

DİJİTAL LİDERLİĞİN OTEL ÇALIŞANLARININ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DEĞİŞİME DİRENCİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Erkan TAŞKIRAN*

Öz

Dijitalleşen dünyanın hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkisi baş döndürücü bir hızla devam etmektedir. Bu etkiyi anlamak ve yönetmek ise günümüz liderlerinin sorumluluğunu artırmaktadır. Dijital liderlik olarak karşılık bulan bu yeni liderlik tarzı değişim kültürü yaratma ve yenilikçi bir vizyonu içermelidir. Yenilikçi vizyonu hayata geçirmede en önemli araç ise çalışanlardır. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı dijital liderliğin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyicilik rolünü araştırmaktır. Araştırma için veri toplamak üzere nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Veriler ülkemizin önemli turizm destinasyonlarının başında gelen Antalya ili Lara destinasyonunda faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 383 çalışan üzerinden toplanmıştır. Elde edilen veriler Jamovi programı ve SPSS Process makrosu ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde ve anlamlı, değişime direncin ise yenilikçi iş davranışını negatif ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmanın temel amacı kapsamında dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici bir rolü olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular araştırmanın son kısmında tartışılarak, uygulayıcı ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı, Değişime Direnc.

THE EFFECT OF DIGITAL LEADERSHIP ON HOTEL EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE MODERATING ROLE OF RESISTANCE TO CHANGE

Abstract

The impact of the digitalised world on both individuals and organisations continues at a dizzying pace. Understanding and managing this impact increases the responsibility of today's leaders. This new leadership style, which is recognised as digital leadership, should include creating a culture of change and an innovative vision. The most important tool in realising the innovative vision is the employees. In this context, the main purpose of the study is to investigate the moderating role of resistance to change in the effect of digital leadership on the innovative work

* Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Turizm İşletmeciliği Bölümü, erkantaskiran@duzce.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9696-9358>

behaviour of hotel employees. In order to collect data for the research, three different scales were used by using the survey technique from quantitative research methods. The data were collected from 383 employees working in five five-star hotel establishments operating in Lara destination of Antalya province, one of the most important tourism destinations of our country. The gathered data were analysed with Jamovi program and SPSS Process macro. Research findings revealed that digital leadership positively and significantly affects innovative work behaviour, while resistance to change negatively and significantly affects innovative work behaviour. Within the scope of the main purpose of the research, it was determined that resistance to change has a moderating role on the effect of digital leadership on innovative work behaviour. The obtained findings are discussed in the last part of the study and suggestions for practitioners and researchers are presented.

Keywords: *Digital Leadership, Innovative Work Behavior, Resistance to Change.*

Giriş

Günümüzde örgütler, iş yaşamında yaşanan değişimleri içselleştirip özümsemek üzere kendi süreçlerine uyumlaştırarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. KPMG danışmanlık şirketinin yaptığı araştırmaya göre iş dünyasındaki yöneticilerin çoğunluğu yakın gelecekte geniş kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecinin içerisinde olacaklarını düşünmektedir (Teichmann ve Hüning, 2018). 2022 yılında yapılan diğer bir araştırmada yöneticilerin yakın gelecekte işlerini etkileyecek en temel gelişmenin teknoloji ve inovasyon odaklı olacağı öngörülmektedir (Great Place to Work, 2022). Dolayısıyla tüm bu gelişme ve beklentiler altında geleneksel endüstri kurallarını yıkmak, yeni pazarlarda güçlü bir şekilde var olabilmek ve yenilikçi bir anlayışla yeni ürün ve hizmetlere yönelmek için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır (Daft, 2015). Bu kapsamda yeni dönemin gereklerine uygun farklı ve güncel bir liderlik tarzı olarak dijital liderlik ön plana çıkmaktadır.

Dijital liderlik örgütsel hedeflere ulaşmak için dijital varlıkların kullanılmasıdır ve bir liderin yeteneklerini dijital teknolojilerle birleştirmesini gerektirir (Öngel vd., 2024). Dijital liderliğin çalışanlarını davranış ve çıktıları üzerinde olumlu sonuçları olabilmektedir. Örneğin dijital liderler neyin, nasıl yapılacağına dair gerekli bilgiyi sağlayarak, çalışanların yenilikçiliğe açık olma ve teknoloji kullanmaya olan meraklarını artırabilir (Teichmann ve Hüning, 2018). Diğer taraftan dijital bir lider, bilgi ve teknoloji çağında gelişme ve yenilikleri örgütün başarısı ve gelecek pozisyonu için yönetebilen bir rol üstlenmektedir (Telli, 2022). Bu tür liderlik, organizasyondaki dijital çalışma ve bilgi süreçlerini yönlendirir, kolaylaştırır ve koordine eder (Yoong, 2010). Dijital liderler ayrıca, örgüt içindeki yenilikçi davranışları geliştirirler (Büyükbeşe ve Doğan, 2022). Dolayısıyla çalışanlar daha farklı ve yeni ürün ve hizmet düşünmeye, tasarlamaya ve ortaya koymaya çalışacağı için dijital liderlik çalışanların yenilikçi iş davranışlarına pozitif yönde etki edebilir. Nitekim literatürdeki çalışmalar (Büyükbeşe ve Doğan, 2022; Ulusal ve

Yüreğir, 2020) dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan yenilikçiliğin temeli fikirler ve fikirleri geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren bireyler olduğu için (Scott ve Bruce, 1994) çalışanların rolü yadsınamayacak düzeyde önemlidir. Yenilikçi iş davranışı, çalışanlar tarafından yoğun görev gereklilikleriyle başa çıkmak için kullanılan sorun odaklı bir stratejiyi açıklamaktadır (Janssen, 2000). Yenilikçi iş davranışı, çalışanların içsel yaratıcılığının dışa vurulması suretiyle yaratıcı ürünler geliştirmek için kullanılan bir yöntem ve çalışanların performansı artırmak veya işle ilgili sorunları çözmek için yeni fikirler üretip uyguladıkları bir süreç olarak değerlendirilebilir (Li ve Hsu, 2016). Dolayısıyla dijital liderlik sonucunda ortaya çıkabilecek değişimle birlikte yenilikçi iş davranışlarına karşı, çalışanların direnç gösterip göstermemesi dikkate alınmalıdır. Bu manada dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi değişime direnç gösterip göstermemelerine bağlı olarak farklılaşabilir.

Araştırma değişkenleri ile ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını konu alan araştırmaların, örgütsel düzeyde yenilikçilik üzerine yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, şu zamana kadar daha az ilgi gördüğü söylenebilir. Mevcut araştırmaların çoğunlukla sağlık, imalat ve üretim sektöründe gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna karşılık araştırmacılar hizmet sektöründe yenilikçi iş davranışı üzerine daha fazla araştırma yapılması yönündeki ihtiyacı vurgulanmaktadır. Nitekim Li ve Hsu (2016), çalışanların yenilikçi iş davranışları konusunu hizmet sektörü bağlamında incelemeye başlamıştır. İlgili literatür incelendiğinde değişime direncin moderatör olarak incelendiği çalışmalar (Kara, 2024; Shaik vd., 2023; Arora vd., 2022; Srivastava ve Agrawal, 2020; Huang, 2015) görülmekle birlikte nispeten yeni bir konu olarak dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direncin birlikte incelendiği ve özellikle dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide değişime direncin rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda liderlik ve iş davranışı arasındaki ilişki geniş çapta ele alınmasına rağmen söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere dijital liderliğin turizm sektöründeki önemine dair teorik ve pratik çıkarımların sınırlı olduğu söylenebilir. Söz konusu sınırlılığa dikkat çekebilmek için dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık edecek ya da düzenleyici bir rol üstlenecek değişkenler üzerinden incelemek, literatürdeki mevcut boşluğun doldurulması için bir katkı niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye değişime direnç üzerinden yeni bir bakış açısı getirileceği düşünülmüştür.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmanın özgün değeri olarak dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili literatürün zenginleştirilmesi öngörülmektedir. Ayrıca bu

araştırmanın dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve değişime direnç ile ilişkisini incelemek üzere, dijital liderliğin otelcilik endüstrisindeki önemine dair hem teorik hem de pratik katkılar sağlaması beklenmektedir. Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye, değişime direncin yüksek ya da düşük olması üzerinden yeni bir bakış açısı getirilebileceği düşünülmektedir.

1. TEORİK ÇERÇEVE ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu başlığın altında çalışmanın temel değişkenleri olan dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direnç kavramları üzerinde durularak, ikinci kısımda ilgili araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri konu alan hipotezlerin geliştirilmesi detaylarına yer verilmiştir.

