




**Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**  
The International Journal of Economic and Social Research  
2022, 18(2)

**Proaktif Başa Çıkma ve Bireysel Çift Yönlülük İlişkisinin Önemi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma**

The Importance of Proactive Coping and Individual Ambidexterity Relationship: A Study on Managers

Derya YÜCEL<sup>1</sup> 

**Geliş Tarihi (Received):** 16 Ekim 2022

**Kabul Tarihi (Accepted):** 8 Aralık 2022

**Yayın Tarihi (Published):** 30 Aralık 2022

**Öz:** Bu çalışmada yöneticilerin proaktif başa çıkma davranışı ve bireysel çift yönlülük algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin proaktif başa çıkma davranışı ve bireysel çift yönlülüğü arasındaki ilişki kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında verilerin elde edilmesinde anket yönteminden yararlanılmış bu amaçla Marmara bölgesinde yer alan işletmelerdeki yöneticilerden oluşan 266 katılımcılı örnekleme ulaşılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular yöneticilerde proaktif başa çıkma davranışının bireysel çift yönlülüğü doğrudan anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bulgular ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin yöneticilerin yaş, tecrübe, eğitim gibi demografik özellikleri ve firma büyüklüğü gibi şirket değişkenlerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Başa Çıkma, Bireysel Çift Yönlülük, Yönetim, Örgütsel Davranış, Kısmi En Küçük Kareli Yapısal Eşitlik Analizi.

&

**Abstract:** In this study, the relationship between managers' perceptions of proactive coping and individual ambidexterity is examined. In this context, the relationship between proactive coping and individual ambidexterity was analyzed with the PLS-SEM analysis method. The survey method was used in obtaining the data within the scope of the research, and for this purpose, a sample of 266 participants consisting of the managers in the enterprises located in the Marmara region was reached.

The findings obtained as a result of the analysis show that proactive coping in managers directly affects individual ambidexterity in a significant and positive way. The findings also reveal that the relationship between the variables does not differ according to the demographic characteristics of managers such as age, experience, education, and company variables such as firm size.

**Keywords:** Proactive Coping, Individual Ambidexterity, Management, Organizational Behavior, Partial Least Square Structural Equation Analysis.

**Atıf/Cite as:** Yücel, D. (2022). Proaktif Başa Çıkma ve Bireysel Çift Yönlülük İlişkisinin Önemi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 18(2). 159-171.

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijaws>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2005 – Bolu.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Mudurnu Süreyya Astarıcı Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-mail: [deryayucel@ibu.edu.tr](mailto:deryayucel@ibu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-1853-2673, (Sorumlu Yazar)

## 1. Giriş

Son yarım asırda yaşanan küreselleşme, teknolojik ilerleme ve dijitalleşme gibi gelişmeler örgütlerin içinde buldukları çevreyi giderek daha karmaşık, dinamik ve rekabet yoğun hale getirmiştir (Yücel, 2021). Bunun yanında 2019 ve sonrası dönemde COVID-19'un neden olduğu yeni çalışma koşulları işletme ve yöneticiler için daha da zorlayıcı olmuştur. Bu durum her kademe yöneticinin giderek daha fazla ve farklı taleplere daha hızlı cevap vermelerini gerektirmektedir. Yöneticilerin eş zamanlı ve farklı taleplerle karşılaşmaları ortaya çıkan stres faktörlerini ve karşılaşacakları zorlukları yönetme becerilerini daha da önemli hale getirmektedir.

Bu açıdan belirsiz ve potansiyel zorluklarla uğraşırken büyüme odaklı kişisel gelişimi esas alan bir anlayışı ifade eden proaktif başa çıkma yöneticilerde aranan önemli bir özellik olarak kendini göstermektedir ve kişinin bir durumu değiştirme yeteneği ve kendi davranışına olan inancı ile yakından ilgilidir.

Yaşanan hızlı çevresel değişim ve artan rekabetin oluşturduğu belirsizlik, çevresel olumsuzluğu ve pazar dinamizmini artırmaktadır. Günümüzde oluşan bu belirsizlikle mücadele etmede en önemli araç hızlı ve sürdürülebilir yenilik yapmaktır (Eren vd., 2010; Ahmetoğulları ve Yücel, 2021; Yücel ve Yücel, 2022). Yenilik işletmelerin mevcut yetkinliklerini iyileştirmesini ve yeni yetkinlikler geliştirmesini içerdiğinden çok yönlü bir yapıyı gerektirir.

Bu noktada karmaşık ve değişken rekabet ortamına uyum sağlamak ve çok boyutlu bu taleplerle başa çıkabilmek için dinamik bir yetenek olarak görülen örgütsel çift yönlülük kavramı örgütsel ve bireysel düzeyde giderek daha fazla tartışılmaktadır. Örgütsel çift yönlülük, işletmelerin keşif ve kullanım hedeflerini eş zamanlı takip etmesi gerekliliğine dayanmaktadır. Kullanım kuruluşların temel yetkinliklerini geliştirmesini ve genişletmesini sağlarken, keşif yeni fırsat ve kaynak arayışı yoluyla büyüme ve adaptasyona imkân sağlar (Papachroni ve Heracleous, 2020: 1-2).

Buna karşı yönetici düzeyinde ele alınan bireysel çift yönlülük yöneticinin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği keşif ve kullanımla ilgili faaliyetleri birleştirmeye yönelik davranışsal yönelimini ifade eder. Yönetici düzeyinde keşif, güçlü yenilik ve yeni becerilerin kazanılması, yeni pazar imkanlarının geliştirilmesi ve esneklik gibi faaliyetleri içerirken yönetsel kullanım, eş zamanlı yürütülen kısa vadeli hedeflere ve mevcut bilgilere dayanan, rutin süreçlere verimlilik odaklı yaklaşan faaliyetleri kapsar (Mom vd., 2009: 812). Bu nedenle yöneticilerin çok yönlü bir yaklaşıma sahip olmasını gerektirir. Bu açıdan proaktif başa çıkma yetenekleri daha yüksek olan bireylerin işle ilgili daha fazla beceriye sahip olmaları ve değişikliklere daha iyi uyum sağlamaları beklenir.

