



**DİJİTAL LİDERLİĞİN
İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ**
Dilek PEHLİVANLI
Yüksek Lisans Tezi
İŞLETME ANABİLİM DALI
Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR
AĞRI-2025
(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Dilek PEHLİVANLI

DİJİTAL LİDERLİĞİN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Dr.Öğr.Üyesi Adem ÖZDEMİR

AĞRI-2025



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



TEZ KABUL VE ONAY FORMU

DİJİTAL LİDERLİĞİN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR danışmanlığında, Dilek PEHLİVANLI tarafından hazırlanan bu çalışma, 24/07/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oybirliği (3/3)** ile kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra SAVİ

İmza :

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İmza :

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GENÇ

İmza :

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet TEYFUR

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN

	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ BENZERLİK RAPORU	Doküman No	FR-213
		İlk Yayın Tarihi	24.07.2025
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	2 / 116

Benzerlik Oranlarına Dair Beyannamedir		
Öğrenci Adı Soyadı	Dilek PEHLİVANLI	
Numarası	240600212	
Ana Bilim Dalı	İşletme	
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon	
Programı	Tezli Yüksek Lisans	
Danışman Unvanı Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR	
Tez Başlığı	Dijital Liderliğin Inovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü	
Bölümler	Turnitin Sonucu	En Yüksek Değer
Giriş	% 2	% 25
Kuramsal Temeller/Kavramsal Çerçeve	% 18	% 30
Materyal ve Yöntem	% 21	% 30
Araştırma Bulguları	% 20	% 20
Sonuç/Tartışma/Öneri	% 5	% 20
TEZ (GENEL)	% 18	% 25

24/07/2025

Yukarıda bilgileri yazılı tez çalışmasının benzerlik oranları Turnitin raporundan alındığı haliyle yazılmış olup tüm bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

Dilek PEHLİVANLI

Dr.Öğr.Üyesi Adem ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
-------------------	---------------------	------------------

 AGRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ 2007	TEZ BEYANNAME DİLEKÇESİ	Doküman No	FR-210
		İlk Yayın Tarihi	24.07.2025
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

24/07/2025

LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Dijital Liderliğin Inovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü” adlı yüksek lisans tezinin bilimsel ve etik kurallara riayet edilerek tarafımdan hazırlandığını taahhüt eder, tezimin basılı ve elektronik nüshalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına ve tamamının erişime açılmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Öğrenci Adı, Soyadı

Dilek PEHLİVANLI

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
-------------------	---------------------	------------------

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Dijital Liderliğin İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.07.2025

Dilek PEHLİVANLI

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	v
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Dijital Liderlik	5
2.1.1. Dijitalleşme	6
2.1.2. Liderlik kavramı, tanımı ve önemi.....	9
2.1.3. Liderlik türleri	12
2.1.3.2. Stratejik liderlik.....	13
2.1.3.3. Vizyoner liderlik	14
2.1.3.4. Otokratik liderlik.....	15
2.1.3.5. Tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire).....	15
2.1.3.6. Katılımcı veya demokratik liderlik	16
2.1.3.7. Karizmatik liderlik.....	16
2.1.3.8. Süper liderlik	17
2.1.3.9. Etkileşimci liderlik.....	17
2.1.3.10. Dijital liderlik	18
2.1.4. Dijital liderin özellikleri.....	19
2.2. İnovasyon Performansı	21
2.2.1. İnovasyon kavramı, tanımı ve önemi	22
2.2.2. Kapalı inovasyon ve açık inovasyon.....	27
2.2.3. İnovasyon türleri.....	29
2.2.3.1. Teknolojik inovasyon.....	30
2.2.3.2. Teknolojik olmayan inovasyonlar	30
2.2.3.3. Ürün inovasyonu	31
2.2.3.4. Süreç inovasyonu	32
2.2.3.5. Organizasyonel inovasyon.....	32
2.2.3.6. Pazarlama inovasyonu	33

2.2.3.7. Radikal inovasyon	34
2.2.3.8. Artımsal (kademeli, adımsal) inovasyon.....	34
2.2.3.9. Yıkıcı (düzen bozucu) inovasyon.....	35
2.2.3.10. Destekleyici (sürdürülebilir) inovasyon.....	36
2.2.4. İnovasyon performansı	36
2.2.5. İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler.....	39
2.3. Örgütsel Çeviklik.....	40
2.3.1. Örgütsel çeviklik kavramı, tanımı ve önemi.....	41
2.3.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	47
2.3.2.1. Yetkinlik.....	48
2.3.2.2. Esneklik	49
2.3.2.3. Cevap verme	50
2.3.2.4. Hız.....	51
3. YÖNTEM	53
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.2. Araştırma Soruları	53
3.3. Araştırmanın Modeli.....	53
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	54
3.5. Veri Toplama Araçları.....	55
3.5.1. Dijital liderlik ölçeği.....	55
3.5.2. İnovasyon performansı ölçeği	55
3.5.3. Örgütsel çeviklik ölçeği.....	56
3.6. Verilerin Analizi.....	56
4. BULGULAR.....	57
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizine İlişkin Bulgular).....	57
4.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine İlişkin Bulgular	58
4.3. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	59
4.4. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi	60
4.5. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi	63
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA	70
EKLER.....	96

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
DİJİTAL LİDERLİĞİN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ
Dilek PEHLİVANLI
Tez Danışmanı: Dr.Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR
2025, Sayfa: 101 + XIII

Bu araştırmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görev yapan yönetim kademesindeki personelin dijital liderlik özelliklerinin inovasyon performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünü incelemektir. Literatürde dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye odaklanan çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü ele alan çalışmaların sınırlı sayıda olması, araştırmanın özgürlüğünü ve literatüre katkı potansiyelini artırmaktadır.

Çalışmada anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiksel analiz programları aracılığıyla analiz edilmiş ardından Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 453 işletmeye anket gönderilmiş; geri dönen ve analize uygun bulunan 428 anketin verileri, istatistiksel analiz yazılımları kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, dijital liderlik, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında test edilen dört hipotezden elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Dijital liderlik, inovasyon performansını doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dijital liderlerin yenilikçi stratejiler geliştirerek organizasyonların inovasyon süreçlerini iyileştirdiği görülmüştür. Dijital liderlik, örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilemekte; çevik yapılar, dijital liderlerin yönlendirmesiyle daha hızlı ve etkili karar alma süreçleri geliştirebilmektedir. Örgütsel çeviklik, inovasyon performansını anlamlı bir şekilde etkilemekte; çevik organizasyonlar değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlayarak inovasyon kapasitelerini artırabilmektedir. Dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki

ilişkide örgütsel çeviklik tam aracılık rolü üstlenmektedir. Bu durum, dijital liderliğin etkisinin çeviklik düzeyine bağlı olarak güçlendiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, dijital liderlik ve örgütsel çeviklik dinamiklerinin birlikte ele alınması, işletmelerin inovasyon performansını artırmaları ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik ve çeviklik kavramlarının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymakta; literatüre teorik katkı sunarken, uygulayıcılar için de yol gösterici nitelikte öneriler geliştirmektedir. Gelecekteki araştırmalar, bu ilişkilerin farklı sektörlerde ve organizasyonel yapılarda daha derinlemesine incelenmesine olanak tanıyarak dijital liderlik ve çeviklik ekseninde yeni stratejik açılımlar sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, İnovasyon Performansı, Örgütsel Çeviklik.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP ON INNOVATION PERFORMANCE

Dilek PEHLIVANLI

Thesis Supervisor: Dr.Lecturer. Member Adem ÖZDEMİR

2025, Page: 101 + XIII

The purpose of this study is to examine the mediating role of organizational agility in the effect of digital leadership characteristics of management-level personnel working in small and medium-sized enterprises on innovation performance. While there are various studies in the literature focusing on the relationship between digital leadership and innovation performance, the limited number of studies addressing the mediating role of organizational agility in this relationship increases the originality of the research and its potential contribution to the literature.

In the study, data collected through a survey were analyzed using statistical analysis programs, and hypothesis tests were conducted using Structural Equation Modeling (SEM). Surveys were sent to 453 companies selected using simple random sampling; the data from 428 surveys that were returned and found to be suitable for analysis were evaluated using statistical analysis software. The analysis results revealed significant and strong relationships between digital leadership, organizational agility, and innovation performance.

The findings obtained from the four hypotheses tested in the study can be summarized as follows: Digital leadership directly and significantly affects innovation performance. It has been observed that digital leaders improve organizations' innovation processes by developing innovative strategies. Digital leadership positively affects organizational agility; agile structures can develop faster and more effective decision-making processes under the guidance of digital leaders. Organizational agility significantly affects innovation performance; agile

organizations can increase their innovation capacity by quickly adapting to changing environmental conditions. Organizational agility plays a full mediating role in the relationship between digital leadership and innovation performance. This indicates that the impact of digital leadership is strengthened depending on the level of agility.

In conclusion, addressing the dynamics of digital leadership and organizational agility together is of strategic importance for businesses to increase their innovation performance and gain a sustainable competitive advantage. This study highlights the need for a holistic approach to evaluating the concepts of leadership and agility in digital transformation processes; it contributes to the literature theoretically while also developing recommendations that serve as a guide for practitioners. Future research could enable a more in-depth examination of these relationships across different sectors and organizational structures, thereby facilitating new strategic developments in the areas of digital leadership and agility.

Keywords: Digital Leadership, Innovation Performance, Organizational Agility,

ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince değerli bilgi ve deneyimleriyle bana rehberlik eden, sabrı ve anlayışı ile yolumu aydınlatan saygıdeğer danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Adem Özdemir'e; tez çalışmamı inceleyerek değerli görüşlerini benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Fatma Zehra SAVİ ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GENÇ'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen ve bu noktaya ulaşmamda emekleriyle büyük rol oynayan sevgili annem, babam ve kıymetli abilerime gönülden teşekkürlerimi sunarım. Bu yolculuğumdaki desteklerinden hep güç aldığım tüm zorlukları benimle birlikte aşarak, sabrı, anlayışı ve emekleriyle bu yolculuğumu anlamlı kılan sevgili eşim Fatih PEHLİVANLI'ya sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım. Bu yolculuk boyunca birlikte geçireceğimiz nice anılardan fedakârlık etmek zorunda kalmamı sabır ve anlayışla karşılayan, her zaman manevi desteklerini yanımda hissettiğim sevgili evlatlarım Kaan ve Defne'ye birlikte geçirdiğimiz kıymetli anıların değerini bilerek, bilimsel çalışmalarım sırasında bana gösterdikleri anlayış ve duydukları saygı için yürekten teşekkür ederim.

Ağrı – 2025

Dilek PEHLİVANLI

SİMGELER VE KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BCG	: Boston Consulting Group
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	: Dijital Liderlik
HTMT	: Heterotrait-monotrait-Oranı
İP	: İnovasyon Performansı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NFI	: Normed Fix Index
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
ÖÇ	: Örgütsel Çeviklik
SRMR	: Standardized Root Mean Square
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
VIF	: Varyans Artış Faktörleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 2.1. Liderlik Tanımlarının Yıllara Göre Değişimi.....	10
Tablo 2.2. İnovasyon Tanımlarının Özeti.....	25
Tablo 2.3. Oslo Kılavuzuna Göre İnovasyon Çeşitleri.....	29
Tablo 2.4. Örgütsel Çevikliği Tanımlamak İçin Sağlanan Ana Literatür Katkılarının Bileşimi	45
Tablo 2.5. İşletmelerin, Değişimlere Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Özeti	51
Tablo 4.6. Demografik Değişkenler	57
Tablo 4.7. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	58
Tablo 4.8. Normallik Analizine İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 4.9. Ölçüm Modeli sonuçları.....	60
Tablo 4.10. Fornell-Larcker Kriteri	61
Tablo 4.11. Heterotrait-monotrait Oranı (HTMT)	61
Tablo 4.12. Çapraz Yükleme Değerleri.....	62
Tablo 4.13. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Doğrudan Etki).....	64
Tablo 4.14. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Dolaylı Etki).....	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Dijital dönüşüm sürecinin gelişimi.....	8
Şekil 5.2. Araştırma Modeli.....	54
Şekil 6.3. Ölçüm Modeli Sonuçları.....	63
Şekil 6.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	65



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Eski Yunan filozofları Platon ve Sokrates'ten başlayarak, günümüze kadar pek çok yönetim ve liderlik otoritesi liderlik kavramını incelemiştir. Bununla beraber, liderliğin ne olduğuna dair, üzerinde anlaşmaya varılmış tek bir ortak tanım bulunmamaktadır. Stogdill (1974) “*neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı*” olduğunu dile getirmiştir (Deveshwar ve Aneja, 2014). Northouse, (2019) liderliği, başkalarını anlamak, onları etkilemek, ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik çaba sarf etmek şeklinde açıklamıştır. Liderlik, insanları hedeflerine ulaşmaları için motive eder, onları etkileme ve kararların hayata geçirilmesinde önemli rol oynar. Liderlik konusu, liderlik literatüründe kapsamlı bir inceleme ve tartışma konusu oluşturmıştır. Liderlik, farklı araştırmalarda ve alanlarda liderlik hakkında pek çok bakış açısı ve yöntem bulunsa da, ortak anlayış liderliğin temel bir değer taşıdığı kabul edilmektedir.

Liderlik, son zamanlarda yoğun şekilde araştırılan ve yönetim bilimlerinde oldukça büyük öneme sahip bir konu olarak öne çıkmaktadır. Örgütlerin temel yapı taşını bireyler oluşturmaktadır. Bireylerin bir araya gelerek organize olmaları ve ihtiyaçlarının karşılanması büyük bir öneme sahiptir. Bu durum, liderliğin önemini vazgeçilmez bir gereklilik haline gelmesini sağlamaktadır. Dünya genelinde ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin bu değişimlere uyum sağlayabilecek yeni liderlik modelleri keşfetmelerini zorunlu kılmıştır. Bu sebeple, hem teorik hem de uygulamalı liderlik çalışmalarına yönelik ilginin zamanla daha da genişlediği gözlemlenmektedir (Koçyiğit, 2014).

Dijital liderler, teknoloji alanındaki eğilimleri öngörebilen, ekiplerini bu doğrultuda yönlendirebilen ve dijital dönüşümün beraberinde getirdiği zorlukları aşmak için etkili stratejiler geliştirebilen öngörülü bireyler olarak değerlendirilmektedir (Lyu, 2024). Bu süreçte, dijital liderler yalnızca teknolojik yeniliklerin benimsenmesiyle sınırlı kalmamıştır. Dijital liderler organizasyon içerisinde sürekli öğrenme kültürünü desteklemiş, değişime karşı koyan sistemlerin dönüşümünü sağlamış ve yeni iş modellerini benimsemek adına gereken kurumsal kültürü oluşturmuşlardır. Dijital liderlik, günümüzün modern dünyasında hızla

değişen teknolojik ortamda rekabetçi avantajını korumak, sürekli başarıyı elde etmek ve yenilikçilikte öncü olmak için kaçınılmaz bir öneme kavuşmuştur. Bu kapsamlı bakış açısı, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir gelişim değil, aynı zamanda örgütlerin çalışma biçimlerini, kurumsal değerlerini ve liderlik yaklaşımlarını köklü bir şekilde değiştirdiğini ortaya koymaktadır (Xia vd., 2023).

Dijitalleşme, 20. Yüzyılın sonlarında teknolojik ilerlemenin hayatımıza derin bir etki bırakmaya başladığı dönemde kendini göstermiştir. Özellikle internetin geniş kitleler tarafından kullanılmaya başlanması, bilgisayarların günlük yaşantımıza dahil olması ve mobil cihazların yaygın bir şekilde tercih edilmesiyle dijitalleşme süreci büyük bir ivme kazanmıştır. Ancak, teknolojik yeniliklerin sadece operasyonel boyutlarıyla sınırlı kalmadığı; aynı zamanda müşteri deneyimleri, iş modelleri ve kurumsal kültürü dönüştürebilecek güce sahip olduğu anlaşılmıştır. (Sareen ve Haarstad, 2021).

