (yol c1'): İstismarcı otokratik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H5 (yol a2): Yardımsever otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6 (yol c2): Yardımsever otokratik örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7 (yol c2'): Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H8 (yol a2): Katılımcı liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H9 (yol c2): Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10 (yol c2'): Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H11 (yol a3): Demokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H12 (yol c3): Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H13 (yol c3'): Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H14 (yol b): İç girişimciliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H15 (yol c1): İstismarcı otokratik örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H16 (yol c1'): İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H17 (yol c2): Yardımsever otokratik örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H18 (yol c2'): Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H19 (yol c2): Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H20 (yol c2'): Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H21 (yol c3): Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H22 (yol c3'): Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

7.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle araştırmaya ilişkin veri toplama tekniği, araştırmanın evren ve örnekleme açıklanmıştır.

7.5.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın konusunu oluşturan liderlik tarzları, örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve iç girişimcilik kavramları arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere izlenen yöntemler ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Online anket uygulaması ile katılımcılara ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarını belirlemek üzere detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları belirlenirken; ifadelerin konunun kapsamına uygunluğu, ölçme aracının güncelliği gibi hususlar göz önünde bulundurulmuştur. Tarama sonucunda Yıldız (2021:207) tarafından hazırlanan toplam 12 ifade ve 4 boyuttan (İstismarcı-Otokratik, Babacan (Yardımsever) Otokratik, Katılımcı ve Demokratik) oluşan liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel dayanıklılık kavramını ölçmek üzere ise sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutlarını 21 ifade ile ölçen, Wicker ve arkadaşları (2013: 516) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Örgütsel çeviklik kavramını ölçmek üzere, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş, Akkaya ve Tabak (2018: 206) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmış olan toplam 17 ifade ve 4 boyuttan (yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız) oluşan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. İç girişimciliği ölçmek için

Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen iç girişimcilik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik olmak üzere dört boyuttan ve 21 sorudan oluşmaktadır. Liderlik tarzları, örgütsel dayanıklılık, örgütsel çeviklik ve iç girişimcilik ölçekleri katılımcıların belirtilen ifadelerle katılım düzeylerini ölçmek üzere 5'li Likert ölçümüyle hazırlanmıştır.

Anket, evreni oluşturan bilişim firmalarına Google forms üzerinden gönderilmiş ve cevaplanması istenmiştir. Katılımcılara, anketin araştırma için bilimsel amaçlı kullanılacağı, şahsi bilgilerinin istenmediği de bildirilmiştir. Anket, 130 kişi seçilerek ön teste tabi tutulmuş güvenilirlik seviyesinin yüksek çıktığı görülmüştür. Buna göre ankette hiçbir ifade çıkarılmamış diğer katılımcılara gönderilmiştir.

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere güvenilirlik analizi, geçerliliğini ölçmek üzere ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirlik düzeyleri uygun ve yapı bakımından geçerli olduğu belirlenen ölçekler hipotez testleri için uygun bulunmuştur.

7.5.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul'da faaliyette bulunan 138 bilişim firması çalışanlarıdır. Tam sayım yöntemiyle online anket tüm firmalara gönderilmiştir.

7.6. Ölçme Araçları

7.6.1. Ölçeklerin Kaynakları ve Uyarlanmaları

7.6.2. Liderlik Tarzları Ölçeği

Yıldız (2021) doktora tezinde yer alan toplam 12 ifade ve 4 boyuttan (İstismarcı-Otokratik, Babacan (Yardımsever) Otokratik, Katılımcı ve Demokratik) oluşan liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılan katılımcılardan ölçeklerde bulunan bu ifadelerle hangi

ölçüde katılıp katılmadıkları Likert'in 5'li ölçek modeline göre belirlenmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadeler “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” sıralamasına göre değerlendirilmiştir.

7.6.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş, Bülent Akkaya ve Akif Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmış olan toplam 17 ifade ve 4 boyuttan (yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız) oluşan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılan katılımcılardan ölçeklerde bulunan bu ifadelere hangi ölçüde katılıp katılmadıkları Likert'in 5'li ölçek modeline göre belirlenmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadeler “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” sıralamasına göre değerlendirilmiştir.

7.6.4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

Örgütsel dayanıklılık kavramını ölçmek üzere 21 ifade ve 4 boyuttan (sağlamlık, yedekleme, beceri ve atıklık) oluşan, Wicker ve arkadaşları (2013: 516) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ankete katılan katılımcılardan ölçeklerde bulunan bu ifadelere hangi ölçüde katılıp katılmadıkları Likert'in 5'li ölçek modeline göre belirlenmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadeler “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” sıralamasına göre değerlendirilmiştir.

7.6.5. İç Girişimcilik Ölçeği

Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen Durmaz (2011) ve Kanbur (2015) tarafından doktora tezlerinde kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan iç girişimcilik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik olmak üzere dört boyuttan ve 21 sorudan oluşmaktadır. Ankete katılan katılımcılardan ölçeklerde bulunan bu ifadelere hangi ölçüde katılıp katılmadıkları Likert'in 5'li ölçek modeline göre belirlenmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadeler “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” sıralamasına göre değerlendirilmiştir.

7.7. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Ölçeklerin toplam ve boyut puanları arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizinden; liderlik tarzları ile örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık arasındaki etki ve bu etkide iç girişimciliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kapsamında aracı değişkenli yol analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 ($p<0,05$) olarak kabul edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır.

7.8. Bulgular

7.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	220	41,5
	Erkek	310	58,5
Yaş grupları (33,92±9,63)	25 yaş ve altı	112	21,2
	26-30 yaş	105	19,8
	31-35 yaş	90	16,9
	36-40 yaş	120	22,6
	41 yaş ve üstü	103	19,5
Öğrenim durumu	Lise ve dengi	43	8,1
	Ön lisans	96	18,1
	Lisans	247	46,6
	Lisansüstü	144	27,2
Firmadaki pozisyonu	Çalışan	203	38,4
	Alt düzey yönetici	90	16,9
	Orta düzey yönetici	134	25,3
	Üst düzey yönetici	56	10,6
	İşyeri sahibi/ortağı	47	8,8
Firma yaşı (16,69±13,48)	10 yaş ve altı	173	32,7
	11-20 yaş	266	50,2
	21-30 yaş	53	10,0
	31-40 yaş	21	3,9
	41 yaş ve üstü	17	3,2
Firma çalışan sayısı (632,86±2006,91)	50 kişi ve altı	112	21,2
	51-100 kişi	88	16,7
	101-200 kişi	127	23,9
	201-500 kişi	98	18,4

	501 kişi ve üstü	105	19,8
Firmadaki çalışma süresi (5,97±5,77)	5 yıl ve daha az	284	53,6
	6-10 yıl	169	31,9
	11 yıl ve üstü	77	14,5
Firmanın çalışma alanı	Yazılım	256	48,3
	Donanım	108	20,4
	Networking	69	13,0
	Destek	76	14,3
	Diğer	21	4,0

Araştırmaya katılan 530 işgörenin %41,5'i kadın, %58,5'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 33,92±9,63 olarak tespit edilmiş olup %21,2'si 25 yaş ve altı, %19,8'i 26-30 yaş, %16,9'u 31-35 yaş, %22,6'sı 36-40 yaş, %19,5'i 41 yaş ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların %8,1'i lise, %18,1'i ön lisans, %46,6'sı lisans, %27,2'si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %38,4'ü yöneticilik görevi olmayan çalışan, %16,9'u alt düzey yönetici, %25,3'ü orta düzey yönetici, %10,6'sı üst düzey yönetici pozisyonunda, %8,8'i işyeri sahibi/ortağıdır. Firma yaş ortalaması 16,69±13,48 olarak tespit edilmiş olup firmaların %32,7'si 10 yaş ve altı, %50,2'si 11-20 yaş, %10'u 21-30 yaş, %3,9'u 31-40 yaş, %3,2'si 41 yaş ve üstü yaş grubundadır. Firmalarda çalışan kişi sayısı ortalaması 632,86±2006,91 olarak tespit edilmiş olup firmaların %21,2'sinde 50 kişi ve altı, %16,7'sinde 51-100 kişi, %23,9'unda 101-200 kişi, %18,4'ünde 201-500 kişi, %19,8'sinde 501 ve daha fazla kişi çalışmaktadır. Katılımcıların bulunduğu firmadaki çalışma süresi ortalaması 5,97±5,77 yıl olarak tespit edilmiş olup firmaların %53,6'sının firmadaki çalışma süresi 5 yıl ve daha az, %31,9'nun 6-10 yıl, %14,5'inin 11 yıl ve üstüdür. Firmaların %48,3'nün çalışma alanı yazılım, %20,4'nün donanım, %13,0'nün networking, %14,3'nün destek, %4,0'nün diğer alanlardır.

7.8.2. Betimsel Bulgular

Tablo 3'de ölçek puanlarının betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler

Ölçek	Boyut	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	$\bar{C}^1$	B^1
LİDERLİK TARZLARI	İstismarcı Otokratik	530	1,00	5,00	3,03	1,23	0,59	-0,44
	Yardımsever Otokratik	530	1,00	5,00	3,17	1,00	-0,20	-0,30
	Katılımcı	530	1,00	5,00	3,70	0,86	-0,74	0,77
	Demokratik	530	1,00	5,00	3,81	0,87	-0,90	0,90
İÇ GİRİŞİMCİLİK	Yenilik	530	1,00	5,00	4,19	0,76	-0,32	0,06
	Risk Alma	530	1,00	5,00	3,77	0,79	-0,46	0,69
	Proaktiflik	530	1,00	5,00	3,82	0,72	0,54	0,09
	Özerklik	530	1,00	5,00	4,09	0,78	-0,13	-0,24
	TOPLAM	530	1,00	5,00	3,97	0,65	0,28	0,32
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Yetkinlik/Cevap Verme	530	1,00	5,00	3,99	0,77	-0,14	0,26

	Esneklik	530	1,00	5,00	3,73	0,93	-0,82	0,59
	Hız	530	1,00	5,00	3,88	0,86	0,21	-0,49
	TOPLAM	530	1,00	5,00	3,87	0,77	0,17	0,11
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	Sağlamlık	530	1,00	5,00	4,17	0,81	-0,30	-0,43
	Yedekleme	530	1,00	5,00	4,05	0,74	0,07	0,00
	Beceri	530	1,00	5,00	4,04	0,75	0,05	-0,33
	Atıklık	530	1,00	5,00	4,07	0,73	0,11	-0,30
	TOPLAM	530	1,00	5,00	4,08	0,69	-0,02	0,00

Ç.: Çarpıklık (Skewness) B: Basıklık (Kurtosis) ¹: Logaritmik dönüşüm sonrası

Çarpıklık ve basıklık katsayıları -1 ile 1 arasında yer aldığı için analiz açısından bir sorun teşkil etmemektedir.

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin algısına göre örgütte en sık karşılaşılan liderlik tarzları sırasıyla demokratik ($3,81 \pm 0,87$) ve katılımcı ($3,70 \pm 0,86$) liderlik tarzları olduğu, istismarcı otokratik ($3,17 \pm 1,00$) ve yardımsever otokratik ($3,03 \pm 0,59$) liderlik tarzlarının nispeten düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin iç girişimcilik davranışlarının ($3,97 \pm 0,65$) yüksek düzeyde olduğu; en yüksek iç girişimcilik davranışlarının sırasıyla yenilik ($4,19 \pm 0,76$) ve özerklik ($4,09 \pm 0,78$) tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin örgütün çevikliğine ilişkin algı düzeyinin ($3,87 \pm 0,77$) yüksek düzeyde olumlu olduğu; en yüksek düzeyde algılanan çeviklik boyutunun yetkinlik/cevap verme ($3,99 \pm 0,77$) olduğu ve en düşük düzeyde algılanan çeviklik boyutunun esneklik ($3,73 \pm 0,93$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin örgütün dayanıklılığına ilişkin algı düzeyinin ($4,08 \pm 0,69$) yüksek düzeyde olumlu olduğu; en yüksek düzeyde algılanan dayanıklılık boyutunun sağlamlık ($4,17 \pm 0,81$) olduğu tespit edilmiştir.

7.8.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 4'te ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler arasındaki ilişki

Ölçek ve Boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.İstismarcı Otokratik Liderlik	0,72**	0,18**	0,13**	0,02	0,13**	0,12*	-0,06	0,09	-0,12*	-	0,15**	-0,10*	-0,14**	-0,10*	-0,12*	-0,09	-0,07	-0,10**
2.Yardımsıver Otokratik Liderlik	1	0,33**	0,22**	0,00	0,02	0,12*	-0,01	0,06	-0,1*	0,13**	-0,11*	-0,13**	-0,05	-0,07	-0,03	-0,02	-0,04	
3.Katılımcı Liderlik		1	0,74**	0,19**	0,06	0,17**	0,30**	0,22**	0,18**	0,06	0,11*	0,14**	0,26**	0,29**	0,25**	0,21**	0,28**	
4.Demokratik Liderlik			1	0,25**	0,17**	0,19**	0,35**	0,29**	0,28**	0,20**	0,22**	0,25**	0,26**	0,32**	0,25**	0,29**	0,32**	
5.Yenilik				1	0,56**	0,60**	0,78**	0,83**	0,60**	0,53**	0,54**	0,60**	0,66**	0,57**	0,61**	0,60**	0,67**	
6.Risk Alma					1	0,69**	0,59**	0,83**	0,42**	0,34**	0,39**	0,41**	0,47**	0,37**	0,42**	0,46**	0,47**	
7.Proaktiflik						1	0,67**	0,88**	0,50**	0,36**	0,40**	0,46**	0,46**	0,44**	0,45**	0,46**	0,49**	
8.Özerklik							1	0,88**	0,59**	0,44**	0,49**	0,55**	0,63**	0,59**	0,57**	0,59**	0,65**	
9.İÇ GİRİŞİMCİLİK								1	0,61**	0,47**	0,52**	0,58**	0,63**	0,56**	0,59**	0,61**	0,66**	
10.Yetkinlik/Cevap Verme									1	0,68**	0,75**	0,90**	0,75**	0,76**	0,76**	0,74**	0,83**	
11.Esneklik										1	0,67**	0,87**	0,52**	0,55**	0,55**	0,57**	0,60**	
12.Hız											1	0,90**	0,62**	0,63**	0,63**	0,69**	0,71**	
13.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK												1	0,69**	0,71**	0,71**	0,74**	0,79**	
14.Sağlamlık													1	0,77**	0,77**	0,74**	0,90**	
15.Yedekleme														1	0,80**	0,80**	0,92**	
16.Beceri															1	0,79**	0,92**	
17.Atıklık																1	0,91**	
18.ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK																		1

**p<0,01

Tablo 4'e göre katılımcı liderlik ($r=0,22$; $p<0,05$) ve demokratik liderlik ($r=0,29$; $p<0,05$) algı puanları ile iç girişimcilik davranış puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'e göre istismarcı otokratik liderlik ($r=-0,14$; $p<0,05$) ve yardımsıver otokratik liderlik ($r=-0,13$; $p<0,05$) algı puanları ile örgütsel çeviklik algı puanı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı liderlik ($r=0,14$; $p<0,05$) ve demokratik liderlik ($r=0,25$; $p<0,05$) algı puanları ile örgütsel çeviklik algı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'e göre istismarcı otokratik liderlik ($r=-0,10$; $p<0,05$) algı puanı ile örgütsel dayanıklılık algı puanı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı liderlik ($r=0,28$; $p<0,05$) ve demokratik liderlik ($r=0,32$; $p<0,05$) algı puanları ile örgütsel dayanıklılık algı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'e göre yenilik ($r=0,60$; $p<0,05$), risk alma ($r=0,41$; $p<0,05$), proaktiflik ($r=0,46$; $p<0,05$), özerklik ($r=0,55$; $p<0,05$) ve iç girişimcilik ($r=0,58$; $p<0,05$) puanları ile örgütsel çeviklik algı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'e göre yenilik ($r=0,67$; $p<0,05$), risk alma ($r=0,47$; $p<0,05$), proaktiflik ($r=0,49$; $p<0,05$), özerklik ($r=0,65$; $p<0,05$) ve iç girişimcilik ($r=0,66$; $p<0,05$) puanları ile örgütsel çeviklik algı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'e göre yetkinlik/cevap verme ($r=0,83$; $p<0,05$), esneklik ($r=0,60$; $p<0,05$), hız ($r=0,71$; $p<0,05$) ve örgütsel çeviklik ($r=0,79$; $p<0,05$) algı puanları ile örgütsel dayanıklılık algı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

7.8.4. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenirlikleri

Bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi o ölçme aracının güvenilirlik değeri olarak bilinir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248). Başka bir deyişle güvenilirlik; aynı soruların, aynı kişilere, aynı şartlarda, farklı zamanlarda uygulandığında elde edilen verilerin kabul edilebilir farklılıklarda olmasıdır (Padem ve diğerleri, 2012: 64). Bir ölçek ne kadar güvenilirse ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir.