Bu noktadan hareketle tasarlanan bu çalışmada yöneticilerin bireysel çift yönlülüklerinin proaktif başa çıkma davranışından nasıl etkilendiği incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikle proaktif başa çıkma ve bireysel çift yönlülük kavramları ele alınmakta sonrasında konuyla ilgili araştırma çalışmasına ve bulgulara yer verilmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Proaktif Başa Çıkma

Başta çıkma kavramı, işletmenin kaynaklarını zorlayan veya aşan belirli dış ve/veya iç talepleri yönetmek için sürekli değişen bilişsel ve davranışsal çabalar olarak ifade edilmektedir. Başta çıkma kavramının tanımı dikkate alındığında başta çıkmanın bireyin çevresiyle karşılaştığında katıldığı ve bireyin karşılaştığı taleplerin üstesinden gelmeyi gerektiren ve kişinin kaynaklarını zorlayan devam eden bir özellikten ziyade bir süreci ifade ettiği söylenebilir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 141). Başta çıkma, iç ve dış taleplere ve bunlar arasındaki çatışmalara hâkim olmak, hoş görmek ve azaltmak için gösterilen çabaları ifade eder. Yönetim ve psikoloji araştırmalarının çoğu başta çıkmanın geleneksel ve tepkisel doğasına odaklanmıştır. Proaktif başa çıkma ise, belirli stres faktörlerine yönlendirilmeden, genelleştirilmiş bir şekilde potansiyel stres kaynaklarını önlemek veya değiştirmek için gösterilen bireysel çabalar olarak tanımlanır. Bu nedenle, proaktif başa çıkma, yöneticiler için ve onlar tarafından, stresle ilgili olumsuz etkiler oluşmadan önce

kaynaklara erişerek stres etkenlerini azaltmak için bir planlama aracı olarak kullanılabilir (Sharma vd., 2022).

Proaktif başa çıkma, yeni fırsatlar yaratma, kişisel gelişimi kolaylaştırma ve zorlu hedeflere ulaşmak için çeşitli kaynakları bir araya getirmek amacıyla bireylerin gösterdikleri çabalarıdır. Proaktif başa çıkma mevcut tehditleri telafi etmeyi amaçlayan geleneksel başa çıkmadan farklı olarak geleceğe yöneliktir. Bu açıdan proaktif başa çıkma, risk yönetimini esas alan geleneksel başa çıkma yaklaşımından farklı olarak hedef yönelimli bir yaklaşımı esas alır. Proaktif bireylerin bir hedefi vardır ve gelecekteki stres etkenini bir tehdit yerine bir meydan okuma olarak görürler ve bu tür bireyler büyüme için yapıcı eylemler ve fırsatlar yaratmada proaktif davranırlar (Schwarzer ve Taubert, 2002; Greenglass ve Fiksenbaum, 2005; Schwarzer ve Knoll 2009).

Geleneksel başa çıkmada önemli nokta, başa çıkma sürecinin doğası gereği reaktif olmasıdır. Stresör bir bireyi etkiler ve birey bu strese tepki verir ve ardından sıkıntıyı hafifletmenin olası yollarını ve/veya durumu değiştirmenin yollarını belirler. Proaktif başa çıkmada, birey hala çevresine tepki gösterir, ancak aynı zamanda gelecekte potansiyel stres faktörlerini tamponlamak için önceden beceriler geliştirir ve kullanır. Ancak proaktif başa çıkma, geleceğe yönelik olma özelliği gösteren önleyici başa çıkmadan da farklıdır. Her ikisi de geleceğe yönelik olsa da, proaktif başa çıkmada oluşturulan motivasyon, talepleri bir meydan okuma olarak görmekten kaynaklanırken, önleyici başa çıkmada ise talepler daha çok bir tehdit olarak görülür ve kişiyi amaçlı eylemlerde bulunmaya zorlamak yerine kaynakları korumaya dönük savunmacı bir yaklaşım sergilemeye yönlendirir (Ersen ve Bilgiç, 2018).

Proaktif başa çıkma, stresli olaylarla başa çıkmak için yararlı bir stratejidir. Kişinin ihtiyaç duyduğu iş nitelikleriyle ilgili mevcut zorluklar dahil gelecekteki zorluklar ışığında düşünme ve hazırlanma eğilimini ifade eder. Bu nedenle proaktif başa çıkma, zorlu hedeflerin teşvik edilmesini ve kişisel gelişimi kolaylaştırır. Geleceğe yöneliktir ve öz yeterlilik ve sosyal destek gibi genel kaynakları oluşturma çabalarından oluşur. İnsanların bir vizyona sahip olduklarını ve zor durumlarda risk yönetimi stratejileri yerine hedef yönetimi stratejilerini benimsediklerini ifade eder. Zor durumları zorlayıcı ve teşvik edici olarak algıladıkları ve bu anlamda proaktif başa çıkma motivasyonu olumludur (Van der Heijden ve Spurk, 2019).

Proaktif başa çıkma, bireyin zorlu zamanlarda iş üretkenliğini korumak gibi etkili uyumu teşvik eden kişisel kaynağı olarak görülür. Bu nedenle proaktif başa çıkma yetenekleri daha yüksek olan bireylerin işle ilgili daha fazla beceriye sahip oldukları ve değişikliklere daha iyi uyum sağlayabildikleri düşünülür. Bunun sonucu olarak da daha yüksek iş üretkenliğine sahip oldukları varsayılır (Chang vd., 2021).