İnovasyon, işletmelerin organizasyonel yapılarından, ürün ve hizmetlerine, süreçlerinden rekabet avantajlarına kadar geniş bir yelpazeye yayılan temel bir güç unsuru olarak değerlendirilmektedir (Erdil vd., 2019). İnovasyon performansı; kalitatif ve kantitatif yöntemler kullanılarak analiz edilmektedir. İşletmelerin inovasyona yönelik çalışmalarda bulunup bulunmadığını(örneğin çalışan eğitimi, araştırma geliştirme çalışmaları) sorgulayan sorular, aynı zamanda bu çalışmalar için yapılan harcamaları da kapsamaktadır (Şendoğdu ve Öztürk, 2013). İnovasyon performansını artırmak için yeniliği teşvik eden destek mekanizmalarının uygulanması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine öncelik verilmesi ve inovatif yetkinliklerin güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Prajogo ve Ahmed, 2006). İnovasyon performansını değerlendirmek için, yeni ürün geliştirme süreçlerinin istenen hedeflere ulaşp ulaşmadığı, bu ürünlerin hayata geçirilmesi için, uygulanan faaliyet ve programların başarı oranı incelenir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar rakiplerle karşılaştırılarak inovasyon düzeyinin rekabet avantajına ne ölçüde katkı sunduğu değerlendirilmektedir (Yang ve Liu, 2006; Cooper ve Kleinschmidt, 2007).

Örgütsel çeviklik, dijital dönüşüm süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmek ve uygulamak için kritik bir öneme sahiptir. Dijital dönüşüm süreçleri, yüksek hız ve sürekli değişim gösteren dinamik bir yapıya sahiptir; bu sebeple, bir işletmenin bu

değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesi adına örgütsel çeviklik büyük bir gereklilik haline gelmiştir. Çevik organizasyonlar, teknoloji alanındaki yeniliklere, müşteri taleplerine ve devamlı değişen pazar koşullarına etkin bir şekilde uyum sağlama becerisine sahiptir (Arsawan vd., 2022).

Dijital liderlik, örgütsel çeviklik üzerinde birden fazla boyutta etki yaratmaktadır. İlk olarak, dijital liderler teknolojik yeniliklerin işletmeler üzerindeki potansiyel etkisini değerlendirerek, bu dönüşümleri stratejik kazanımlara dönüştürme fırsatlarını belirler ve kullanır. Bu durum, işletmelerin teknolojik değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermesini ve bu değişiklikleri avantaja dönüştürerek rekabet güçlerini artırmalarını mümkün kılar (Gonçalves Alänge ve Bunk 2022). İkinci olarak dijital liderlik, örgütlerin kültürel yapısındaki değişikliklere rehberlik eder. Dijitalleşme; çalışanların iş birliği yapma yöntemlerini, iş yapma biçimlerini ve bilgiyi nasıl paylaştıklarını değiştirir. Dijital liderler, örgütlerdeki kültürel dönüşümü destekleyerek, çalışanların yeni teknolojilere daha hızlı bir şekilde adapte olmalarını ve bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanmalarına imkan sunarlar (Zhu ve Li, 2023).

Bu çalışmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görev yapan yönetim kademesindeki personelin dijital liderliğin inovasyon performansına etkisinde örgütsel çevikliğin rolünün araştırılmasıdır. Bu kapsamda, Türkiye genelindeki işletmelerden basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 453 işletmeden anket yoluyla veri toplanmıştır. Geri dönen ve analize uygun bulunan 428 anketin verileri değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın birinci bölümünde giriş kısmı, çalışmanın ikinci bölümünde; Dijital liderlik, dijitalleşme, liderlik kavramının tanımı ve önemi, liderlik türleri ile dijital liderin özellikleri gibi başlıklar kapsamlı bir şekilde incelenecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; İnovasyon kavramının tanımı ve önemi ele alınacaktır. Ardından kapalı inovasyon ve açık inovasyon incelenecek; devamında ise inovasyon çeşitlerine yer verilecektir. Bölümün son kısmında inovasyon performansı kavramı açıklanarak, bu performansı etkileyen temel faktörler ayrıntılı bir biçimde analiz edilecektir. Çalışmanın dördüncü bölümünde; örgütsel çeviklik kavramının tanımı ve önemi ele alınacak, örgütsel çevikliğin gelişimi incelenecek ve örgütsel çevikliğin boyutları detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Son bölümde ise, toplanan verilerin analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları istatistiksel

olarak değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmanın bulguları, literatürdeki mevcut bilgilerle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dijital Liderlik

Dijital dönüşümün, gerekli hale geldiği bu dönemde birçok organizasyon dijitalleşme sürecini etkin bir şekilde yürütmek için yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik, örgütlerin başarısını artıran temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Promsri, 2019). Dijital liderlik ise bir örgütün elektronik kaynaklarını hem kurumsal hem de bireysel düzeyde etkili kullanarak stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Dimitrios vd., 2013). Dijital liderlik, dijital teknolojilerin sunduğu imkânlardan yararlanarak stratejik planlama modelleri oluşturmayı; inovatif düşünceleri etkin ve hızlı bir biçimde uygulamaya geçirmeyi; aynı zamanda yenilikçi düşünce ortamını yapılandırarak sürdürülebilir bir şekilde geliştirmeyi amaçlayan dinamik bir yönetim sürecidir (Tanniru, 2018).

Bir diğer tanıma göre ise “*örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak*” olarak tanımlanmaktadır (Ordu ve Nayır, 2021). Dijital liderlik kavramı birçok boyutu ve unsuru içinde bulunduran karmaşık bir yapıdır. İlk olarak liderin rolünü, yeteneklerini ve tarzını dijital olarak dönüştüren, bunun yanı sıra kültür, organizasyonel yapı, yönetim süreci, vizyon, değerler ve karar aşamaları dahil olmak üzere teknolojik bir şirket yapısını oluştururken; kişisel düzeyde personel yönetimi, iletişim, sanal ekipler, bilgi ve ekip çalışmasını ayarlayan dijital olarak harekete geçirmiş, inovatif bir iş modelini faaliyete geçiren bireyi ifade eder (Eberl ve Drews, 2021).

Dijital liderlik, günümüzün sürekli değişen iş dünyasında yeniliği destekleyen ve şirketleri rakiplerinin önüne geçmesini sağlayan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu çalışmada dijital liderlik tanımı ele alınırken sırasıyla dijitalleşme, liderlik kavramı tanımı ve önemi, liderlik türleri ve dijital liderlerinin özellikleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.1.1. Dijitalleşme

Dijitalleşme terimi verinin sayısallaştırması olarak bilinmektedir. Toplanan verilerin sayısallaştırılarak çeşitli ağlarda yer edinmesi sürecidir. Sayısallaştırma ise, analog işlemlerin elektronik bir ortamda depolanması ve bu süreç sonucunda sayısal bir formata dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir (Karakaş ve Anameriç, 2009). Bu terim iş yapısının dönüşüm içerisine girerek yenilikçi bir değer oluşturmak için dijital teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Dijitalleşme, uyumlu olmayan bir bilgi ve iletişim teknolojisi altyapısına sahip olmak değil, tam tersine sahip olunan teknolojilerin, iş yapılarının örgütlere değer katacak sonuçlara dönüştürme aşamasını ifade etmektedir. İşletmelerin inovatif iş süreçleri geliştirmesi, mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlarken aynı zamanda yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında teknolojinin entegre bir biçimde kullanılmasını da ifade eder (Accenture, 2015). Dijitalleşme, bir iş modelini yeniden yapılandırmak ve dönüştürmek için inovatif bir kazanç üretebilecek fırsatlar oluşturmak amacıyla dijital teknolojilerin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi olarak ifade edilebilir (Gartner Inc, 2020). Dijitalleşme, sayısal hale getirilmiş veri kaynaklarının dijital teknolojilerle birleştirerek iş akışını iyileştirmeyi, etkinleştirmeyi veya dönüşüme erişilebilir hale getirilme sürecini ifade eder (i-SCOOP I., 2025).

Dijitalleşme bir nesnenin sonsuz kopyasının çıkarılarak tüm detaylarının incelenmesini, beklenen analiz ve kontrollerin yapılabilmesi ve dünyanın diğer ucuna kısa bir sürede gönderilebilmesini mümkün kılar (Seker ve Diri, 2010). Dijitalleşme; bir anlamda mesafeler, kıtalar, denizler gibi coğrafi engelleri aşarak insanlar ve toplumlar arasında bağlantılar kuran bir köprü görevi görmektedir (Zhu, 2015).

Dijitalleşmenin sunduğu en temel avantajlar şunlardır (Negroponte, 1995):

- Dijitalleşme sayesinde, birebir kopyalar oluşturmak mümkün hale gelmektedir.
- Bilgilerin dijital ortamlarda depolanabilmesi vasıtasıyla masraflar düşer.
- Dijitalleştirilmiş veri toplulukları üstünde geliştirme, arama, düzeltme ve analiz yapma gibi ileri düzey uygulamalar daha hızlı ve zahmetsiz yapılabilir.

TÜSİAD (2016) dijitalleşmeyi şu şekilde açıklamaktadır:

“Dijitalleşme, entegre olmayan bir bilişim teknolojisi altyapısına sahip olmak yerine, dijitalleşmiş kaynakları, yeni gelir, büyüme ve şirkete değer katacak operasyonel sonuçlara dönüştürme sürecidir. Başka bir ifadeyle dijitalleşme, yeni iş modelleri geliştirmek, bilgi, şirket kaynakları ve dijital teknolojileri yeni kombinasyonlarla birleştirerek benzersiz müşteri deneyimleri oluşturmak, yeni ürün ve hizmetleri mümkün kılmak ve şirket kaynaklarını çok daha etkin kullanmak için teknolojiyi bu kaynaklara uygulamak anlamına gelir.”

Dijitalleşme ile farklı medeniyetlerde yetişen ve çok farklı yerlerde yaşayan bireyler benzer bir amaç için aynı örgütte uyumlu bir şekilde çalışabilmektedir. Dijitalleşmenin getirdiklerine bu tip gruplardaki yönetim kadrosunun işbirliği ve desteği de oldukça önemlidir (Ulutaş ve Arslan, 2017). Teknolojik ilerlemeler ve dönüşümler büyük hızla devam etmesine rağmen, organizasyonların dijitalleşme alanındaki gelişmelerinin, dijitalleşme sürecindeki hıza yetişmekte zorlandığı görülmektedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm sürecinin öncelikle ülke yönetimi tarafından benimsenmesi, ileri teknolojilere sahip dijital kaynakların kullanılması, büyük işletmelerin pazar paylarının artırılması ve iş modellerinin dijital teknolojilerle uyumlu hale getirilmesi, dijitalleşme hızına adapte olmayı kolaylaştıracaktır (OECD, 2021).

Dijitalleşme sürecine uyum sağlamak, kurumlar açısından istihdam, ulusal kalkınma, verimlilik ve uluslararası rekabet gibi birçok alanda kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Gülseren ve Sağbaş, 2019). Aynı zamanda dijitalleşme, fiziksel süreçlerin dijital süreçlere uyarlanması olarak basit şekilde söyleneceği gibi kurumların bu dönüşüm sürecine adapte olurken yalnızca ürün ve hizmetlerin değişiminin yanında iş modellerinde, organizasyon yapılarında ve iş süreçlerinde de dönüşüm gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu sayede, pazara ve dijital teknolojilere uyum sağlama yetkinliği giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Klein, 2020).

Bu doğrultuda dijitalleşme; devlet politikalarını, işletme yönetimlerini ve yaşam biçimlerini dönüştürerek, sürdürülebilir kalkınma için önem arz etmektedir (Henriette vd., 2016). Dijitalleşme süreci, sürdürülebilir kalkınma, istihdam, beşeri

ve fiziki sermaye kalitesinin yanı sıra emek verimliliği gibi unsurlarda da değer oluşturmaktadır (Dobrolyubova, 2021). Bu kavramların hepsini anlamlı kılmak adına, dijitalleşme sürecini üç farklı zaman dilimine ayırabiliriz (Arthur, 2021). Üç dönemin gelişim süreci aşağıda Şekil 2.1.'de görselleştirilmiştir.



Şekil 2.1. Dijital dönüşüm sürecinin gelişimi

Kaynak: Özdemir ve Tan (2023)'den esinlenilerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

1970 – 1990 seneleri arasında, mikroçip teknolojisinin iyileştirilmesi ile birlikte ölçme yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığı ve özellikle yönetim ile mühendislik birimlerinde hesaplama işlemlerinin bilgisayarlara aktarılmasını içeren bir dönem yaşanmıştır.

1990 – 2000 seneleri arasında, bilgisayarların artık belirli alanlardan çıkarılıp geniş bir kitleye sunulmasıyla, bilgisayar ağlarının ve internetin yayılma sürecinin başladığı bir dönemdir.

2000'li yıllardan itibaren, özellikle internet kullanımının yaygınlaşmasının etkisiyle yazılım sektöründeki gelişmeler hız kazanmış, yapay zekaya sahip akıllı makinelerin ortaya çıkışı başlamıştır. Bu dönem, makine ve insan zekâsının harmanlandığı ve hâlâ devam eden bir süreç olarak tanımlanabilir. 2000'li yıllar, makinelerin insan benzeri düşünme becerisini geliştirdiği bir süreci ifade etmektedir (Arthur, 2021).

2000’li yıllar, dijitalleşmenin dijital dönüşümdeki ilerleyişini simgeler ve firmaların iş süreçlerini teknoloji kullanarak daha verimli hale getirilmesini sağlar. Üstelik dijitalleşme iş süreçlerinin ötesine geçerek iletişim ağlarının farklı alanlarının medya altyapısı ve dijital iletişimin yeniden yapılanma şekli olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin, sosyal etkileşimlerin telefon görüşmeleri ve mektup gibi analog teknolojilerden, sosyal medya, e-posta ve sohbet gibi dijital teknolojilere dönüşümünü temsil etmektedir (Bloomberg, 2018). Bu üç dönemin tamamlanmasının ardından dijitalleşme, dijital dönüşümün önünü açmış ve işletme süreçlerini teknoloji yardımıyla daha etkili ve verimli bir hale getirerek dijital dönüşümü yaşamımıza dâhil etmiştir.

2.1.2. Liderlik kavramı, tanımı ve önemi

Liderlik, insanları ortak bir hedefe doğru motive eden, yönlendiren ve ilham veren bir etkileme sürecidir. Lider, farklı durumlara uyum sağlayarak, insanları bir araya getirip güçlü bir ekip ruhu oluşturur ve onların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlar. Liderlik, örgütlerin başarıya ulaşması için çalışan bireyleri iyi bir şekilde yönetmek, motive etmek; yönetimdeki doğruluk, güven açıklık ve çalışan kişilere saygıyı oluşturmak ve devam ettirmek şeklinde tanımlanmıştır (Kıngır, Şahin,2005). Robbins ve Judge (2016) liderliği, bir grubu belirli bir vizyon ya da hedefler doğrultusunda etkileyerek harekete geçirme yeteneği olarak tanımlar. Bu yaklaşım, liderliğin yön verici ve hedefe odaklı doğasını vurgular. Nawawi’ye (2013) göre ise liderlik, lider ile astlar arasında belirli durumlara özgü biçimde şekillenen dinamik bir etkileşim sürecidir. Bu bakış açısına göre, liderlik yalnızca bir yönlendirme değil, aynı zamanda belirli bağlamsal koşullarda astların etkilenmesiyle gerçekleşen karşılıklı bir işlevsellik biçimidir. Her iki tanım birlikte ele alındığında, liderlik; hem bir grubu belirli hedeflere yönlendirme süreci hem de lider ile astlar arasında duruma göre şekillenen bir etkileşim biçimi olduğu söylenebilir. Liderliğin esasında ne olduğu konusunda çeşitli polemikler olsa da bugünkü liderlik literatürünün genel olarak kabul gören görüş, liderliğin kritik bir öneme sahip olduğudur. Bu durumun nedeni, liderliğin eksik ve etkisiz olduğu durumlarda bireylerin, örgütlerin, toplulukların ve hatta bütün toplumların bazen en olumsuz biçimlerde etkilenmesidir (Gandolfi ve Stone, 2016). Liderlik, son zamanlarda üzerine fazla sayıda çalışma yapılan ve yönetim bilimlerinde oldukça değerli bir

anlayış biçimidir. İnsan, organizasyonların temel yapı taşıdır; bu nedenle bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve etkin bir şekilde örgütlenmesi, örgütsel başarının anahtarıdır. Bu durum liderlik gereksinimlerini zorunlu hale getirmektedir. Dünya çapında yaşanan değişimler, kurumların bu duruma uygun yeni liderlik modellerini bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla hem pratik hem de uygulamalı liderlik araştırmaları üzerinde gittikçe artan bir ilgi vardır (Koçyiğit, 2014). Etik, politikalar ve devlet düzenlemeleri ile ilgili münazaraların ateşlendiği, her zaman diliminde alınacak önemli dersler ve çıkarımlar vardır. Fakat tüm bu gayretlere karşın liderlik sorunları halen sürmektedir. Aslında, çalışan bireyler ve liderler arasındaki etkileşimleri inceleyen bir kamuoyu araştırması, ankette yer alan 7200 katılımcıdan işlerinden ayrılanların; ankete katılanların yarısının işlerinden ayrılma sebebi, kötü bir yönetici yüzünden olduğu keşfedilmiştir (Snyder, 2015). Bu, hiçbir örgütün ya da endüstrinin etkisiz yönetime muaf olmadığını göstermektedir (Gandolfi ve Stone, 2016). Bu durum, zayıf liderlikten hiçbir organizasyonun ya da sektörün muaf olmadığını ortaya koymaktadır. Zayıf liderlik, örgütlerin içinde ve dışındaki düşünülebilecek tüm paydaşlara zarar verir. Bu durum, liderliği uluslararası düzeyde bir kriz haline getirmektedir (Gandolfi ve Stone, 2018).