Güvenilirlik analizi her ölçme aracı için her ölçümde tekrarlanması gereken bir analizdir çünkü güvenilirlik bir ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Bu nedenle güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve sonrasında yapılacak analizler için bir temel teşkil eder (Aksel, 2010: 126).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktör analizleri ve güvenirlikleri aşağıda belirtilmiştir.

7.8.4.1. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Liderlik tarzları ölçeğinin 12 madde ve 4 boyutlu yapısı ile başlayan ve 11 madde 4 boyut olarak tamamlanan doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Liderlik tarzları ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	12 madde 4 boyut	11 madde 4 boyut*
X ² /sd (p)	9,580	3,841
SRMR	0,139	0,059
GFI	0,869	0,942
NNFI	0,805	0,940
CFI	0,858	0,958
RMSEA	0,141	0,081
Faktörler arası korelasyon	0,09 / 0,86	0,09/0,86
Faktör yükü	0,27 / 0,91	0,68 / 0,91
Kovaryans bağlantısı	-	-

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre model uyum indeksleri ve madde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olmadığı, 1 maddenin (m7) faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğu tespit edilmiştir. Sorunlu madde (m7) çıkarıldığında madde faktör yüklerinin uygun düzeylerde olduğu, herhangi bir modifikasyona gerek kalmadan model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı tespit edilmiştir (Tablo 5).

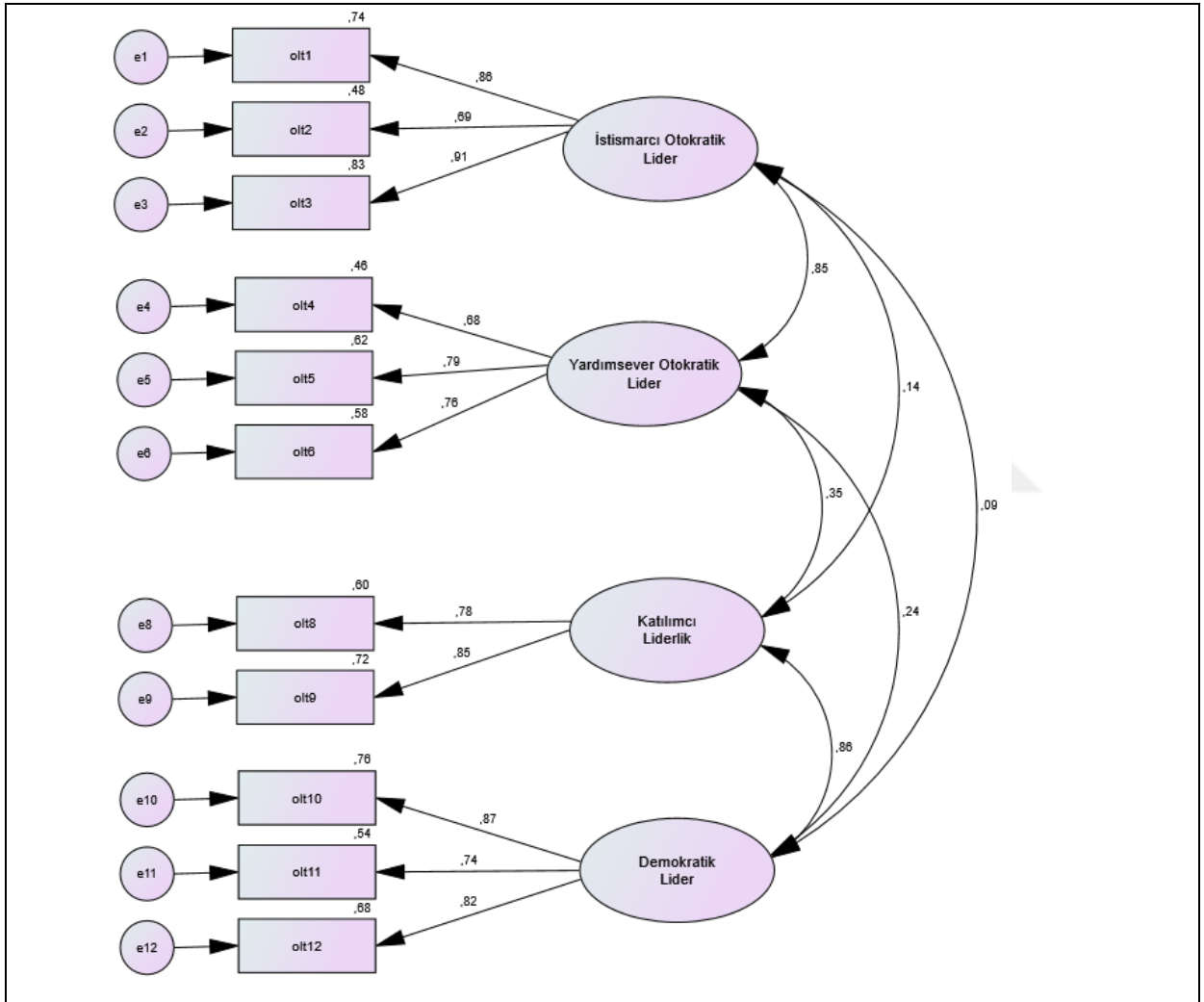
Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Liderlik Tarzları Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde ve Boyut	Std. β	t	r	α
İstismarcı Otokratik Liderlik¹				0,86
M1	0,86		0,57	
M2	0,69	16,17**	0,43	
M3	0,91	23,22**	0,57	
Yardımsever Otokratik Liderlik				0,78
M4	0,68		0,60	
M5	0,79	13,73**	0,59	
M6	0,76	13,38**	0,54	
Katılımcı Liderlik				0,60
M8	0,78		0,59	
M9	0,85	16,56**	0,48	
Demokratik Liderlik				0,80
M10	0,87		0,46	
M11	0,74	17,14**	0,50	
M12	0,82	19,89**	0,46	
Cronbach Alpha (α)				0,82

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu ¹: Geçerlik ve güvenirlik analizlerinde madde puanları ters kodlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte kalan 11 maddenin 4 boyuttaki faktör yüklerinin 0,68 ile 0,91 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,82; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,86 / 0,76 / 0,60 / 0,80 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,43 ile 0,59 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre liderlik tarzları ölçeğinin 11 madde ve 4 boyutlu (istismarcı otokratik liderlik, yardımsever otokratik liderlik, katılımcı liderlik, demokratik liderlik) yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3. Liderlik Tarzları Ölçeği DFA Diyagramı

7.8.4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Örgütsel çeviklik ölçeğinin 17 madde ve 4 boyutlu yapısı ile başlayan ve 17 madde 3 boyut olarak tamamlanan doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Örgütsel çeviklik ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	17 madde 4 boyut	17 madde 4 boyut*	17 madde 3 boyut*
X ² /sd (p)	4,924	4,643	4,601
SRMR	0,050	0,046	0,046
GFI	0,876	0,888	0,889
NNFI	0,891	0,899	0,900
CFI	0,910	0,920	0,921
RMSEA	0,096	0,092	0,092
Faktörler arası korelasyon	0,71 / 0,90	0,78 / 0,92	0,82 / 0,84
Faktör yükü	0,60 / 0,88	0,61 / 0,85	0,61 / 0,85
Kovaryans bağlantısı	-	m1-m2, m3-m6, m6-m8, m9-m10, m12-m13	m1-m2, m3-m6, m6-m8, m9-m10, m12-m13, m5-m12, m8-m12, m1-m14

*Kovaryans bağlantılarıyla

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre yetkinlik ve cevap verme boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon ($r=0,90$) olduğu, faktör yükleri uygun düzeyde olmakla birlikte model uyum indekslerinin uygun düzeylerde olmadığı tespit edildiğinden öncelikle uygun kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Kurulan kovaryans bağlantısının uyum indekslerine çok az katkı yaptığı, diğer modifikasyon önerileri incelendiğinde yetkinlik ile cevap verme boyutları arasında kovaryans bağlantısına ihtiyaç duyulduğu ve yetkinlik ve cevap verme boyutları arasındaki korelasyonun 0,92 düzeyine ulaştığı tespit edilmiştir. Yüksek korelasyonun nedeni incelendiğinde iki boyuttaki madde ifadelerinin de benzerlik gösterdiği ve tek boyutta birleştirilebileceği değerlendirilmiştir. Nitekim iki boyut birleştirilip gerçekleştirilen son DFA adımı model uyum indekslerinin bozulmadığı ve madde faktör yüklerinde herhangi bir azalma meydana gelmediği tespit edilmiştir (Tablo 7).

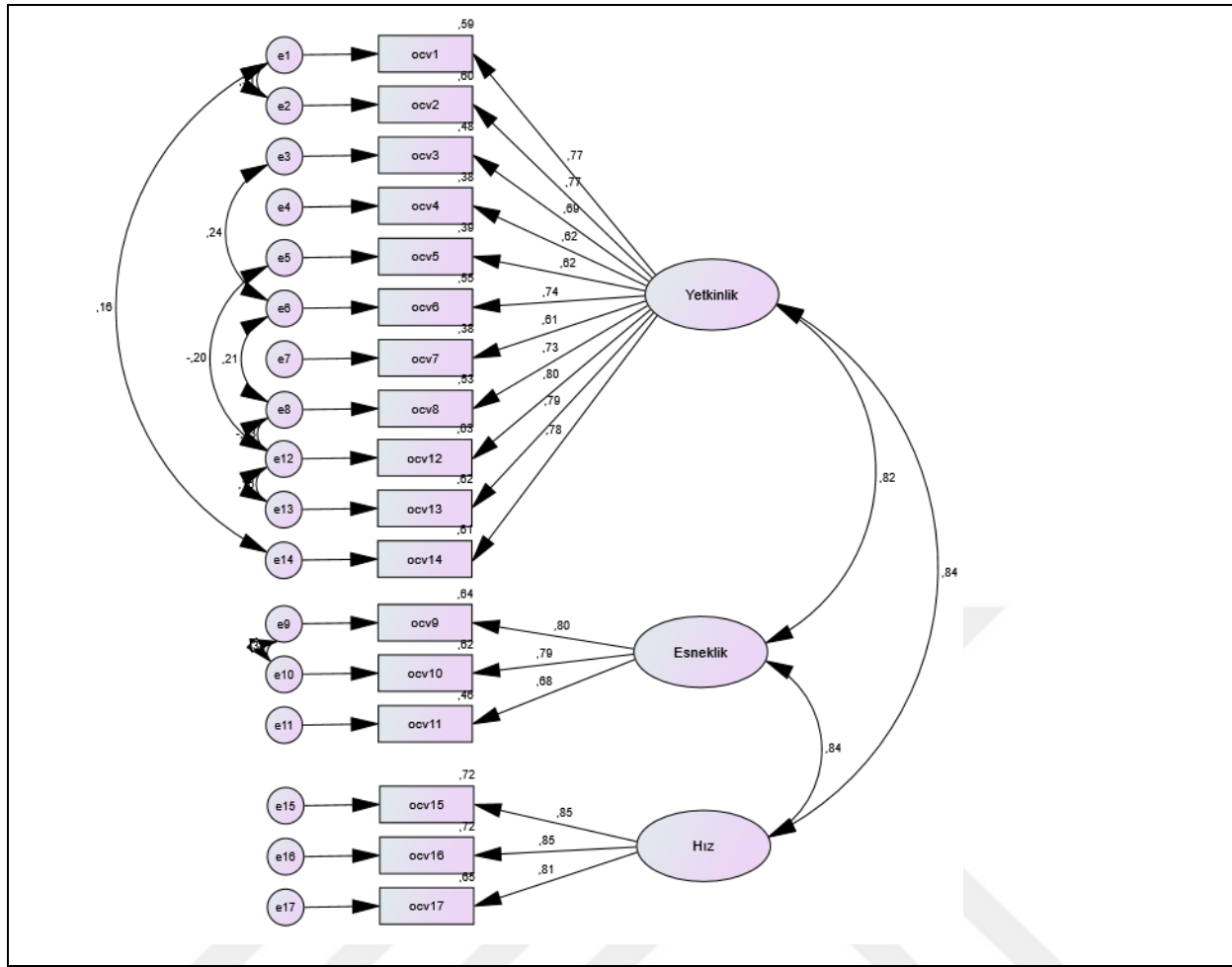
Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlilik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Çeviklik Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde ve Boyut	Std. β	t	r	α
Yetkinlik ve Cevap Verme				0,90
M1	0,77		0,71	
M2	0,77	20,54**	0,70	
M3	0,69	14,86**	0,63	
M4	0,62	13,08**	0,53	
M5	0,62	13,13**	0,64	
M6	0,74	16,11**	0,69	
M7	0,61	1298**	0,57	
M8	0,73	15,63**	0,66	
M12	0,80	17,31**	0,72	
M13	0,79	17,23**	0,74	
M14	0,78	15,93**	0,73	
Esneklik				0,82
M9	0,80		0,73	
M10	0,79	21,22**	0,74	
M11	0,68	13,23**	0,59	
Hız				0,82
M15	0,85		0,75	
M16	0,85	21,17**	0,74	
M17	0,81	19,73**	0,73	
Cronbach Alpha (α)				0,92

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 17 maddenin 3 boyuttaki faktör yüklerinin 0,62 ile 0,85 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p<0,01$) görülmektedir (Tablo 8). Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,92; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,90 / 0,82 / 0,82 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,53 ile 0,75 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlilik analizi bulgularına göre Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 17 madde ve 3 boyutlu (yetkinlik ve cevap verme, esneklik, hız) yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Çeviklik Ölçeği DFA Diyagramı

7.8.4.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin 21 madde ve 4 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Örgütsel dayanıklılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	21 madde 4 boyut	21 madde 4 boyut*
X ² /sd (p)	5,919	4,882
SRMR	0,044	0,038
GFI	0,813	0,850
NNFI	0,875	0,901
CFI	0,891	0,917
RMSEA	0,107	0,095

Faktörler arası korelasyon	0,79 / 0,87	0,81 / 0,86
Faktör yükü	0,68 / 0,90	0,68 / 0,89
Kovaryans bağlantısı	-	m1-m2, m2-m23, m7-m10, m12-m13, m14-m15, m17-m18, m20-m21

*Kovaryans bağlantıları yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre GFI haricinde model uyum indeksleri ve madde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. GFI indeksi her ne kadar <0,90 olsa da SRMR $\leq$ 0,09 olduğundan, 0,85'ten büyük bir GFI kesme değeri yine de kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olabilir (Cho ve diğerleri, 2020). Tablo 5 incelendiğinde SRMR=0,04 ve GFI=0,85 olduğu ve bu durumda GFI indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. (Tablo 9)

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 10'da gösterilmiştir.