Proaktif başa çıkma, stresli olayları önlemek için harekete geçerek veya kaynakları biriktirerek ya da çevresinin kontrolünü kazanmaya ve sürdürmeye çalışarak gelecekteki stresörlerle daha iyi başa çıkmayı içerir. Bu başa çıkma yolu, bir stres etkeninden kaçınmaya veya bir kişi üzerindeki etkisini azaltmaya yardımcı olduğu için hem halihazırda var olan taleplerle hem de gelecekteki potansiyel stresörlerle baş etmeye yardımcı olur (Ślebarska ve Soucek, 2020).

Bir dizi farklı başa çıkma mekanizmasının yanı sıra proaktif başa çıkma, stres faktörlerini ve gelecekteki zorlukları yönetmek için yararlı olan kaynakları kişisel gelişimi kolaylaştıracak şekilde kullanma çabası olarak da tanımlanmaktadır. Stresli durumları çözmeyi veya bireyin stresörlere karşı olumsuz duygularını azaltmayı amaçlayan problem odaklı veya duygu odaklı başa çıkmadan aksine, proaktif başa çıkma belirsiz ve potansiyel zorluklarla uğraşırken büyüme odaklı bir anlayışı ifade eder. Araştırmalar, proaktif çalışanların reaktif çalışanlara kıyasla daha yüksek iş performansına sahip olduklarını göstermektedir. Kaynakların korunması teorisine göre proaktif başa çıkma, bireyin zorlu zamanlarda iş üretkenliğini korumak gibi etkili uyumunu teşvik eden kişisel kaynağıdır. Bu açıdan proaktif başa çıkma yetenekleri daha yüksek olan bireylerin işle ilgili daha fazla beceriye sahip oldukları ve değişikliklere daha iyi uyum sağlayabildikleri düşünülür (Chang vd., 2021).

Günümüzde hızlı değişen işletme çevresi ve dinamik pazar koşullarının oluşturduğu belirsizliğe bağlı ortaya çıkan stres faktörleri sürekli karar almak zorunda olan yöneticiler için başa çıkılması gereken önemli bir sorun oluşturur. Böyle bir ortamda proaktif başa çıkma davranışı sergileyen yöneticilerin geleneksel tepkisel başa çıkma davranışı gösterenlere göre daha başarılı olması olasıdır. Bu nedenle proaktif başa çıkma davranışı özellikle karmaşık ve değişken rekabet ortamında müşteri taleplerine karşı esnekliğe sahip olma, yeni pazar olanaklarının geliştirilmesi, yenilik ve yeni becerilerin kazanılmasıyla uyum sağlamada önemi her geçen gün artan çift yönlülük açısından da büyük önem taşır.

## 2.2. Bireysel Çift Yönlülük

Çift yönlülük kavramı özellikle son yıllarda literatürde tartışılan bir kavram olmasına rağmen kavramın en iyi nasıl anlaşılacağı ve işlevsel hale nasıl getirileceği belirsizliğini korumaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2013). Buna rağmen çift yönlü firmaların, mevcut fırsatları değerlendirmede ve yeni fırsatları keşfetmede diğerlerine göre daha başarılı olmaları, çift yönlülük kavramının öneminin artmasına neden olmaktadır. Venkatraman vd. (2007)'ye göre bir firmanın mevcut ürün pazarlarından yararlanırken yeni ürün pazarlarını da keşfetme yeteneği, uzun vadede hayatta kalması için çok önemlidir. Ayrıca Gibson ve Birkinshaw (2004)'ın belirttiği gibi çift yönlülük sürdürülebilir performansın önemli destekçilerindedir. Bu nedenle çift yönlülük kavramına olan ilgi son yıllarda giderek artmaktadır.

Çift yönlülük, stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, operasyon yönetimi ve örgütsel davranış gibi farklı araştırma alanlarında kullanılmaktadır. Çift yönlülük bir yeteneği yansıtır ve mevcut bilgiyi kullanma ve iyileştirme (sömürü) ile aynı zamanda işin yürütülmesi sırasında tespit edilen bilgi eksikliklerinin üstesinden gelmek için yeni bilgiler üretme (keşif) yeteneği olarak tanımlanabilir (Turner vd., 2013).

Mevcut çift yönlülük literatürü kuruluşların keşif ve kullanım amaçlarını takip etmesi gerektiğine vurgu yapan örgütsel çift yönlülüğe odaklanmaktadır (Junni vd., 2013). Oysa yapılan araştırmalar beklenenin çok uzağında olsa da çok yönlülüğün sadece örgütsel düzeyde bir yapı olmadığını, aynı zamanda ekip ve bireysel düzeyler gibi diğer kavramsal düzeylerde de araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Bledow vd., 2009; Birkinshaw ve Gupta, 2013; Bonesso vd., 2014).

Günümüzde çift yönlülük kavramı literatürde üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlar; yapısal çift yönlülük, bağlamsal çift yönlülük ve liderlik çift yönlülüğü olarak tanımlanmaktadır (Müller vd., 2019).

O'Reilly ve Tushman (2011) örgütsel çift yönlülük olarak da ifade edilen yapısal çift yönlülüğü dinamik yeteneğe benzetmiştir. Buna göre örgütsel çift yönlülük bir firmanın mevcut iç ve dış becerilerini, kaynaklarını ve yetkinliklerini müşterileri için değerli olacak şekilde güçlendirme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanır. Bu dinamik yeteneğin odak noktası, iş ortamının değişen doğası ve sürekli değişen iş ortamına yönelik kurumsal kaynakların uygun şekilde yeniden yapılandırılması üzerinde durmasıdır. Dinamik bir yetenek olarak, örgütsel çift yönlülük de, ademi merkezizetçilik, farklılaşma, hedeflenen entegrasyon ve üst düzey liderliğin aynı anda aranması ve işletme faaliyetlerinin takibini karakterize eden ödünleşimleri yönetme yeteneğini içeren karmaşık bir faaliyetler dizisidir.