Chaleff (2009), bütün önemli sosyal başarıların karmaşık topluluk girişimlerine dayandığını ve bu nedenle ortak bir hedefe ulaşmak için liderlik ve takipçiliğin birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu savunmaktadır. Bu liderlerin tabiatı icabı, ortaya çıkması kaçınılmazdır, fakat tepe noktaya çıkan lider çeşidi gerçekten de örgütü ya başarıya ulaştıracaktır ya da başarısızlığa sürükleyecektir. Tamamen organizasyonel bir bakış açısıyla bakıldığında, ileriye dönük net bir şekilde tanımlanmış rehberler ve haritalar olmadan, bir organizasyon geçmişin etkisiyle engellenmeye meyillidir (Miller, 1995).

Liderlik literatüründe, liderliğin çok çeşitli tanımlandığı gözlemlenmektedir. Liderlik kavramına ilişkin bu tanımlar, yıllara göre tablo 2.1’de özetlenmiştir (Akdemir, 2018; Erçetin, 2000).

Tablo 2.1. Liderlik Tanımlarının Yıllara Göre Değişimi

Liderlik Tanımları	Yazarlar
“Liderlik sosyal hareketlerin merkezinde	Cooley (1902)

<i>olabilmektedir.”</i>	
<i>“Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.”</i>	Mumford (1906)
<i>“Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektedir.”</i>	F.W. Blackmar (1911)
<i>“Liderlik, en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.”</i>	E.L. Munson (1921)
<i>“Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektedir.”</i>	F.S. Chapin (1924)
<i>“Liderlik, grup üyelerinin enerji ve isteklerini fark ederek bunların karşılanması sağlamaktır.”</i>	L.L. Bernard (1927)
<i>“Liderlik, insanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.”</i>	C.M. Bundel (1930)
<i>“Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu kanıtlamaktır.”</i>	C.E. Kilbourne (1935)
<i>“Liderlik, amaçların gerçekleştirilebilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.”</i>	T.R. Phillips (1939)
<i>“Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.”</i>	N. Copeland (1942)
<i>“Liderlik, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol altında tutabilmektedir.”</i>	I. Knickerbocker (1948)
<i>“Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.”</i>	R.M. Stodgill (1950)
<i>“Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.”</i>	H.Koontz ve C.O'Donnel (1955)
<i>“Liderlik, kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.”</i>	J. Lipham (1964)
<i>“Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektedir.”</i>	R. Dubin ve Taveggia (1968)
<i>“Liderlik, kurum üyelerini rutinin dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır.”</i>	D. Katz ve R.L. Kahn (1978)
<i>“Liderlik, başkalarının faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.”</i>	R.R. Krausz (1986)

<i>“Liderlik, ortak amaçlar yaratarak grubu harekete geçirebilmektir.”</i>	E. Jaques ve S. D. Clement (1991)
<i>“Liderlik, uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.”</i>	W. Pagonis (1992)
<i>“Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.”</i>	R. Heifetz (1994)
<i>“Liderlik, kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.”</i>	R.T. Ogawa ve S.T. Bossert (1995)
<i>“Liderlik, amaç, kültür, strateji gibi eylemleri geleceği yaratıcı ekiplerle yönetmektir.”</i>	G.R. Sullivan ve M. V. Harper (1996)
<i>“Liderlik, ortalama insanlardan olağanüstü sonuçlar elde etme yetkinliği ve sanatıdır.”</i>	B. Tracy (2014)
<i>“Liderlik, başkalarını belirli görevleri en etkili bir şekilde, yüksek motivasyonla, tutkuyla yapmak konusunda etkileme becerisidir, sanatıdır.”</i>	A. Akdemir (2018)
<i>“Liderlik; yönetilmesi ve anlaşılması oldukça zor bir sanattır.”</i>	Luedi & Anaesthesiologist, (2022)

Kaynak: Akdemir (2018) ; Erçetin (2000)

2.1.3. Liderlik türleri

1980 yıllarından önce, işletmelerin ve örgütlerin karşı karşıya kaldığı değişimler genellikle daha tahmin edilebilir ve kısıtlı olmuştur. Teknolojik ilerlemeler, demografik kaymalar, kültürel değişimler ve küreselleşme gibi faktörler, değişimin karmaşıklığını ve hızını önemli derecede artırmıştır. Dijital değişim; global pazarların uyumunu, liderlerin yalnızca çalışma süreçlerini bilgiye erişimin kolaylaşmasını, inovasyon hızı ve yöntemlerini yeniden tasarlamalarını değil, aynı zamanda bu durum, çalışanların ve birimlerin birlikte nasıl beraberce çalıştığına, birbirlerini nasıl anladıklarına ve nasıl yenilik ürettiklerine dair temel alışkanlıkların ve değerlerin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. 21. Yüzyılda liderlik, sadece örgütlerin dış çevresine değil, aynı zamanda beraberinde çalışan bireylerin düşüncelerine, duygularına, iç yapısına ve davranışlarına da yanıt verme yeteneğini kapsamaktadır (Rothwell vd., 2001.). Liderlik, bireylerle ve ekiplerle etkili ve sürdürülebilir ilişkiler kurabilme; onları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme ve

motive etme becerilerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarının çeşitliliği, farklı örgütsel yapılar, durumlar ve kültürel bağlamlara daha etkin bir biçimde uyum sağlama amacıyla geliştirilmiştir (Armstrong, 2009). Liderlik literatüründe birçok farklı liderlik türü tanımlanmıştır. Bu çalışmada, söz konusu liderlik türlerine kısaca yer verildikten sonra, izleyen bölümde araştırmanın ana odağını oluşturan dijital liderlik konusu kapsamlı biçimde incelenecektir.

2.1.3.1. Dönüştürücü liderlik

Dönüştürücü lider, örgütsel yapıyı şekillendiren, yenilenme ve farklılaştırma sağlayan vizyon sahibi bir liderlik tarzını temsil etmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005). Dönüştürücü liderler, çalışan bireylerin motivasyonunu sağlamakta ve çalışanlarda uyumu ve işbirliğini öne çıkarmaktadır. Lider, çalışan bireyler arasında vizyon ve misyon farkındalığını ortaya koymaktadır. Grupta yer alan kişilerin yetenek ve becerisini verimli bir şekilde kullanabilmelerini sağlamak için çaba göstermekte, aynı zamanda gruptaki kişilerin amaçlarına yönelik ilgilerini arttırmaktadır. Grup üyeleri bireysel çıkarlarından çok grubun çıkarlarını öncelikli olarak görmektedirler (Kurtuluş ve Kutanis, 2015). Bu aşamada, dönüştürücü liderlik kısacası, “*vazifeleri ve amaçları bakımından grubun farkındalığını artıran, çalışanların grubun gelişimini sağlayan, takipçilerin ilgilerini genişleten, üstün nitelikli bir liderlik performansı*” olarak açıklanmaktadır (Şahin, 2009, s.102). Bass (1998) tarafından yapılmış araştırmasına göre dönüştürücü liderlik aşağıdaki dört temel boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar, bireysel önem, idealleştirilmiş etki, motive edici ilham ve entelektüel uyarım olarak ifade edilmektedir.

2.1.3.2. Stratejik liderlik

Stratejik liderlik, bir işletmenin gelecek hedeflerine ulaşmasını gerçekleştirmek için geniş bir perspektife ve stratejik görüş açısına sahip olmasını ifade eder. Bu liderlik türü, sadece var olan işlere odaklanmaz; aynı zamanda geleceğe yönelik tehditlere ve fırsatlara da proaktif bir şekilde yanıt verir. Stratejik liderler, işletmelerin misyon ve vizyonunu belirlerken beraberinde devamlı gelişen dış çevreyi de hesaba katarak uyum sağlama ve inovasyon yapabilme potansiyeline

sahip olmalıdır. Stratejik liderlik, işletmelerin tüm seviyelerinde, liderlik yeteneklerini iyileştirme, kurumların yenilenmesi, liderlerin hem vizyoner hem de etkili bir bakış açısına sahip olmasını gerektirir. Bu da işletmelerin yalnızca mevcuttaki başarısını değil, aynı zamanda ileriye dönük büyümesini ve sürdürülebilirliğini de güvence altına alır (BBoal ve Hooijberg, 2000). Stratejik liderler işletmelerin devamlılığını ve dayanıklılığını sağlamak için ileriye dönük düşünmeye kıymet verirler. Vizyonları, sadece şu anki durumu değil, aynı zamanda ileride karşılaşılabilecekleri engelleri ve fırsatları da içerir. Bu liderler, karşılaştıkları günlük sorunların ötesine geçerek, işletmenin ilerlemesi ve başarısını sağlamak için hedef odaklı stratejik kararlar alabilirler. Stratejik liderlik eş zamanlı olarak uyum sağlama ve bilgi edinmeye de vurgu yapar. Rakip stratejilerine, teknolojik yeniliklere ve değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği, bugünkü modern iş sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Bu sebeple stratejik liderler, işletmelerinde geleceği görebilen bir bakış açısıyla öğrenme kültürünü teşvik etmelidirler (Hitt vd., 2010).

2.1.3.3. Vizyoner liderlik

Bireyleri ortak vizyonlar çerçevesinde bir araya toplayabilen, geleceğe dair büyük bir resim gösterebilen, nereye gidilmek istediğini söyleyen fakat nasıl erişebileceği konusunda açıklama yapmayan, kişilerin deneme ve yenilik yapmalarına fırsat sunan, risk alma süreçlerinde yönlendirme sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Günlü, 2012).

Vizyoner liderler, taze bilgilere daima açıktırlar, çünkü her taze bilginin yeni ufuklar kazandıracağı ve yeni açılımları getireceğini bilmektedirler. Hiç kimsenin cesaret edemediği deneyler yapmaya açıktırlar. Ayrıca, vizyoner liderlerin kararlılık gösterdikleri, yapmayı planladıkları hedeflerden kolay kolay vazgeçmedikleri, ikna becerilerinin çok yüksek olduğu, geliştirdikleri vizyonları tüm detayları ve ayrıntılarıyla çalışan ekibine aktarıp onları bu hedef doğrultusunda motive edebildikleri ifade edilmektedir (Gedikoğlu, 2015).

2.1.3.4. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik, örgütsel karar alma ve uygulama süreçlerinde yetkinin bütünüyle liderde toplandığı ve dışsal katılımın sınırlı olduğu merkeziyetçi bir yönetim biçimidir. Bu liderlik tarzında lider, grup üyeleriyle etkileşimi minimum düzeyde tutarak tüm karar süreçlerini tek başına yürütür. Özellikle hiyerarşik ve bürokratik yapıların baskın olduğu yönetim sistemlerinde bu yaklaşımın yaygınlık gösterdiği gözlemlenmektedir. Otokratik liderler, astları üzerinde belirgin bir hakimiyet kurma eğilimindedir; bu eğilim, kimi zaman otoriter yaklaşımlarla örtüşebilir. Liderin muhalefete karşı düşük tolerans düzeyi, demokratik katılımı dışlayan ve katı davranış normlarına dayanan bir yönetim anlayışını beraberinde getirir (Yeo, 2006).

Bu liderlik modeli, grup dinamiklerinin doğrudan liderin kontrolü altında şekillendiği bir etki alanı yaratır. Motivasyon süreçleri çoğunlukla liderin sahip olduğu kurumsal güç ve otoritenin aktif biçimde kullanımıyla gerçekleştirilir (Sargut, 2001). Otokratik liderlik demokratik değerlerle sınırlı düzeyde uyumludur; bireysel inisiyatif, yaratıcılık ve katılımcı yönetim gibi çağdaş liderlik ilkeleriyle çelişen yönler barındırmaktadır. Bununla birlikte, kriz durumları gibi hızlı ve kesintisiz karar alınmasının gerektiği koşullarda etkinliği ön plana çıkabilmektedir.

2.1.3.5. Tam serbesti tanıyan liderlik (*laissez-faire*)

Tam serbesti tanıyan liderlik (*laissez-faire*), liderin yönetsel müdahaleyi en düşük seviyede tutarak karar alma süreçlerini tamamen grup üyelerinin kontrolüne bıraktığı, bireysel özerklik temelli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu modelde lider, örgüt içi sorunların çözümünde ve yeni fikirlerin geliştirilmesinde grup üyelerine tam yetki tanımakta; üyeler kendi inisiyatifleri doğrultusunda iş birlikleri kurarak karar alma ve uygulama süreçlerini bağımsız biçimde yönetebilmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Liderin fonksiyonu, temel düzeyde kaynak teminini sağlamakla sınırlıdır ve doğrudan yönlendirme görevini üstlenmemektedir. Liderin görüş beyanı ancak kendisine doğrudan bir talepte bulunulması hâlinde gerçekleşmekte; bu görüşler ise karar süreçleri üzerinde bağlayıcı etki oluşturmamaktadır. Yetki kullanımı bütünüyle grup üyelerine devredilmekte, liderlik rolü pasif ve destekleyici düzeyde kalmaktadır

(Arun, 2008). Bu liderlik tarzı, özellikle bireysel özgürlüklerin öncelikli olduğu ve öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin bulunduğu örgütlerde etkili olabilmektedir.

2.1.3.6. Katılımcı veya demokratik liderlik

Katılımcı ya da demokratik liderlik yaklaşımı, lider ile takipçileri arasında eşitlikçi ve karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki kurularak karar alma süreçlerinin kolektif katılımı ile yürütüldüğü bir liderlik modelidir. Bu tarzda lider, merkezi otoriteye dayalı hiyerarşik yapıdan ziyade, grup üyeleriyle iş birliği içinde hareket eden sosyal bir figür konumundadır (Newstrom & Davis, 1993).

Demokratik lider, insan ilişkilerine yüksek düzeyde önem vererek çalışanların fikirlerini dikkate alır, onları sürekli destekler ve motivasyonlarını artırıcı uygulamalara odaklanır. Karar alma süreçlerine grup üyelerinin aktif katılımını teşvik ederek örgütsel bağlılık ve sorumluluk duygusunu güçlendirir. Bu bağlamda lider, astları üzerinde baskı kurmaktan kaçınır; bunun yerine belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ilerleyen, açık iletişim ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratır (Güney, 1997). Bu yaklaşım, örgüt içindeki paydaşların sürece katılımını sağlayarak daha kapsayıcı ve sürdürülebilir kararların alınmasına olanak tanır.

2.1.3.7. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik, liderin olağanüstü kişisel niteliklere, güçlü karakter yapısına ve yoğun etkileyici güce sahip olduğu; özellikle belirsizlik veya kriz dönemlerinde öne çıkan etkili bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzında lider, yüksek düzeyde özgüven, cesaret, ilham verici vizyon, güçlü iletişim yeteneği ve üstün ikna kabiliyetiyle takipçileri üzerinde hayranlık uyandırmakta ve onları motive edici bir rol üstlenmektedir (Çelik & Sünbül, 2008). Karizmatik liderler, yalnızca bireysel cazibeleri ile bağlılık üretmekten ziyade, kolektif vizyona sahip örgütlerin oluşmasını destekleyen toplumsallaştırılmış bir yönelim sunarlar. Bu yaklaşım, takipçilerin liderin şahsına duyduğu güveni, ortak amaçlar etrafında bütünleşen kurumsal bir vizyona dönüştürerek sürdürülebilir örgütsel başarıyı hedeflemektedir (Choi, 2006). Ülkemizde Mustafa Kemal Atatürk, karizmatik liderlik açısından ideal bir örnek olarak literatürde sıkça referans gösterilmektedir.