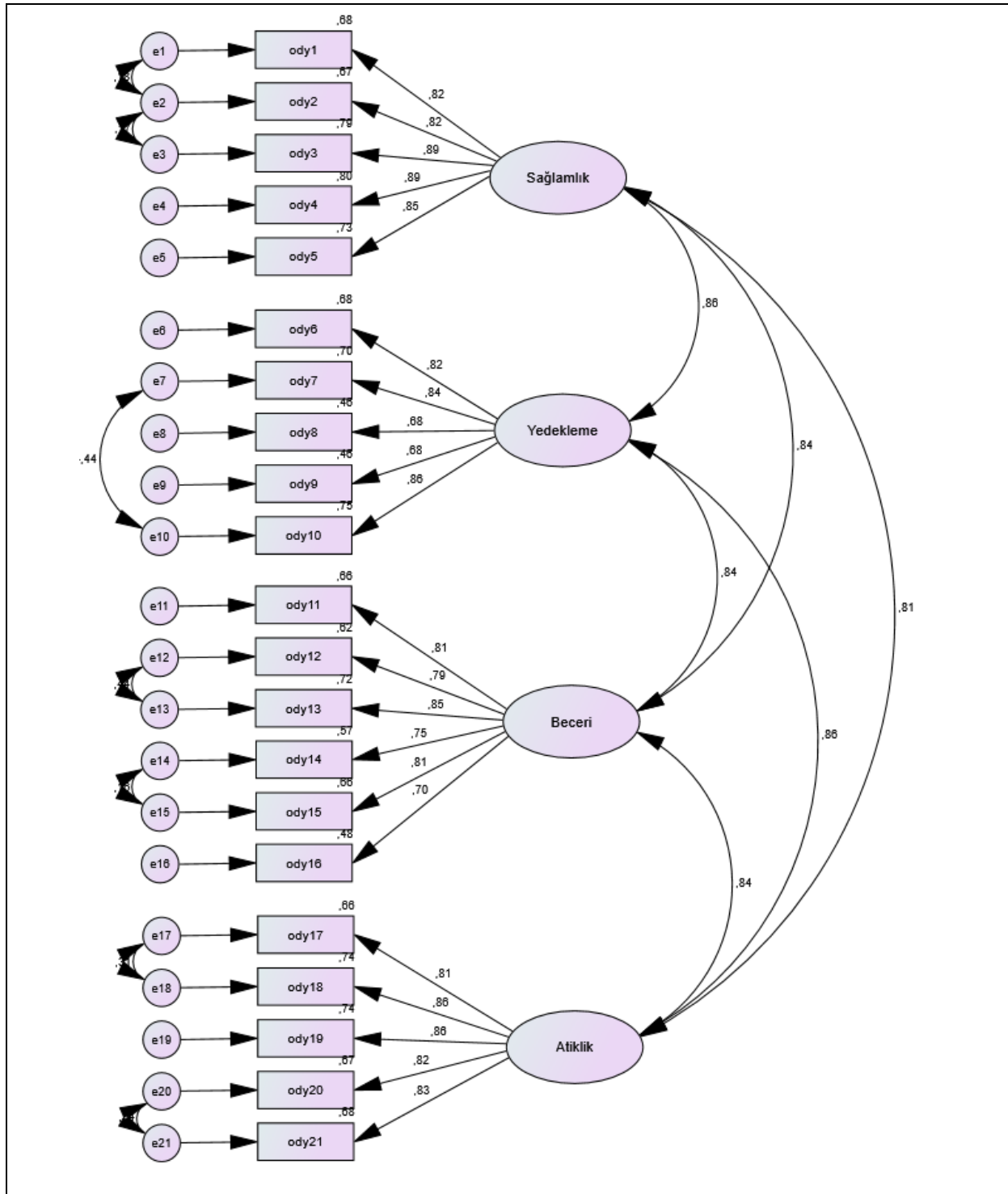
Tablo 10. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde ve Boyut	Std. β	t	r	α
Sağlamlık				0,93
M1	0,82		0,74	
M2	0,82	22,18**	0,74	
M3	0,89	22,92**	0,77	
M4	0,89	23,01**	0,82	
M5	0,85	21,47**	0,77	
Yedekleme				0,88
M6	0,82		0,76	
M7	0,84	20,44**	0,75	
M8	0,68	15,58**	0,62	
M9	0,68	15,60**	0,62	
M10	0,86	21,44**	0,79	
Beceri				0,86
M11	0,81		0,76	
M12	0,79	18,36**	0,74	
M13	0,85	20,35**	0,80	
M14	0,75	17,21**	0,69	
M15	0,81	19,05**	0,77	
M16	0,70	15,63**	0,65	
Atıklık				0,93
M17	0,81		0,76	
M18	0,86	25,46**	0,78	
M19	0,86	20,89**	0,76	
M20	0,82	19,43**	0,75	
M21	0,83	19,68**	0,77	
Cronbach Alpha (α)				0,96

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 21 maddenin 4 boyuttaki faktör yüklerinin 0,68 ile 0,89 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p<0,01$) görülmektedir (Tablo 10). Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,93 / 0,88 / 0,86 / 0,93 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,62 ile 0,82 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin 21 madde ve 4 boyutlu (sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik) yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.





Şekil 5. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği DFA Diyagramı

7.8.4.4. İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

İç Girişimcilik Ölçeğinin 21 madde ve 4 boyutlu yapısı ile başlayan ve 18 madde 4 boyut olarak tamamlanan doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. İç Girişimcilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksleri	21 madde 4 boyut	18 madde 4 boyut
X ² /sd (p)	7,047	4,511
SRMR	0,077	0,050
GFI	0,774	0,873
NNFI	0,808	0,903
CFI	0,833	0,922
RMSEA	0,119	0,090
Faktörler arası korelasyon	0,72 / 0,87	0,65 / 0,90
Faktör yükü	0,27 / 0,87	0,52 / 0,87
Kovaryans bağlantısı	-	m1-m2, m1-m3, m8-m9, m12-m13, m14-m15, m16-m17

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre model uyum indeksleri ve madde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olmadığı tespit edilmiştir. Ölçekte faktör yükleri uygun düzeyde olmayan 3 madde (m6, m10, m21) aşamalı olarak çıkarılıp altı kovaryans bağlantısı (m1-m2, m1-m3, m8-m9, m12-m13, m14-m15, m16-m17) kurularak model uyum indekslerinin (örneklem sayısına duyarlı olan GFI indeksi haricinde) iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı tespit edilmiştir. GFI indeksi her ne kadar <0,90 olsa da SRMR ≤0,09 olduğundan, 0,85’ten büyük bir GFI kesme değeri yine de kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olabilir (Cho ve diğerleri, 2020). Tablo 11 incelendiğinde SRMR=0,05 ve GFI=0,87 olduğu ve bu durumda GFI indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

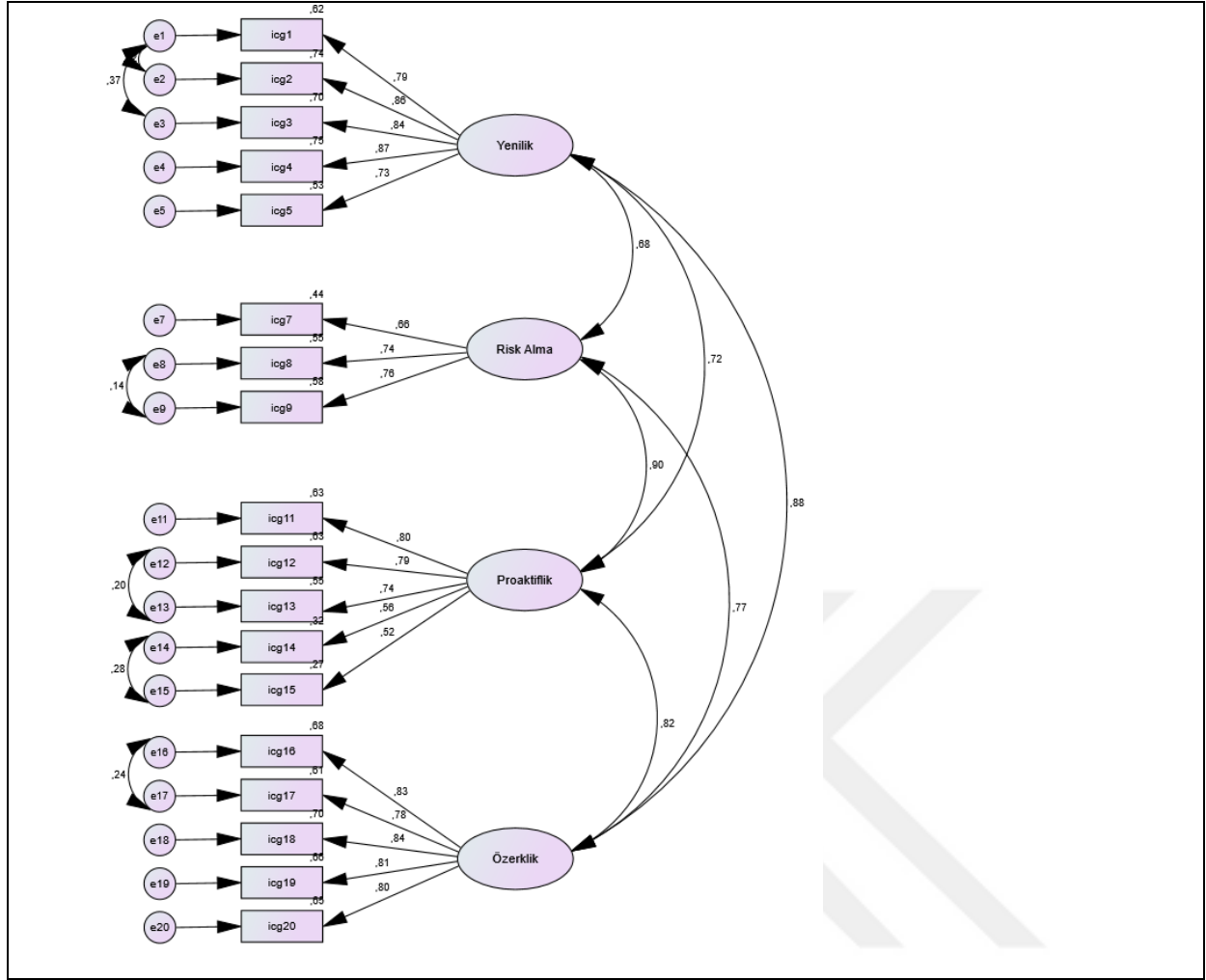
Tablo 12. İç Girişimcilik Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde ve Boyut	Std. β	t	r	α
Yenilik				0,92
M1	0,79		0,68	
M2	0,86	23,56**	0,73	
M3	0,84	23,59**	0,70	
M4	0,87	19,69**	0,67	
M5	0,73	15,91**	0,66	
Risk Alma				0,66
M7	0,68		0,56	
M8	0,75	12,44**	0,64	
M9	0,80	13,20**	0,68	

Proaktiflik			0,73
M11	0,79		0,71
M12	0,80	17,19**	0,72
M13	0,74	15,68**	0,67
M14	0,56	11,67**	0,54
M15	0,52	10,58**	0,52
Özerklik			0,91
M16	0,83		0,72
M17	0,78	21,42**	0,63
M18	0,84	20,70**	0,73
M19	0,81	19,81**	0,73
M20	0,80	19,52**	0,74
Cronbach Alpha (α)			0,91

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte kalan 18 maddenin 4 boyuttaki faktör yüklerinin 0,68 ile 0,87 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p<0,01$) görülmektedir (Tablo 12). Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,91; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,92 / 0,91 / 0,73 / 0,66 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,52 ile 0,74 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre İç girişimcilik ölçeğinin 18 madde ve 4 boyutlu (yenilik, risk alma, proaktiflik, özerklik) yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6. İç Girişimcilik Ölçeği DFA Diyagramı

7.8.5. Hipotez Testleri

Baron ve Kenny (1986) arabuluculuk kurmanın dört adımını aşağıdaki gibi açıklamıştır. İlk üç adımın bağımsız modeller olarak test edilmesi gerekmektedir:

Adım 1: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisi olmalıdır (Yol c). Bu adım aracılık edilebilecek bir etki olduğunu ortaya koymaktadır.

Adım 2: Bağımsız değişkenin aracı değişken ile ilişkisi olmalıdır (Yol a). Bu adım esas olarak aracı değişkenin bir bağımlı değişken gibi muamele edilmesini içermektedir.

Adım 3: Aracı değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisi olmalıdır (Yol b). Aracı değişkenin bir bağımsız değişken gibi kabul edilerek bağımlı değişkeni etkilediği varsayılır. Sadece aracı değişkeni bağımlı değişken ile ilişkilendirmek yeterli değildir çünkü ikisi arasındaki ilişki bağımsız değişkenden kaynaklanabilir. Bu nedenle, bağımsız değişken aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmesinde kontrol edilmelidir.

Adım 4: Aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini söylemek için (bağımsız-bağımlı değişken arasındaki yol “c” yolu) aracı değişken tarafından kontrol edildiğini tespit etmek gerekir. Diğer bir ifadeyle daha önce anlamlı olan c yolunun, aracı değişkenin modele katılması ile anlamlı olmaktan çıkması veya anlamlı düzeyde farklılık göstermesi gerekmektedir. Modeldeki “c” yolunun anlamlılığının ortadan kalkmaması durumunda meydana gelen değişimin aracı değişkenden kaynaklanan dolaylı etkisini ortaya çıkarmak için elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığı Sobel test istatistiği ile tespit edilebilmektedir. (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=32>).