Örgütsel çift yönlülük de, örgüt düzeyinde keşif ve kullanımın ayrılmasının gereğine vurgu yapılır. Bu nedenle örgütsel çift yönlülük yönetsel faaliyetleri ve bilgi sistemlerini koordine ederek yönetimin en üst seviyesinde keşif ve kullanım faaliyetlerini birbirinden ayırarak işletme faaliyetlerinin buna göre entegre edilmesini gerektirir. Buna karşı bireysel çift yönlülük olarak da bilinen bağlamsal çift yönlülük de ise, organizasyonda istihdam edilen kişilerin davranışsal yeteneklerine vurgu yapılmaktadır. Bireysel çift yönlülük kavramına göre, işletmenin gelişmesinin arkasındaki itici güç şirketin personeline ve özellikle bunların, yenilikçi keşif ve kullanım arasındaki dengeyi özerk bir şekilde oluşturma yeteneklerine bağlıdır. Çift yönlülüğün son boyutu liderlik çift yönlülüğüdür. Değişen çevre koşulları ve artan belirsizlikle başa

çıkma yönetimin örgütsel çift yönlülüğü sürdürme ihtiyacını göz önünde bulundurarak yönetsel kararlarını vermesi gerekir (Korpysa, 2021:28-29).

O'Reilly ve Tushman (2004) çift yönlü organizasyonların çift yönlü yöneticilere ihtiyaç duyduğunu öne sürmektedir. Gibson ve Birkinshaw (2004), bir adım daha ileri giderek, çift yönlü bir organizasyondaki her bireyin zamanını keşif ve kullanım arasında nasıl böleceğine karar vermesi gerektiğini ortaya koyarak örgütsel çift yönlülüğü tam olarak anlamak için, bireysel çift yönlülüğü daha iyi anlamak gerektiğinin altını çizmektedir. Bu açıdan bireysel çift yönlülük, iş ortamını yönetmek ve bir organizasyonun çift yönlü olabilmesi için destekleyici yapılar ve güven oluşturmada liderliğe ve bireylerin davranışına daha fazla odaklanmayı sağlar.

Bireysel çift yönlülük, örgütsel çift yönlülük kavramına meydan okur ve onu süreçleri kullanan ve bir firmadaki bireylerin keşif ve kullanım arasında en uygun dengeyi bulmak için zamanlarını en iyi nasıl yönetecekleri konusunda kendi kararlarını vermelerine izin veren bir yaklaşıma dönüştürür (Tarody, 2016; Turner vd., 2013; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Kang ve Snell (2009) bireysel çift yönlülüğün ve bir bütün olarak bir organizasyonun çift yönlülüğünün, bireylerin belirli eylemlerinden kaynaklandığını ve dolayısıyla bir firmanın insan kaynağına ayrılmaz bir şekilde bağlı olduğunu varsayar.

Gibson ve Birkinshaw (2004)'e göre, bir şirketteki her çalışan, aynı anda mevcut pazarlara değer sunma ve aynı zamanda çevredeki değişikliklere uygun şekilde tepki verme yeteneğine sahiptir. Ayrıca, bir birimdeki her bireyin kendi işlevsel alanındaki mevcut pazarlara aynı anda değer sunabileceği varsayılır. Bir organizasyonun çift yönlü becerisi, bireylerin etkinliklerinin ve çift yönlü becerilerinin toplamından çok, birbiriyle ilişkili bireysel ve örgütsel faktörlerin bir fonksiyonudur. Bir firma tarafından istihdam edilen bireylerin yeteneği, firmanın çift yönlülüğü üzerinde toplu bir etkiye sahiptir. Bu, çalışanların çift yönlü becerilerinin uzun vadeli kurumsal hayatta kalma ve performans için gerekli olduğu anlamına gelir ve sonuç olarak, çalışanların çift yönlü becerileri organizasyon düzeyindeki çift yönlülük ile pozitif bir ilişki içindedir (Raisch vd., 2009).

Çalışan düzeyinde kullanım faaliyetleri, verimlilik ve etkinlikte kısa vadeli iyileştirmeler yapmak için mevcut bilgi ve becerilerin kullanılmasını içerir. Keşfedici faaliyetler ise yeni ürün ve süreç yeniliği arama, rekabetçi çözümler ve faaliyetler gibi davranışları içermektedir. Bu, çalışanların yeni beceriler veya bilgiler öğrenmesini ve mevcut rutinleri uyarlamasını gerektirir. Bu nedenle çalışan çift yönlülüğü, belirli bir zaman diliminde, kullanım ve keşifle ilgili faaliyetleri birleştirmek için çalışanların davranışsal yönelimini ifade eden çok boyutlu bir yapıdır (Caniëls ve Veld, 2016).

Yönetici düzeyinde çift yönlülüğü ele alan Mom vd. (2007)'e göre yöneticilerin keşif faaliyetlerinin özünde deneyimde çeşitlilik yaratmak yer alırken, yöneticilerin kullanım faaliyetlerinin özünü deneyimde güvenilirlik yaratmak oluşturur (Mom vd., 2007: 912).

Rogan ve Mors (2014), bireysel çift yönlülüğe ilişkin ileri sürdükleri ağ perspektifinde, yöneticilerin keşif ve kullanım için iç ve dış ağlarının farklı kısımlarını kullanabileceğini savunmaktadır. Bir taraftan sınırlı kaynaklarının mevcut ve yeni işler arasında kaynak tahsisi gerektirdiğini ve dolayısıyla keşif ve kullanımın ayrılması gerektirdiğini öne sürerken; diğer taraftan yeni ve mevcut işler arasında fikirlerin çapraz döllenmesinin keşif ve kullanımının entegrasyonuna dayandığını kabul etmektedirler. Bu kapsamda Mom vd. (2015)'de çok yönlü yöneticilerin birden fazla rolü yerine getirebildiğini, çok farklı faaliyetlerde bulunabildiğini ileri sürmektedir.