2.1.3.8. Süper liderlik

Süper liderlik yaklaşımı, geleneksel liderlik anlayışlarından farklı olarak örgüt üyelerinin kendi liderlik kapasitelerini geliştirmelerini amaçlayan, güç devrini esas alan çağdaş bir liderlik modelidir. Bu yaklaşımda “süper” kavramı, liderin yalnızca yönlendiren bir figür olmanın ötesine geçerek çalışanlara görev verme, yetkilendirme ve kendi karar süreçlerini üstlenme fırsatları tanıyan bir etkileşim biçimini ifade etmektedir (Müller vd., 2013). Süper liderlikte takipçiler, lidere bağımlı bir konumdan çıkarak bağımsız ve kendi kendini yöneten bireyler hâline gelirler. Bu dönüşüm, örgütsel karar alma süreçlerinin sadece üst yönetim tarafından değil, çalışanların doğrudan katılımıyla şekillenmesini mümkün kılmakta ve liderliği merkezi bir konumdan paylaşıma dayalı bir süreç hâline getirmektedir (Çırpan, 1999). Süper liderlik, yalnızca liderin etki gücüyle değil, aynı zamanda izleyicilerin kendi liderlik davranışlarını içselleştirerek sergileyebilmeleri ile sürdürülebilir hâle gelir. Bu bağlamda liderlik; öğretici, gelişim odaklı ve güçlendirici bir paylaşım süreci olarak tanımlanır.

2.1.3.9. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik, liderin örgütsel süreçlere doğrudan dahil olduğu; çalışanların gelişimini, motivasyonunu ve performansını artırmaya yönelik aktif rehberlik sunduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Bu modelde liderler; sürekli program geliştirme, paralel ve kesişen iletişim kanalları kurma, hedef odaklı planlama ve problem çözme süreçlerinde olağanüstü çaba sergileyerek örgütsel işleyişin sürdürülebilirliğine katkı sağlarlar (Çelik, 2011). Etkileşimci liderler, geleneksel yönetim özelliklerini taşıyan, iş görenlerin başarılarını tanıyan ve bu başarıları ödüllendirme yoluyla güçlendiren bir yapı sergilerler. Çalışanların yetkinliklerinin gelişimi, organizasyonel amaçlarla uyumlu ilerlemesini sağlamak üzere lider tarafından desteklenir. Bu durum, çalışan-lider etkileşimini güçlendirirken kurumsal bağlılığı da artırmaktadır (Şimşek & Fidan, 2005).

2.1.3.10. Dijital liderlik

Dijital dönüşüm aşaması ve birlikte getirdiği zorluklar, günümüz yöneticilerinin karşılaştığı en belirleyici sorunlardan biridir. Dijital dönüşümün zorlukları aşıp uyum sağlandığında birçok rahatlığı ve faydasını beraberinde getiren, dijital dönüşüm sürecinde dijital liderlik kavramı, kurumların bilgi çağında rekabet edebilmeleri için önemli bir rol oynamaktadır. Dijital liderlik sadece teknolojik becerilere sahip olmak değil, bununla birlikte örgütsel çeviklik, stratejik düşünce, vizyoner liderlik, yenilik yönetimi becerileri ve etkili değişim yönetimini içeren çok boyutlu beceri yelpazesine sahip olmayı gerektirir. Bu sebeple, dijital liderlik ile bilgi teknolojileri sisteminin etkin kullanımı sayesinde işletmelerde inovasyonu destekleyen (Tigre vd., 2022), dijital dönüşüm süreçlerinin gidişatını belirleyen ve dijital stratejileri etkili bir şekilde uygulayan liderlerin özellikleri ve davranışlarını kapsamlı şekilde tanımlamaktadır. (Westerman vd. 2014), dijital liderlerin bilişim teknolojilerini stratejik bir şekilde yöneterek örgütsel değişime rehberlik eden ve yaratıcı çözümler geliştiren kişiler olduğunu belirtmiştir. Dijital liderler, yeni nesil teknolojilerin potansiyelini en üst seviyeye çıkartarak ihtiyaç duyulan değişim ve dönüşümü hayata geçirmeyi ve bu sayede rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Dijital liderliğin teorik prensipleri, klasik liderlik teorileri ile dijital dönüşümün getirdiği kendine has zorlukların birleşimine, diğer bir şekilde ifade etmek gerekirse dijital liderlik; teknolojinin liderlik süreçlerine entegre edilmesi, iş birliği ve çevikliğe yönelik bir odaklanma olarak tanımlanabilir (Musaigwa vd., 2024). Liderlerin, yenilikçiliği destekleyen, şirket hedefleri teknolojik araçların yetenekleriyle bütünleştiren bir dijital kültür oluşturma'nın önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Tutar ve Güler, 2022). Dolayısıyla dijital liderlik, bilhassa uzaktan iş yapma ortamlarında ekiplerin kurumun vizyonunu kabullenmelerini sağlama ve kurum kültürünün oluşumunda stratejik bir rol üstlenme açısından kritik bir öneme sahiptir. Çünkü teknolojik araçların sunduğu fırsatların yanı sıra, insan temelli bir yaklaşımı benimseyen dijital liderlerin, grup üyeleri arasında güven ve iş birliğini artırarak daha destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturma ihtimalinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Nuratri vd., 2022). Bu anlamda pozitif bir kurum içi kültürün inşa edilmesinin, çalışan performansını artırmak, bağlılığını güçlendirme ve motivasyonu artırma gibi stratejik hedeflere ulaşmada

belirleyici bir temel oluşturduğu belirtilmektedir (Pandey, 2023; Fatima ve Masood, 2023).

Şüphesiz ki dijital liderlik yetenekleri, klasik liderlik yeteneklerinden ayrılan kendine özgün özelliklere sahiptir. Dijital liderlerin, bilgi paylaşımını etkin hale getirmek ve ekip uyumunu sürdürmek amacıyla, dijital iletişim araçlarının verimli kullanımına ilişkin kapsamlı bilgiye sahip olmalarının (Krehl ve Büttgen, 2022) yanı sıra, çalışan bireyleri dijital platformlarda etkin bir şekilde yönlendirme becerisine sahip olmaları dijital değişim sürecinin ve uyumun bir gerekliliğidir (Avolio ve Kahai, 2003). Aynı zamanda, dijital liderlerin adaptasyon yeteneği, vizyoner düşünme ve örgütsel çeviklik becerilerinin de önemli olduğu ifade edilmektedir (Henderson ve Venkatraman, 1999). Bu çeşitlilikteki yetenekleri bulunan liderlerin, bu becerilerini etkin bir şekilde kullandığı kurumlarda, örgütsel performansın önemli ölçüde iyi yönde etkilendiği görülmektedir. Yapılan çalışmalar, dijital liderlerin rehberlik ettiği dijital dönüşüm süreçlerinin, operasyonel verimliliğini kayda değer şekilde artırdığını ve örgütlerin inovasyon yeteneklerini geliştirdiğini göstermektedir (Kane vd., 2015). Ayrıca, dijital liderlik, örgütlerin değişken piyasa koşullarına kısa sürede adapte olmalarını ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine olanak tanımaktadır (Bharadwaj vd., 2013). Günümüz koşullarında geleceği biçimlendiren ana yönetim yaklaşımlarından birisi olan yönetim ve değişim sürecinde dijital liderliğin stratejik bir rolü olduğu gözlemlenmektedir. Kotter (1996), dijital liderlerin, işletmelerde değişim süreçlerini etkili bir biçimde yönetebilmek için stratejik bir vizyona sahip olmaları gerektiğini ve bu yaklaşım sayesinde ihtiyaç olan yaratıcı dönüşümü gerçekleştirebileceklerini belirtmiştir. Bu sayede dönüşüm için gerekli tüm aşamaları etkin bir şekilde yöneterek çalışan bireylerin bu süreçlere adapte olmalarını ve örgütlerin dijital değişim sırasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına fayda sağlayabilecektir.

2.1.4. Dijital liderin özellikleri

Breuer ve Szillat'a (2019), dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan en büyük engelin teknolojinin kendisi değil, liderlerin gerekli yetkinliklere sahip olmaması olduğunu belirtir. Günümüz dünyasında dijital dönüşüm kaçınılmaz hale gelirken, dijital liderlerin geleneksel liderlik anlayışından farklı bir bakış açısına ve benzersiz

niteliklere sahip olmaları gerektiğini vurgular. Dijital liderlerin sahip olması gereken özellikleri, farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; Zhu (2015), dijital liderliğin beş temel liderlik özelliğinin birleşimi olduğunu vurgulamaktadır (Mihardjo vd, 2019). Bunlar;

- Düşünce lideri, pazardaki ve rekabet ortamındaki değişimlere karşı dirençli olma yeteneğiyle öne çıkar,
- Yaratıcı lider, fikirleri gerçeğe dönüştürme sürecinde yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısına sahiptir.
- Küresel vizyoner lider, dijital iş dönüşümünü yönlendirirken organizasyonu uyum içinde yönetebilme kabiliyetine sahiptir.
- Meraklı lider, değişken, belirsiz, karmaşık ekosistemlerde etkili şekilde hareket edebilmek için sürekli öğrenme eğilimindedir.
- Derin lider, karar alma süreçlerinde bilgi yorumlama, varsayımları değerlendirme ve bilgiyi sentez yapma becerisini ustalıkla kullanır.

Promsri (2019), dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalarında farklı araştırmacıların belirlediği dijital liderlik özelliklerini analiz etmiş ve dijital liderlerin sahip olması gereken altı temel özelliği ortaya koymuştur. Bu özellikler şöyledir;

- **Dijital Bilgi ve Okuryazarlık:** Dijital dönüşüm sürecinin başarılı olması, liderin dijital teknolojileri kavrayıp organizasyona entegre etme yeteneğine bağlıdır. Dijital liderler, dijital bilgi ve okuryazarlık becerileri sayesinde, organizasyonun yıkıcı teknolojilere uyum sağlayabilecek bir dijital kültür oluşturmaya öncülük edebilirler.

- **Vizyon:** Dijital liderler geleceğe yönelik net bir vizyon oluşturmali, stratejik bir yol haritası belirlemeli ulaşılabilir hedefler tanımlamalıdır (Fitzgerald vd.,2014). Dijital dönüşüm sürecinde, üst yönetimden başlayarak tüm organizasyona yayılan açık ve güçlü bir vizyon gerektirir. Organizasyonun tamamı bu vizyonu sahiplendiğinde dönüşüm süreci etkili ve başarılı şekilde ilerleyebilir. Bu nedenle dijital liderler vizyonlarını yalnızca belirlemekle kalmamalı, aynı zamanda bu vizyonu somut eylemler ve stratijilerle destekleyerek organizasyon içindeki tüm çalışanlarla paylaşmalıdır.

- **Müşteri Odaklılık:** Dijitalleşme, müşterilerin alışkanlıklarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Dijital liderler, dönüşüm sürecini yönetirken müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurmalı ve dijitalleşmenin müşteriler üzerindeki etkisini doğru şekilde analiz etmelidir (Von Leipzig vd., 2017).

- **Çeviklik:** Dijital dönüşüm, organizasyonları esnek ve hızlı hareket etmeye zorlamaktadır. Dijital dünyada başarılı bir lider, değişen koşullara hızla adapte olmalı, dinamik ortamlarla etkili biçimde başa çıkabilmelidir. Ayrıca, dijital liderin bu çevikliği yalnızca kendisi sergilemekle kalmayıp, organizasyonun tüm iş süreçlerine ve çalışanlarına da entegre etmesi önemlidir.

- **Risk Alma:** Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluklar, işletmeler ve çalışanlar için önemli deneyimler yaratır. Dijital liderler yeni fırsatları değerlendirmek için riskleri iyi analiz etmeli ve başarının bazen deneme-yanılma sürecinden geçtiğini kabul etmelidir. Dijital dönüşüm stratejilerinde, risk yönetimi doğrudan liderler tarafından yönlendirilerek sürecin sağlam ve sürdürülebilir olması sağlanmalıdır.

- **İşbirliği:** Dijital dönüşüm sürecinde, çalışanların bu değişimi benimsemesi ve katkı sağlaması büyük önem taşır. Bu nedenle, organizasyon içinde işbirliği kültürünün geliştirilmesi ve çalışanlara bu becerilerin kazandırılması gerekmektedir (Harris vd., 2013). Dijital liderler, dijital dönüşümün başarısını sağlamak için herkesin ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmeli ve işbirliğini hem örgüt içinde hem de dışında teşvik etmesi gerekir. Ayrıca, dijital liderler çalışanlarını motive eden, geleceğe yönelik stratejiler geliştiren, yenilikçi yaklaşımları benimseyen ve gerektiğinde geleneksel düşünce kalıplarını terk edebilen bireylerdir. Sürekli öğrenmeye açık, özgün bir bakış açısına sahip olan liderler, organizasyonu dijitalleşme sürecine uyum sağlayacak şekilde yönlendirilmelidir (Özmen vd.,2020).

2.2. İnovasyon Performansı

İnovasyon, gelişmiş ülkelerin gündeminde Türkiye’den daha erken yerini almıştır. Ülkelerin kalkınmasında ve refah seviyesinin yükselmesinde belirleyici bir faktör olan inovasyon, aynı zamanda birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. Bu kavramı ilk kez Joseph Schumpeter tarafından “*kalkınmanın gücü*” olarak tanımlanmıştır (Elçi ve Karataylı, 2008 ve Akyürek, 2020). Ünlü yönetim uzmanı

Peter F. Drucker inovasyonu, özel bir araç olarak ele almış ve ekonomik kalkınmanın günümüzde çeşitli aşamalarında çevresel değişimlere ve yenilik türlerindeki farklılıklara rağmen, uyum yeteneği sayesinde hayatta kalmayı ve büyümeyi mümkün kılan bir mekanizma olarak değerlendirmiştir (Drucker, 1985; Çiftçi, Tozlu ve Akçay, 2014).

Girişimcilik ve inovasyon arasındaki dinamik ilişki, özellikle ekonomik kalkınma ve toplumsal refahın artırılmasında stratejik bir rol oynamaktadır. Drucker, girişimcilik becerisi kazanmış işletmelerin ve toplumların zenginleşme potansiyeline dikkat çekmiştir. Girişimciler, yenilikçi fırsatları değerlendirerek yeni iş ve hizmetler oluşturabilirler. Bununla birlikte, başarılı girişimcilerin ortak özelliğinin belirli bir kişilik yapısından ziyade sistematik inovasyon süreçlerine olan bağlılıkları olduğunu ifade etmiştir (Bozkurt, 2012). Peter F. Drucker girişimciliği öğrenilebilir ve uygulanabilir bir disiplin olarak tanımlamış ve girişimciliğin, inovasyonla olan ilişkisi bağlamında, bu disiplini bir kaynak olarak kullanarak değişimi yönlendirme potansiyelini ortaya koymuştur (Elçi ve Karataylı, 2008; Günay ve Çalık, 2019). Araştırma parkları, teknoparklar, kuluçka/inkübatör merkezleri, bilim parkları ve teknoloji geliştirme bölgeleri, bilimin ve bilginin üretildiği, aynı zamanda pek çok alanda popülerleşen kavramların doğuşuna zemin hazırlayan temel merkezlerdir (Harmancı ve Önen, 1999; Yülek, 2020).

Bu bölümde öncelikle; İnovasyon Kavramı, Tanımı ve Öneminden bahsedilecek, inovasyon çeşitleri, inovasyon performansı kavramı ve İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler konusuna değinilecektir.

2.2.1. İnovasyon kavramı, tanımı ve önemi

İnovasyon kavramı 1930 senesinden önce çok kullanılan bir terim değildi. Literatürde ‘innovation’ olarak önümüze çıkan kelime, İngilizce’de, “*yeni fikirlerin veya yöntemlerin yaratılması ve kullanılması*” anlamına varmaktadır. İngilizce’ye Latince “yeni” anlamında kullanılan “novus” cümlesinden üretilmiş olan ve “*yeni bir şey yapmak*” manasındaki “innovare” cümlesinden devşirilmiştir (Aslan, 2018). İnovasyon, Türkçe’de çoğunlukla “yenilik” cümlesiyle açıklanmaktadır. Fakat literatür araştırıldığında yenilik cümlesinin, inovasyon terimini tam olarak

karşılamadığını belirtebiliriz. Bunun en temel sebebi olarak yenilik kavramının inovasyon haricinde de başka anlamları çağrıştırması gösterilebilmektedir. İnovasyon, işletmelerin çalışmalarını sürdürebilmelerinde, rekabet üstünlüğü kazanma ve daha güçlü yere gelmelerinde yararlandıkları öncelikli araçlardan bir tanesidir. İnovasyon; yeni isteklere yeni çözüm yolları aramak ya da şu an ki ihtiyaçlara daha iyi çözümler getirmek bağlamında her alanda uygulanabilir. İnovasyon özünde bir süreci temsil eder. Bu süreç, bilginin toplumsal ve ekonomik yarara dönüştürülmesini açıklamaktadır. İnovasyonun etkin biçimde gerçekleşebilmesi için bireylerin, işletmelerin ve toplumun değişime açık, yeniliği-benimseyen bir zihniyetle ve bu doğrultuda şekillenmiş bir kültürü içselleştirmesi gerekmektedir (Ahmed, 1998; Sati ve Işık, 2011; Er, 2017).