1.1. Dijital Liderlik

Günümüzde örgütlerin büyük bir çoğunluğu artık dijitalleşme sürecindedir (Klein, 2020). Bu kapsamda dijital araçlar yoluyla uygulanan liderlik türünü ifade eden dijital liderlik (Narbona, 2016), bir liderin yeteneklerini dijital teknolojilerle birleştirmeyi içerir (Öngel vd., 2024). Sheninger'a (2019) göre dijital liderlik teknolojinin stratejik kullanımını yoluyla kültürü değiştirmek ve geliştirmek için kullanılan dinamik bir akıl, davranış ve beceri kombinasyonundan oluşmaktadır. Dijital liderlik dijital bir dünyada örgütünün nasıl farklı olacağına dair dönüştürücü bir vizyon yaratılması ile başlar ve liderin astlarına bu vizyonu gerçekleştirmek üzere çalışanların katılımlarını sağlama yoluyla onlara ilham vermesiyle devam eder (Westerman vd., 2014). Bu kapsamda karar alma sürecini desteklemek için liderlik yeteneklerinin ve dijital teknolojinin birlikte kullanılması büyük bir önem taşır (Tigre vd., 2023). Dolayısıyla dijital liderlik, örgüte değer katmak amacıyla dijital teknolojiyi liderlik tarzının bir parçası olarak kullanmak üzere kültür ve dijital yetkinliğin bütünleştirilmesinin bir sonucudur (Sasmako vd., 2019).

Dijital liderlik, örgütlerin iş stratejilerini uyarlayarak ve dönüştürerek yeni dijital çağda hayatta kalmaları açısından çok önemlidir. Bu tip liderler, iş hedeflerine ulaşmak ve dijital iş dönüşümünü başarılı bir şekilde yürütmek için örgütün dijital varlıklarını kullanır ve geliştirir. Diğer taraftan, geleneksel liderlere kıyasla daha farklı yeteneklere ve bakış açılara sahip olmalarına rağmen birçok örgüt dijital liderlerin değerini anlamamakta, bu da düşük performansa ve telafisi mümkün olmayan başarısızlıklara yol açmaktadır (Araujo vd., 2021). Dolayısıyla dijital liderler dijital iletişim becerilerine sahip olmalı ve dijital teknolojileri kullanmak için kültür ve dijital yetkinliği entegre edebilmelidir (Öngel vd., 2024).

Dijital liderlik temel olarak dijital dönüşümü planlayan, bu sürece aktif katılım gösteren ve örgütü dijital bir ortamda yönetmeyi hedefleyen bir liderlik tarzını içermektedir (Klein, 2020; Teichmann ve Hüning, 2018). Dönüşümcü liderlik, girişimci liderlik ve vizyoner liderlik gibi diğer bazı

liderlik tarzları ile benzerlik gösteren dijital liderlik (Sağbaş ve Erdoğan, 2022) esas itibariyle dijitalleşmeyi ve dijital dönüşümü gerçekleştirmek üzere izleyicilerini etkilemesi ve ilham vermesi açısından diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Dijital dönüşüm odaklı vizyonunu örgütün bütününe yaymak isteyen dijital liderler, örgüt kültürü başta olmak üzere yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik, öğrenme ve uzmanlık kazanma gibi süreçlerde izleyicilerine destek olarak hem liderlik vasıflarını yansıtmakta hem de dijitalleşme sürecinde örgütün stratejisi, iş modelleri, girişim odaklı planları ve zihinsel yapıları hakkında farklı ve yaratıcı düşünceler üretmektedir (Teichmann ve Hüning, 2018; El Sawy vd., 2016). Tüm bu özellikleri ve liderlik olgusuna yaklaşımı bağlamında, dijital liderliğin diğer liderliklerden ayrıldığını söylemek mümkündür.

1.2. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçilik, faydalı fikirlerin üretilmesi veya benimsenmesi yanında fikirlerin uygulanması ile ilgilidir (Scott and Bruce, 1994). İş yerinde yenilikçilik, işleri yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme ve sunma girişimlerinin süreci, sonuçları ve ürünleridir. Bu sürecin yenilik aşaması fikirlerin daha iyi prosedürler, uygulamalar veya ürünlere yönelik olarak uygulanması anlamına gelmektedir (Anderson vd., 2014). Yenilikçi iş davranışı ise gruba ya da örgüte fayda sağlamak amacıyla yeni fikirlerin bilinçli olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması olarak ifade edilmektedir (Janssen, 2000). Diğer bir ifadeyle yenilikçi iş davranışı, örgütün etkinliğini ve başarısını artırmak amacıyla yeni fikir, teknoloji, prosedür veya iş süreçlerinin üretilmesi, işlenmesi ve uygulanmasına yönelik bireysel bir çaba olarak tanımlanabilir (Anna vd., 2019). Ekstra rol davranışı olarak yenilikçi iş davranışı çalışanların yeni iş yöntemleri uygulaması, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermesi, yeni fikirleri uygulamak için gereken kaynakları tahsis etmesi ve yeni teknoloji veya süreçlerin peşinde olmasını kapsamaktadır (Guo vd., 2023). Dolayısıyla yenilikçi iş davranışı, organizasyon tarafından belirlenen ve lider tarafından yönlendirilen yenilik için gerekli bilgi ve becerilerin edinilmesine odaklanan öğrenme ve liderlik alt kavramlarını gerektirir (Fajri ve Agbo, 2024). Bu bilgiler ışığında yenilikçi iş davranışından bahsedebilmek için öncelikle çalışanların yapmak istediği yenilik çalışmalarının her adımının tespit edilmesi ile birlikte sorunun belirlenmesi, analiz edilmesi ve yenilikten sonra meydana gelebilecek örgüt açısından olumlu çıktılarının ortaya konması büyük bir önem taşır. Bunun yanında çalışanın gerçekleştireceği yenilikle ilgili örnekler incelenerek, örgüt içinde veya dışında düşüncesini destekleyecek iş ortamı içindeki atmosferin yaratılması gerekmektedir (Büyükbeşe ve Doğan, 2022).

1.3. Değişime Direnci

Direnç olgusu psikoloji, insan kaynakları ve hatta fizik gibi farklı alanlardan yararlanılarak eşit derecede geniş bir perspektiften incelenmiştir

(El-Taliawi, 2018). Değişime direncin genel kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte, literatüre bakıldığında direncin bireyi mevcut veya algılanan bir değişimin sonuçlarından korumak amacıyla ortaya çıktığı ve bireylerin yönetime karşı korkularını veya hayal kırıklıklarını ifade ettiği görülmektedir (Amarantou vd., 2018). Değişime direnç, önemli bir örgütsel engel olarak, bir örgüt tarafından başlatılan değişime ilişkin çalışanın tutumu olarak kavramsallaştırmıştır (Suryanayarana, 2023). Oreg (2003) değişime direnci, bir bireyin değişikliğe direnme veya değişiklik yapmaktan kaçınma, genel olarak değişimi değersizleştirme ve farklı bağlamlarda değişimi rahatsız edici bulma eğilimi olarak ifade etmektedir. Bir örgütte meydana gelen değişime direnç, çalışanların değişime karşı ve onu engelleyen olumsuz tepkileri olduğundan dolayı, örgütün büyümesinin sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır (Damawan ve Azizah, 2020). Değişime direnç genellikle teknoloji, yönetim uygulamaları veya ücretlendirme sistemlerinde büyük ölçekli değişiklikler getirme çabalarının neden beklentilerin altında kaldığını veya tamamen başarısız olduğunu açıklamak için örgütsel davranışla ilgili literatürde sıklıkla incelenmektedir (Oreg, 2006).

1.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu başlık altında değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler ve çalışmanın dayandığı temel kuram sunulmuştur.

1.4.1. Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı

Dijital liderlik, dönüşümcü liderlik tarzı ile dijital teknoloji kullanımının birleşimidir ve örgütlere değer yaratmak için dijital teknolojinin kullanımını optimize etmede liderin kültür ve yetkinliğinin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Miharjo ve Rikmana, 2018). Dijital dönüşümü sağlayan günümüz örgütleri dijital liderliğin var olması için sağlıklı bir zemin hazırlayarak çalışanların yenilikçi ve yaratıcı davranışlarının gelişmesine fayda sağlamaktadır. Bu kapsamda daha hızlı ve üretken karar alma, farklı ve beklentilerin ötesinde hizmet ortaya koyma ve daha güçlü iş bağlantıları ve ilişkileri geliştirerek yüksek düzeyde iş birliği sağlanabilir (Afandi, 2017). Bunun yanında dijital liderler yaratıcı ve yenilikçi bir kültürü bir yandan inşa ederken bir yandan da koruyarak örgütün bütününe nüfuz etmesi için aracılık etmektedir (Cheng vd., 2021).