Bu nedenle değişen işletme çevresi ve dinamik pazar koşullarına bağlı ortaya çıkan bu farklı rol ve faaliyetlere göre karar almak zorunda olan yöneticiler için oluşacak stres faktörlerinin proaktif başa çıkma davranışına sahip yöneticilerce daha başarılı yönetilmesi olağandır. Bunun doğal sonucu olarak proaktif

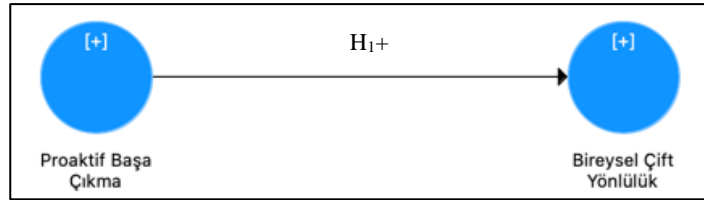
başta çıkma davranışına sahip yöneticilerde keşif ve kullanıma ilişkin roller arasındaki geçişler ile bunlara ilişkin entegrasyon başarısı yani bireysel çift yönlülüğün daha yüksek olması beklenir.

**H1:** Proaktif başta çıkma davranışı arttıkça bireysel çift yönlülük artar.

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma kapsamında bireysel çift yönlülüğe etkisi açısından proaktif başta çıkma davranışı ele alınmaktadır. Bu amaçla oluşturulan çalışmanın araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir. Araştırmada genel tarama modellerinden korelasyon türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma Doğu Marmara bölgesinde imalat sektöründe yer alan üretim işletmelerindeki tüm kademe yöneticilerden oluşan 266 katılımcılı örneklemden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Örneklemin oluşturulmasında veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Ulaşılan örnek büyüklüğünün yeterliliğinin belirlenmesinde çalışma kapsamında ölçümü yapılan serbest parametre sayısı dikkate alınmış ve parametre sayısının 10 katının üstünde örnek büyüklüğüne ulaşılmıştır. Bu durum Jöreskog ve Sörbom (1996) ile Muthén ve Muthén (2002) önerdikleri örnek büyüklüğünün serbest parametre sayısının minimum 10 katına kadar olması gerektiğine ilişkin varsayımlarını karşılamaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Değişken Ölçümü

Değişkenlerin ölçümünde daha önce farklı çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Bu amaçla proaktif başta çıkma davranışının ölçümünde Greenglass, Schwarzer ve Taubert (1999) tarafından geliştirilen Proaktif Başta Çıkma Envanterinden yararlanılmıştır. Envanterin Türkçe versiyonu Uskül ve Greenglass (2005) tarafından uyarlanmış olup çalışma kapsamında proaktif başta çıkma boyutunu içeren 14 sorulu bu ölçek kullanılmıştır.

Bireysel çift yönlülük Birkinshaw ve Gibson (2004) tarafından geliştirilen ve Zhang vd. (2019) tarafından kullanılan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. 4 sorudan oluşan ölçek farklı çalışmalarda kullanılmıştır.

Değişkenler altılı Likert ölçek yardımıyla ölçülmüş olup değişken ifadeleri 1 ile 6 puan arasında "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kısmen Katılmıyorum; 4=Kısmen Katılıyorum; 5=Katılıyorum; 6=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi yöntemi ve Smart PLS programı kullanılmıştır. Yöntem tercihinde değişken ve örnek sayısı dikkate alınmış ulaşılan örnek büyüklüğü yöntem açısından yeterli olduğundan değişkenler arası ilişkilerin incelenmesine geçilmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Bulgular

Çalışmada elde edilen sonuçlar katılımcıların temel demografik değişkenlere verdikleri yanıtlar açısından incelendiğinde çalışmaya katılanların %32,33'ü kadın, %65,79'u erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 58 arasında değişim göstermekte ve %38,72'si 20-29, %37,97'si 30-40, %23,32'i 41-58 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %74,82'si 1-9 yıl arası deneyime sahipken %19,17'si 10-19 yıl arasında, %6,76'sı 20 yıl ve üzerinde deneyime sahiptir. Eğitim durumları dikkate alındığında katılımcıların %27,07'si önlisans ve altı, %56,39'u lisans, %12,03'ü lisansüstü eğitime sahiptir. Bulgular dikkate alındığında örneklemin ağırlıklı olarak lisans düzeyinde eğitime sahip 1-10 yıl arasında deneyimli ve 20-40 yaş grubundaki yöneticilerden oluştuğu söylenebilir.

### 4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Çalışma kapsamında değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinde faktör ve güvenilirlik analizleri kullanılmıştır. Faktör analizinde öncelikle değişkenlerin literatürde yer alan şekilde bir faktör yapısı sergileyip sergilemediklerinin teyit edilebilmesi açısından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı analizlerde %40 ve altı yüklenme değerlerine sahip olan ve istatistiksel olarak anlamlı yüklenme değeri sergilemeyen ifadeler analiz dışında bırakılmıştır. Analizlerde sonuçlara temel bootstrapping ve hata düzeltme yöntemi kullanılarak %5 hata payı ile ulaşılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen faktör yükü ve güvenilirlik değerleri Tablo 1'de yer almaktadır. Sonuçlar dikkate alındığında faktör yüklerinin ve geçerliklerin kabul edilebilir sınırların üstünde olduğu görülmektedir. Sonuçlar değişkenlerin Türkiye örneklemini açısından geçerliliğine işaret etmektedir.