İnovasyon, yalnızca yeni fikirlerin ortaya konulması değil, aynı zamanda bu fikirlerin ürün, süreç, hizmet ya da yöntem gibi somut çıktılara dönüştürülerek ekonomik ve sosyal katma değer yaratılması sürecini kapsamaktadır (Gümüş, 2009). Bu doğrultuda inovasyon, yenilik üretiminin ötesine geçerek bilginin toplumsal ve ekonomik faydaya evrilmesini sağlayan stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlamda inovasyon; hem yenilik üretimi hem de sosyal değer oluşturma faaliyetlerini bütüncül şekilde ele alan, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıyan kritik bir süreçtir (Kim, Song ve Nerkar, 2011). İnovasyonun hayata geçirilmesiyle birlikte, mevcut koşullarda yeni fırsatların değerlendirilmesi ya da tamamen yeni fırsatların yaratılması mümkün olmakta; bu durum ise işletmenin etkinliğini artırmakta ve rekabet gücünü desteklemektedir.

İşletmeler, inovasyon sayesinde dış çevredeki dinamik ve değişken koşullara karşı daha esnek ve uyumlu hale gelebilmekte; böylece hem içsel süreçlerini iyileştirmekte hem de piyasa koşullarına uygun stratejik hamlelerde bulunabilmektedirler (Damanpour ve Wischnevsky, 2006; Weerawardena ve Mavondo, 2011). İnovasyon, bir kurumda ürün, hizmet, süreç, sistem veya yönetim uygulamaları gibi alanlarda geliştirilen ya da başka yerlerden uyarlanan yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir. Amaç; kurumun üretkenliğini, yaratıcılığını, esnekliğini ve rekabet gücünü artırmaktır. Bu değişime açık ve sürekli gelişimi

destekleyen bir dönüşüm sürecini ifade eder. Oslo El Kılavuzu'nda, inovasyon tanımının anlamı, bu şekilde sağlanmıştır: İnovasyon; *“yeni veya önemli ölçüde yenilenmiş ürün (mal ya da hizmet) ya da sürecin, iş uygulamalarında ya da yeni bir pazarlama yönteminin, dış ilişkilerde ve ya işyeri organizasyonunda yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır”* (OECD, 2005).

İlk etapta ekonomist düşünür J.A. Schumpeter tarafından 1934 senesinde çevirisi yapılan *“Ekonomik Gelişme Teorisi”* isimli eserinde gözden geçirilmiş olan inovasyon sözcüğü ticari kazanç sağlanmış bir yenilik olarak ele alınmıştır. Schumpeter'e göre inovasyon, mevcut veya altarnetif bir ürünün kalite seviyesini yükseltme, üretim süreçlerine yeni girdiler ekleme ya da mevcut üretim sürecinde daha önce var olmayan yenilikçi bir bakış açısı kazandırma gibi aşamaları içine almaktadır (Schumpeter, 1983). Schumpeter'e göre, piyasanın devamlı değişken olması ve ekonomik şartlar, inovatif girişimcilerin çalışmalarının *“yaratıcı yıkım”* biçiminde ortaya çıkmasına temel oluşturmuştur. Bunun yanı sıra her işletme bu değişim gösteren ortama inovatif girişimlerle uyum sağlamak zorundadır. Çünkü kalkınmanın ve büyümenin en öncelikli harekete geçiren unsurlarından birtanesi inovasyondur. Schumpeter'e göre yaratıcı yıkım, yüksek standartlara sahip yeni ürünler veya hizmetler sunan firmaların inovasyon hızına ayak uyduramayan, önceki versiyon ürünleri üretmeye, eski tazda hizmet vermeye devam eden firmaları yok etmesi ve teknolojinin üretim aşamalarına tam anlamıyla hakim olması anlamına gelebilmektedir (Demir, 1995).

İnovasyon, Dawson vd. (2011), aracılığıyla fırsatları değerlendirerek, yeni fikirler üretme ve bu fikirleri uygulama sürecinde etkili bir araç olarak kabul edilmektedir. İnovasyon aracılığıyla işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. İşletmeler, inovasyonu hem teknolojik yenilikleri hem de yeni iş yapma biçimlerini kapsayacak şekilde genel perspektiften ele alabilmektedirler (Porter, 1990'dan aktaran Aslan, 2018). İnovasyon; ekonomik ve sosyal alanlarda yüksek katma değer sağlayan yeniliklerin benimsenmesi, üretilmesi ve uygulanması sürecidir (Noruzy vd., 2013). İnovasyon; pazardaki eğilimler, bireylerin davranışları ve fikirlerin örgütsel katkı sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılması sürecidir. İnovasyonu bilgi oluşturma ve öğrenme süreçleri vasıtasıyla niteliksel olarak yaratıcı bir şey

geliştirmek olarak açıklayan Smith vd. (2016), inovasyonun beceriler ve kabiliyetlerinin yeni bir forma girerek niteliksel bakımından bir performans üretimini kapsadığını ileri sürmektedir. Bu görüşe göre örnek olarak bir uçağın kanadına yeni eklenen kaldırma özelliği sayesinde, uçağın havada daha az enerjiyle kalabilmesi, yani daha az yakıt tüketmesi, bir inovasyondur. Belirli dönemler içerisinde literatürde birçok inovasyon tanımı ortaya konulmuştur. Aşağıdaki tabloda, çeşitli inovasyon tanımlarının özetini inceleyebilirsiniz.

Tablo 2.2. İnovasyon Tanımlarının Özeti

Tanımlar	Yazarlar
<i>“Organizasyon için yenilikçi olan programlar, politikalar, ürün hizmetleri, süreç, sistemler ve hizmet gibi organizasyon faaliyetleriyle ilgili yeni veya ödünç alınmış bir fikrin organizasyon içinde uygulanması olarak tanımlanmaktadır.”</i>	Thompson, (1965)
<i>“Organizasyon yapısı ve yönetim sürecine ilişkin faaliyetlerdir.”</i>	Daft, (1978)
<i>“Değişiklikler organizasyon yapısına, idari süreçlere ve insan kaynaklarına uygulanır.”</i>	Damanpour ve Evan, (1984)
<i>“Geleneksel yönetimin yöntem, uygulama ve politikalarında yönetim performansında değişikliklere yol açan değişiklikler.”</i>	Hamel, (2006)
<i>“Organizasyonlarda yeni stratejiler, uygulamalar ve pazarlamayı içerir.”</i>	Battisti ve Stoneman, (2010)
<i>“Kuruluşların üretkenliğini, yaratıcılık esnekliğini, verimliliğini ve kârını artırmak için kuruluşların rutinlerinde yapılan değişikliklerdir.”</i>	Karlsson ve Tavassoli (2016)
<i>“Yenilik de var olan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, kaliteli ve işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesidir.”</i>	Türk Dil Kurumu, (2022)

İnovasyonun nasıl üretilmiş olduğunu açıklayan çeşitli düşüncelerden biri de “*bir araştırma yap, araştırmanı geliştir, geliştirdiğini üret, ürettiğini de pazarla*” idealini öngörmektedir (Kline, Rosenberg, 1986). Bu görüş açısına göre inovasyon aynı zamanda hiyerarşik bir oluşumdur (Forest, 2014). En üst basamakta öncü araştırmacılar çığır açan icatlar üretir, mucitler bu unsurları somutlaştırır ve girişimciler tarafından faydalı bulunabilecek “*teknolojik fırsatlar havuzuna*” katkı sağlanır (Micaelli vd, 2014). İnovasyonu, “*başarılı bir ticari faaliyete dönüştürülen buluş*” şeklinde değerlendirilmiş çalışmalar da bu görüşle aynı özellikleri barındırmaktadır.

Kline ve arkadaşlarına (1986) göre inovasyon, ‘*zincir bağlantılı yenilikçilik modeli*’ olarak adlandırılan yaklaşımla açıklanır. Bu modele göre inovasyon, başlangıçtan sona doğru ilerleyen düz bir süreç değildir. Aksine bilgi üretiminin farklı aşamaları arasında sürekli etkileşimlerin ve geri bildirimlerin yer aldığı karmaşık ve dinamik bir süreçtir. İnovasyon süreci, her zaman en güncel bilgiyle başlamaz. Tam tersine, inovasyon genellikle karşılanmamış bir Pazar ihtiyacının fark edilmesiyle tetiklenir. Bu süreç, araştırma, tasarım, yeniden tasarım, üretim ve pazarlama gibi aşamalar arasında sürekli gerçekleşen geri bildirim döngüleriyle ilerler. Yani inovasyon, doğrusal değil; etkileşimli ve çok aşamalı bir yapıdır. Kline ve Rosenberg’in çalışmaları bu sürece iki temel katkı sunar: İnovasyon yalnızca yeni ürün ya da süreçlerin geliştirilmesiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda mevcut ürünlerde yapılan küçük ve kademeli iyileştirmeler de zamanla önemli ekonomik ve teknolojik etkiler yaratabilir. İkincisi ise, inovasyonun yalnızca Ar-Ge faaliyetlerine bağlı olmadığı, tasarım, mühendislik, eğitim ve Pazar araştırmaları gibi Ar-Ge dışı unsurlarında sürece katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Bu nedenle, inovasyon analizinde yalnızca Ar-Ge harcamaları değil, faaliyet çeşitliliğini ve etkileşim ağlarını yansıtan daha kapsamlı veri göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Firma, sektör ya da ülke düzeyinde yapılan donatım yatırımları, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi gibi girişimler, inovasyon sürecine katkı sağlayan tamamlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmelidir (Fagerberg vd. 2016).

“*İnovasyonun Yeni Doğası*” başlıklı raporda inovasyonun tüketici istekleri doğrultusunda değer yaratma ve kullanıcılara ait bilgilerden faydalanma yoluyla

yönlendirildiği ifade edilmektedir. İnovasyonu destekleyecek etkenlerden bir diğeri de çevresel değişimlerin tetiklediği yenilikçi teknolojilerdir. Bunun yanısıra örgüt performansını artırma, rekabet üstünlüğü elde etme hedefleri de inovasyon için teşvik edici önemli faktörlerdir (Pralad, McCracken & McCracken, 2009).

Chen ve Ho (2002), tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre değer yaratma aşamasında hem endüstriyel (business to business) pazarda hem de üretici (business to customer) pazarında istenen globalleşme, inovasyon, marka, müşteri, kalite, , süreklilik yeteneği gibi esas kriterler arasında inovasyon kriteri en üst sırada bulunmaktadır. İlaveten dayanıklı ve dayanıksız malların üretimi ve tanıtılmasında oluşturulan en fazla değer yaratan kriterin yine inovasyon olduğu belirtilmiştir. Geniş bir perspektiften baktığımızda hem tüketici hem satıcı olarak tüm menfaat grupları bağlamında inovasyonun önemi tartışılmazdır. Bu sebeple firmalar gelecekteki başarılarını daha ileriye taşımak adına inovasyonu temel bir kriter olarak değerlendirerek stratejilerini bu doğrultuda yönlendirebilmektedirler.

2.2.2. Kapalı inovasyon ve açık inovasyon

Kapalı inovasyon yaklaşımı, özellikle geleneksel endüstriyel dönemlerde benimsenen ve işletmelerin inovasyon süreçlerini yalnızca kendi bünyelerindeki kaynaklarla yürüttükleri bir modeldir. Bu dönemde, ürün ve süreç geliştirme faaliyetleri yüksek maliyetli Ar-Ge yatırımlarıyla desteklenmiş; ortaya çıkan teknik yenilikler ise gizlilik ilkesi çerçevesinde firma içindeki laboratuvarlarda geliştirilmiş ve patentlerle korunarak dış aktörlerin erişimine kapalı tutulmuştur. Bu anlayış çerçevesinde büyük ölçekli işletmeler, inovasyon çıktılarını rekabet avantajı yaratma aracı olarak değerlendirmiş; dışsal bilgi kaynaklarına karşı mesafeli ve kontrollü bir tutum sergilemiştir. Bu stratejik yaklaşım, literatürde “kapalı inovasyon dönemi” olarak tanımlanmakta olup uzun yıllar boyunca etkin ve güvenilir bir inovasyon modeli olarak kabul görmüştür (Kaynak & Maden, 2012).

Günümüzde giderek yoğunlaşan küresel rekabet koşulları ve Ar-Ge faaliyetlerinin yükselen maliyetleri, işletmelerin yalnızca iç kaynaklara dayalı kapalı inovasyon stratejileri ile sürdürülebilir bir ekonomik varlık göstermesini önemli ölçüde zorlaştırmaktadır. Uluslararası literatürde gerçekleştirilen çeşitli ampirik ve

teorik çalışmalar, işletmelerin bu mevcut yapılarla uzun vadede rekabet avantajı elde etmesinin mümkün olamayacağını ortaya koymuştur. İşletmelerin inovasyon uygulamalarının doğası büyük ölçüde küresel etkileşimli bir yapıya geçen, stratejik işbirlikleri aracılığıyla geniş bir aktör yelpazesini kapsayacak biçimde yeniden şekillenmektedir. Sektörel fark gözetmeksizin, pazarda yer edinmek ve rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen işletmeler; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, akademik kurumlar gibi dış paydaşlarla etkileşim içerisinde çalışarak açık inovasyon modelini benimsemektedir. Bu model, hem bilgi paylaşımını artırmakta hem de yeni ürün ve hizmetlerin pazara daha hızlı sunulmasını mümkün kılmaktadır (Ayaz & Tan, 2015).

Açık inovasyon, Henry Chesbrough (2003) tarafından bu şekilde tanımlanıyor: *“Sırasıyla, dahili yeniliği hızlandırmak için amaca uygun bilgi giriş ve çıkışının kullanımı, yeniliğin dışarıdan kullanımı için pazarların oluşturulması. Açık inovasyon, işletmelerin dahili fikirler kadar harici fikirleri de, ve teknolojilerini geliştirmeye önem verdiklerinden dolayı pazar için dahili ve harici yollar kullanabileceğini ve kullanması gerektiğini varsayan bir paradigmadır.”*

Günümüzde, elektronik haberleşme sistemleri ve özellikle internet teknolojilerindeki hızlı gelişmeler; bilginin yayılımını ve erişimini önemli ölçüde hızlandırmıştır. Bu teknolojik dönüşümle birlikte işletmeler, giderek daha karmaşık ve sürekli değişen rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, firmaların yalnızca iç kaynaklarıyla yürüttükleri geleneksel Ar-Ge faaliyetleri rekabet üstünlüğü sağlama konusunda yetersiz kalmakta; işletmelerin dış bilgi kaynaklarına yönelmeleri ve dış aktörlerle etkileşim içerisinde inovatif çözümler geliştirmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir.

Bu sürece karşılık gelen açık inovasyon kavramı, ilk kez Henry Chesbrough tarafından 2003 yılında yayınlanan *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* adlı eserinde literatüre kazandırılmıştır. Chesbrough’a göre açık inovasyon; firmaların parlak fikirleri yalnızca kendi bünyeleri içerisinde aramak yerine, işletme dışındaki kaynaklardan da fayda sağlayarak inovasyon süreçlerini yürüttükleri bir modeldir. Bu modeli zorunlu kılan temel nedenler arasında; nitelikli iş gücünün artışı ve mobilitesi, girişim sermayesi

piyasalarının gelişimi, kullanılmamış fikirlerin artık işletme dışı aktörlerde de bulunabildiğinin fark edilmesi ve dış tedarikçilerin yetkinlik düzeylerindeki yükselişi yer almaktadır (Chesbrough, 2003).

Açık inovasyonun uygulanmasıyla birlikte, firmalar dışarıdan ithal ettikleri ürün ve süreç inovasyonları sayesinde hem maliyetlerini azaltmakta hem de ürün kalitesini artırmaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşım, yeni ürünlerin pazara sunulma sürecinde zaman avantajı sağlayarak müşteri ilişkilerinde memnuniyet düzeyinin yükselmesine katkı sunmaktadır (Wallin & Krogh, 2010). Açık inovasyon, işletme içindeki değerli bilgi kaynaklarının dış çevreyle karşılıklı etkileşim içerisinde dolaşımını sağlayarak hem kurum içi motivasyonu artırmakta hem de dışsal inovatif kaynakların pazara entegre edilmesini mümkün kılmaktadır. Chesbrough'un (2006) bu yaklaşımı, inovasyonu yalnızca dışarıdan edinilen fikirlerin içeriye aktarılması olarak değil, aynı zamanda iç bilgi birikiminin de dış aktörlerle paylaşımı yoluyla daha geniş bir ekosistemde değer üretimi olarak tanımlamaktadır.