Liderlik, çalışanların ve takım üyelerinin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Hughes vd., 2018). Liderlerin özellikleri, örgüt içinde yaptıkları seçimleri ve aldıkları kararları etkilerken, alınan bu kararlar da çalışanlarının tutum ve inançlarını etkilemektedir (Oreg ve Berson, 2011). Özellikle otelcilik endüstrisinde çalışanların örgütlerde yenilikçiliğin sağlanmasında önemli bir rolü söz konusudur (Aydın ve Erkilic, 2020). Dolayısıyla liderlik ile yenilikçi iş davranışı ve değişime direnç gibi çalışanların tutum ve davranışlarını birbirine bağlamak yanında liderlerin çalışanların değişime tepkilerini şekillendirmedeki rolünü ele almak özellikle

anlamli olacaktır. İlgili literatür incelendiğinde bazı liderlik tarzlarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarının önceli olduğu saptanmıştır. Örneğin otantik liderliğin (Cerne vd., 2013) ve dönüşümcü liderliğin (Groselj vd., 2021; Aydın ve Erkılıç, 2020, Afsar vd., 2014; Majumdar ve Ray, 2010), güçlendirici liderliğin (Guo vd., 2023), dönüşümcü liderliğin (Afsar ve Umrani, 2019) ve lider-üye etkileşim teorisinin (Basu ve Green, 1997) çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisi söz konusudur. Ayrıca Lee vd. (2019) yaptığı meta analiz çalışmasında birçok liderlik tarzı ile yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Yenilikçi iş davranışının önceli olarak üzerinde etkili olan faktörler geniş çapta incelenmiş olmasına rağmen nispeten yeni bir liderlik tarzı olarak dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi araştırmacıların dikkatini henüz çekmemiştir (Srirahayu vd., 2023). Dolayısıyla araştırmaların yoğunlaştığı belirli liderlik tarzları bulunmakla birlikte nispeten yeni gelişen bir liderlik tarzı olarak dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların (Büyükebeşe ve Doğan, 2022; Ulusal ve Yüreğir, 2020) yetersizliği göze çarpmaktadır. Bu kapsamda dijital liderlik gösterebilen yöneticilerin çalışanların yenilikçi iş davranışına katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Dijital liderler etkili dijital iletişim, dijital yetkinliğin entegrasyonu ve dijital bir vizyonun teşvik edilmesi yoluyla çalışanların yenilikçiliğini destekleyen ve bu manada onlardan yenilikçi iş davranışı göstermelerini teşvik eden bir ortam yaratabilirler. Sunulan bu bilgiler ışığında çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:

H₁: Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

1.4.2. Değişime Direnc ve Yenilikçi İş Davranışı

Asem (2023) değişime direnci, örgütün kendi çabalarını gerektiren değişim uygulama girişimlerine karşı çalışanların gösterdiği olumsuz tepki (direnme, kabul etmeme, sabotaj) olarak ifade etmektedir. Değişime direnc bireylerin değişim karşısında nasıl davrandıklarını (davranışsal boyut), değişim hakkında ne düşündüklerini (bilişsel boyut) ve değişim hakkında nasıl hissettiklerini (duygusal boyut) içeren çok boyutlu bir olgu olarak görülmektedir (Erwin ve Garman, 2010). Bireylerin istikrarlı ve rutin ortamlara yönelik tercihlerini ifade eden rutin arayışı davranışsal boyut kapsamında; alternatif fikirleri ve bakış açılarını dikkate alma konusundaki isteksizliklerini temsil eden katılıkları bilişsel boyut kapsamında; son olarak bireylerin değişikliklerin kısa vadeli olumsuz sonuçlarına ilişkin endişelerini ve değişikliklerden ne derece stresli ve rahatsız hissettikleri ise duygusal boyut kapsamında değerlendirmek mümkündür (Battistelli vd., 2013). Herhangi bir değişikliğin, artan iş yükü veya adaptasyon talepleri açısından hedef kişi üzerindeki etkisi, değişim çalışmalarında genellikle göz ardı edilir (Herold vd., 2008). Dolayısıyla değişimi yönetmek, insanların korku, endişe ve kaygı gibi bazı beklentilerini yönetmek anlamındadır. Ayrıca değişim doğal ve olumluysen insanların değişime verdiği tepki çoğunlukla öngörülemez ve

mantıksızlık içerebilir (Gonçalves ve Gonçalves, 2012). Bir örgütte değişime karşı direnç, yeni fikirlerin benimsenmesi ve uygulanması önünde önemli bir engel oluşturarak yenilikçi iş davranışını engelleyebilir. Çalışanların değişime karşı direnci; bilinmeyenden korkma, kuruma güvenmeme, iş güvenliği ve statükoya yönelik algılanan tehditler gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Bu direncin üstesinden gelmek için etkili değişim yönetimi stratejileri, açık iletişim ve çalışanların endişelerinin giderilmesi gerekir (Rahmawati ve Sumarno, 2024).

Bir bireyin değişime direnç düzeyi, değişimi nasıl algıladığına göre belirlenmektedir. Buna göre değişimin iyi ya da kötü bir şey olması ve ayrıca değişimin çalışan üzerindeki etkisinin ne kadar şiddetli olacağı beklentisi ön planda değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, değişimi kabul etmek bir taraftan bireyin ne kadar direnç gösterdiğini, diğer taraftan da dayanıklılığının ve destek sisteminin kalitesini içeren bir birleşim niteliğindedir (Gonçalves ve Gonçalves, 2012). Yenilik ise, yaratıcı fikirlerin bir örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile ve Pratt, 2016). Günümüzün zorlu ekonomik koşullarında yenilikçi davranış, örgütlerin hayatta kalması ve gelişmesi için giderek daha önemli bir belirleyici haline gelmiştir. Çalışanlar örgütsel yenilikçiliğin temel taşı olarak görülebileceğinden ve çalışanların yenilikçi davranışları rekabet avantajını korumak ve örgütsel sürdürülebilirliği sürdürmek için yetenekler sunduğundan, çalışanları yenilikçi olmaya ve daha yenilikçi davranışlar sergilemeye teşvik etmek örgütler için önemli bir seçenek haline gelmektedir (Guo vd., 2023). Dolayısıyla bir yandan değişime direnç gösteren çalışanların varlığı ve bu durumun yönetilme gerekliliği bir yandan da yenilikçi bir perspektiften işe yönelik davranışların desteklenmesi ve teşvik edilmesi söz konusu olduğundan değişime direncin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine yönelik araştırma gerekliliği söz konusudur. Mevcut literatür incelendiğinde değişime direnç ile yenilikçi iş davranışı arasında negatif bir ilişkinin beklendiği görülmektedir (Battistelli vd., 2013). Bu kapsamda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₂: Değişime direncin yenilikçi iş davranışı üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

1.4.3. Değişime Direncin Düzenleyici Rolü

Yenilikçilik odaklı ve açık iletişim kültürünü teşvik eden dijital liderler, çalışanlara yaratıcı düşünme ve yeni fikirler üretme konusunda ilham verebilir. Dijital liderler, dijital araçlardan yararlanarak destekleyici bir ortam sağlayabileceği için, çalışanların yenilikçi iş davranışı ve performansını artırması söz konusudur (Öngel vd., 2024). Diğer taraftan sürekli değişen dünyada, sosyo-ekonomik bir sistem olarak örgütlerin başarısı hem çevresinde kendisini etkileyen fırsat ve tehditlere hem de iç zorluklara (işindeki sorunlar, iç krizler veya girişimler) uyum sağlamayı ne ölçüde başarabildiğine ya da başaramadığına bağlıdır. İstensen ya da istenmesin, her örgüt değişim, yenilik, esneklik, gelişme, büyüme ve risk gibi unsurların etkisine maruz kalır (Asem,

2023). Dolayısıyla örgütler, karmaşık ve hızla değişen çevrelerine uyum sağlamak için artan baskılarla karşı karşıya kaldıkça, hayatta kalmak için değişmek ve yenilik yapmak zorundadır. Bu kapsamda çalışanların değişim sürecine katılımı ve sahiplenmesi, değişim girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının anahtarı olarak görüldüğünden, değişime karşı dirence neyin neden olduğunu anlamak çok önemlidir (El-Taliawi, 2018). Teng ve Yazdanifard'a (2015) göre yöneticiler kendi zaman planlamalarına göre iş süreçlerini belirlerse, işi yapacak olan çalışanın kendisine verilen iş yükünün altından kalkıp kalkamayacağını göz önünde bulundurmazlar. Bu durum, çalışanlar tarafından işin bitiş tarihi veya yapılacak iş için planlanan eğitimlere katılmaya karşı direnç gösterilmesine neden olabilir. Değişime karşı direnç, genellikle değişim girişimlerinin uygulanmasındaki zorlukların ve başarısızlığın bir nedeni olarak gösterilmektedir (Erwin ve Garman, 2010). Tüm örgütsel bileşenler arasında örgütlerin değişime uyum sağlamasının önündeki engel, insanların değişime karşı direncidir. Değişimin uygulanmasına ilişkin raporlarda en sık dile getirilen engellerden biri olan bu husus, değişimin hızı, yoğunluğu ve sayısı arttıkça önemini korumakta ve hatta daha da keskinleşmektedir (Asem, 2023). Bu bağlamda çalışanlar temelde değişim konusunda isteksizdir. Çalışanlarını güçlü ve rahat hissettikleri konfor alanlarından kademeli olarak çıkartarak değişime hazırlamak ise günümüz liderlerinin en temel görevlerinden biridir (Groselj vd., 2021).