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM); kullanıldığı yerler çeşitlilik göstermektedir. Sosyal bilimler, eğitim bilimleri, tıp gibi pek çok alanda kullanılmaktadır (İlhan, Çetin 2014). YEM sürekli ya da süreksiz ve bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki dizilerini test eden bir tekniktir. Bağımlı, bağımsız değişkenler faktör olarak veya gözlemlenen değişken olabilmektedir. Nedensel modelleme, kovaryans yapılarının analizi, yol analizi, faktör analizi ve nedensel analiz (Tabachnick, Fidell, 2007) olarak adlandırılabilen YEM modelinin pek çok alanda kullanılmaktadır. Bunun nedeni diğer istatistik yöntemlerinden farklı olarak gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını dikkate almasıdır (Schumacker, Lomax, 2004; Stevens, 2009).

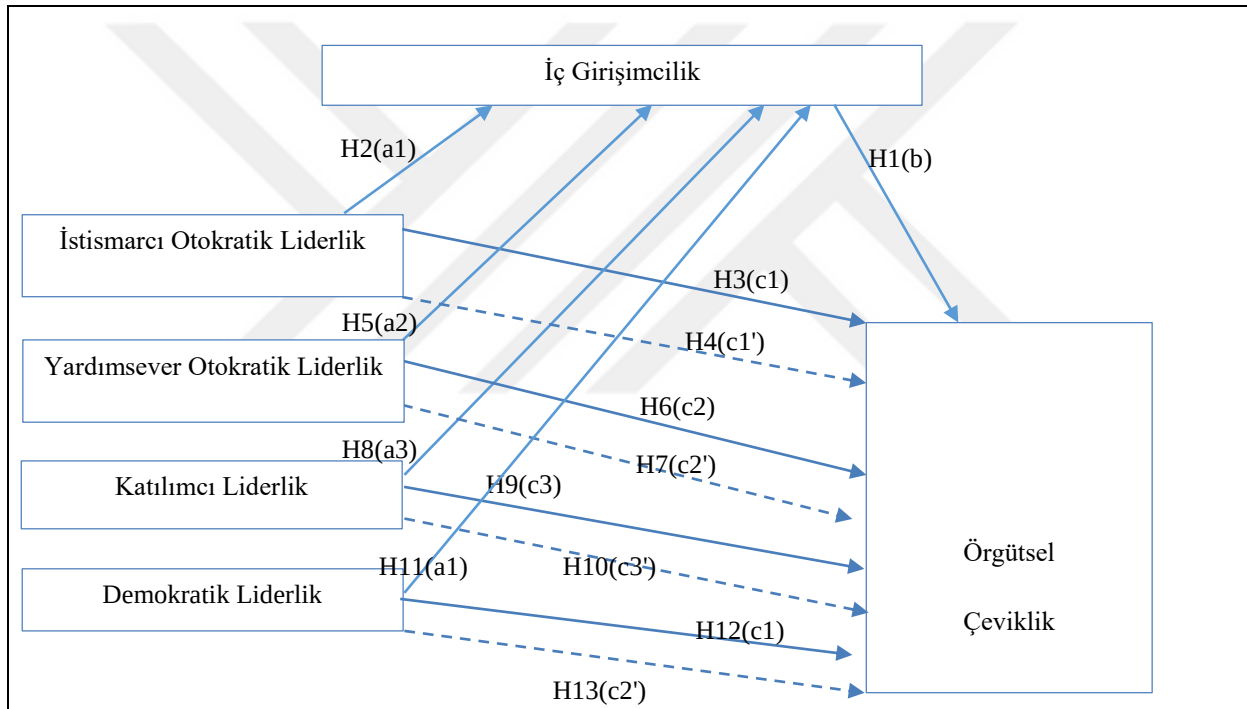
YEM, diğer birçok istatistik testinde olduğu gibi bazı varsayımlara dayanan istatistik modeldir. Uygulamada ise bu varsayımların hepsinin karşılandığını söyleyebilmek zordur. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s. 73);

- Veriler sürekli ve normal dağılım göstermeli,
- Teorik yapılar için çoklu ölçümler yapılmalı,
- Nedensel ilişkiler path (yol) diyagramı yardımıyla gösterilmeli,

- Artıklar diğer tüm değişkenlerle ve modeldeki diğer artıklarla ilişkisiz (Alpar, 2011: 759) olmalıdır.

7.8.5.1. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık arasındaki yüksek korelasyon çoklu bağlantı sorununa neden olacağından bağımlı değişkenler için iki ayrı model kurulacaktır. Araştırmanın birinci modelinde bağımsız değişken “liderlik tarzları”, bağımlı değişken “örgütsel çeviklik” ve aracı değişken “iç girişimcilik” olarak belirlenmiştir (Şekil 5).



Şekil 7. Araştırmanın birinci modeli

Araştırmanın birinci modeline ait hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1 (yol b): İç girişimciliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 (yol a1): İstismarcı otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3 (yol c1): İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4 (yol c1'): İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile istismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H5 (yol a2): Yardımsever otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6 (yol c2): Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7 (yol c2'): Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H8 (yol a2): Katılımcı liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H9 (yol c2): Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10 (yol c2'): Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile katılımcı liderliğin üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H11 (yol a3): Demokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H12 (yol c3): Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H13 (yol c3'): Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile demokratik liderliğin üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

Tablo 12’de Baron ve Kenny (1986) adımlarına uygun olarak gerçekleştirilen birinci model testine ilişkin bulgular ve hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmanın birinci modeline ilişkin bulgular

Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	β	t	p	R ²
İç Girişimcilik	→	Örgütsel Çeviklik	H1 (b)	0,72	15,10	0,000	0,519
X ² /sd=3,147 SRMR=0,024 GFI=0,974 NNFI=0,976 CFI=0,986 RMSEA=0,071							
İstismarcı Otokratik Liderlik	→	İç Girişimcilik	H2 (a1)	0,10	0,70	0,484	0,011
Yardımsaver Otokratik Liderlik	→	İç Girişimcilik	H5 (a2)	-0,23	-1,35	0,175	0,051
Katılımcı Liderlik	→	İç Girişimcilik	H8 (a3)	0,16	1,98	0,048	0,082
Demokratik Liderlik	→	İç Girişimcilik	H11 (a4)	0,29	1,96	0,049	0,084
X ² /sd=3,977 SRMR=0,067 GFI=0,914 NNFI=0,917 CFI=0,937 RMSEA=0,083							
İstismarcı Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H3 (c1)	0,09	0,55	0,580	0,007
Yardımsaver Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H6 (c2)	-0,32	-1,80	0,071	0,099
Katılımcı Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H9 (c3)	0,18	2,04	0,036	0,014
Demokratik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H12 (c4)	0,49	3,09	0,002	0,237
X ² /sd=3,851 SRMR=0,054 GFI=0,921 NNFI=0,923 CFI=0,944 RMSEA=0,082							
Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	Aracı Değişken	DE	SBT	R ² _{EB}
İstismarcı Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H4 (c1')	İç Girişimcilik	0,116	1,535	0,075
Yardımsaver Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H7 (c2')	İç Girişimcilik	-0,183	-3,811**	0,048
Katılımcı Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H10 (c3')	İç Girişimcilik	0,150	3,920**	0,059
Demokratik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	H13 (c4')	İç Girişimcilik	0,211	4,901**	0,043
X ² /sd=4,060 SRMR=0,060 GFI=0,894 NNFI=0,902 CFI=0,924 RMSEA=0,084							

*: p<0,05 **: p<0,01 DE: Dolaylı etki büyüklüğü SBT: Sobel test istatistiği R²_{EB} : Dolaylı etkiden kaynaklanan varyans

H1 (yol b) **Kabul:** İç girişimciliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,72$; $t=15,10$; $p<0,05$).

H2 (yol a1) Ret: İstismarcı otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$).

H3 (yol c1) Ret: İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$).

H4 (yol c1') Ret: İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü yoktur.

H5 (yol a2) Ret: Yardımsever otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$).

H6 (yol c2) Ret: Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$).

H7 (yol c2') **Kabul:** Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır ($DE=-0,18$; $ST=-3,81$; $p<0,05$).

Yardımsever otokratik liderlik algısının örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün modele dâhil edilmesiyle örgütsel çeviklik algısında meydana gelen değişiminin yaklaşık %5 düzeyinde olduğu ($R^2_{EB}=0,048$), iç girişimcilik aracı değişkeninden kaynaklanan dolaylı etkinin -%18 düzeyinde olduğu ($DE=-0,183$) ve iç girişimciliğin aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($SBT=-3,81$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bağımsız modelde yardımsever otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki negatif etkisi ($\beta=-0,32$), iç girişimcilik davranışı yüksek olduğunda anlamlı düzeyde artış göstermektedir ($\beta=-0,13$).

H8 (yol a3) **Kabul:** Katılımcı liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,16$; $t=1,98$; $p<0,05$).

H9 (yol c3) **Kabul:** Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,18$; $t=2,04$; $p<0,05$).

H10 (yol c3') **Kabul:** Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır ($DE=0,15$; $ST=3,92$; $p<0,05$).

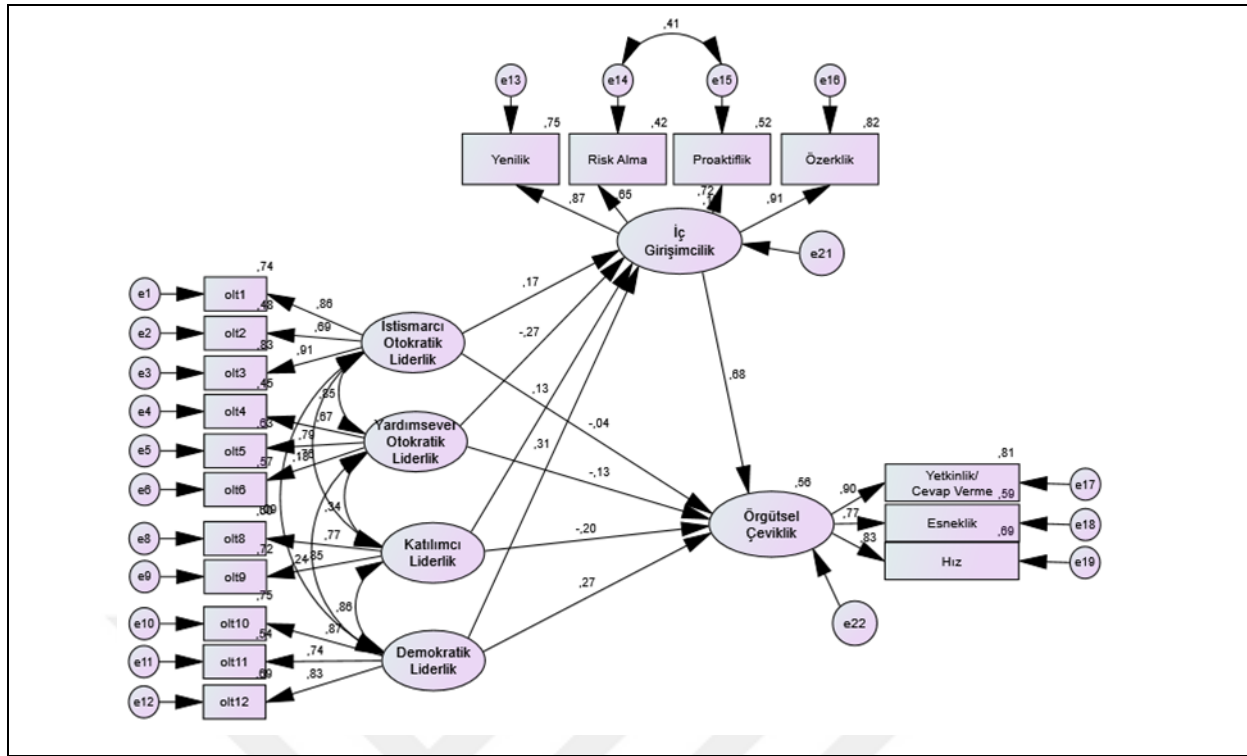
Katılımcı liderlik algısının örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün modele dâhil edilmesiyle örgütsel çeviklik algısında meydana gelen varyans değişiminin yaklaşık %6 düzeyinde olduğu ($R^2_{EB}=0,059$), iç girişimcilik aracı değişkeninden kaynaklanan dolaylı etkinin %15 düzeyinde olduğu ($DE=-0,150$) ve iç girişimciliğin aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($SBT=3,92$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

H11 (yol a4) **Kabul:** Demokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,29$; $t=1,96$; $p<0,05$).

H12 (yol c4) **Kabul:** Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,49$; $t=3,09$; $p<0,05$).

H13 (yol c4') **Kabul:** Demokratik liderlik ile örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır ($DE=0,21$; $ST=4,90$; $p<0,05$).

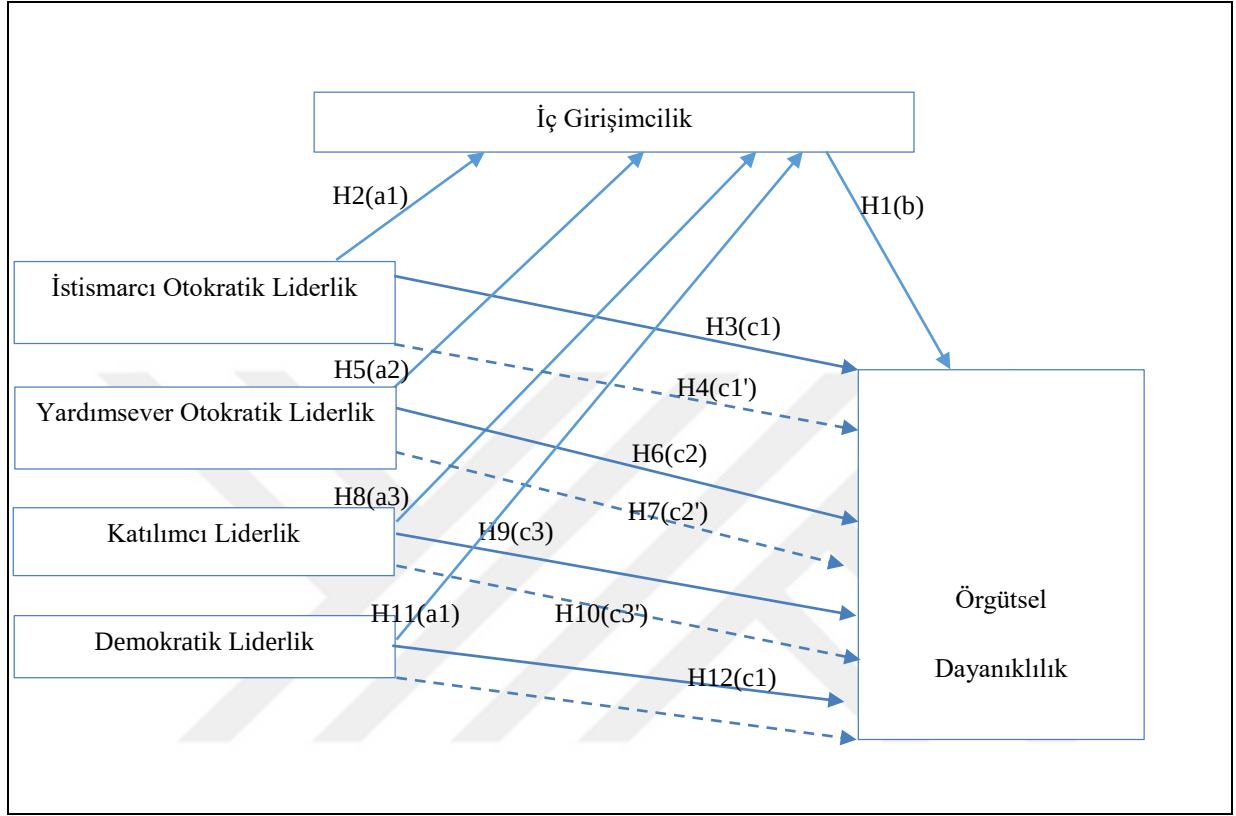
Demokratik liderlik algısının örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün modele dâhil edilmesiyle örgütsel çeviklik algısında meydana gelen varyans değişiminin yaklaşık %4 düzeyinde olduğu ($R^2_{EB}=0,043$), iç girişimcilik aracı değişkeninden kaynaklanan dolaylı etkinin 0,21 düzeyinde olduğu ($DE=0,211$) ve iç girişimciliğin aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($SBT=4,90$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.