2.2.3. İnovasyon türleri

OECD (2005) inovasyonu genel olarak iki kategoriye ayırmıştır, teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon şeklinde ve dört temel inovasyon türü olarak sınıflandırma yapmıştır. Aşağıdaki tabloda farklı inovasyon çeşitlerinin bir özetini inceleyebilirsiniz.

Tablo 2.3. Oslo Kılavuzuna Göre İnovasyon Çeşitleri

Teknolojik İnovasyon	Teknolojik Olmayan İnovasyon
Ürün İnovasyonu: “Yeni veya özellikleri veya amaçlanan kullanımları bakımından önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin piyasaya sürülmesi.”	Pazarlama İnovasyonu: “Ürün tasarımı veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmada önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması.”
Süreç İnovasyonu: “Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanması.”	Organizasyonel İnovasyon: “Firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması”

Kaynak: Farshchi ve Whelan, 2011

İnovasyon kavramı başlangıçta ürün ve süreç inovasyonları olmak üzere iki ana kategori altında ele alınırken, zamanla pazarlama ve organizasyonel inovasyon türlerinin eklenmesiyle dört temel inovasyon türü biçiminde sınıflandırılmaya başlanmıştır (Er, 2012). Bununla birlikte, bu temel kategorilerin dışında kalan ve uygulamalarda görece daha az görünürlük kazanan çeşitli inovasyon biçimleri de mevcuttur. İşletmelerin faaliyet alanlarını doğru biçimde değerlendirebilmesi adına, bu çeşitliliği göz önünde bulundurması önem arz etmektedir (Damanpour & Schneider, 2009). Nitekim literatürde farklı dönemlerde tanımlanmış ve sınıflandırılmış çok sayıda inovasyon türü bulunmaktadır. Takip eden alt başlıklarda, bu türler sistematik bir şekilde ele alınacaktır.

2.2.3.1. Teknolojik inovasyon

Teknolojik inovasyon; yeni bir teknolojinin uygulanması veya mevcut teknolojilerin geliştirilmesi yoluyla ortaya çıkan ve işletmelere rekabet avantajı kazandıran yenilikleri ifade etmektedir. Bu tür inovasyonlar, özellikle ürün tasarımı, üretim süreci ve pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırarak işletmenin performansını artırmakta ve pazar içindeki konumunu güçlendirmektedir (Demirci vd., 2012). Teknolojik inovasyon; ürün inovasyonu ve süreç inovasyonunun bir araya geldiği geniş bir kavramsal çerçeveye sahiptir. Aynı zamanda radikal ve artımsal inovasyon türlerini de kapsayarak, teknolojik gelişmelerin hem çığır açan buluşlar hem de mevcut sistemler üzerinde yapılan küçük ama etkili iyileştirmeler şeklinde değerlendirilmesine olanak tanır. Bu yönüyle teknolojik inovasyon, işletmelerin inovasyon stratejilerinde hem yenilik üretme hem de sürdürülebilirliği sağlama açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

2.2.3.2. Teknolojik olmayan inovasyonlar

Teknolojik olmayan inovasyon; gerek uygulama biçimi gerekse ortaya çıkış süreci itibarıyla herhangi bir teknik dayatmaya bağlı olmaksızın şekillenen ve organizasyonel inovasyon ile pazarlama inovasyonunu kapsayan yenilik türüdür. İşletmelerin rekabet gücünün artırılmasında teknolojik inovasyon kadar önemli bir rol oynayan bu inovasyon biçimi, teknolojik yeniliklerin başarıyla ticarileştirilmesi ve pazarda etkin biçimde konumlandırılması için de kritik bir destek mekanizması

sunmaktadır. İşletmeler, teknolojik inovasyonu yakalasa dahi bu yeniliği teknolojik olmayan inovasyon unsurlarıyla pekiştiremediği sürece, piyasada beklenen başarıyı elde etmesi güçleşmektedir (Elçi, 2008). Bu kapsamda, teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon türlerinin birbirini tamamlayıcı şekilde eşzamanlı uygulanması, hem firmanın rekabet avantajını artırmakta hem de gelir yapısını güçlendirmektedir.

2.2.3.3. Ürün inovasyonu

Ürün inovasyonu; piyasaya yepyeni ve özgün bir ürün kazandırmak ya da mevcut bir ürünü geliştirmek, değişiklik yapmak ve tüketicilere daha faydalı hale getirerek ürünü pazara sunmak olarak tanımlanabilir. Kullanıcı deneyimini iyileştirmek, işlevselliği artırmak veya ürüne yaratıcı özellikler eklemek, inovasyon sürecinin bir parçasıdır (Elçi, 2006). İnovasyonun bu çeşidi doğrudan tüketici talepleriyle uyumlu çalışmalar içerir. Ürün inovasyonunu, bir fikrin pazarlanabilir hale getirilmesi, yeni veya geliştirilmiş bir ürün, yöntem ya da hizmete dönüştürülmesi şeklinde açıklamak mümkündür. Ayrıca, üretim sürecinde kullanılan yeni teknolojilerin birleşimi de ürün inovasyonunun bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Akgemci ve Güleş 2010).

Ürün inovasyonu, hedeflenen kullanımları veya özellikleri yönünden daha yeni ve ciddi oranda geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasını açıklar. Bu, teknik kullanım kolaylığı, birleşik yazılımlar, kalite, parçalar veya malzemeler ve diğer işlevsel özelliklerdeki kritik gelişmeleri içerir (Atalay, Anafarta ve Sarvan, 2013). Ürün inovasyonu, “*hizmet*” inovasyonunu ve “*mal*” inovasyonunu içinde bulundurur. Ürün inovasyonları içinde çevre bilinci, güvenlik, kullanım kolaylığı, enerji tüketimi gibi özellikleri iyileştirilmiş ürünler ve kullanıcıya yönelik hizmetler yer almaktadır. Ürün yeniliği; (OECD, 2005)'de “*kullanım alanında ya da hizmetin geliştirilmesi yoluyla ekonomik ödül elde edilmesi*” olarak ifade edilmektedir. Ürün inovasyonunun başarısı, ürün ihtiyaçlarının araştırılması tüketici ihtiyaçlarının karşılanması, seri üretime geçilmesi ile edinilen verilere bakılarak incelenebilir (Şekerdil, 2016).

Bir firma ürün yeniliği yoluyla başarıya ulaşmayı amaçlıyorsa, her şeyden önce firma yöneticileri, yenilik yapma kararlılığı taşımalıdır. İnovatif araştırmaların

sadece Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) birimlerinin sorumluluğunda olmadığı, aynı zamanda dağıtım, tedarik, üretim ve pazarlama departmanlarının da katkı sağlaması gereken bir süreç olduğu benimsenmelidir (Erkan, 2022).

2.2.3.4. Süreç inovasyonu

Süreç inovasyonu; ürün veya hizmetleri daha az maliyetle üreterek, görevleri dağıtarak, kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanır (Coşkun, 2013). Süreç inovasyonu, yazılımların yeni araçların, özel yöntem ve işlemlerin uygulanması ile ilgilidir. İnovatif adımların, yeni veya iyileştirilmiş birim masrafları düşürmeyi ya da kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan üretim veya tedarik süreçlerini içerdiği durumlarda, bu tür iyileştirmeler süreç inovasyonu olarak kabul edilir (Baykal, 2007). Süreç inovasyonu, maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin iyileştirilmesi veya yeni ve büyük ölçüde geliştirilmiş ürünlerin oluşturulması biçiminde olabilir (Özeren, 2011). Üretim süreçlerinin basitleştirilmesi ve Endüstri 4.0 süreçlerinin incelenmesi, yenilikçi üretim tekniklerinin uygulanması, süreç inovasyonlarına örnek model teşkil edebilir. Bu süreçlerdeki köklü değişiklikler, nakliye maliyetlerini ve ürün başına düşen maliyetleri düşürür. Bu sayede işletmenin kalitesi yükselmekte ve gelirlerini artırmaktadır (Aksoy, 2016).

Değişken çevresel faktörler ve artan rekabet, hızlı bilgi tüketimi tüketici ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikler, süreç inovasyonu gayretlerinin diğer inovasyon türleri ile sürekli işbirliği içinde olmasını gerektirmektedir. Süreç inovasyonu aracılığıyla firmalar, temel iş süreçlerinde önemli değişiklikler elde etmek için yeni iş tasarımı ve yeni ekipman yöntemleri geliştirebilir (Güleş ve Bülbül, 2003). Süreç inovasyonu, alternatif inovasyon türleriyle birleştirilebilen veya tek başına başarıya ulaşabilen bir yenilik biçimidir.

2.2.3.5. Organizasyonel inovasyon

Organizasyonel inovasyonda içsel ve dışsal etkenlerin önemli olduğu kabul edilmektedir. İç ve dış etkenlerin uyarlanabilir yenilik hakkında direk bir etkisi olabilir. İçsel faktörler şeklinde değerlendirdiğimiz piyasa uyumu, öğrenme ve teknoloji politikası gibi faktörler şirketlerin inovasyon sürecini zorlaştırabilir veya teşvik edebilirken; dış faktörler şirketlerin inovasyon sürecini zorlaştırabilir veya

teşvik edebilir (Papa, Preda ve Boldea, 2010). Organizasyonel inovasyon, bir firmanın, ticari kuruluşunun veya dış ilişkisinin iş uygulamasında nispeten yeni bir organizasyonel stratejinin uygulanmasıdır. Organizasyonel inovasyon, idari maliyetleri veya işlem maliyetlerini minimuma indirerek iş yeri memnuniyetini artırma, işletme verimliliğini iyileştirme, satın alma maliyetlerini düşürme, piyasa dışı değer yakalama amacı olarak görülmektedir (Atalay, Anafarta ve Sarvan, 2013).

İşletme organizasyonunun ya da onun global bağlantılar ve iş süreçleri şeklinde yeni yönetim stratejilerine evrilmesi organizasyonel inovasyon olarak belirtilmektedir (Timuroğlu ve Yılmaz, 2021). Organizasyonel inovasyon, uzun dönemli rekabet avantajı sağlamak adına önemli kabul edilmektedir. Organizasyonel inovasyon, rekabet avantajı elde etmede iki başlıca rol oynamaktadır. İlk adım olarak, bu tür inovasyon, ürün ve süreç yeniliğinin ön şartı veya destekleyicisidir. İkinci adımda, organizasyonel yenilik beraberinde rekabet avantajı sağlamak için bir yöntemdir. Kurumlar arasında uzun dönemli rekabetin varlığı, kurumların kendi yeteneklerini kullanma ve güçlendirme anlayışına dayanmaktadır (Ulusoy vd., 2008).

2.2.3.6. Pazarlama inovasyonu

Pazarlama inovasyonu, yeni Pazar fırsatlarının planlanması veya mevcut pazarlarda yeni taktiklerin geliştirilmesi gibi önemli alanlarda büyük değişimler yaratır. Bu süreç, ürün tasarımı ambalajı gibi görünür yeniliğin yanı sıra, promosyon ve fiyatlandırma stratejilerindeki büyük dönüşümlerde içerir. Böylece, pazarlama inovasyonu, hem malın kendisini hem de tüketici algısını yenileyerek firmaların rekabet gücünü artırmakta ve başarılarını desteklemektedir (Edison, Bin Ali ve Torkar, 2013). Pazarlamada yenilik yapabilmek için firmaların pazarlama yeteneklerine sahip olması gereklidir. Pazarlama yeteneklerini geliştirmede önemli bir unsur, bilginin entegre edilme şeklidir. Bu sebeple değerli çıktılar elde etmek için bilgi temelli ve görünür kaynakları bir araya toplayan bütünleştirilmiş bir süreç uygulamak önemlidir (Eskiler, Özmen ve Uzkuurt, 2011).

Yeni rekabet avantajı oluşturma ve uygulama stratejileri, pazarlama yeniliğini oluşturmaktadır. Pazarlama yaklaşımı yeniliği; ürün tasarımında ve ambalajında gözle görünür şekilde değişikliklerin tespit edilmesi, malların fiyatlandırılması veya tanıtımının yapılması, eş zamanlı olarak yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması

şeklinde gerçekleşir (Tokucu ve Yüce, 1913). Herhangi bir mal veya hizmet için bir ambalaj geliştirme yönteminin seçilmesi, en basit düzeyde pazarlama yeniliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Fakat mal yerleştirme ve fiyat değişiklikleri gibi stratejiler tüketicilerin alışveriş yapma tercihlerini tetikleyebilir. Bu gibi yeniliklere pazarlama inovasyonu denilmektedir. Pazarlama inovasyonu tüketici ve satıcı arasındaki geleneksel ilişki yapılarından koparak satın alma faaliyetinde yenilikçi bir yaklaşım veya yeni bir stratejinin geliştirilmesini, ifade etmektedir (Yavuz, 2010).

2.2.3.7. Radikal inovasyon

Radikal inovasyon, daha önce deneyimlenmemiş veya kullanılmamış ürün, hizmet, süreç ya da yöntemlerin geliştirilmesi suretiyle, mevcut yapının köklü bir biçimde dönüşmesini sağlayan yenilik türü olarak tanımlanmaktadır. Bu tür inovasyonlar, genellikle teknolojik atılımların öncülüğünde gerçekleşmekte ve geniş çapta sosyal, ekonomik faydalar sunmaktadır (Demirci vd., 2012; Elçi, 2009). Radikal inovasyonun ayırt edici özelliği, yalnızca teknik ilerleme sunmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumun yaşam biçimlerinde ve davranış kalıplarında da belirgin değişimlere yol açmasıdır. Radikal inovasyon; ürün, hizmet ve süreç düzeylerinde daha önce kullanılmamış teknolojilerin geliştirilmesiyle toplumsal ve ekonomik yapıda köklü değişimlere yol açan yenilik biçimidir. Ürün inovasyonu kapsamında televizyon (1923–1936) ve cep telefonu (1973) gibi iletişimi dönüştüren örnekler öne çıkar. Hizmet inovasyonuna kredi kartı (ABD: 1950; Türkiye: 1968) ve ATM’ler (İngiltere: 1967; Türkiye: 1982) örnek verilebilir. Süreç inovasyonunun çarpıcı örneği ise Henri Ford’un üretim bandı sistemidir (1914), bu yenilik üretim verimliliğinde devrim yaratmıştır.

2.2.3.8. Artımsal (kademeli, adımsal) inovasyon

Artımsal inovasyon; genellikle radikal inovasyonun piyasaya kazandırdığı ürün, hizmet veya süreçlerin zaman içerisinde küçük ölçekli geliştirme ve iyileştirme çalışmalarıyla daha fazla kullanıcı faydası sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu bağlamda artımsal inovasyon, radikal inovasyonun tamamlayıcısı niteliğinde olup, mevcut çözümlere yönelik sürdürülebilir gelişim stratejilerini temsil etmektedir (Demirci vd., 2012). Artımsal inovasyonun temel

amacı, tüketicilerin mevcut ürün veya süreçlerden daha az çaba ile daha yüksek düzeyde tatmin elde edebilmesini sağlamaktır. Kullanım kolaylığı, fonksiyonel iyileştirme ve estetik açıdan yapılan küçük fakat etkili değişiklikler sayesinde hem tüketici memnuniyeti artmakta hem de firmaların rekabet avantajları güçlenmektedir (Ulusoy vd., 2008). Bu tür iyileştirmeler, kullanıcı deneyimini geliştirmeye yönelik olduğu kadar, aynı zamanda maliyet etkinliği ve pazarda sürekliliğin sağlanmasına da katkı sunmaktadır. İnovasyonların büyük çoğunluğu (%99), mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni alanlarda uygulanmasıyla ortaya çıkan artımsal inovasyonlardan oluşmaktadır; yalnızca %1'i ise daha önce bilinmeyen, icat niteliği taşıyan radikal inovasyonlardır (Kavrakoğlu, 2006).