Bu bağlamda literatürdeki araştırmalar incelendiğinde değişime direncin moderatör olarak incelendiği çalışmalar (Kara, 2024; Shaik vd., 2023; Arora vd., 2022; Srivastava ve Agrawal, 2020; Huang, 2015) görülmekle birlikte nispeten yeni bir konu olarak dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direncin birlikte incelendiği ve özellikle dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide değişime direncin rolünün incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. İşletmelerin başarısı ve hayatta kalması sürdürülebilir inovasyon kabiliyetine bağlı olduğundan, yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörlerin incelenme ihtiyacı giderek önem kazanmaktadır. Liderlik, yenilikçi iş davranışının en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi netleştirmeye yardımcı olacak daha fazla aracı ve moderatörün belirlenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Nitekim Groselj vd. (2021) çalışmalarında kullandıkları otantik ve dönüşümcü liderlikten farklı olmak üzere diğer liderlik tarzlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde farklı değişkenlerin düzenleyici rolünün araştırması için önerilerde bulunmuştur. Bu kapsamda çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₃: Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

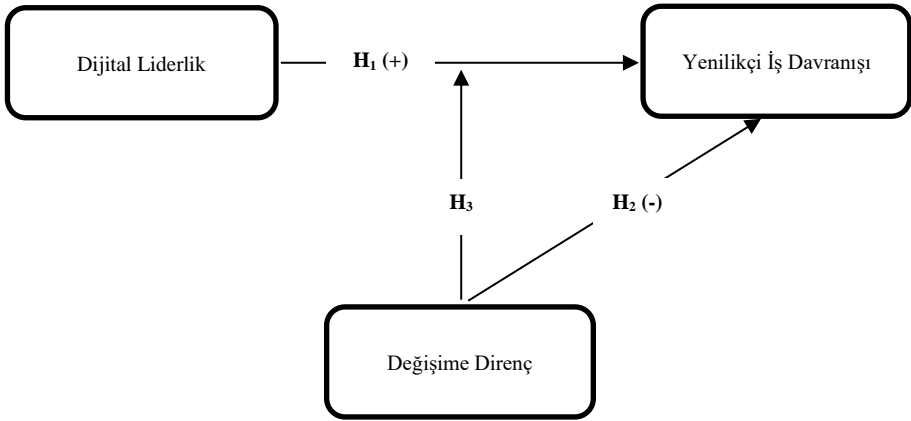
1.4.4. Sosyal Değişim Teorisi

Bu araştırmada sosyal değişim teorisi (social exchange theory) çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin varlığını test etmek üzere kullanılmıştır.

Sosyal değişim teorisi işveren ve çalışan arasında oluşan yükümlülüklerdir (Lim vd., 2020). Benzer şekilde, Brown ve Treviño (2006) doğası gereği kişisel olmayan ekonomik ilişki yerine karşılıklı sevgi ve güvene dayalı olduğu için lider ve takipçi ilişkisinin sosyal değişime dayandığını savunmuştur (Asif vd., 2022). Bu teori, sosyal değişimin esasen ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesiyle yönlendirilen işlemler olduğunu öne sürer. Hem kişisel hem de profesyonel alanlarda ilişkiler, bireylerin stratejik olarak faydaları en üst düzeye çıkarmayı ve dezavantajları en aza indirmeyi amaçladıkları bir dizi karşılıklı eylem yoluyla sürdürülür ve beslenir. Karşılıklılık kavramı, etkileşimlerin gelecekteki getiriler veya faydalar beklentisiyle motive edildiğini ve böylece zaman içinde ilişkisel bağları teşvik edip güçlendirdiğini öne süren sosyal değişim teorisinin merkezinde yer alır (Li vd., 2024). Buna göre dijital liderlik ile desteklenen çalışanların daha fazla yenilikçi iş davranışı göstermesi söz konusudur. Otel işletmelerinde çalışanların liderlik tarzına bağlı olarak daha yenilikçi davranışlar göstermesi beklenebilir. Bunun yanında dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi değişime direnç gösterme eğiliminde olan çalışanlar kapsamında farklılaşabilir. Dolayısıyla değişime direncin olup olmamasına bağlı olarak dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediği bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri temsilen kurgulanan hipotezler kapsamında araştırma için önerilen model aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



2. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın örneklem ve veri toplama prosedürü, ölçüm araçları ve veri analiz yöntemi açıklanmıştır.

2.1. Örneklem ve Prosedür

Araştırmanın çalışma evrenini ülkemizin en önde turistik destinasyonlarından biri olan Antalya ile Lara bölgesinde faaliyet gösteren 5

adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni, söz konusu işletmelerin yetenek ve kapasiteleri bağlamında dijital dönüşümü çok daha hızlı ve kapsamlı hayata geçirebilmeleri olasılığı nedeniyle dijital liderliğin bu işletmelerde görülme durumunun çok daha fazla olacağı görüşüne dayanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle söz konusu otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinden, çalışanlarını araştırmaya dahil etmek için izin alınmıştır. İnsan kaynakları departmanı, anketleri boş zamanlarında doldurabilecek çalışanlara rastgele dağıtmıştır. Doldurulan anketler daha sonra insan kaynakları departmanı tarafından toplanmış ve araştırmacıya geri gönderilmiştir. Her bir anket formuna, çalışmanın amacını açıklayan ve potansiyel katılımcıları, katılımlarının gönüllü olduğu, herhangi bir sebep göstermeksizin reddetme hakları olduğu, sağladıkları verilerin gizli tutulacağı ve hiçbir kişisel verinin rapor edilmeyeceği konusunda bilgilendiren bir açıklama eklenmiştir. Söz konusu otel işletmelerinde çalışan sayısına ulaşmak için insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş ve toplam 2000 üzerinde çalışan olduğu bulgusu elde edilmiştir. Belirlenen çalışma evreni üzerinden örneklem büyüklüğü belirlenirken Gürbüz ve Şahin'in (2018) oluşturduğu tablo kullanılmıştır. Buna göre 1000 ile 5000 kişinin oluşturduğu evren büyüklüğü için %95 güven aralığında 357 kişiye ulaşılması örneklem olarak yeterli kabul edilmektedir. Bu kapsamda doldurulmama, eksik kodlama gibi muhtemel nedenlerden dolayı kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri yardımıyla 400 anket formu dağıtılmış, eksik ve gelişigüzel doldurulduğu fark edilen 17 anket formu değerlendirme dışı bırakılmak üzere 383 anket formu üzerinden analizler yapılmıştır.

2.2. Ölçüm Araçları

Şekil 1'de dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direnç arasındaki ilişkileri vurgulayan kavramsal bir model önerilmiştir. Bu çalışmada analiz edilen değişkenlerin her biri iyi yapılandırılmış ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. İlgili ölçeklerin orijinal dilinden Türkçeye çevrilmesinde Brislin (1980) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçekler bağımsız olarak çevirmiş, daha sonra alanında uzman dil bilimciler tarafından yapılan çeviri ile karşılaştırılarak orijinal versiyon arasındaki farklar uzlaştırmış ve ilgili maddeler anlam açısından düzenlenmiştir. Sonuç olarak bazı maddeler araştırma bağlamına uyacak şekilde değiştirilmiştir. Demografik değişkenler hariç, diğer ölçekler "1 = kesinlikle katılmıyorum" ile "5 = kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

2.2.1. Dijital Liderlik Ölçeği

Büyükbeşe vd. (2022) tarafından geliştirilen 9 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekteki örnek ifadelerden biri olarak: "*Yöneticim, dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir*" ifadesi verilebilir.