Şekil 8. İç girişimciliğin aracılık etkisine ait yol modeli diyagramı (Örgütsel çeviklik bağımlı değişken)

7.8.5.2. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci modelinde bağımsız değişken “liderlik tarzları”, bağımlı değişken “örgütsel dayanıklılık” ve aracı değişken “iç girişimcilik” olarak belirlenmiştir (Şekil 5).



Şekil 9. Araştırmanın ikinci modeli

Araştırmanın ikinci modeline ait hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H14 (yol b): İç girişimciliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H15 (yol c1): İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H16 (yol c1'): İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile istismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H17 (yol c2): Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H18 (yol c2'): Yardımsever otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile yardımsever otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H19 (yol c2): Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H20 (yol c2'): Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile katılımcı liderliğin üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H21 (yol c3): Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H22 (yol c3'): Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır. İç girişimciliğin aracılık etkisi ile demokratik liderliğin üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

Tablo 14'te Baron ve Kenny (1986) adımlarına uygun olarak gerçekleştirilen ikinci model testine ilişkin bulgular ve hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14. Araştırmanın ikinci modeline ilişkin bulgular

Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	β	t	p	R ²
İç Girişimcilik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H14 (b)	0,76	15,91**	0,000	0,756
X ² /sd=3,557 SRMR=0,027 GFI=0,966 NNFI=0,974 CFI=0,983 RMSEA=0,077							
İstismarcı Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H15 (c1)	0,07	0,45	0,651	0,004
Yardımsever Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H17 (c2)	-0,30	-1,74	0,082	0,087

Katılımcı Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H19 (c3)	0,40	2,33	0,020	0,164
Demokratik Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H21 (c4)	0,31	2,15	0,022	0,148
X ² /sd=3,472 SRMR=0,054 GFI=0,923 NNFI=0,938 CFI=0,952 RMSEA=0,076							
Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	Aracı Değişken	DE	SBT	R ² _{EB}
İstismarcı Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H16 (c1')	İç Girişimcilik	0,125	1,569	0,079
Yardımsaver Otokratik Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H18 (c2')	İç Girişimcilik	-0,198	-3,877**	0,051
Katılımcı Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H20 (c3')	İç Girişimcilik	0,124	3,926**	0,059
Demokratik Liderlik	→	Örgütsel Dayanıklılık	H22 (c4')	İç Girişimcilik	0,219	4,878**	0,045
X ² /sd=3,796 SRMR=0,059 GFI=0,892 NNFI=0,915 CFI=0,932 RMSEA=0,081							

*: p<0,05 **: p<0,01 DE: Dolaylı etki büyüklüğü SBT: Sobel test istatistiği R²_{EB} : Dolaylı etkiden kaynaklanan varyans

H14 (yol b) **Kabul:** İç girişimciliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,76$; $t=15,91$; $p<0,05$).

H15 (yol c1) Ret: İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$).

H16 (yol c1') Ret: İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü yoktur.

H17 (yol c2) Ret: Yardımsaver otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$).

H18 (yol c2') **Kabul:** Yardımsaver otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerine olan etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır ($DE=-0,20$; $ST=-3,88$; $p<0,05$).

Yardımsaver otokratik liderlik algısının örgütsel dayanıklılık algısı üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün modele dâhil edilmesiyle örgütsel dayanıklılık algısında meydana gelen değişiminin yaklaşık %5 düzeyinde olduğu ($R^2_{EB}=0,051$), iç girişimcilik aracı değişkeninden kaynaklanan dolaylı etkinin -0,20 düzeyinde olduğu ($DE=-0,198$) ve iç girişimciliğin aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($SBT=-3,88$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bağımsız modelde yardımsaver otokratik liderliğin

örgütsel dayanıklılık üzerindeki negatif etkisi ($\beta=-0,30$), iç girişimcilik davranışı yüksek olduğunda anlamlı düzeyde artış göstermektedir ($\beta=-0,10$).

H19 (yol c3) **Kabul:** Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,40$; $t=2,33$; $p<0,05$).

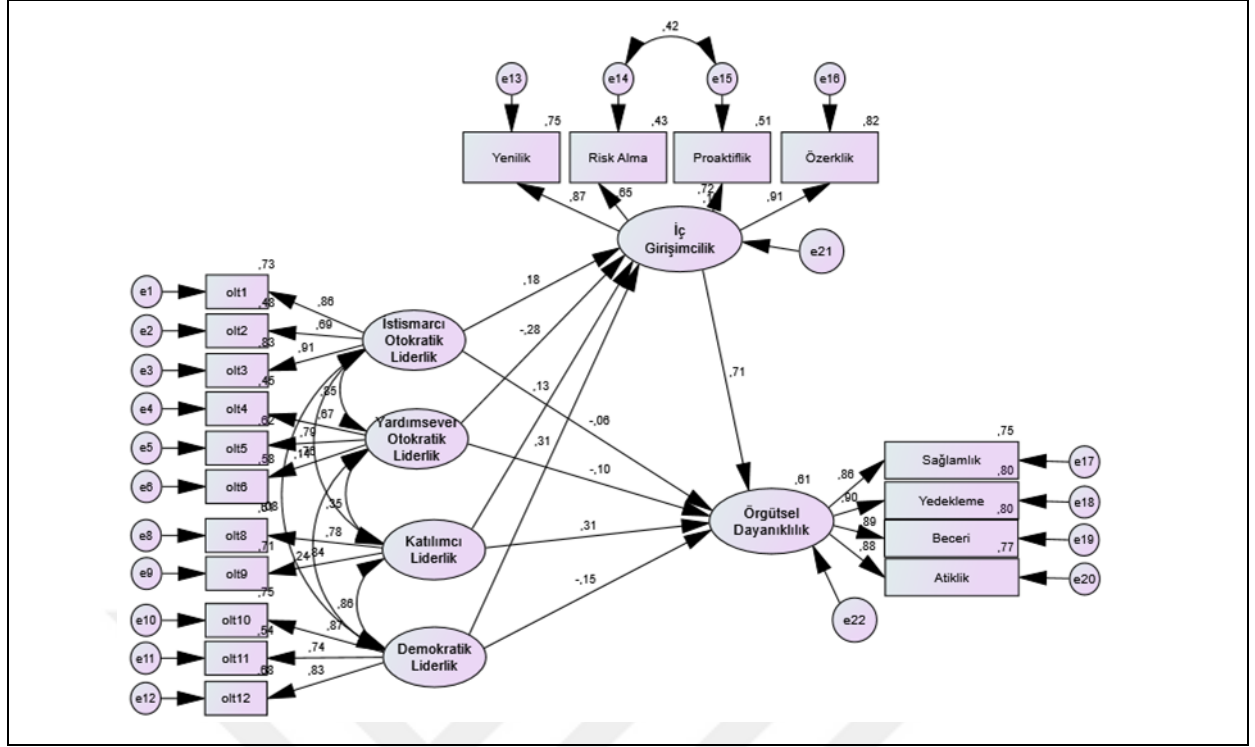
H20 (yol c3') **Kabul:** Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır ($DE=0,12$; $ST=3,92$; $p<0,05$).

Katılımcı liderlik algısının örgütsel dayanıklılık algısı üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün modele dâhil edilmesiyle örgütsel dayanıklılık algısında meydana gelen varyans değişiminin yaklaşık %6 düzeyinde olduğu ($R^2_{EB}=0,059$), iç girişimcilik aracı değişkeninden kaynaklanan dolaylı etkinin %12 düzeyinde olduğu ($DE=0,124$) ve iç girişimciliğin aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($SBT=3,92$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

H21 (yol c4) **Kabul:** Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,31$; $t=2,15$; $p<0,05$).

H22 (yol c4') **Kabul:** Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır ($DE=0,22$; $ST=4,88$; $p<0,05$).

Demokratik liderlik algısının örgütsel dayanıklılık algısı üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün modele dâhil edilmesiyle örgütsel dayanıklılık algısında meydana gelen varyans değişiminin yaklaşık %5 düzeyinde olduğu ($R^2_{EB}=0,045$), iç girişimcilik aracı değişkeninden kaynaklanan dolaylı etkinin %22 düzeyinde olduğu ($DE=0,219$) ve iç girişimciliğin aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($SBT=4,87$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.



Şekil 10. İç girişimciliğin aracılık etkisine ait yol modeli diyagramı (Örgütsel dayanıklılık bağımlı değişken)

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan örgütsel dayanıklılığı etkileyen liderlik tarzları araştırılmıştır. Ardından iç girişimciliğin aracılık rolü modele dâhil edilerek liderlik tarzlarının aracı değişken üzerinden modelin bağımlı değişkeni olan örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi incelenmiştir (Şekil 10).

7.8.6. Hipotez Sonuçları

Tablo 15. Hipotez Bulgularının Özeti

NO	HİPOTEZLER	SONUÇ
H1	İç girişimciliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H2	İstismarcı otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H3	İstismarcı otokratik örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H4	İstismarcı otokratik liderlik ile örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Ret

H5	Yardımsaver otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H6	Yardımsaver otokratik örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H7	Yardımsaver otokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H8	Katılımcı liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H9	Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H10	Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H11	Demokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H12	Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H13	Demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H14	İç girişimciliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H15	İstismarcı otokratik örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H16	İstismarcı otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Ret
H17	Yardımsaver otokratik örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H18	Yardımsaver otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H19	Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H20	Katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H21	Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H22	Demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.	Kabul

SONUÇ

Örgütler, genellikle belirsiz ve karmaşık çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Günümüz dünyasında, giderek daha rekabetçi ve çok yönlü iş ortamlarında varlıklarını devam ettirmeye çalışan firmalar için çeviklik, dayanıklılık, iç girişimcilik, inovasyon gibi alanlarda sürdürülebilir başarı ve büyüme gibi performans göstergeleri gün geçtikçe daha yaşamsal öneme sahip olmaktadır. Bu ortamda inovasyonun artan hızı, kuruluşların çevik bir örgütün dinamik yeteneklerini geliştirmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Fırsatları yakalamak ve değer yaratmak için kaynakları etkin, etkili ve verimli bir şekilde harekete geçirmek yaşamsal öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütler; hızlı entegrasyon, dönüştürme ve yeniden yapılandırma yoluyla sürekli yenilemeyi optimize etmek ve hızla değişen ortamları değerlendirmek durumundadırlar.

Rekabetin, belirsizliğin ve karmaşıklığın her geçen gün arttığı iş dünyası, örgütlerin dayanıklılıklarının ve çevikliklerinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır. Örgütler hızlıca değişen koşullara aynı hızda adapte olabilmek, fırsatları kolayca değerlendirebilmek ve tehditler karşısında yılmamak için dayanıklılık ve çeviklik seviyelerini sürekli artırmak durumundadırlar. Bu durumu gerçekleştirmenin başta gelen, en önemli yollarından bir tanesi de yenilikçi bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamaktır. Örgütler, yenilikçi örgüt kültürü sayesinde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilecek ve karşılaştıkları fırsatları değerlendirecek çözüm yolları bulabileceklerdir. Bu noktada liderlik büyük önem kazanmaktadır. Çünkü liderlik tarzları örgüt kültürü ve buna bağlı olarak, işgörenlerin iç girişimcilik yönelimlerini de etkilemektedir. Örneğin istismarcı otokratik liderlik, işgörenlerin sadece işlerine odaklanmalarını istediğinden, herhangi bir inisiyatif kullanmalarını veya kendilerini geliştirmelerini engellediğinden, iç girişimciliğin gelişmesini de engellemektedir. Bu durum, örgütlerin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelme sürecindeki yeni yol ve yöntemler bulmalarında da engellere neden olmaktadır. Buna karşın katılımcı liderlik tarzı benimsendiğinde de çalışanların iç girişimcilik yönelimleri desteklenmekte ve çalışanlar, karşılaştıkları problemlere farklı bakış açıları geliştirebilmekte, çözüm üretebilmektedirler. Bir başka deyişle, liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisi, çalışanların iç girişimcilikleri sayesinde, iç girişimcilik bağlamında gerçekleşmektedir.

Liderlik, geçmişten günümüze kadar yoğun ilgi gören ve çalışılan bir kavram olmuştur. Lider ve liderlik ile ilgili pek çok tanımlama yapılmış olmakla birlikte birçok liderlik model ve tarzlarından bahsedilmektedir. Zaman içerisinde iyi liderlere sahip örgütlerin gelişimi ve sürdürülebilirliği sağlamaları üzerindeki başarıları, bu kavramı çok daha önemli hale getirmektedir. Rensis Likert, örgütlerin en önemli unsurunun çalışanları olduğunu görüşüyle yapmış olduğu çalışmalarında, liderin çalışanlara karşı davranışına yönelik olarak Sistem 4 modelini ortaya koymuştur. Sistem 1 istismarcı otokratik liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği sistem 1 yaklaşımda kararlar üst yönetim tarafından alınmakta, astların görüşleri dikkate alınmamaktadır. Sistem 2 yardımsever (babacan) otokratik liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Kararlar çoğunlukla üst yönetimce alınmakta, çok az konuda astların görüşleri önemsenmektedir. Otokratik yönetim anlayışı bu yaklaşımda da hâkimiyetini sürdürmektedir. Sistem 3 katılımcı liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı liderlikte takipçilerin görüş ve önerileri dikkate alınmakta, kararlara katılmaları sağlanmaktadır. Sistem 4 demokratik liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda lider tamamen astlarına güvenmekte, örgütün en alt seviyelerine kadar geniş bir özerklik imkânı tanımaktadır. Rensis Likert'in bu konuda yapmış olduğu çalışmalarında, verimliliği ve dinamizmi yüksek düzeyde olan örgütlerde Sistem 3 katılımcı liderlik tarzı ile Sistem 4 demokratik liderlik tarzının hâkim olduğunu, Sistem 1 istismarcı otokratik liderlik ile Sistem 2 yardımsever (babacan) otokratik liderlik tarzlarının hâkim olduğu örgütlerde verimliliğin yüksek olmadığını belirtmektedir.