2.2.3.9. Yıkıcı (düzen bozucu) inovasyon

Yıkıcı inovasyon; daha önce var olmayan ve öngörülme-yen bir ürün inovasyonunun pazara sunulmasıyla, mevcut teknolojilerin ve iş modellerinin geçerliliğini yitirerek sektördeki rekabet dinamiklerinin köklü şekilde değişmesine yol açan yenilik türüdür. Harvard Business School profesörü Clayton Christensen tarafından ilk kez 1997 yılında yayınlanan *The Innovator's Dilemma* adlı eserinde kavramsallaştırılan bu inovasyon türü; mevcut pazarlarda yerleşik firmaların kullandığı teknolojileri geçersiz hale getirerek, sektörün önceliklerini ve rekabet ortamını yeniden şekillendirmektedir (Rouse, 2011).Yıkıcı inovasyona yönelik tarihsel örnekler arasında, gramofon ve plakların 1960'lı yıllarda kasetçaların piyasaya sürülmesiyle geri çekilmesi, ardından kasetçaların ve kasetlerin yerini CD çalarların ve CD'lerin alması gösterilebilir. Benzer şekilde, dijital müzik dosyaları ve MP3 teknolojisinin yaygınlaşması ile genç kuşakların müzik dinleme alışkanlıklarında geri dönülmesi mümkün olmayan bir dönüşüm meydana gelmiştir.

Bu inovasyon türünün en belirgin özelliği, yalnızca teknolojik yenilik sunması değil; aynı zamanda tüketici alışkanlıklarını derinden etkileyerek pazardaki davranışsal normları değiştirmesidir. Yıkıcı bir ürünün veya hizmetin pazara girişiyle birlikte, kullanıcıların algıları, tercihleri ve kullanım biçimleri farklılaşmakta; bu durum sektörde yeni iş modellerinin ve stratejilerin gelişmesine neden olmaktadır.

2.2.3.10. Destekleyici (sürdürülebilir) inovasyon

Destekleyici inovasyon; sektördeki firmalar arasındaki rekabeti tetikleyen ve işletmeleri sürekli yenilik üretmeye yönlendiren bir inovasyon türüdür (Yorgancılar, 2011). Bu tür yenilikler, pazarda hâlihazırda kullanılmakta olan ürün ve hizmetlerin performansını artırarak hem işletme verimliliğine hem de müşteri memnuniyetine katkı sağlar. Destekleyici inovasyon, radikal veya artımsal biçimde gerçekleşebileceği gibi; teknolojik bir ilerleme sonucu değil, var olan sistemlerin yeni gereksinimleri karşılayacak şekilde yapılandırılması yoluyla da şekillenebilir. Cep telefonlarının tarihsel süreçte geçirdiği fonksiyonel iyileştirmeler bu inovasyon türüne örnek olarak verilebilir. Örneğin, sesli iletişimden kamera, internet bağlantısı ve dokunmatik ekran gibi özelliklere geçiş; ürün performansını artırarak pazardaki rekabeti sürdürülebilir biçimde derinleştirmiştir. Destekleyici inovasyon ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişki, radikal ve artımsal inovasyon türlerinin karşılıklı etkileşimini hatırlatmaktadır. Yıkıcı inovasyon mevcut pazarı dönüştürürken; destekleyici inovasyon, mevcut pazardaki ürün ve hizmetleri güçlendirmeye odaklanır. Her iki inovasyon tipi, farklı stratejik amaçlara hizmet etse de işletmelerin rekabet gücü açısından tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Demirci vd., 2012).

2.2.4. İnovasyon performansı

Hızla gelişen teknoloji, yoğun küresel rekabet, artan müşteri talepleri, bilinmezlik ve risk durumu gibi etkenlerin hepsi kurumların varlığını tehlike arz etmektedir. Bu koşullar kurumları daha fazla yenilikçi ve yaratıcı olmaya itmektedir. Bu neticeye bir cevap olarak kurumlar yenilik performanslarını iyileştirmenin yollarını ararlar. İnovasyon kimi incelemeciye göre bir süreç (ürün ya da hizmet) kimi incelemeciye göre de bir sonuçtur. Literatürün analiz edebildiğimiz bölümünden temel alarak yeniliğin hem süreci hem sonucu içine aldığı ve ikisinin birbirinden ayıramayacağını belirtmek yanlış olmaz. Gelelim inovasyon performansının ne demek olduğuna ve nasıl geliştirilebileceğine: inovasyon performansı, kurumların, yeni ürünü piyasaya sürme, yeni cihazları kullanma, yeni yöntem ve süreçler olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda Araştırma ve Geliştirme (AR-GE)'den patentlemeye ve yeni ürünün piyasaya sürülmesine kadar tüm aşamaların ölçümünü içinde barındırır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Yeşil ve Büyükbeşe (2013), yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak, inovasyon verimliliğinin (veya yeteneğinin) inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. İnovasyon verimliliği, hizmet, yeni nesil ürün ve süreç ortaya çıkarma kabiliyeti anlamını taşımaktadır ayrıca bilgi ağları, sahip olunan kaynaklar, yetenekler ve işletme kültürü olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

Kurumların inovasyon performansı, özellikle kurumların inovasyon için ayırdığı bütçe ile inovasyon faaliyetinden elde ettiği sonuç mukayese edilerek gözlemlenmektedir. Bu bağlamda yeni ürün oluşturma başarısı beklenen hedefleri yakalayabiliyor mu, ürün geliştirme süreçleri için yapılan çalışmaların, programların başarı sağlama düzeyi nedir analiz edilerek rekabetçilere göre bunun mukayese edilmesi sağlanır. İnovasyon performansı ile ilgili incelemelerde, inovasyon çalışmasını değerlendirmeye yönelik çeşitli ölçütler içinde en çok karşımıza çıkan; piyasaya sürülen yeni ürün sayısı, yeni ürün ve hizmet sayısı, araştırma geliştirme çalışmalarına ayrılan kaynak miktarı inovasyon süreçlerinin değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Uğurlu vd., 2019).

Yenilikçilik kapasitesinin (yeteneğinin) bir şirketin performansını belirleyen en kritik unsurdan biri olduğu, bilim insanları arasında yaygın olarak onaylanmaktadır (Rajapathirana ve Hui, 2018; Saunila, 2020). Kurumların inovasyon performansının istenenilen düzeyde gerçekleşmesi için Ar-Ge çalışmalarında kritik bir rol üstlenmektedir. Ar-Ge resmi olmayan bilgileri, düşünceleri biçimli hale getiren bir dizi araştırmalardır. İnovatif kurumlar veriye ulaşmak için daha iyi organize edilmişlerdir (Bell, 2005). İnovasyon performansı fazla olan kurumlar iyi organize edilmiş ve iyi Ar-Ge nitelikleriyle öne çıkmaktadır (Khan ve Manopichetwattana, 1989).

Günday vd. (2011)'e göre inovasyon performansı, ilerleyen süreçte kurumların finans, pazar, üretim performansları üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilir; fakat kısa dönemde başlatılan yatırımlar ve kurum içi kaynak kullanımları ilk etapta olası kayıpları ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle idarecilerin kısa zamanda oluşan kayıpları “başarısızlık” olarak kabul görmemesi ve inovasyon için uygulanan yatırımları, gelen geri bildirimleri başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

İnovasyonu etkin bir şekilde yönetmek için kurumsal teori, bilişsel teoriler, sosyo-teknik yaklaşımlar, pazar yönelimi teorisi, kaynak temelli görüş teorisi dahil olmak üzere çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Fakat bazı teoriler inovasyonun düzgün bir şekilde yönetilmesi için bütüncül bir çerçeve sağlamaktadır (Tidd ve Bessant, 2018). İnovasyon riski yüksek ve sıkıntılı bir süreç olduğundan, inovasyonu yönetmek idareciler için büyük önem taşımaktadır. Başarılı inovasyon yönetimi, plan, süreç, kolaylaştırıcı kurumsal bağlam ve etkili dış bağlantı alanlarının üzerinde durulmasını gerektirir (Clark, 2002). Günday vd. (2011), tarafından 184 üretim firması üzerinde inovasyon çeşitlerinin, şirket performansının hangi yönlerini nasıl etkilediğine dair bu bağlamda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda inovasyonun, inovatif performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu, inovatif firmaların toplam satışının ve pazar payının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İnovasyonu kabul gören işletmelere özgü olan bazı unsurlar bulunmaktadır (Tidd ve Bessant, 2018):

- İnovasyonu kabul görmüş organizasyonlar, fırsatları değerlendirmek ve riskleri minimize etmek için daha etkili ve hızla yanıt verebilmektedir. Basit hale getirilmiş bir inovasyon modeli dört basamaktan oluşur: Araştırma ve Geliştirme yoluyla yeni fikirlerin keşfedilmesi, en umut verici seçeneklerin seçilmesi, bu fikirlerin hayata geçirilmesi ve değer elde edilmesi şeklindedir.
- İnovatif şirketlerin amaçlarına uygun bir planı bulunmaktadır ve şirketlerin her kademesi tarafından bu strateji hayata geçirilir.
- İnovasyon kültürünü destekleyen işletmeler kriz dönemlerini fırsata çevirebilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilirler.
- Hem pazar hem çalışanların istek ve taleplerini göz önünde bulundurarak, hedefleri etrafında kenetlenmişlerdir.
- Yaratıcı düşüncelerin paylaşıldığı güven ortamını sağlarlar ve inovatif organizasyon kültürünü beslerler.

Boston Consulting Group (BCG) 2018 yılı Aralık ayında “*En yenilikçi 50 şirket*” listesini yayınlamıştır. Listede yer alan şirketlerin ortak nitelikleri arasında

yüksek inovasyon hızı, kolay anlaşılır ve sadeleştirilmiş Ar-Ge prosedürü, teknoloji platformundan faydalanılması ve yakın pazarların sistematik bir şekilde gelişimi unsurları göze çarpmaktadır. Bu listede yer alan işletmelerin çoğunun düzenli olarak kârı maksimize etmede inovasyonu bir araç olarak ustaca kullanan şirketler olduğu belirtilmektedir (Chen vd, 2019, s.7). İnovasyona dayalı firmalar, sahip oldukları kaynaklarını bilhassa yenilikçi fikirlere yönlendirmekte, çalışanların unvanlarına bakılmaksızın yeni fikirleri müdafaa eden insan kaynaklarını desteklemekte ve bir işi kesintisiz bir şekilde sürdürmek için onay almak gibi bürokratik işlemleri azaltmaktadırlar (Siguaw vd., 2006).

İnovasyon performansının işletmeye bir faydasının olabilmesi için yani pozitif sonuçlar vermesi için işletmenin paylaşımcı, inovatif ve yenilikçi fikirleri destekleyen, öğrenmeye ve uygulama faaliyetlerine açık, aşırı hiyerarşik organizasyon yapısından uzak, esnek bir yapıda olması gerektiği açıktır. Dolayısıyla çalışan eğitime kıymet verilmeli ve inovatif fikirlerin oluşturulması için çeşitli ödül, prim vb. ile çalışanlar motive edilmelidir.

2.2.5. İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmelerin inovasyon başarısını belirleyen unsurlar, firma içi (içsel) ve firma dışı (dışsal) faktörler olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırılabilir (Ulusoy vd., 2013). Firma içi parametreler:

- Genel olarak işletmenin özellikleri (işletmenin sahiplik durumu, yaşı ve büyüklüğü gibi)
- Beşeri sermayesi (Organizasyon sermayesi, insan sermayesi ve sosyal sermayesi gibi)
- İşletme/firma yapısı (Formalleşme, merkezileşme ve iletişim gibi)
- İşletme/firma kültürü (Karar verme aşamaları, iletişim kanallarının açıklığı ve ödül sistemi gibi)
- İşletme/firma stratejileri (İşbirlikleri, veri yönetimi, yatırım yöntemleri, maliyet stratejileri, rekabet baskısı gibi) oluşmaktadır.

Firma dışı parametreler:

- Endüstri ve pazar yapısı,
- Kamu düzenlemeleri ve destekler,
- Dış finansal kaynaklar,
- İşletme dışında gelişen inovasyon engelleri gibi sektörel dinamikler ve ilişkilerden oluşmaktadır.

Ayrıca Ar-Ge stratejileri ve bu alandaki yapılan harcamaların inovasyon performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı birçok araştırmayla desteklenmektedir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011). Ahuja ve Katıla (2001), işletmelerin teknolojiye yönelik kazanımlarının inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini ve rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere inovasyon, çok sayıda parametre ve değişken tarafından şekillendirilen dinamik bir süreç olduğundan, inovasyon performansını etkileyen tüm faktörleri tek bir araştırmada kapsamlı biçimde ele almak mümkün olmayabilir. Sürecin karmaşıklığı ve sektörel farklılıklar, inovasyonu belirleyen unsurların geniş bir perspektifte değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.3. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik 1991 yılında ilk kez Lehigh Üniversitesi'ndeki Iacocca Araştırma Enstitüsü aracılığıyla “Yirmi birinci yüzyılda, imalat işletmesi stratejisi: endüstriyel uzmanların bakış açıları” çeviklik kavramını literatüre kazandırdı (Nagel ve Dove, 1991). Devamında Peter Drucker (1993), yeni nesil şirketlerin esnekliğini ve cevap verebilirliğini artırmanın gerekliliğini açıklamak amacıyla ilk defa çevik örgüt kavramını iş dünyasına tanıtmıştır. Swafford vd. (2006), örgütsel çevikliği; kurumların kaynaklarını beklenmedik piyasa değişikliklerine, hızlı ve proaktif bir şekilde yanıt vermek için kullanma ve bu değişkenlerle esneklik gösterecek şekilde mücadele etme becerisi olarak açıklamaktadır.

Lu ve Ramamurthy (2011), MIS Quarterly'e göre, “Örgütsel çeviklik, bir firmanın, zorlayıcı ve belirsizlik içeren değişikliklerle başa çıkması, öngörülme ve hızla değişen olanaklardan oluşan rekabetçi bir ortamda ilerleme kapasitesidir.” 21. yüzyılın başlarında dünya, haberleşme kanalları öncelikli olmak üzere bütün yönleriyle, kapsamlı dönüşümlerle karşı karşıya kaldı. Bu değişiklikler, örgütlerin

vizyonlarını ve stratejik hedeflerini yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır (Sharifi ve Zhang, 1999; Sharifi ve Zhang, 2001). Günümüzün belirsizliklerle dolu ve sürekli değişen iş ortamında, organizasyonel çeviklik artık işletmeler için tercih meselesi değil, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirliği sağlamak açısından stratejik bir zorunluluktur (Sharifi ve Zhang, 1999; Lin, Chiu ve Chu, 2006). Çevik örgütler, yalnızca değişimlere hızlı tepki vermekle kalmaz; aynı zamanda bu değişimleri fırsata dönüştürebilecek esneklik, yenilikçilik ve kendilerine özgü stratejik yetkinlikler geliştirir. Örgütsel çeviklik, işletmenin karmaşık, belirsiz ve sürekli değişim gösteren çevresel koşullara karşı stratejik düzeyde kesintisiz bir uyum süreci yürütebilme kabiliyetini ifade etmektedir (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995; Shafer, 1997; Jorroff et al., 2003). Bu bölümde işletmelere rekabet gücü kazandıran önemli kavramlardan biri olan Örgütsel çeviklik kavramı, tanımı ve öneminden bahsedip, örgütsel çevikliğin gelişimine ve örgütsel çevikliğin boyutlarına değinilecektir.

2.3.1. Örgütsel çeviklik kavramı, tanımı ve önemi

Çeviklik kavramı, çoğunlukla esnek ve hızlı yanıt verme becerisi olarak açıklanır. Yalnızca değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmakla kalmayıp, aynı zamanda sürekli gelişme ve öğrenmeyi de içerir. Pek çok bağlamda kullanılan ve farklı alanlarda öncelikli bir kavram olarak kabul gören çeviklik, hızlı adaptasyon ve esneklik becerisi ile karakterize edilen bir unsurdur. Çeviklik temelinde, beklenmedik durumlara ve değişen koşullara hızlı ve verimli bir şekilde cevap verme becerisini ifade eder. Bu kavram, sürekli değişen ortamlarda başarılı olmak için gerekli olan hız, esneklik, öngörülü yaklaşım ve sürekli iyileştirme öğelerini kapsamaktadır (Conboy, 2009). “Çeviklik, ani değişimlerle baş edebilen, iş çevresinde daha önce görülmemiş olsa bile tehdit unsurlarına dayanabilen ve değişimin avantajı olarak fırsatları değerlendirebilen anlayıştır” (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, temel olarak hız ve esneklik olmak üzere iki ana boyutta değerlendirilebilir. Hız, zorluklara ya da değişikliklere cevap verme süratini ifade eder. Esneklik ise, durum ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Bu iki unsur, çevikliğin temel taşlarını oluşturur. Bu iki unsurun birlikte ahenk içinde çalışması, örgütlerin ve bireylerin dinamik yetenekler geliştirebilmesine imkân sağlar (Tallon, 2007). Aynı zamanda çeviklik, proaktif bakış açısını gerektirir. Bu

yaklaşım, şu anki koşullara hızlı adapte olmayı değil, aynı zamanda ileride meydana gelebilecek olası değişimleri önceden tahmin ederek stratejik hazırlık yapma yeteneğini de içermektedir. Proaktif yaklaşım, çevikliğin yalnızca tepkisel yanıt veren bir özellik olmadığını, aynı zamanda hedef odaklı stratejik planlama ve ileriye dönük düşünme ile bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003).