2.2.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını belirlemek üzere Jansen'in (2000) çalışmasında kullandığı 9 soruluk ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek sayesinde çalışanların yenilikçi iş davranışına yönelik değerlendirmeleri tek boyut altından ölçümlenmektedir. Ölçekteki bulunan ifadeler kapsamında "Yenilikçi fikirler için harekete geçirim" ifadesi örnek olarak verilebilir.

2.2.3. Değişime Direnç Ölçeği

Oreg (2006) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçek sayesinde çalışanların değişime direnç davranışları davranışsal boyut olmak üzere tek boyut olarak ölçümlenmektedir. Ölçekteki örnek ifadelerden biri olarak: "Bu işletmede yapılması planlanan değişimin gerçekleşmesini engellemenin yollarını ararım" ifadesi verilebilir.

2.3. Veri Analiz Yöntemi

Bu çalışmada ulaşılan verileri analiz etmek üzere Jamovi programı ve SPSS Process makrosu kullanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için ölçüm modeli üzerinden ölçeklerin iç tutarlılıklarını ve yakınsak geçerliliğini ölçmek üzere cronbach's alpha, bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri izlenmiştir. Ayrıca ayırıcı geçerlik için AVE değerlerinin karekökü değerleri analiz edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerini analiz etmek üzere Process makro uygulaması tercih edilmiştir. Bu analiz daha basit adımlar içermesi yanında daha kullanışlı olduğu için Bootstrap tekniği kullanılarak düzenleyici etki analizi yapma imkânı vermektedir (Gürbüz, 2019).

3. BULGULAR

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ve belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Aşağıdaki Tablo 1'de katılımcıların demografik profilini detaylandırmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans (f)	Yüzde (%)		Frekans (f)	Yüzde (%)
CİNSİYET			MEDENİ DURUM		
Kadın	191	49.9	Bekar	198	51.7
Erkek	192	50.1	Evli	185	48.3
YAŞ			MESLEKİ DENEYİM		
18-25 arası	83	21.7	1 yıldan az	107	27.9

Dijital Liderliğin Otel Çalışanlarının Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi:
Değişime Direncin Düzenleyici Rolü

26-35 arası	182	47.5	1-5 yıl arası	127	33.2
36-45 arası	84	21.9	6-10 yıl arası	76	19.8
46-55 arası	28	7.3	11-15 yıl arası	40	10.4
56 yaş ve üstü	6	1.6	16-20 yıl arası	15	3.9
			21 yıl ve üstü	18	4.7
EĞİTİM DURUMU			İŞLT. ÇAL. SÜRESİ		
İlköğretim	31	8.1	1 yıldan az	146	38.1
Lise	70	18.3	1-5 yıl arası	171	44.6
Üniversite (ÖnLisans)	129	33.7	6-10 yıl arası	51	13.3
Üniversite (Lisans)	148	38.6	11-15 yıl arası	11	2.9
Yüksek Lisans	5	1.3	16-20 yıl arası	4	1.1
Doktora	-	-	21 yıl ve üstü	-	-

Tablo 1’de sunulan bulgulara göre kadın çalışanlar (%49.9) ve erkek çalışanlar (%50.1) hemen hemen dengeli bir dağılıma sahiptir. Yaş bakımından 26-35 yaş arası çalışanlar ve lisans eğitimine sahip çalışanların (%38.6) oranı diğer gruplardan daha fazladır. Yine bekar (%51.7) ve evlilerin (%48.3) dağılımı nispeten dengeli bir düzeydedir. Son olarak 1-5 yıl arası mesleki deneyime (%33.2) sahip ve araştırma yapılan otel işletmesinde görev yapan aynı sürede görev yapmış çalışanların oranı (%44.6) diğer çalışan gruplarına göre nispeten daha çoğunluktadır.

3.2. Ölçüm Modeli

Örgütsel davranış alanı kapsamında organizasyon ve psikoloji çalışmalarını konu alan ampirik araştırmalarda, ortak yöntem varyansı (common method variance) muhtemel sorunu üzerinde önemle durulmaktadır. Turizm araştırmalarında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyon, verilerin elde edildiği ortam, katılımcıların ve soruların özellikleri gibi nedenlerden dolayı ortak yöntem varyansı bir sorun olabilir ve dolayısıyla araştırmacılar tarafından kontrol edilmesi tavsiye edilmektedir (Çizel vd., 2020). Bu kapsamda en çok tercih edilen yöntemlerden biri olan Harman’ın tek faktör testi, ortak yöntem varyansı için test edilmiştir. Test sonuçlarına göre tek faktör altında açıklanan toplam varyans %37,989 olarak belirlenmiş olup bu sonuç eşik değer olan %50’nin (Kock, 2021) altında olduğu için bu çalışmada ortak yöntem varyansı sorunu görülmemiştir.

Ölçüm modeli kapsamında bu araştırma için incelenen değişkenler dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direnç değişkenleridir. Ölçüm modelini değerlendirmek için Hair ve diğerlerinin (2017) önerdiği şekilde iç tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlik ve ayırıcı geçerlik değerleri gözlemlenmiştir. Ayrıca verilerin temel bileşenler analizine uygunluğunu test etmek için Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi kullanılmıştır (Aksoy vd., 2023). Bu kapsamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçüm Modeline İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi, Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alpha	CR	AVE
	DL7	.830				
	DL8	.794				
	DL6	.787				
Dijital Liderlik	DL9	.764				
	DL5	.763	19.059	0.906	0.91	0.56
	DL1	.737				
	DL2	.709				
	DL4	.705				
	DL3	.685				
	YİD4	.808				
	YİD9	.800				
	YİD1	.799				
Yenilikçi İş Davranışı	YİD8	.794				
	YİD3	.791	29.098	0.925	0.93	0.62
	YİD7	.788				
	YİD2	.783				
	YİD6	.774				
	YİD5	.770				
Değişime Direnç	DD3	.867				
	DD2	.819				
	DD5	.804	12.753	0.851	0.91	0.62
	DD1	.767				
	DD4	.681				
Kaizer Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy						886
Bartlett Test of Sphericity Chi-Square						5046.038
sd						253
sig						.000

Not: DL: Dijital Liderlik; YİD: Yenilikçi İş Davranışı; DD: Değişime Direnç; sd: Serbestlik Derecesi; sig: Anlamlılık; CR: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik); AVE: Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)

Tablo 2’de gösterilen sonuçlara Barlett testinin anlamlılığı ($p < 0.00$) 0.50’nin altında ve KMO katsayısı 0.886 olarak görülmüş olup ilgili ölçeklerin faktör analize uygunluğu belirlenmiştir. İlgili ölçekleri oluşturan ifadelerin hiçbirinin faktör yükü 0.50 altında ve herhangi bir faktör altında toplanan tek bir ifade olmadığı için hiçbir ifade ölçeklerden çıkarılmamıştır. Ayrıca her bir ölçek tek boyut altında toplanmıştır.

Tablo 2’deki cronbach’s alpha güvenirlilik katsayıları ve bileşik güvenirlilik (CR) değerleri, iç tutarlılığı belirlemek için ölçümlenmiştir. Buna göre ölçeklerin güvenirlilikleri 0.925 ile 0.851 arasında değişmekte olan önemli ölçüde yüksek bir güvenirlilik söz konusudur. Ayrıca CR değerleri de 0.93 ile 0.91 arasında hesaplanmış olup kabul edilen sınır değer 0.70’in (Bagozzi ve Yi, 1988) önemli ölçüde üzerinde olduğu için ölçeklerin iç tutarlılıklarının

olduğu söylenebilir. Diğer taraftan yakınsak geçerlilik için izlenen AVE değerleri ise 0.62 ile 0.56 değişmektedir. Tespit edilen bu değerler, 0.50 olarak kabul edilen sınır değer (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde gerçekleştiği için ölçüklerin yakınsak geçerliğini ortaya koymaktadır.