Örgütsel dayanıklılık, örgütün yıkıcı, yıpratıcı olaylar karşısında baş edebilme gücünü, yaşanan durumlara hızlı bir biçimde uyum sağlamasını ifade etmektedir. Özellikle örgütün krizli durumları başarıyla atlatabilmesi ve bunun sonucunda yeni yetenekler geliştirmeleri önemli konu başlıklarındandır. Örgütlerin devamlı bir biçimde pek çok tehdit ve kriz durumuyla karşılaşmaları dirençlerini artırırken, yaşanan durumları avantaja çevirebilme kapasitelerini de artırmakta, tüm bu süreç daha dayanıklı örgütler haline gelmelerini sağlamaktadır.

Değişen koşullar karşısında örgütler faaliyetlerini sürdürmek ve rekabette avantajı kazanabilmek için yeni yol ve stratejiler geliştirmeleri ve bunları başarılı bir biçimde hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu durumda örgütsel çevikliği sağlayabilme büyük öneme sahiptir. Örgütsel çeviklik, örgütün hem dış çevresinde hem de iç çevresinde meydana gelen durumları

hızlı ve doğru bir biçimde yanıtlayabilme yeteneğidir. Değişen koşullara karşı her daim hazır olmayı, hızla yanıt vermeyi ve yeni yollar bularak çözüme ulaşmayı ifade eden kavram, günümüzde ve gelecekte örgütler açısından önemli bir başarı anahtarı olma özelliği taşımaktadır.

İç girişimcilik, örgüt içinde gerçekleştirilen risk alma ve yenilik yoluyla bir fikri geliştirme, fırsatları görme ve buna uygun hareket edebilme sürecidir. İç girişimcilik; fırsatı görme ve tanımlama, fikir geliştirme, gerekli kaynakları tespit etme, gerekli kaynakları temin etme, fikri uygulamaya koyma ve yürütme ile risk alma aşamalarını içeren bir süreçtir.

Bu çalışmada liderlik tarzlarının, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Literatürde değişkenlerle ilgili pek çok çalışma olmasına karşın liderlik tarzlarının, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık etkisi araştırılmamıştır. Bu bağlamda, geniş çaplı yapılan literatür araştırması ile çalışmanın teorik alt yapısı, sektörel bazlı araştırma ile de ortaya konulan bulgulardan çıkarımlar elde edilmiştir.

Araştırmanın kapsamını, İstanbul ilinde faaliyette bulunan 138 bilişim firması oluşturmaktadır. Bu evrenden 530 kişiye ulaşılmış, online anket yoluyla veriler toplanmıştır. Liderlik tarzları, örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve iç girişimcilik değişkenlerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan ankette, öncelikle ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiştir. Bu aşamanın ardından korelasyon analizi ve yapısal eşitlik model analizleriyle önerilen hipotezler test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği yüksek düzeyde çıkmıştır. Modelin uygunluğunun tespit edilmesinin ardından ölçekler arasındaki ilişkiler incelenmiş; regresyon ve yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir.

Çalışmada oluşturulan araştırma modeli kapsamında 22 hipotez öne sürülmüş, bu hipotezler test edilmiştir.

Liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracı rolünün incelendiği bu çalışmada, iç girişimcilik davranışı ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki olduğu ve iç girişimciliğin örgütsel çevikliği pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği bulguları elde edilmiştir. Literatürde az sayıdaki araştırma bulguları ile bu

çalışma bulgularının paralellik gösterdiği, örgütlerde iç girişimci bireylerin ve iç girişimci davranışların, örgütlerin yeni şartlara uyum sağlama ve yeniden düzenleme yeteneklerini olumlu yönde etkilediği sonuçları elde edilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre katılımcı ve demokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu, istismarcı ve yardımsever otokratik liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı bulguları elde edilmiştir. İç girişimcilik faaliyetleri gerek liderlerin gerekse işgörenlerin algısı açısından örgütsel çevikliği artırması düşünülebilir. Bu bakış açısının temel nedeni, iç girişimci fikirlerin ve uygulamaların örgütlerin yenilikçi olabilmelerine ve değişimi yönetebilmelerine zemin hazırlamasıdır. Bu bağlamda rekabet avantajı elde edebilmeleri için başarılı örgütsel çeviklik uygulamaları büyük öneme sahiptir. Örgütün kültüründe iç girişimciliğin desteklenip varlığının kabul edilmesi ve lider tarafından da her zaman güçlendirilen örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerinin daha yüksek oranda olduğunun söylenebilmesi mümkündür.

Demokratik liderlik tarzı benimsendiğinde de çalışanların iç girişimcilik yönelimleri desteklenmekte ve çalışanlar, karşılaştıkları problemlere farklı bakış açıları geliştirebilmekte, çözüm üretebilmektedirler. Demokratik liderlik yönetim tarzının, astlara birçok faydası vardır. Bu yaklaşımla yönetilen astlar, daha iyi ve yenilikçi fikirler üretebilmekte, problem çözmede başarılı olmakla birlikte daha verimli ve üretken hale gelebilmektedirler. Demokratik liderlik yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, bilgi sahibi oldukları ve uzmanlıklarını paylaşma istekli oldukları ortamlarda en iyi çalışma performansını sergilemektedirler. Örgütün en alt seviyelerine daha geniş özerklik veren demokratik liderlik tarzının, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olması, özellikle bilişim sektörü açısından öngörülebilir bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

İstismarcı ve yardımsever otokratik liderlik tarzlarının, örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ve yardımsever, katılımcı ve demokratik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olduğu bulguları elde edilmiştir. Sanders (2014) geleneksel liderlik yaklaşımlarının (örneğin otokratik liderlik) çalışanların yeni fikirlerin ve yeniliklerin üretilmesine katılımını engelleyen bir durum

olduğu, katılımcı ve demokratik olmayan yaklaşımların örgütlerin esnekliğini, çevikliğini ve mevcut şartlara uyumunu olumsuz yönde etkilediği sonuçlarını elde etmiştir.

Akkaya ve Tabak (2020) liderlik tarzları ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik tarzları ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu, serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı ilişki olmadığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

İç girişimcilik aracı değişkeninin yardımsever otokratik liderlik ile örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkiyi gösteren modele dâhil edilmesiyle, örgütsel çeviklik algısında iç girişimciliğin aracılık rolü ortaya çıkmaktadır. Yapılan analizde etkinin negatif olduğu bulunmuştur ($DE=-0,18$). İç girişimcilik rolü arttığında yardımsever otokratik liderliğin otokratik yönü ağır bastığı için, yönetsel baskı düzeyi artarak örgütsel çeviklik üzerinde negatif etkiye yol açmaktadır.

Katılımcı liderliğin ve demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık etkisinin olduğu bulguları elde edilmiştir.

Gerek katılımcı gerekse demokratik liderlik tarzı benimsendiğinde çalışanların iç girişimcilik yönelimleri desteklenmekte ve çalışanlar karşılaştıkları problemlere farklı bakış açıları geliştirebilmekte, çözüm üretebilmektedirler.

Demokratik liderlik tarzının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, daha yenilikçi fikirler üretebilmekte, problemleri başarılı bir şekilde çözmekle beraber daha verimli ve üretken performans sergilemektedirler.

İç girişimcilik ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki olduğu bulguları elde edilmiştir. İç girişimci davranışlarının teşvik edilir olması, dış ve iç çevredeki değişimlere uyum sağlamaya, örgütün krizleri yanıtlayabilmesine, dayanıklılığı sağlamasına ve sürdürmesine katkı sağlamaktadır. Çalışma bulgularının da gösterdiği üzere, iç girişimcilik ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki olduğu ve iç girişimci davranışlar sergileyen işgörenlerin olduğu örgütlerin dayanıklılığının arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

İstismarcı otokratik liderlik ile yardımsever otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, katılımcı liderlik ile demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu bulguları elde edilmiştir.

Günümüz dünyasında verimliliğin sağlanması gayesine ulaşmada otokratik yönetim anlayışının etkin olmadığı, katılımcı ve demokratik olmayan yaklaşım ve uygulamaların örgütün dayanıklılığı, çevikliği ve mevcut koşullara uyum sağlamayı olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı örgüt yapılarında, bu koşul örgütün dayanıklılığına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda liderlik tarzları iç girişimci davranışları teşvik etmekte veya engellemekte, bu durum parlak fikirlerin yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini engellediği veya teşvik ettiğinden örgütsel dayanıklılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Katılımcı ve demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık etkisinin olduğu bulguları elde edilmiştir. Katılımcı ve demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi, iç girişimciliğin aracılık etkisiyle artmaktadır.

Likert'in çalışmaları sonucunda verimliliği yüksek olan örgütlerde, katılımcı Liderlik (Sistem 3) ve demokratik Liderlik (Sistem 4) tarzlarının egemen olduğu; verimliliğin düşük örgütlerde ise İstismarcı Otokratik Liderlik (Sistem 1) ve Babacan (Yardımsever) Otokratik Liderlik (Sistem 2) tarzlarının egemen oldukları örgütlerde oldukları belirtilmiştir.

Katılımcı ve demokratik liderlik tarzı benimsendiğinde, çalışanların iç girişimcilik faaliyetleri desteklenmektedir. Destekleyici ve geliştirici kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, yenilikçi fikirler üretebilmekte, problem çözme becerileri gelişmekte, daha başarılı ve üretken hale gelmektedirler.

İç girişimciliğin aracılık etkisi ile yardımsever otokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim göstermektedir. Yapılan analizde etkinin negatif olduğu bulunmuştur ($DE=-0,20$). İç girişimcilik rolü arttığında yardımsever otokratik liderliğin otokratik yönü ağır bastığı için, yönetsel baskı düzeyi artarak örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif etkiye yol açmaktadır.

ÖNERİLER

Bu çalışmanın konusu kapsamındaki değişkenler ile yapılacak olan gelecek çalışmalar için öneriler ve politika çıkarımları gerek örgütlerin yönetimi literatürü gerekse iş yaşamındaki uygulamalar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda henüz gelişim aşamasında olan örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının bu alanda yapılacak olan; özellikle ampirik çalışmalar yoluyla literatüre katkı sağlayacaktır. Öte yandan iç girişimcilik değişkeni de aracılık etkisi açısından gelecek çalışmalarda değerlendirme kapsamına alınabilir. Bununla birlikte örgütlerin yönetimi yazınında çok önemli yere sahip olan liderlik tarzlarının gerek örgütsel çeviklik gerek örgütsel dayanıklılık gerekse iç girişimcilik değişkenleri ile birlikte tasarlanacak yeni araştırma konuları ve modelleri için çok değerli bir faktör olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçların gelecek çalışmalara zemin oluşturulabilecek bilimsel çıkarımları liderlik tarzları, örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve iç girişimcilik değişkenleri kapsamında değerlendirilerek gelecek çalışmalar için öneriler oluşturulmuştur.

İç girişimcilik kavramı, inovasyon ve örgütsel yaratıcılık için büyük öneme sahiptir. Örgütlerde iç girişimci bireylerin ve iç girişimci davranışların, örgütlerin yeni şartlara uyum sağlama ve yeniden düzenleme yeteneklerini artırmakta, bu durum da örgütsel çevikliği ve örgütsel dayanıklılığı artırmaktadır. İç girişimciliğin desteklendiği örgütlerde çalışanlar görüş ve önerilerini daha rahat bir biçimde ifade edebilmekte bu durum da örgütlerin çeviklik ve dayanıklılıkları artırmaktadır.

İç girişimcilik faaliyetleri örgütsel çevikliği artırmaktadır. Bu durumun temel nedeni; iç girişimci fikirlerin ve uygulamaların örgütlerin yenilikçi olabilmelerine ve değişimi yönetebilmesine zemin hazırlamasıdır. Bu bağlamda rekabet avantajı elde edebilmeleri için başarılı örgütsel çeviklik uygulamaları büyük öneme sahip olmaktadır.

Otokratik liderler değişim ihtiyacını fark etmek için rutin olarak geç kalabilmektedir. Bu durum da dinamik ve karmaşık ortamlarda değişim ihtiyacını ilk fark edenler arasında olan çalışanlardan yukarıya doğru bilgi akışının önünde engel teşkil edebilir. Otokratik ve istismarcı liderlik tarzları bu durumlarda önerilmemektedir.

Otokratik liderlik yaklaşımları çalışanların işleyiş ve süreçle ilgili fikirlerini söylemelerine ve yeni gelişmelere katılım sağlamalarını engellemesinden ötürü, örgütlerin çevikliğini ve mevcut şartlara uyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

İstismarcı otokratik liderliğin çalışanların fikirleri, yorumları ve önerileri ile ilgili geri bildirim vermelerine imkân sağlamıyor olmasından dolayı bu liderlik tarzının iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Günümüzde bilgi temelli ekonomik koşullar bilgiyi yönetmeyi değil, bilgiyi yaratma ve paylaşmayı gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme çevresel koşullara uyum ve örgütsel çevikliğin kritik unsurları arasındadır ancak otokratik liderlik tarzının, bu unsurları engelleyici fonksiyonları bulunmaktadır. Otokratik liderlerin tutumu, öğrenme isteğinin önüne geçerken inovasyonun büyük bir düşmanı olmaktadır.

Otokratik liderler değişim ihtiyacının çok geç farkına varırlar. Çoğu durumda, çoğu çalışan kuruluş içindeki belirli konular ve sorunlar hakkında gerçeği bilir ancak bu gerçeği üstlerine söylemeye cesaret edemez. Bu durum muhalefet ya da sorgulamaya tahammülsüzlükle daha da şiddetlenmektedir.

Değişim ihtiyacını fark eden işe en yakın olan çalışanlardır. Otokratik yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar genellikle görüşlerini söylemekten çekinmektedirler. Astların görüşlerini ifade etmeleri engellenmekte ya da ortamın doğasından ötürü vazgeçilmektedir.