**Tablo 1.** Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Proaktif Başa Çıkma	Bireysel Çift Yönlülük	CA	rho_A	CR	AVE
B1S1	0.592		0.874	0.887	0.897	0.445
B1S3	0.729					
B1S4	0.761					
B1S5	0.646					
B1S6	0.778					
B1S7	0.696					
B1S8	0.664					
B1S10	0.521					
B1S11	0.710					
B1S12	0.515					
B1S13	0.664					
B2S1		0.771	0.781	0.786	0.859	0.605
B2S2		0.817				
B2S3		0.806				
B2S4		0.713				

CA: Cronbach's Alpha  
 CR: Composite Reliability  
 AVE: Average Variance Extracted

Tablo 1'deki sonuçlar incelendiğinde değişkenlerin faktör yüklerinin en az %50 ve üzerinde geneli itibari ile ise %70 ve üzerinde sonuçlar verdiği görülmektedir. Faktörlere ilişkin güvenilirlik değerlerinin ise %78 ve üzerinde olduğu ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin de %44,5 ve üzerinde sonuçlar içerdiği gözlenmektedir. Proaktif başa çıkma ve bireysel çift yönlülük değişkenlerine ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin sırası ile 0,874 ve 0,781 olması ölçüm aracındaki değişkenlerin yüksek iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğunu, birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,897 ve 0,859, rho\_A değerlerinin ise 0,887 ve 0,786 olması da değişkenlerin yüksek yapısal güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Değişkenlerin ayrışma geçerliklerinin değerlendirilmesi için açıklanan ortalama varyans (AVE) ve Fornell ve Larcker kriter değerlerine bakılmıştır. AVE değerlerinin 0.40 üzerinde olması ve Fornell ve Larcker (1981) kriter değerlerde değişkenlerin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarının değişkenlerin AVE değerlerinin karekökünden küçük olması dolayısıyla (Tablo 2) ayrışma geçerliğinin de sağlandığına işaret etmektedir (Hair vd., 2017; Chiang ve Hsieh, 2012).

**Tablo 2.** Fornell ve Larcker Değerleri

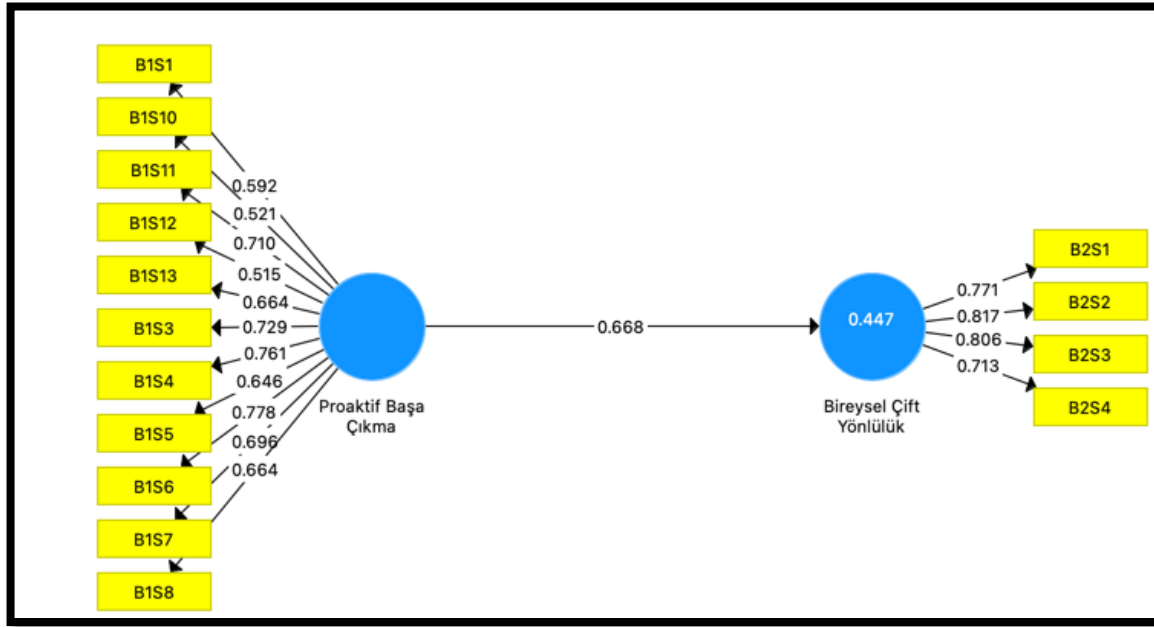
	Bireysel Çift Yönlülük	Proaktif Başa Çıkma
Bireysel Çift Yönlülük	0.778	
Proaktif Başa Çıkma	0.668	0.667

Sonuçlar kullanılan değişkenlerin geçerli ve güvenilir olduklarını ve değişkenler arası ilişkilerin analiz edilebileceğini göstermektedir.

### 4.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi yönteminin kullanıldığı çalışmada analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 2'de görülmektedir. Sonuçlara göre proaktif başa çıkma davranışı yöneticilerin bireysel çift yönlülüğünü istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani proaktif başa çıkma düzeyi yüksek olan yöneticilerde bireysel çift yönlülükte artmaktadır. Değişkenler arası ilişki düzeyi dikkate alındığında proaktif başa çıkma düzeyindeki bir birimlik artış yöneticilerin bireysel çift yönlülüğünü 0,668 standart etki düzeyinde ve istatistiksel olarak 0,001 seviyesinde anlamlı şekilde artırmaktadır. Elde edilen bu bulgu araştırma hipotezinin (H1) desteklendiğini göstermektedir.





Şekil 2. Değişkenler arası yol analizi sonuçları

Analiz sonucunda elde edilen bulgular ayrıca proaktif başa çıkma davranışının yöneticilerin çift yönlülüğü ile %44,7'lik ortak varyans paylaştığını yani proaktif başa çıkma davranışının yöneticilerin çift yönlülüğündeki değişkenliğin %44,7 gibi yüksek bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Bu yüksek açıklama proaktif başa çıkma davranışının yöneticilerin çift yönlülüğü açısından önemli bir belirleyici olduğunu desteklemektedir.