3.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere Jamovi programı ile korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları ve Ayrışım Geçerliği

Değişkenler	DL	YİD	DD	Ort.	s.s.
Dijital Liderlik (DL)	(0.53)			4.33	0.62
Yenilikçi İş Davranışı (YİD)	0.186**	(0.798)		4.18	0.53
Değişime Direnç (DD)	-0.162**	-0.161**	(0.798)	1.49	0.46

Not: DL: Dijital Liderlik; YİD: Yenilikçi İş Davranışı; DD: Değişime Direnç; Ort: Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma; Parentez içindeki değerler AVE’nin karekökü; **p<0.01

Tablo 3’de öncelikle ayırıcı geçerliği test etmek üzere, korelasyon değerleri yanında parantez içinde AVE değerlerinin karekökleri gösterilmiştir. Bu değer ayırıcı geçerliğin sağlanıp sağlanmadığını göstermek üzere kullanılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre korelasyon değerleri ile parantez içindeki AVE değerlerinin karekökleri karşılaştırıldığında, ilgili karekök değerlerinin bulunduğu sütun ve satırdaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup, bu kapsamda çalışmanın ayırıcı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Diğer taraftan Tablo 3’deki dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direnç değişkenlerine ilişkin korelasyon değerleri incelendiğinde dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r= 0.186$) tespit edilmiştir. Dijital liderlik ile değişime direnç ($r= -0.162$) ve yenilikçi iş davranışı ile değişime direnç ($r= -0.161$) arasında beklediği üzere negatif yönlü ancak düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Son olarak otel çalışanlarının yöneticilerine yönelik dijital liderlik algısı önemli ölçüde yüksek (Ort= 4.33), kendilerinin yenilikçi iş davranışına yönelik değerlendirmeleri yine önemli düzeyde yüksek (Ort=4.18) ve örgüt içinde yapılması düşünülen ve planlanan değişimlere yönelik direnç düzeyleri ise düşük (Ort=1.49) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kapsamında otel çalışanlarının değişime karşı olmayan, yenilikçi iş davranışına yatkın ve aynı zamanda yöneticilerinin günümüz koşullarında dijital liderlik eğiliminde oldukları yönündeki değerlendirmelerinin söz konusu olduğu söylenebilir.

3.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere Jamovi programı yardımıyla regresyon analizi yanında Hayes (2018) tarafından önerilen Model 1 kullanılarak SPSS Process makrosu üzerinden analizler yapılmıştır. Söz konusu makro uygulamasının tercih edilmesindeki nedenler, Bootstrap tekniği ile bir değişkenin düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğini incelemek üzere daha basit işlem adımları içermesi ve dolayısıyla daha kullanışlı olması olarak belirtilebilir (Gürbüz, 2019). Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4. Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
Dijital Liderlik → Yenilikçi İş Davranışı	0.157	3.69	0.000*
$R^2 = .045$ $F = 13.6$ $p = 0.001 < 0.01^*$			

* $p < 0.01$

Tablo 4’deki veriler incelendiğinde dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine yönelik kurulan modelin anlamlı ($p = 0.001 < 0.01$) olduğu ve dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışını pozitif olarak $\beta=0.157$ düzeyinde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların yöneticilerini dijital lider olarak algılamaları arttıkça yenilikçi iş davranışı göstermeleri de artmaktadır. Dolayısıyla “*dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır*” şeklinde belirlenen çalışmanın birinci hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Değişime Direncin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
Değişime Direnç → Yenilikçi İş Davranışı	-0.183	-3.191	0.002*
$R^2 = .035$ $F = 10.2$ $p = 0.002 < 0.01^*$			

* $p < 0.01$

Tablo 5’de değişime direncin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre kurulan modelin anlamlı ($p=0.002<0.01$) olduğu ve değişime direncin yenilikçi iş davranışını $\beta=-0.183$ düzeyinde negatif olarak etkilediği görülmüştür. Buna göre çalışanların değişime direnç göstermeleri arttıkça yenilikçi iş davranışı azalmaktadır. Bu bulgulardan hareketle “*değişime direncin yenilikçi iş davranışı üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır*” şeklinde belirlenen çalışmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6. Değişime Direncin Düzenleyici Etkisi

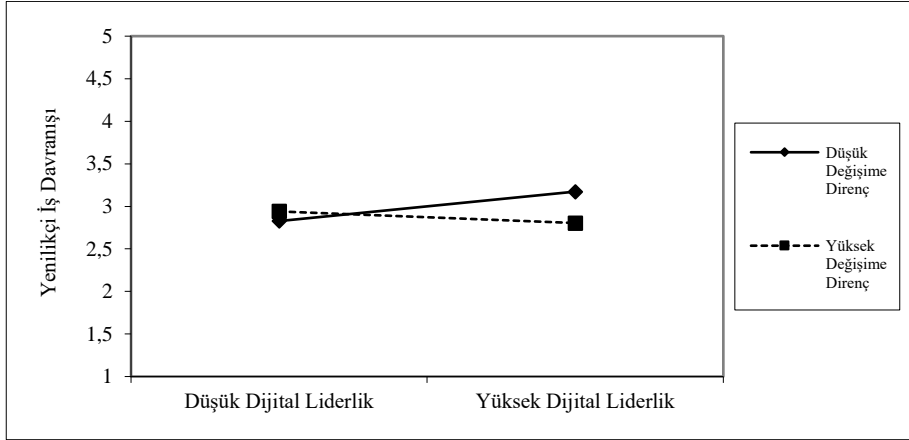
	β	SE	%95 Güven Aralığı		Z	p
			Alt	Üst		
Dijital Liderlik	0.173	0.049	0.076	0.270	3.51	0.001*
Değişime Direnç	-0.128	0.058	-0.239	-0.008	-2.20	0.028**
Dijital Liderlik * Değişime Direnç	-0.241	0.008	0.067	0.419	2.72	0.007*

**p < 0.05; *p < 0.01

Tablo 6’da dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolüne yönelik yapılan process makro uygulaması sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dijital liderlik ve değişime direnç değişkenleri arasındaki etkileşime dayalı sonuçların ($\beta=-0,241$; $p=0,007<0,01$) anlamlı olduğu ve güven aralığını temsil eden üst ve alt sınır değerlerinin (0.067-0.419) sıfır (0) değerini içermemesi itibariyle değişime direncin dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacını içeren ve “*dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır*” şeklinde belirlenen çalışmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir.

Değişime direnç değişkenine bağlı olarak ortaya konan söz konusu düzenleyici etkiyi göstermek üzere hazırlanan grafik Şekil 2 aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1. Değişime Direncin Düzenleyici Etkisini Gösteren Grafik



Şekil 2 üzerinden de görüldüğü üzere çalışanların değişime direnç göstermeleri yüksek olduğunda dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi azalmaktadır. Düşük değişime direnç söz konusu olduğunda ise dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi artmaktadır. Dolayısıyla dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici bir rolü olduğu söylenebilir.

Sonuç

Son yıllarda, özellikle de dünya genelinde yaşanan ve gerek bireysel yaşama gerekse de örgütsel süreç ve faaliyetlere ciddi ve kalıcı değişimler getiren salgın sonrası, tüm liderler dijital dönüşüm ve değişimi içeren yeni teknolojileri araştırma, transfer etme ve yararlı yönlerini iş süreçlerine uyumlaştırma kapsamında farklı girişimlerde bulunmaktadır. Bu durum liderlerin yeni yönetim tarzları ile çevrelerini ve iş süreçlerini yönetmelerini gerekli kılarak, söz konusu dönüşüm sonucu liderlik olgusunun dijital liderlik tarzına evrilmesine neden olmuştur (Günay, 2023). Bu kapsamda günümüz iş yaşamında dijital dönüşümün kilit noktası, diğer tüm örgütsel süreçlerde olduğu gibi temel birleştirici ve yönlendirici unsurlardan biri olarak liderin kendisidir. Dijital dönüşüm ve değişimi benimseyen, örgütün vizyonunu bu noktada şekillendiren, var olan örgüt kültürünü dijital dönüşüm kültürüne uyumlandırabilen ve neticesinde rekabet üstünlüğünü hedefleyen tüm liderler dijital lider niteliği taşımaktadır. Bu manada liderlerin, dijital dönüşüme odaklanarak dijital teknolojilerin getirebileceği potansiyel fırsat ve faydaları kullanmak üzere örgüt içindeki süreçleri, faaliyetleri ve çalışan yetkinliklerini kapsamlı ve sağlıklı bir şekilde dönüştürmesi beklenmektedir. Dijital liderlerin çalışan yetkinliklerini dönüştürmesi ise onların daha yenilikçi iş davranışları göstermelerine bir zemin hazırlayabilir. Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın temel amacı dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi araştırarak, söz konusu ilişkide değişime direncin düzenleyici bir rolü olup olmadığını incelemektir.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında ilk olarak dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar dijital liderliğin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ortaya koymuştur. Otel çalışanlarının üst pozisyonundaki liderlerini dijital bir lider olarak değerlendirdikçe, daha fazla yenilikçi iş davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlar literatürde mevcut diğer çalışmaları (Büyükbeşe ve Doğan, 2022; Ulusal ve Yüreğir, 2020) desteklemiştir. Diğer taraftan farklı liderlik tarzlarının örneğin otantik liderliğin (Cerne vd., 2013) ve dönüşümcü liderliğin (Groselj vd., 2021; Aydın ve Erkiliç, 2020, Afsar vd., 2014; Majumdar ve Ray, 2010), güçlendirici liderliğin (Guo vd., 2023), dönüşümcü liderliğin (Afsar ve Umrani, 2019) yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkileri söz konusudur. Bu kapsamda dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını etkilemesi, diğer çalışmalar ile benzerlik göstermiştir. Diğer taraftan söz konusu bu ilişkinin varlığı yapılacak başka araştırmalar ile desteklenmelidir. İkinci olarak değişime direncin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve değişime direncin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Otel çalışanlarının değişime karşı dirençleri arttıkça yenilikçi iş davranışı göstermeleri azalmaktadır. Literatürdeki önceki araştırmalar (Battistelli vd., 2013) değişime direncin yenilikçi iş davranışını negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmadan elde edilen sonuç önceki çalışmaların sonuçlarını desteklemiştir. Son olarak araştırmanın temel