İstismarcı otokratik liderlik, tüm gücü kendinde toplayan, karar verme olgusunu kendi başına gerçekleştiren liderlik tarzıdır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişki korkuya dayalıdır. İstismarcı-otokratik liderlik tarzı katı kurallar, yüksek merkezi hiyerarşi gibi sebeplerden dolayı örgütsel çevikliği olumsuz yönde etkilemektedir. Olumsuz liderlik tarzları olarak tanımlanabilecek otokratik ve istismarcı liderlik tarzına ait davranışların, çalışanların yaratıcı fikirlerinin açığa çıkması ve uygulanmasında olumsuz etkiye sahip olabildiği yadsınamaz bir gerçektir. Liderlerin istismarcı tutumlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olumsuz etkiye sahip olabileceği ve bu durumun örgütsel çeviklik üzerinde yıkıcı etkiye neden olması mümkündür. Bu bağlamda istismarcı otokratik liderliğin örgütsel çevikliği

olumsuz yönde etkilemekte olduğu ve örgütsel çeviklik seviyesini yükseltmek isteyen örgütlerin bu sonucu değerlendirmeleri önerilmektedir.

İstismarcı otokratik liderlik anlayışının insan faktörünü geri plana itmesi ve astları sıkı bir kontrol sistemiyle yönetmesi, çalışanların yeni fikirlerini söylemelerini olumsuz yönde etkilemekte bu durumda iç girişimcilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum da örgütler için çok önemli olan yukarıya doğru bilgi akışına engel oluşturduğundan dolayı tavsiye edilmemektedir.

Yardımsever otokratik liderlikte kararlar üst düzey seviyesinde alınmakta bazı küçük çapta uygulamalar astlara sorulmaktadır. İç girişimciliğin bireyin yeni fırsatları takip etmek ve yaratıcı değişimi harekete geçirmek için sorumluluk alma istekliliği olduğundan dolayı üst düzey yönetim tarafından desteklenmektedir. Yardımsever otokratik liderlik anlayışında bu destek sınırlı olduğundan dolayı, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Katılımcı yönetim yaklaşımında, kararlar astlara danışılmakta ve astların işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi konusunda özgürlükleri bulunmaktadır. Çalışanların fikirlerinin alınması, iş ve yönetim süreçlerine katılımlarının sağlanması iç girişimcilik konusunda motivasyonunu artırmaktadır. Katılımcı liderlik, çalışanların iş ve yönetim sürecine girmelerine katkıda bulunduğundan örgütün karar alma sürecini hızlandırabildiğinden örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda iç girişimciliği desteklemek amacındaki örgütlere katılımcı yönetim tarzının uygulanması önerilmektedir.

Katılımcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki anlamlı etkisi olmasıyla birlikte, iç girişimcilik aracılık rolü de anlamlı etkiye sahiptir. Katılımcı liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, motive edilmiş çalışanlar aracılığıyla iç girişimcilik faaliyetleri artmakta bu durum örgütün çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum örgütlerin liderlik tarzlarını belirlerken dikkate alması gereken bir sonuç olarak sunulmaktadır.

Demokratik lider, örgütün en alt seviyelerine kadar geniş bir özerklik vermektedir. Astlar daha yenilikçi fikirler üretmekte, olası problemleri başarılı bir biçimde çözmekle beraber daha verimli ve üretken hale gelirler. Bu ortam iç girişimcilerin özgür bir biçimde çalışabildikleri, bütünleşik bir ekip yapısının parçası olarak faaliyet gösterdiklerinde, örgütsel

kültür olarak liderlerin iç girişimciliğin desteklendiği örgütlerde iç girişimcilik faaliyetleri daha etkin ve etkili olarak ortaya çıkmaktadır.

Demokratik liderlik tarzı benimsendiğinde de çalışanların iç girişimcilik yönelimleri desteklenmekte ve çalışanlar karşılaştıkları problemlere farklı bakış açıları geliştirebilmekte, çözüm üretebilmektedirler. Demokratik liderlikte çalışanların tamamının sürece katılımı sağlandığından, sürekli aktif halde olan çalışanların iç girişimcilik özellikleri olumlu yönde etkilenmekte, bu durumun da örgütün çevikliğine pozitif ve anlamlı yönde katkısı olmaktadır. Bu nedenle örgütsel çeviklik seviyesini, iç girişimciliğin etkisiyle artırmak isteyen örgütler için demokratik liderlik tarzı önerilmektedir.

İç girişimci davranışın teşvik edilmesinin, örgütlerin mikro ve makro çevredeki sürekli değişime uyum sağlamasına, risklere ve krizlere yanıt verip buna göre hareket etmesine yardımcı olacağı ve örgütlerin yeni şartlara daha dayanıklı olmalarını sağlayacağı sonuçları elde edilmiştir. İç girişimci davranışlar sergileyen çalışanların olduğu örgütlerin, dayanıklılığının arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın artırılabilmesi için çalışanların iç girişimciliğe teşvik edilmesi de tavsiye edilmektedir.

Liderlerine güven duymayan veya lideri tarafından görüşlerine değer verilmediğini hisseden çalışanlar örgüt için daha az gayrette, özveride bulunmaktadır. Bu durum örgütsel dayanıklılığı olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel dayanıklılık seviyesinin yüksek olabilmesi için çalışanlarının görüş ve önerilerine değer verildiğini gösteren ve güven duyulan liderlik tarzlarının benimsenmesi önerilmektedir.

Otokratik liderlikte yüksek düzeyde hiyerarşik merkezileşme olduğundan yetkiler genelde tek elde toplanmış olmaktadır. Bu durumda örgütsel ortam çalışanların iç girişimcilik faaliyetinde bulunmalarına katkı sağlamamaktadır. Bu şartlar her ne kadar stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması noktasında hızlı hareket etmeyi sağlasa da alınan kararların doğruluğu konusunda birçok soru işaretini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlar ile ilgili hızlı hareket etmelerine olanak sağlarken, sorunların çözümü noktasında alınan kararların isabet oranı düşmekte ve bu da örgütlerin dayanıklılıklarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının örgütsel

dayanıklılık seviyesini olumsuz etkilemesi sonucunu ortaya çıkarması nedeniyle önerilmemektedir.

Çalışanların karar alma sürecine aktif katılımının sağlandığı katılımcı liderlikte, örgütün performansının da artmakta olduğu literatürdeki birçok çalışmada ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel performansın artması sonucunda, örgütün dayanıklılığı artırmakta, bu durum da zorlu koşullar karşısında dirençli olmalarını sağlamaktadır. Bu çalışma ile katılımcı liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki pozitif etkisi, iç girişimciliğin aracılık etkisiyle artmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iç girişimciliklerinin yüksek olması hızlı cevap verebilmelerini sağlarken, bu durum da çözüm sürecine katkıda bulunarak örgütsel dayanıklılığı artırmaktadır.

Demokratik liderliğin; üyelerine yetkiyi devretmesi, katılımı teşvik etmesi, onları etkilemek için uzmanlık ve beğeni gücünü kullanması yoluyla, çalışanlarda kendine güven duygusu geliştirme noktasındaki pozitif etkisi çözüm odaklı hareket etmesini sağlayarak sorunlara karşı hızlı çözüm üretmelerini sağlamaktadır. Bu durum da örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç uyarınca örgütsel dayanıklılık seviyesinin yükselmesini hedefleyen örgütler için demokratik liderlik tarzı önerilmektedir.

Liderlik tarzları iç girişimci davranışları teşvik etmekte veya engellemekte, bu durum parlak fikirlerin yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini engellediği veya teşvik ettiğinden örgütsel dayanıklılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışmada, iç girişimcilik aracılık etkisi ile demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İç girişimciler; işletme içinde girişimci ruha sahip, yenilik fırsatını gören, yakalayan ve bu fikirlerini örgütün karlılık ve rekabet gücünü arttırmak için gerçek faaliyetlere dönüştürebilen kişilerdir. Bu bağlamda bilişim sektöründe demokratik liderliğin örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü bulunduğu ortaya konulmaktadır. Örgütler için iç girişimcilik hem günümüzde hem gelecekte oldukça önemli bir konu olacağı, çağımızın çevresel dinamikleri doğrultusunda konunun bütün yönleri ve taraflarıyla ele alınması ve ileriye yönelik stratejilerin geliştirilmesinin oldukça önemli olacağı söylenebilir. Yenilikçi olan, sorunları etkin ve etkili biçimde çözebilen, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik

seviyelerinin yüksek olmasını amaçlayan örgütlere, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarını benimsemeleri önerilmektedir.

Liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çevikliğe etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün incelendiği bu çalışmadan yola çıkılarak; enerji, finans, üretim, sağlık ve hizmet sektörleri gibi farklı sektörlerde araştırma yapılarak, farklı alanlarda nasıl geliştirilebileceği incelenebilir. Bu bağlamda gerçekleştirilecek vaka çalışmaları yoluyla da çalışmalar yapılarak akademisyenlerin ve iş dünyasının ilgisine sunulabilir.

Çalışma, İstanbul'da bilişim alanında faaliyet gösteren firmalarda, ulusal bağlamda gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda araştırmacıların bu hususu göz önünde bulundurmaları ve bu araştırmanın sonuçlarını farklı kültürler için genelleştirirken buna dikkat etmeleri gerekmektedir. Çalışmanın farklı ülkelerde yapılacak çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilecek çıkarımların kültürlerarası farklılıkların analizi için değerlendirilmesi de önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Abdullah, I. A. (2018). The Effect of Shared Leadership on Business Performance: A Study of the MICE Industry in Jakarta. *European Research Studies*, 21(3), 446-456.

Adair, J. (2013). *Etkili Liderlik*. F. Beşenек (çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı (orijinal baskı tarihi 2009).

Akdemir, A. (2018a). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Akdemir, A. (Ed.). (2018). *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.

Akduman, G. (2019). “Ruhsal Liderlik”. A. Gürer (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 105-126.

Akkaya B. ve Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.

Akkaya, B., Umut A. K. ve Kayalıdere, A. T., (2019). *Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma* Ed: 1, Bölüm 2, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Amir, S., Khader, M. ve Tan, J. (2019). A Multilevel Framework to Enhance Organizational Resilience. *Journal of Risk Research*. 23(6): 713-738.

Anca-Ioana, M. (2019). A Review Of Organizational Agility Concept and Characteristics. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 28(1).

Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 1(4): 1-19.

Asad, A., Abbas, J., Irfan, M., ve Raza, H. M. A. (2017). The Impact of HPWS in Organizational Performance: A Mediating Role of Servant Leadership. *Journal of Managerial Sciences*, 11.

Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. 2. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Ataç, L.O. (2019). “Paternalist Liderlik”. A. Gürer (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 271-290.

Ayyıldız, H., ve Cengiz, E. (2006). “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 11, Cilt: 2, 63-84.

Babic, V., Zaric, S. ve Piccolo, R. (2021). The Impact of Intrapreneurship Strategy on Business Performances of Italian Companies. *Education for Entrepreneurship*, 11(2), 92-105.

Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.

Bakan, İ. ve Yılmaz, Y. S. Örgüt Kültürü ve İç Girişimcilik. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 461-475.

Ballı, A. İ. K., ve Üstün, F. (2019). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimine Katılanlar Üzerine Bir Çalışma. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 7(1), 308-326.

Barasa, E., Mbau, R. ve Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management (IJHPM)*. 7(6): 491-503.

Baron, R. M. ve 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). Bass and Stogdilis Handbook of Leadership. New York: Free Press.

Biçer, M. (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141.

Börekçi, D.Y., Rofcanin, Y. ve Gürbüz, H. (2015). Organizational Resilience and Relational Dynamics in Triadic Networks: A Multiple Case Analysis. *International Journal of Production Research*. 53(22): 6839-6867.

Brown, N.A., Rovins, J.E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. ve Johnston, D. (2017). Exploring Disaster Resilience within the Hotel Sector: A systematic Review of Literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 22: 362-370.

Bulut, Y.B. ve Uygun, S. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(13): 29-47.

Burmaoğlu, S. ve Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(04), 1-20.

Akkaya, B., ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 14. Baskı, Ankara: PEGEM Akademi.

Candan, A., Çankır, B., ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedisi*, 4(3), 3-9.

Cegarra-Navarro, J. G., ve Martelo-Landroguez, S. (2020). The Effect of Organizational Memory on Organizational Agility: Testing the Role of Counter-Knowledge and Knowledge Application, *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048>.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. ve Wensley, A.K. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.

Cho, G., Hwang, H., Sarstedt, M. ve Ringle, C.M. (2020). Cutoff Criteria for Overall Model Fit Indexes in Generalized Structured Component Analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 8, 189-202.

Cingöz, A. ve Kaya, A., (2018). İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 127-153.

Courtneil, J. (21 Nisan 2021). 7 Steps to Procurement Management to Optimize Processes Responsible for ~70% of Revenue. <https://www.process.st/procurement-management/> (4 Kasım 2021).

Çelik, V. (2019). “Vizyoner Liderlik”. A. Gürer (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 165-186.

Çetin, M. ve Budak, G. (2021). “Bilişim Liderliği”. M. Çetin (Ed.). *Güncel Liderlik Kuramları* içinde. 4. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 223-240.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 66-84.

Dabnoon, M. (2017) Impact of Managerial Leadership Styles on Implementation of Business Process Re-engineer (BPR).

Daft, Richard.L., (1991). *Management*, The Dryden Press, Second Edition.

Danaher, M. (2021). From The Cottage to the Cage – Exploring The Efficacy of Complexity Leadership Theory in Addressing 21st Century Workplace Toxicity. *Business and Administrative Sciences*, Preprint, 1-21.

De Vries, M. F. K. (2003). *Dysfunctional leadership*. INSEAD.

Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *TISK Academy/TISK Akademi*, 10(19).

Demirer, Ö., Cindiloğlu, M. ve Yürürer, G. (2019). The Impact of Intrapreneurship on Personnel Performance: A Research in Production Businesses. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 231-245.

Demirkaya, H. (2006). “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 1-23.

Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(10): 275-298.

Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. 13. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*, 10(12), 100-109.

Draht, K. (2014). *Resilienz in der Unternehmensführung*, Haufe Gruppe, Freiburg.

Duchek, S. (2014). Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants. *Journal of Change Management*. 15(2): 142-160.

Duchek, S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. 13: 215-246.

Durak, İ. (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 191-213.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. 4.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., ve Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.

Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayın Grubu.

Flaherty, S., Rosecky, R., Hillard, J. ve Singer, D. (2015). The Impact of Cash Flow And Debt on Organizational Agility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 133-143.

Gibbert, M., Hoegl, M. ve Vălikangas, L. (2007). In Praise of Resource Constraints. *MIT Sloan Management Review*, 49 (3),15-17.

Gichuhi, J. M. (2021). *Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review*.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2017). *Yeni Liderler*. O. Deniztekin ve F.N. Deniztekin (çev.). İstanbul: Varlık Yayınları (orijinal baskı tarihi 2002).

Grote, G. (2019). Leadership in Resilient Organizations. in *Exploring Resilience* (Pp. 59-67). Springer, Cham.