Yapılan analizlerde ayrıca proaktif başa çıkma davranışı ve yöneticilerin çift yönlülüğü arasındaki ilişkinin cinsiyet, yaş ve eğitim durumu ve firma büyüklüğü gibi değişkenlere göre farklılaşmadığı da gözlenmiştir. Bu durum örneklem açısından farklı firma büyüklüklerinde ve farklı eğitim, yaş veya cinsiyete sahip yöneticiler açısından proaktif başa çıkma davranışı ile yöneticilerin çift yönlülüğü arasındaki pozitif ilişkinin değişmediği ve etkisini koruduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Anlamlılık Sonuçları

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
B1S1 <- Proaktif Başa Çıkma	0.592	0.592	0.051	11.540	0.000
B1S3 <- Proaktif Başa Çıkma	0.729	0.728	0.032	22.951	0.000
B1S4 <- Proaktif Başa Çıkma	0.761	0.758	0.029	26.418	0.000
B1S5 <- Proaktif Başa Çıkma	0.646	0.647	0.041	15.631	0.000
B1S6 <- Proaktif Başa Çıkma	0.778	0.775	0.031	24.723	0.000
B1S7 <- Proaktif Başa Çıkma	0.696	0.691	0.046	15.027	0.000
B1S8 <- Proaktif Başa Çıkma	0.664	0.663	0.047	14.241	0.000
B1S10 <- Proaktif Başa Çıkma	0.521	0.518	0.063	8.268	0.000
B1S11 <- Proaktif Başa Çıkma	0.710	0.709	0.037	19.353	0.000
B1S12 <- Proaktif Başa Çıkma	0.515	0.509	0.070	7.405	0.000
B1S13 <- Proaktif Başa Çıkma	0.664	0.659	0.052	12.761	0.000
B2S1 <- Bireysel Çift Yönlülük	0.771	0.767	0.044	17.694	0.000
B2S2 <- Bireysel Çift Yönlülük	0.817	0.814	0.027	29.809	0.000

B2S3 <- Bireysel Çift Yönlülük	0.806	0.806	0.025	31.687	0.000
B2S4 <- Bireysel Çift Yönlülük	0.713	0.712	0.038	18.602	0.000

## 5. Sonuç

Çalışma bulgularına göre proaktif başa çıkma davranışı yöneticilerin çift yönlülüğünü artırmaktadır. Bu durum yüksek proaktif başa çıkma davranışının desteklendiği örgütsel ortamlarda yöneticilerin çift yönlülüğünün desteklendiğini ve dolaylı olarak belirsizliklerle başa çıkma performanslarının arttığını ortaya koymaktadır. Bulgular proaktif başa çıkma davranışının etkilerinin yöneticilerin bireysel çift yönlülük algılarının %44,7 gibi önemli bir kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır.

Günümüz işletme çevresinin her geçen gün daha dinamik bir hal alması ve rekabet yoğunluğunun artması yöneticilerin alacakları kararlar nedeni ile karşılaştıkları belirsizlik ve stres düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle stresli olaylarla başa çıkmak için yararlı bir strateji olarak ön plana çıkan proaktif başa çıkma davranışı yöneticilerin mevcut ve gelecekteki zorluklar ışığında düşünme ve hazırlanmasını sağlayarak çift yönlü gelişmesine katkı sağlar. Çünkü proaktif başa çıkma davranışı sergileyen yönetici risk yönetimi stratejileri yerine hedef yönetimi stratejilerini benimser. Bu nedenle bu tür yöneticiler sadece bugünü değil geleceği de düşünerek zorlu hedeflere karşı ihtiyaç duyacakları iş nitelikleriyle ilgili mevcut ve gelecekteki zorlukları da dikkate alarak hazırlanır.

Bu hazırlık yöneticinin uzun vadede yeni pazar olanaklarının geliştirilmesi, yenilik, yeni becerilerin kazanılması ve esneklik gibi faaliyetleri içeren keşifsel alanları içerdiği gibi kısa vadede ve eş zamanlı olarak verimliliğe, kısa vadeli hedeflere ve mevcut bilgilere dayanan rutin süreçlere odaklı iyileştirmeleri kapsayan yönetsel kullanımı da içerir. Bu açıdan proaktif başa çıkma keşif ve kullanımı içeren çift yönlülüğün gelişmesi için doğal bir teşvik ve motivasyon sağlar (Crant, 2000; Cheng vd., 2012; Clercq vd., 2021).

Ele aldığı değişkenler ve incelenen ilişki açısından öncü çalışmalardan biri olan bu çalışmada elde edilen bulgular daha önce farklı çalışmalarda raporlanmış yukarıda adı geçen çeşitli çalışmaların deneysel sonuçlarını Türkiye örneklemini açısından da doğrulamaktadır.