amacı kapsamında dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü incelenmiş ve sonuçlar değişime direncin yüksek ya da düşük olmasına bağlı olarak dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin değiştiğini ortaya koymuştur. Grosej ve diğerlerinin (2021) otantik ve dönüştürücü liderlik tarzlarından farklı liderlik tarzlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde diğer bazı düzenleyici değişkenlerin araştırılması yönündeki önerisine cevap niteliği olarak bu çalışmanın sonuçları, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Çalışma sonucunda dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değişime direnç düşük olduğunda çalışanların dijital liderlik algılamaları arttıkça yenilikçi iş davranışları da artmaktadır. Dolayısıyla değişime direncin çalışanlar tarafından gösterilmemesi otel işletmeleri açısından daha olumlu çıktılara neden olmaktadır. Otel işletmeleri yöneticileri bu doğrultuda, herhangi bir değişim planlaması yaparken çalışanlarının görüşlerini almalı, onlarla bu görüşlerin olabilirliği ya da olamama nedenleri ile ilgili tartışma yaparak görüş alışverişinde bulunmalı ve görüşler üzerinde bir konsensüs sağlayarak gerekli girişimlerde bulunması önerilebilir. Ayrıca dijital liderler kendileri de bir değişim ajanı olarak, değişim sürecinin içine katılmalı ve çalışan tepkilerini bizzat kendi gözlemleyerek, değişimin çalışanlar, süreçler ve sistemler içine yerleşmesi için çaba göstermelidir. Pratik anlamda dijital liderlerin çalışanlarının değişimin bir parçası olduğunu hissetmeleri sağlamaları büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca insan kaynakları departmanının desteğini de almak üzere değişim, dijitalleşme ve dijital dönüşüm gibi konularda eğitimler planlayarak çalışanların gelişim alanları artırılabilir. Bunun yanında çalışanların yenilikçi ve yaratıcı odaklı değişim önerilerinin kendilerinden gelmesini sağlamak üzere belirli dönemlerde toplantılar, görüşmeler vb. düzenlemek önerilebilir.

Araştırma sonuçları bu çalışmanın dayandığı teori olarak sosyal değişim teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, çalışan ve işveren arasındaki güvene dayalı karşılıklı yükümlülükleri içeren bir yaklaşım kapsamında dijital liderlik ile desteklenen çalışanların daha fazla yenilikçi iş davranışı göstermesi söz konusudur. Nitekim liderlik, yenilikçi iş davranışının en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Grosej, 2021). Otel işletmelerinde çalışanların liderlik tarzına bağlı olarak daha yenilikçi davranışlar göstermesi söz konusudur. Uygulayıcılar için dijitalleşen dünyanın gerektirdiği yeni liderlik tarzı açısından eğitim programlarının planlanması, değişim direncini kırmak için açık ve net olmak yanında üzerinde bir konsensüs oluşan tam çalışan katılımının sağlanması için koşulların oluşturulması ve yenilik kültürünü destekleyen çalışma ortamlarının sağlanması öneri olarak sunulabilir.

Her araştırma için söz konusu olan araştırma sınırlılıkları bu çalışma için de gerçekleşmiştir. Bu kapsamda ilk olarak çalışmanın sonuçlarını genelleme hususunda bir kısıtın söz konusu olmasıdır. Veriler belli bir

destinasyonda ve belli bir ölçeği temsil eden çalışan grubundan toplandığı için tüm ölçeklerdeki otel işletmelerini ve farklı destinasyonları kapsamamaktadır. Ayrıca çalışma alanı olarak sadece otel endüstrisini değerlendirmeye almak araştırma sonuçlarının genellenebilirliğindeki kısıtı desteklemektedir. Bu açıdan çalışmanın hem farklı endüstri kollarında hem farklı ölçekteki otel işletmelerinde ve seyahat acentesi, restoran vb. turizm sektörünün farklı alanlarında hem de farklı destinasyonlarda yapılması önerilebilir. İkinci kısıt, çalışmanın kesitsel bir çalışma olarak belli bir zaman dilimini içermesidir. Bu kısıt kapsamında çalışmaya katılan çalışanların görüş ve algıları zaman içinde farklılaşabilir, dolayısıyla boylamsal düzeyde çalışmalar yaparak ilgili değişkenlerin ilişkiselliğini incelemek yerinde olacaktır. Ayrıca katılımcıların görüşlerini elde etmek üzere öz-bildirimli anket çalışmaları yanında farklı çalışmalarda gözlem ve mülakat gibi diğer nitel araştırma yöntemlerinin uygulanması önerilebilir. Son olarak bu çalışma dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve değişime direnci arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilebilir. Bundan sonraki araştırmalarda hem bu çalışmanın benzeri çalışmalar yapılabilir hem de değişime dirençten farklı olarak iş katılım, öz saygı, değişime bağlılık, örgütsel özdeşleşme, öz yeterlilik, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, örgütsel destek algısı, algılanan yönetici desteği ve kurum içinden hissetme gibi farklı değişkenler üzerinden aracılık ve düzenleyicilik etkileri araştırılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Erkan Taşkıran %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir. / Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (04.10.2024 / 2024/319) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Erkan Taşkıran 100%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval. / Ethics committee approval (04.10.2024 / 2024/319) was obtained from Duzce University Scientific Research and Publication Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Önerilen Atıf: Taşkıran, E. (2024). Dijital liderliğin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi: Değişime direncin düzenleyici rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 318-346. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1567467>

Kaynakça

- Afandi, W. (2017). The role of strategic leadership in digital transformation process. *International Journal of Recent Research and Applied Studies (IJR- RAS)*, 33(2), 19-22.
- Afsar, B. & Umrani, W.A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <http://dx.doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257>
- Afsar, B., Badir, Y.F. & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <http://dx.doi.org/10.1108/imds-05-2014-0152>
- Aksoy, B., Akpınar, A. & Özkara, Y. B. (2023). The impact of neuroticism on compulsive buying behavior: the mediating role of the past-negative time perspective and the moderating role of the consumer's need for uniqueness. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 352-367. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2022.2076247>
- Amabile, T. & Pratt, M. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450. <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-05-2017-0196>
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of- the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V. & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56. <http://dx.doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- Arora M., Prakash A., Mittal A. & Singh S. (2023). Moderating role of resistance to change in the actual adoption of HR analytics in the Indian banking and financial services industry. *Evidence Based HRM*, 11(3), 253-270. <http://dx.doi.org/10.1108/ebhrm-12-2021-0249>

- Asem, M. S. (2023). Study and synthesis of concepts and practices of resistance to organizational change. *Economica*, 123(1), 45-55. <http://dx.doi.org/10.53486/econ.2023.123.045>
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A. Manzoor, F. & Hussain, A. (2022). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41, 3021–3037. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Aydın, E. & Erki1iç, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*, 2(2), 106-117.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988) On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- Basu, R. & Green, S. G. (1997). Leader–member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader–member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477–499. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>
- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2011). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616653>
- Bos-Nehles, A. C. & Veenendaal, A. A. R. (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. H. C. Triandis & J. W. Berry (Ed.), *Handbook of cross-cultural psychology* içinde (ss. 389–444). Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M. & Batuk, Ü. S. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760. <http://dx.doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- Büyükbeşe, T. & Doğan, Ö. (2015). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(26), 173-186. <http://dx.doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1072185>

- Cerne, M., Jaklic, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9, 63-85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Cheng, J. Y., Frangos, C. & Groysberg, B. (2021). Üst düzey yöneticileriniz dijital dönüşüme liderlik etmek için yetkin mi? *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, (Mart), 1-4.
- Çizel, B., Selçuk, O. & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18. <http://dx.doi.org/10.17123/atad.713552>
- Daft, L. R. (2015). Örgütsel yenilik. Ö. N. T. Özmen (Çev. Ed.) & E. Mayatürk Akyol (Çev.). *Understanding the theory and design of organizations* içinde (s. 368-415). Nobel Yayıncılık.
- Damawan, H. A. & Azizah, S. (2020). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities*, 49-53. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141- 166. <http://dx.doi.org/10.4324/9780429286797-8>
- El-Taliawi, O.G. (2018). Resistance to organizational change. A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* içinde. Springer.
- Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Fajri, A. & Agbo, A.A. (2024). A systematic literature review of innovative work behavior in conservation of resources theory. *Economics and Business International Conference Proceeding*, 1(2), 605-615.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <http://doi.org/10.2307/3151312>
- Gonçalves, M. J. & Gonçalves, S. P. R. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology*, 5, 293-301. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.032>
- Great Place to Work (2022). *Yeni iş modelleri ve trend araştırması*. 01 Eylül 2024 tarihinde www.greatplacetowork.com.tr adresinden edinilmiştir.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of*