Güney, S. (2020a). *Davranış Bilimleri*. 12. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2020b). *Liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Günsel, A. ve Dodourova, M. (2018). Çift Yönlü Örgütler Daha mı Dayanıklı? Sağlık İşletmeleri Üstünde Bir Araştırma. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2), 7-12.

Günsel, A., Çekmecelioğlu, H. ve Yıldırım, B.N. (2017). Duygusal Zekâ Kavramı ve Duygusal Zekânın Yönetmel ve Dönüşümsel Liderlik Türleri ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *KOSBED*, 33: 19-32.

Günsel, A. ve Dodourova, M. (2018). Çift Yönlü Örgütler Daha mı Dayanıklı? Sağlık İşletmeleri Üstünde Bir Araştırma. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2): 7-12.

Gürer, A. (2019). “Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması”. A. Gürer (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 11-32.

Haas, H. ve Tamarkin, B. (2000). *İnsan Lider Doğmaz*. S. Köseoğlu (çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993).

Hacıoğlu, V. (2019). İnovasyon Ekosistemleri ve Sürdürülebilir Kalkınma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(2), 113-119.

Haider, T., Kassim, R.M. ve Raju, V. (2019). Unlocking the Virtues Leadership Trait: Conceptual Framework towards Managerial Efficiency. *World Journal of Research and Review (WJRR)*. 8(2): 33-36.

Hällgren, M., Rouleau, L. ve De Rond, M. (2018). A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies. *Academy of Management Annals*. 12(1): 111-153.

Hamad, Z. ve Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.

Hamel, G. ve Välikangas, L. 2003. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): 52–63. Google ScholarPubMed.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.

Harris O.J. ve Hartman, J.S. (2001). *Organizational Behavior*. 2nd ed. New York: Best Business Books.

Heifetz, R., Grashow, A. ve Linsky, M. (2019). “(Kalıcı) Krizde Liderlik”. Harvard Business Review, C. Zook, J. Allen, R. A. Heifetz, M. Linsky (Eds.). Ü. Şensoy (çev.). *Güçlü Liderlik* içinde. İstanbul: Optimist Yayın Grubu, 69-84. (Orijinal baskı adı: On Managing in a Downturn. Orijinal baskı tarihi 2019).

Hırlak, B. (2019). “Stratejik Liderlik”. A. Gürer (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 33-54.

Hillmann, J. ve Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research. *International Journal of Management Reviews*. 23(1): 7-44.

Hoshmand, A.R. ve Chung, P. (2021). *Service Leadership: Leading with Competence, Character and Care in the Service Economy*. London and New York: Routledge Taylor ve FrancisGroup.<https://play.google.com/books/reader?id=xl40EAAAQBAJvepg=%20GBS.PP1vehl=tr>.

Hosseini, L., Tavakkoli-Moghaddam, R., Vahdani, B., Mousavi, S. M. ve Kia, R. (2013). Using the Analytical Network Process to Select the Best Strategy for Reducing Risks in a Supply Chain. *Journal of Engineering*, 2013.

Houghton, J. D., Neck, C. P., ve Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and Superleadership. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 123-140.

Hummel, R. P. (1975). Psychology of charismatic followers. *Psychological Reports*, 37(3), 759-770.

İçerli, L., Yıldırım, M. ve Demirel, Y. (2011). Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* c. 3. s. 2: 177–87.

İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Kavramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 103-124.

Jones, P., Pickernell, D., Fisher ve R., Netana, C. (2017). A Tale Of Two Universities: Graduates Perceived Value of Entrepreneurship Education. *Education+ training*.

Kalkın, G. (2021). COVID-19 ve Havacılık Sektörünün Geleceği: Havacılık Yönetimi Kapsamında Bir Değerlendirme. *Journal of Aviation*. 5(1): 53-63.

Kanbur, E. (2015). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Tokat*.

Kantur, D. ve İşeri Say, A. (2012) Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework. *Journal of Management and Organization*. 18(6): 762-773.

Kara, E. (2019). “Karizmatik Liderlik”. A. Gürer (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 73-92.

Karaca, M. (2017). Stratejik Girişimcilerin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Neo–Ffi Kişilik Envanteri Uygulaması. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-19.

Karadal, H. ve Saygın, M. (2021). “İnovasyon Yetenekleri ve Girişimcilik”. H. Karadal (Ed.). *Girişimcilik: Güncel Konular Girişimcilik Destekleri ve İş Planı – İş Modeli* içinde. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 75-94.

Karsantık, İ. (2021). “Liderlik Kuramları”. M. Çetin (Ed.). *Güncel Liderlik Kuramları*, 4. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 1-28.

Kaygın, E. ve Güllüce, A. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3): 265-282.

Keskin, S. (2014). Türkiye’de Kadın Girişimcilerin Durumu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.

Khaled, S.A.A. ve Fenn, J.C. (2020). The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Berjaya Journal of Services and Management*. 13, 55-62.

Kitigin, B. (2017). Relationship Between Risk-Taking and Business Performance Among Small and Medium Enterprises in Eldoret Town, Kenya. *International Journal Of Business And Management Review*, 5(7), 52-59.

Klučka, J. ve Haviernikova. (8 Kasım 2018). The Selected Issues of the Concept of Resilience and The Way of Its Application in Crisis Management of the Company. *2nd International Scientific Conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture Bildiriler Kitabı*. Graz: 611-618.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10.basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Koçyiğit, Y., ve Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.

Koehn, N. (2020). Real Leaders are Forged in Crisis. <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis> .

Kozak, A. M., ve Yılmaz, G. E. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.

Krausz, R. (1986). Power and Leadership in Organizations. *Transactional Analysis Journal*. 16(8).

Kristensen, S. S. ve Shafiee, S. (2019, September). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management, Stuttgart* (pp. 1-13).

Kundi, M., ve Sharma, S. (2015). Efficiency Analysis and Flexibility: A Case Study of Cement Firms in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 221-234.

Lee, A.V., Vargo, J. ve Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14: 29-41.

Lengnick-Hall, C.A. ve Beck, T.E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*. 31(5): 738-739.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 21(3): 243-255.

Lin, L. H. (2011). Electronic Human Resource Management and Organizational Innovation: The Roles Of Information Technology and Virtual Organizational Structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 235-257.

Lootah, S. E., Mansoor, W., ve Worku, G. B. (2020). A Conceptual Exploration of Factors Affecting Agility in Organizations. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7).

Lu, Y., ve K. (Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.

Manab, N.A. ve Aziz, N.A.A. (2019). Integrating Knowledge Management in Sustainability Risk Management Practices for Company Survival. *Management Science Letters*. 9: 585-594.

Mansaray, H. E. (2019). The Role Of Leadership Style in Organisational Change Management: a Literature Review. *Journal Of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.

Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S., ve Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the total environment*, 613, 1275-1283.

McManus, S. T. (2008). *Organisational Resilience in New Zealand*, PhD thesis New Zealand: Department of Civil Engineering, University of Canterbury McManus.

Meggison C.L., Mosley, C.D. ve Pietri, H.P. (1992). *Management: Concepts and Applications*. 4th ed. New York: Harper Collins Publishers.

Mehdibeigi, N., Dehghani, M., ve Mohammad Yaghoubi, N. (2016). *Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.

Meynhardt, T., ve Diefenbach, F. E. (2012). What Drives Entrepreneurial Orientation in The Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792.

Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M.P., Sotti, F. ve Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*. 13(4): 1-17.

Munteanu, A. I. (2019, October). Modern Manufacturing Processes for SMEs: Lean, Flexible, Agile, Leagile, Green, and Sustainable. In *International Symposium in Management Innovation for Sustainable Management and Entrepreneurship* (pp. 679-692). Springer, Cham.

Nabatchian, G., Moosavi, S. J., ve Safania, A. M. (2014). Reviewing the Relationship Between Organizational Agility Job Satisfaction Staff İn The Ministry of Youth Affairs And Sports Iran. *resource*, 112, 38.

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Navamarat, P. (2018). Strategies to Decrease Business Failure in Small and Medium-Sized Enterprises.

Nissim, Y., ve Simon, E. (2021). Flattening the Hierarchy Curve: Adaptive Leadership During the Covid-19 Pandemic-A Case Study in an Academic Teacher Training College. *Rev. Eur. Stud.*, 13, 103.

Nwachukwu, C.E., Chladkova, H., Zufan, P. ve Fadeyi, O. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*. 3(4): 1302-1311.

Nwokeji, J. C., Aqlan, F., Barn, B., Clark, T., ve Kulkarni, V. (2018). A Modelling Technique For Enterprise Agility.

Onay, M. (2015). “İç Girişimcilik”. E. Kaygın ve B. Güven (Ed.). *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* içinde. İstanbul: Siyah İnci Akademi, 87-191.

Oral Ataç, L. (2019). “Paternalist Liderlik”, 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*, Ed. Alper Gürer, 2. Baskı, Hiperyayın, İstanbul, s:271-290.

Özbudak, E.Ç. ve Işık, İ. (2020). Örgütsel Travmalar: Beyaz Yakalı Çalışanlarda Algılanan Travma Riski ve Örgütsel Dayanıklılık ile İlişkisi. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry ve Psychology*. 2(2): 97-107.

Pathak, D. ve Joshi, G. (2020). Impact of Psychological Capital and Life Satisfaction on Organizational Resilience During COVID-19: Indian Tourism Insights. *Current Issues in Tourism*. 24(17): 2398-2415.

Pehlivan, Ç. (2019). “Dönüştürücü Liderlik”. A. Güner (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 291-311.

Peterson, C., ve Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.

Pinchot, G. (1987), 'Innovation Through Intrapreneuring', *Research Management*, 30 (2), March-April.

Popovich, P.M. ve Warren, M.A. (2010). The Role of Power in Sexual Harassment as a Counterproductive Behavior in Organizations. *Human Resource Management Review*. 20: 45-53.

Pressentin, M. (2015). Universal Leadership Approaches ve Cultural Dimensions: The Expression of Asian Leadership Traits. *Amity Global Business Review*, 10(2015), 19-38.

Rhodes, D. ve Stelter, D. (2019). “Krizi Avantaja Çevirmek”. Harvard Business Review, C. Zook, J. Allen, R. A. Heifetz, M. Linsky (Eds.). Ü. Şensoy (çev.). *Güçlü Liderlik* içinde. İstanbul: Optimist Yayın Grubu, 7-26. (Orijinal baskı adı: On Managing in a Downturn. Orijinal baskı tarihi 2019).

Rigby, D. K., Sutherland, J., ve Noble, A. (2018). Agile at scale. Harvard Business Review, 96(3), 88-96.

Roberts, N., ve Grover, V. (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270.

Robins, S.P., Decenzo, D.A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Komisyon (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2014).

Runje, L., Novak, A.H., Runje, B., Razumic, A. ve Kondic, V. (2021). Comparing Risk and Resilience Approaches. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 19(3): 366-374.

Ryu, D.J., Kwon, S.J. ve Park, E. (2018). The Influence of Entrepreneurs' Strategic Agility and Dynamic Capability on the Opportunity Pursuit Process of New Ventures: Evidence from South Korea. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.

Sahebjamnia, N., Torabi, S.A. ve Mansouri, S. (2015). Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience. *European Journal of Operational Research*. 242(1): 261-273.

Sanders, M. G. (2014). Principal Leadership for School, Family, And Community Partnerships: The Role of a Systems Approach to Reform Implementation. *American Journal of Education*, 120(2), 233-255.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*. Psychology Press.

Sekman, M. ve Utku, A., (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*, Alfa Basım Yayım.

Serinkan, C. ve Arat G. (2013), *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.

Sharma, R. (2015). *Unvansız Lider*. F. Gülerkaya (çev.). İstanbul: Pegasus Yayınları (orijinal baskı tarihi 2010).

Sherehiy, B. ve Karwowski, W. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.

Stevens, J.P. (2009). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*. Newyork: Routledge.

Stravrou, E. T. (1998). "A Four Factor Model: A Guide To Planning Next Generation Involvement In The Family Firm." *Family Business Review*, 11 (2), 135-142.

Swensen, S., Gorringer, G., Caviness, J. ve Peters, D. (2016). Leadership by Design: Intentional Organization Development of Physician Leaders. *Journal of Management Development*. 35(4): 549-570.

Şen, E. ve İrge, N. T. (2022). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.

Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. 6. Baskı. Ankara: PEGEM Akademi.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Teoh, S.Y. ve Zadeh, H.S. (2013). Strategic Resilience Management Model: Complex Enterprise Systems Upgrade Implementation. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. 242: 1-13.

Tetik, H. T. (2019). "Toksik Liderlik". A. Güreş (Ed.). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 205-222.

Tracy, B. (2014). *Time Management (The Brian Tracy Success Library)*. Amacom.

Türker, B. (2018). *Liderlik.2*. Ankara: Payda Yayıncılık.

Türkmen, İ. ve Yılmaz, H. (2019). Stratejik Girişimcilik Ve Bilgi Yönetimi Performansı Arasındaki İlişki: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(53), 1-12.

Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93106.

Uğuz, H. E. (2010). *Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı Bir Yaklaşım: Sosyal Sermaye*. Ankara: Orion Kitabevi.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 10. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ İstanbul.

Van Der Vegt, G., Essens, P., Wahlstrom, M., ve Gerard, G. (2015). *Managing Risk and Resilience: From the Editors*. Academy of Management Journal. 58, (4), 971-980. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.

Vokurka, R. J. ve Fliedner, G. (1998). "The Journey Toward Agility." *Industrial Management ve Data Systems*, 98 (4), 165-171.

Vucina, D. ve Fabac, R. (15-16 Eylül 2017). Organizational Resilience and Risk Management Improvement - How to Reduce and Prevent Fire Hazard Using Simulation Scenarios. *23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development Bildiriler Kitabı*. Madrid: 494-506.

Vuran, Y. (2019). *Karizmatik Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Wang, Y., Harris, N., Watkins, D. ve Spicer, K. (2004). "The Relationship Between Succession Issues and Business Performance." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10 (1/2), 59-84.

Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y.A., Fikri, M.A.A., Fauji, A., Shobihi, A.W.I., Hulu, P., Sudiyono, R.N., Aigistiawati, E. ve Dewi, W.R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *Journal of Education, Psychology and Counseling*. 2(1): 378-397.

Wendler, R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. In *2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (pp. 1197-1206). IEEE.

Wicker, P., Filo, K., ve Cuskelly, G. (2013). Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.

Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. ve Zhao, E.Y. (2017). Organizational Response to Adversity. Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*. 11(2): 733769.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.

Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.

Yıldız, Ö. (2021). Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal Of Yasar University*, 7(26).

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. 8. Baskı. Ş. Çetin ve R. Baltacı (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2013).

Yüksel, D., Yabana Kiremit, B. ve Aydın, G. Z. (2021). Organizational Resilience Perception of Health Care Personnel During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Economics and Administrative Sciences*. 7(2): 79-91.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. ve Moreno, A. (2018). European Communication Monitor 2018. Strategic Communication and The Challenges of Fake News, Trust, Leadership, Work Stress And Job Satisfaction. Results of a Survey in 48 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.