Son çeyrek asırda ekonomik, çevresel ve sosyal alanda yaşanan savaş, kriz, salgın vb. gelişmeler işletmeleri ve yöneticileri her geçen gün daha da zorlarken bu gelişmelerle başa çıkabilmek açısından yöneticilerin kısa vadeli tepkisel başa çıkma kabiliyetleri yetersiz kalmaktadır. Bu gelişmelerin işletme içerisindeki süreçlere yansımaları yöneticilerin daha karmaşık ve çelişkili ortamlarda karar alması şeklinde olmaktadır. Bunların sonucunda ortaya çıkan belirsizlik, stres ve eş anlı farklı kararlar alma ihtiyacının artması yöneticiler için proaktif başa çıkma davranışına olan ihtiyacının da giderek artmasına neden olmaktadır. Bu açıdan tüm yönetsel süreçlerde proaktif başa çıkma davranışının önemi ve potansiyel faydalarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Özellikle çalışma kapsamında proaktif başa çıkma davranışının yönetici çift yönlülüğü davranışını olumlu etkilemesi yöneticilerin hem mevcut iş süreçlerini iyileştirmede daha verimli olmalarını hem de yeniliğe olan katkılarını artıracığından işletmenin yenilik performansı ve verimliliğini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle proaktif başa çıkmayı destekleyen örgütsel ortamlar işletme başarısı açısından özellikle uzun vadede olumlu sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışmada incelenen değişkenler ve Türkiye örneklemini açısından konu ile ilgili yapılmış çalışmalara rastlanmadığından karşılaştırmalar yapılamamış olup, konu ile ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Yeni çalışmalar ve farklı örneklem kesimlerinde proaktif başa çıkma davranışının çalışan ve yöneticilerin iş performanslarına ve bunlarla ilişkili diğer değişkenlere olan etkilerinin de incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Ahmetoğulları, K., & Yücel, R. (2021). Rekabet Yoğunluğu Ve Teknoloji Yönetiminin Muhasebe Bilgi Sistemi Ve Firma Performansı İlişkisine Etkileri. *Pearson Journal of Social Sciences - Humanities*, 16, 15-35.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Bledow, R. F., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. <https://doi.org/10.1111/j.17549434.2009.01154.x>
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392-405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003>
- Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L.F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*, 171, 110508, 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Cheng, C., Kogan, A. & Chio, J. H.M. (2012). The effectiveness of a new, coping flexibility intervention as compared with a cognitive-behavioural intervention in managing work stress. *Work & Stress*, 26:3, 272-288
- Clercq, D. D. & Pereira, R. (2021). Proactive champions: how personal and organizational resources enable proactive personalities to become idea champions, *The Journal of Social Psychology*, AHEAD-OF-PRINT, 1-22. DOI: 10.1080/00224545.2021.1973945
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Eren, M.Ş., Yücel, R., & Eren, S.S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Journal of Yasar University*, 5(18), 3102-3116.
- Ersen, Ö., & Bilgiç, R. (2018). The effect of proactive and preventive coping styles on personal and organizational outcomes: Be proactive if you want good outcomes. *Cogent Psychology*, 5:1, 1-14. DOI: 10.1080/23311908.2018.1492865
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Greenglass, E., Schwarzer, R., & Taubert, S. (1999). The Proactive Coping Inventory (PCI): A Multidimensional Research Instrument. 20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland, July 12-14 1999.

- Greenglass, E.R., & Fiksenbaum, L. (2005). Frequently asked question regarding the Proactive Coping Inventory (PCI). [http://userpage.fu-berlin.de/~health/pci\\_faq.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~health/pci_faq.pdf)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (Second Edition) Thousand Oaks: Sage.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Uppsala, Sweden: Scientific Software International.
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity: a meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 299-312.
- Kang, S.C., & Snell, S.A. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46: 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Korpysa, J. (2021). Process Ambidexterity in Startups Innovation. *Management Systems in Production Engineering*, 29 (1), 27-32. <https://doi.org/10.2478/mspe-2021-0004>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.
- Mom, T. J., Fourné, S. P., & Jansen, J. J. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54, 133-153. doi:10.1002/hrm.21663
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44, 910-931. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x
- Mom, T.J., Van Den Bosch, F.A., & Volberda, H.W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organisation Science*, 20, 812-828.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural equation modeling*, 9(4), 599-620.
- Müller S. D., Päske N., & Rodil L. (2019). Managing Ambidexterity in Startups Pursuing Digital Innovation. *Communications of the Association for Information Systems*, 44, 273-298.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future (June 26, 2013). *Academy of Management Perspectives*, Forthcoming, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper No. 142, Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 2130; Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 13-1, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.4.5>
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143-165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860-1877. doi:10.1287/orsc.2014.0901
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2009). Proactive coping. In *The encyclopedia of positive psychology*, S. J. Lopez, Ed. Wiley-Blackwell, 781-784.

- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In *Beyond Coping: Meeting goals, visions and challenges*, E. Frydenberg, Ed. London: Oxford University Press, 19–35.
- Sharma, P. N., Silvas, J. M., & Guadagnoli, M. (2022). Attention leaders: Are you losing the battle with stress? Arm yourself with proactive coping. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100845, 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100845>
- Ślebarska, K., & Soucek, R. (2020). Change of organizational newcomers' unmet expectations: Does proactive coping matter? *PLoS ONE* 15(12), 1-12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243234>
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 47(5), 39-52. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.05.04
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.
- Uskul, A.K., & Greenglass, E.R. (2005). Psychological well-being in a Turkish-Canadian sample. *Anxiety, Stress, and Coping*, 18, 269–278.
- Van der Heijden, B., & Spurk, D. (2019). Moderating role of LMX and proactive coping in the relationship between learning value of the job and employability enhancement among academic staff employees. *Career Development International*, Vol. 24 No. 2, 163-186.
- Venkatraman, N., Lee, C., & Iyer, B. (2007). *Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector*, Boston: Boston University School of Management.
- Yücel, D. (2021). Endüstri 4.0 ve İnovasyon Paradigması: Fırsatlar Ve Zorluklar. *İçinde Yönetim – Strateji – Organizasyon: Teoride ve Uygulamada (Cilt 1)*, 257 -276, Editör:Karabulut Şahin, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yücel, D., & Yücel, R. (2022). Yenilik Stratejisinin Uygulanmasında Rekabet Yoğunluğu Ve Teknolojik İşbirliğinin Etkileri. III. International Academician Studies Congress 2022 Change & Adaptation, Full Text Book, 539-549, (13-16.05.2022), Osmaniye/Türkiye.
- Zhang, Y. I., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual Ambidexterity And Antecedents In A Changing Context. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950021. <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>