- Innovation Management*, 24(3), 677-706.
<http://dx.doi.org/10.1108/ejim-10-2019-0294>
- Guo, Y., Peng, Y. & Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42, 18280–18290.
<http://dx.doi.org/10.1007/s12144-022-03000-6>
- Günay, E. (2023). Dijital dünyada nasıl şefkatli lider olunur? *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mayıs, 1-3.
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Kitabevi.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.54055/ejtr.v6i2.134>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (Methodology in the Social Sciences)*. The Guilford Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93(2), 346–357. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Huang R. T. (2015). Overcoming invisible obstacles in organizational learning: The moderating effect of employee resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 356-368. <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-07-2014-0130>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549–569. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <http://dx.doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kara, G. (2024). *Örgüt kültürü, özümleme kapasitesi ve değişime direncin, yenilik performansı üzerindeki etkisi* [doktora tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Kock, N. (2021). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1-6.

- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432x.2019.1661837>
- Li, Z., Yang, C., Yang Z. & Zhao, Y. (2024) The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1368442. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Li, M. & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-04-2015-0214>
- Lim, Y. S., Lo, C. M., Mohamad, A. A., Suaidi, K. M. & Ramayah, T. (2020). Factors affecting commitment to change in Malaysia service organizations: The moderating role of organization culture. *Studies of Applied Economics*, 39(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i1.4302>
- Majumdar, B. & Ray, A. (2011). Transformational leadership and innovative work behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 37(1), 140-148.
- Mihardjo, L.W. & Rukmana, R.A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation? *Journal of Social Sciences Research*, 2, 832–841. <http://dx.doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841>
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, twitter and Pope Francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109. <http://dx.doi.org/10.1080/23753234.2016.1181307>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680–693. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64, 627–659. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındag, E. & Tatlı, H.S. (2024). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14(2), 1-18. <http://dx.doi.org/10.3390/bs14010003>

- Rahmawati, R. & Antonius, S. (2024). The role of work environment and change resistance on innovative work behavior through job satisfaction: Moderating effects of emotional and spiritual intelligence. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(4), 2260-2264. <http://dx.doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i04-08>
- Sağbaşı, M. & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-36.
- Sasmoko S., Mihardjo L. W. W., Alamsjah F. & Elidjen E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.024>
- Scott, G. S. & Bruce, A. R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <http://dx.doi.org/10.2307/256701>
- Shaik, S.A., Batta, A. & Parayitam, S. (2023). Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 1050-1076. <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-04-2023-0103>
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership – changing paradigms for changing times*. Corwin Publications.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D. & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Srivastava, S. & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: A moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1437-1441. <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0063>
- Suryanarayana A. (2023). An empirical study into the effects of organization culture and person-job fit on post-merger and acquisition resistance to change in select commercial banks. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 28-57.
- Teichmann, S. & Hüning, C. (2018). Digital leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?, F. Keuper, M. Schomann, L. I. Sikora, R. Wassef (Eds.). *Disruption und transformation management* içinde (s. 23-42). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_2
- Telli, E. (2022). İşletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318. <http://dx.doi.org/10.52791/aksarayiibd.1113592>

- Teng, N. C. & Yazdanifard, R. (2015). Managing organizational change and resistance from an individualist vs. collectivist perspective. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1065-1074.
- Tigre, B. F., Curado, C. & Henriques, L. P. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70. <http://dx.doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Ulusal E. & Yüreğir, O. (2020). Yenilikçi iş davranışını belirleyen faktörlerin ağırlıklandırılması. *Endüstri Mühendisliği*, 31, 17-31.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yoong, P. (2010). *Leadership in the digital enterprise: Issues and challenging*. Business Science Reference Publishing.

Extended Abstract

Today's organisations are trying to survive in the midst of rapid changes in order to absorb and adapt them to their own processes. According to the research conducted by KPMG consulting company, the majority of managers in the business world think that they will be in a comprehensive restructuring process in the near future. In another study conducted by Great Place to Work in 2022, it is predicted that the most fundamental development that will affect the work of leaders in the near future will be technology and innovation-oriented. Therefore, under all these developments and expectations, change and transformation are inevitable in order to replace the traditional industry rules, to be able to exist strongly in new markets and to turn to new products and services with an innovative approach. In this context, digital leadership has come to the fore as a different and up-to-date leadership style suitable for the requirements of the new era.

Digital leaders apply leadership in the context of varying degrees of technology. This type of leadership directs, facilitates and coordinates digital work and information processes in the organisation. Digital leaders develop innovation within the organisation. In this context, digital leadership can positively affect the innovative work behaviours of employees, as employees will try to think, design and produce more different and new products and services.

Innovative work behaviour describes a problem-oriented strategy used by employees to cope with intense task requirements. Innovative work behaviour can be considered as a method used to develop creative products by expressing employees' inner creativity and a process in which employees generate and implement new ideas to improve performance or solve work-related problems. Therefore, it should be taken into consideration whether employees show resistance to innovative work behaviours with the change

that may occur as a result of digital leadership. In this sense, the effect of digital leadership on employees' innovative work behaviour may differ depending on whether they resist change or not.

In the light of this information, the main purpose of the study is to examine the regulatory role of resistance to change in the effect of digital leadership on innovative work behaviour of hotel employees. In line with the main purpose of the study, the following hypotheses were developed to test:

H₁: Digital leadership has a positive effect on innovative work behaviour.

H₂: Resistance to change has a negative effect on innovative work behaviour.

H₃: Resistance to change has a moderating role in the effect of digital leadership on innovative work behaviour.

The study population of the research consists of 5 five-star hotel establishments operating in Antalya and Lara region, one of the most prominent touristic destinations of our country. With the help of the human resources managers of these five-star hotel enterprises, 400 questionnaire forms were distributed and analyses were made on 383 questionnaire forms, 17 questionnaire forms that were found to be incomplete and haphazardly filled out were excluded from the evaluation. Three different scales were used in the study. The 9-question digital leadership scale developed by Büyükbşe et al. (2022), the 9-question innovative business behaviour scale used by Jansen (2000) and the 5-question resistance to change scale developed by Oreg (2006) were used. Jamovi programme and SPSS macro were used to analyse the data obtained in this study.

According to the results obtained, in terms of the demographic distribution of the employees, it was observed that there is a balanced distribution of male and female employees, as well as a majority of 26-35 years old and university graduates. Again, single and married employees exhibited a relatively balanced distribution. Finally, in terms of professional experience and the duration of working in the same hotel business, it has been determined that there are more employees between 1-5 years.

The KMO coefficient, Barlett's significance, internal consistency, convergent validity and discriminant validity of the examined measurement model met the threshold values in all criteria. When the correlation values between the research variables were examined, it was found that there was positive and significant relationship between digital leadership and innovative work behaviour; negative and significant relationship between digital leadership and resistance to change and between innovative work behaviour and resistance to change. When the mean values of the hotel employees on the research variables of digital leadership, innovative work behaviour and resistance to change are examined, it is seen that they are not opposed to change, they are prone to innovative work behaviour and at the same time their

managers are in the tendency of digital leadership in today's conditions. Finally, when the findings regarding the research hypotheses are considered, it is determined that all hypotheses are accepted. Accordingly, as a first analysis, the effect of digital leadership on innovative work behaviour was examined. The results show that digital leadership has a significant positive effect on innovative work behaviours of hotel employees. Second, the effect of resistance to change on innovative work behaviour was examined and it was found that resistance to change has a negative and significant effect on innovative work behaviour of hotel employees. Third, within the scope of the main purpose of the study, the moderating role of resistance to change in the effect of digital leadership on innovative work behaviour was examined and the results revealed that the effect of digital leadership on innovative work behaviour changes depending on whether the resistance to change is high or low.

When the results of the study are evaluated in general, it has contributed to the limited number of studies on the relationship between digital leadership and innovative work behaviour. On the other hand, as this study is the one of the studies addressing the moderating role of resistance to change in the effect of digital leadership on innovative work behaviour, some contribution has been made by enriching the existing information in the relevant literature.