Örgütsel çeviklik ise, *“değişimleri büyüme ve gelişme fırsatları olarak kullanan hızlı ve yenilikçi yanıtlar yoluyla iş ortamlarında genellikle beklenmedik şekilde ortaya çıkan değişikliklerle başa çıkmak için firma çapında bir beceri”* (Lu ve Ramamurthy, 2011), *“kuruluşun beklenmedik piyasa değişikliklerine yanıt verme ve bu değişiklikleri iş fırsatlarına dönüştürme becerisi”* (Ngai vd., 2011), *“fırsatları ve tehditleri kolaylıkla, hızla ve el becerisiyle algılama ve bunlara yanıt verme yeteneği”* (Nazir ve Pinsonneault, 2012), *“bir firmanın inovasyon ve rekabetçi eylem için müşteri temelli fırsatları sezebilme ve bunlara hızla yanıt verebilme derecesi”* (Roberts ve Grover, 2012), *“firmaların iş süreçlerinin, inovasyon ve rekabetçi eylem fırsatlarından yararlanmada hız, doğruluk ve maliyet tasarrufu sağlama becerisi”* (Huang vd., 2014), *“dijital seçenekleri daha iyi iş sonuçlarıyla sonuçlanan rekabetçi eylemlere dönüştürerek pazar fırsatlarını hızla algılamak ve bunlara yanıt verebilmek için bilişim teknolojilerinden yararlanma fırsatlarını tanıma yeteneği”* (Richardson vd., 2014) şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel çeviklik, çeviklik kavramının organizasyonel seviyesine uyarlanarak daha kapsamlı hale getiriliş şeklidir. Goldman ve Nagel (1993) tarafından, örgütlerin değişen tüketici taleplerine ve dinamik pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu yetenek rekabet üstünlüğü sağlamak ve piyasa ortamındaki dalgalanmalara karşı dayanıklı olmak için önemlidir. Örgütsel çeviklik, esnek üretim yapılarının prensiplerinden beslenerek, ürün ve hizmetlerin tüketici beklentilerine hızlı bir şekilde uyarlanmasını sağlar (Harraf vd., 2015). Örgütsel çeviklik, çağımız iş dünyasının hızlı bir şekilde değişen koşullarına çevik ve pratik şekilde yanıt verebilmesi yeteneğini ifade eder. Bu kavram, 1990'ların başlarında yazılım geliştirme aşamalarında kullanılan çevik metodolojilerin ortaya çıkışıyla birlikte daha geniş bir kapsamda tanınmış ve ilgi görmeye başlamıştır (Conboy, 2009). Örgütsel çeviklik, rakipler karşısında üstünlük elde etmek ve sürekli

değişen tüketici ihtiyaçlarına adapte olmak için gerekli olan sürekli öğrenme, hızlı karar alma ve esneklik becerilerini kapsar (Sharifi ve Zhang, 1999). Örgütlerin hayatta kalabilmesi ve değişen iş ortamlarına adapte olabilmesi için önemli bir etken olarak görünmektedir.

Sharifi ve Zhang (1999), örgütsel çevikliği, *“piyasa değişikliklerine hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verme ve bu değişikliklerden yararlanma kapasitesi”* olarak tanımlamıştır. Bu tanım, örgütsel çevikliğin yalnızca kurumsal süreçlerin hızlandırılmasıyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda dış çevredeki değişimlere hızlı uyum sağlama ve duyarlılık gösterme kapasitesini de ifade eder. Örgütsel çeviklik, örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerde meydana gelen hızlı ve önceden tahmin edilemeyen değişikliklere karşı bireylerin ve süreçlerin uyum sağlayabilme becerisi olarak da tanımlanabilir (Tallon vd., 2019).

Çevik organizasyonlar, bu değişikliklere hızlı cevap verebildikleri ve kurumsal dönüşümleri zamanında gerçekleştirebildikleri için varlığını sürdürme şansı daha yüksektir. Örgütsel çeviklik, organizasyonların rekabet avantajını sürdüren ve dinamik yapıya sahip pazar koşullarında ayakta kalabilmelerine imkân tanıyan kritik bir unsurdur. Dinamik yetenekler çalışması (Teece, Pisano ve Shuen, 1997), örgütsel çeviklik kavramının, akademik çalışmalarda detaylı bir şekilde incelenmesine olanak tanımıştır. Bu yaklaşım, örgütlerin sürekli evrilen koşullarda hayatta kalma yollarını ve başarıya ulaşmak için hangi stratejileri kabul etmeleri gerektiğini ele almaktadır. Dinamik yetenekler bir örgütün sermayelerini ve yeteneklerini yeni pazar açılımlarına yönelme, mevcut iş süreçlerini dönüştürme ve kurumsal veri ve bilgileri yeniden organize etme kapasitesini ifade eder. Bu bağlamda, Eisenhardt ve Martin (2000), hızlı ve çevik stratejik girişimlerin, şirket çevikliğinde merkezi bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Örgütsel çeviklikle ilgili yapılan çalışmalar, organizasyonların rekabet avantajlarını koruyabilmek için hem iç hem de dış dinamiklere proaktif bir şekilde cevap verme ve sürekli yeniliklere uyum sağlama gerekliliğini vurgulamıştır (Nijssen ve Paauwe, 2012; Nafei, 2016). Dinamik yetenek ve stratejik esneklik gibi kavramlar, bu yaklaşımın yapı taşını oluşturur. Dinamik yetenekler, örgütlerin devamlı değişen pazar koşullarında rekabet avantajı elde etmek için, mevcut kaynakların stratejik bir şekilde yeniden düzenlenmesini ve yenilikçi

yaklaşımlarla yeni kaynaklar oluşturabileceklerini ortaya koymaktadır (Barreto, 2010).

Stratejik esneklik örgütlerin, stratejik değişiklikleri hızlı bir şekilde uygulayabilme ve örgüt stratejilerini değişen pazar şartlarına göre yeniden tasarlayabilme yeteneğini vurgular (Brozovic, 2018; Sharifi ve Zhang (1999), örgütsel çeviklik sadece değişime uyum sağlama yeteneğiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçlara hızlı, etkin çözümler bulabilme kapasitesini de kapsamaktadır. Örgütsel çeviklikle ilgili yapılan çalışmalar, tüketici odaklı anlayışın, değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde adapte olma yeteneğinin ve yenilikçi düşünce geliştirme kapasitesinin, örgütsel çevikliğin temel taşlarını oluşturduğunu vurgulamışlardır. Sharifi ve Zhang'a (1999) göre, örgütsel çeviklik, tüketici ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak ve bu ihtiyaçlara etkin bir şekilde cevap verme becerisi ile doğrudan bağlantılıdır. Ayrıca örgütsel çeviklik, işletmelerin sürekli kendini yenileyebilmesi ve değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneklerini de kapsar, bu yetenekler işletmelerin rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Örgütsel çeviklik, belirsizlik ve karmaşık durumların getirdiği zorluklarla etkili bir biçimde başa çıkabilme becerisini içerirken, aynı zamanda öğrenme ve gelişim odaklı bir kültürün kabul edilmesini temel alır. Bu özellik, esnek bir yetenek olarak değerlendirilebilir, çünkü örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerindeki değişimlere hızlı ve etkili bir reaksiyon gösterme becerisini ifade eder (Teece vd, 1997). Örgütsel çeviklik, sürekli dönüşüm ve inovasyon gerektiren bir ortamda organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmelerine ve bu avantajı devam ettirebilmelerine olanak sağlar.

21. yüzyılda, dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, dijital çeviklik kavramını ön plana çıkarmıştır. Dijital çeviklik, organizasyonların dijital teknolojileri kullanarak daha hızlı yenilik yapma ve değişen Pazar koşullarına hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003). Bu yeni boyut, örgütsel çevikliğin teknolojiyle harmanlanmış yönüne vurgu yaparak, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerindeki performansını belirleyen kritik bir faktör olarak kendini göstermektedir. Örgütsel çeviklik ilgili yapılan bu temel araştırmalar, kavramın akademik literatür içerisindeki ilerleyişini ve işletmeler

açısından taşıdığı kritik önemi ortaya koymaktadır. Günümüz koşullarında örgütsel çeviklik, şirketlerin hızla dönüşen küresel piyasa dinamikleri içinde rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için kaçınılmaz bir yetenek olarak ön plana çıkmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel çeviklik kavramı her geçen yıl daha fazla çalışılan bir konu olmuştur ve zamanla akademik literatürde giderek daha fazla dikkat çeken bir araştırma haline gelmiştir. Örgütsel çeviklik kavramı, farklı yazarlar tarafından çeşitli açılardan, farklı perspektiflerle yorumlanmıştır. Bu kavramları ele alış biçimleri Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Örgütsel Çevikliği Tanımlamak İçin Sağlanan Ana Literatür Katkılarının Bileşimi

Örgütsel Çeviklik Tanımları	Yazarlar
<i>“Ortaya çıkan çeviklik, pazar ortamında meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve temel bir kaynak olan bilgiyi kullanma ve kullanma becerisi yoluyla rekabet avantajı için kullanılabilir. İnsanların, birbirlerinin bilgisinden yararlanmanın mümkün olabilmesi için, açıkça tanımlanmış pazar fırsatları etrafında oluşturulan dinamik ekiplerde bir araya getirilmesi gerekir. Bu süreç aracılığıyla bilginin yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi aranır”</i>	(Kidd, 1995)
<i>“Çeviklik dinamiktir, bağlama özgüdür, saldırgan bir şekilde değişimi kucaklar ve büyüme odaklıdır. Bu, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak veya korkunç rekabet fırtınalarını atlatmak için iş kapaklarını kapatmakla ilgili değildir. Bu, birçok şirketin artık korktuğu rekabet fırtınalarının tam merkezinde başarılı olmak ve kar, pazar payı ve müşteri kazanmakla ilgilidir”</i>	(Goldman vd., 1995)
<i>“Değişmek zorunda kalmadan sonsuz şekilde uyarlanabilme kapasitesidir. Bu, dinamik dış ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşlar için gerekli bir temel yetkinlik olarak görülmektedir”</i>	(Dyer ve Shafer, 1998)
<i>“Rekabetçi bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir. Müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetler tarafından yönlendirilen, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek sürekli ve öngörülemez değişimdir”</i>	(Gunasekaran, 1998)
<i>“Beklenmedik değişikliklerle başa çıkma, iş ortamının benzeri görülmemiş tehditlerinden kurtulma ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanma yeteneğidir” / “İş ortamındaki değişiklikleri tespit etme ve bunlara yanıt vererek yanıt verme yeteneğidir”</i>	(Sharifi ve Zhang, 1999)

“Rekabet temellerinin (hız, esneklik, entegrasyon yoluyla yenilik proaktivitesi, kalite ve karlılık) bilgi açısından zengin bir ortamda yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların hızla değişen bir pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sağlamak için bir ortamdır”

(Yusuf vd., 1999)

“Çeviklik, işbirliği ve sinerji ile karakterize edilir (muhtemelen sanal şirketlerle sonuçlanan), sağlayan stratejik bir vizyonla sürekli ve öngörülemez değişim karşısında gelişen, müşteriye değer verilen, yüksek kaliteli ve duyarlı ürünlerin oluşturulması ve teslimi bilgili ve yetkilendirilmiş bir işgücünün çevik organizasyon yapıları tarafından kitlesel özelleştirilmiş mallar/hizmetler ve bir kurucu ortakları birleşik bir sistemde birbirine bağlayan bilgi altyapısı elektronik ağıdır”

(Sanchez ve Nagi, 2001)

“Bilgiyi etkili bir şekilde yönetme ve uygulama yeteneği, yani organizasyon sürekli değişen ve öngörülemez bir iş ortamında gelişme potansiyeline sahiptir”

(Dove, 2002)

“Bir işletmenin hızla değişen bir ortamda kârlı bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğidir” ve yüksek kaliteli, yüksek performanslı, müşteri tarafından yapılandırılan mal ve hizmetler üreterek küresel pazar ortamını sürekli olarak parçalamaktır”

(Tsourveloudis ve Valavanis, 2002)

“Bir firmanın sürekli olarak değişen koşullarla yüzleşme ve ustalıkla uyum sağlama yeteneğidir. Değişen ve öngörülemez iş ortamıdır”

(Kassim ve Zain, 2004)

“Kurumsal çeviklik, firmaların çevresel değişimleri algılama ve bunlara kolayca yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, kurumsal çeviklik iki bileşenden oluşur: algılama ve yanıt verme.”

(Overby vd., 2006)

“Bu yöntem, insan odaklı olduğunda, çevik bir yöntemdir. İletişim odaklı, esnek (beklenen veya herhangi bir zamanda beklenmedik değişiklik), hızlı (küçük sürümlerde ürünün hızlı ve yinelemeli gelişimini teşvik eder), yalın (zaman çerçevesini ve maliyeti kısaltmaya ve kaliteyi artırmaya odaklanır), duyarlı (beklenen ve beklenmeyen değişikliklere uygun şekilde tepki verir) ve öğrenme (ürün geliştirme sırasında ve sonrasında iyileştirmeye odaklanır)”

(Qumer ve Henderson-Sellers, 2008)

“Her ikisi de rekabetçi eylemler için fırsatları tespit etme yeteneğidir. Uygun eylemleri başlatmanın yanı sıra fırsatların tespiti ya çevreyi algılama veya araştırma süreci yoluyla ya da gelecekteki eğilimleri, fırsatları veya tehditleri tahmin etme süreci yoluyla gerçekleşir. Rekabetçi eylemler, ya algılanan fırsatlara

(Tizroo ve Ahmadi, 2011)

tepki olarak tepkisel olarak ya da ilk harekete geçenler olarak, rekabetçi liderlik fırsatları yaratmak için proaktif olarak başlatılır.”

“Hedefleri veya faaliyet türü ne olursa olsun, hem özel hem de kamu kurumlarında başarılı organizasyonların en önemli aracını temsil eden yeni değerlere ve kültürlere uyum sağlamak ve gerekli değişimle başa çıkmak için yeniden tasarlama yeteneğidir” (Alzoubi vd., 2011)

“Kuruluşun özellikle karmaşıklık, türbülans ve belirsizlik ile karakterize edilen değişen bir ortamda verimli bir şekilde hareket etmesini sağlayan bir yanıt yeteneğidir.” (Charbonnier-Voirin, 2011)

“Kuruluşun amaçlarına ulaşma yeteneği, ürünlerinin geliştirilmesi, insan bilgisinin artması, hızla değişen bir ortamda organizasyonun gelişimini etkileyen ve hareketini hafifleten kaynaklardır” (Nafei, 2016)

“Dış değişiklikleri öngörme ve bunlara hızla yanıt verme yeteneğidir.” (Troise vd., 2022)

“Çevredeki belirsizliğin ve değişimin zorlukları ile potansiyel negatif etkilerinden firmaların korunmasını ve dahası bu durumdan fırsatlar yakalamasını sağlamaktır.” (Magdy ve Elmakkawy, 2024)

2.3.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutları, örgütlerin sürekli değişen koşullara adapte olabilme ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürme becerilerini ifade eder. Bu boyutlar, işletmelerin çeviklik hedeflerine ulaşmaları için sahip olmaları gereken temel yeteneklerini ve özelliklerini belirler. Aynı zamanda örgütsel çevikliğin boyutları farklı yazarlar tarafından farklı perspektiflerle ele alınmıştır. Jackson ve Johansson (2003) kendilerinden önce gerçekleştirilen çalışmaları esas alarak örgütsel çeviklik kavramını dört boyutlu bir çerçeve içerisinde değerlendirmişlerdir. Bu boyutlar şunlardır:

- Ürünle ilgili dönüşüm becerileri
- Faaliyetlerdeki adaptasyon kabiliyeti
- İç ve dış paydaşlarla iş birliği

- İnsanlar kaynakları ve inovasyon

Maskell (2001) örgütsel çevikliği “*çevik üretim*” bağlamında ele aldığı makalesinde, çevikliğin dört temel unsuru olduğunu söylemiştir.

Bu dört temel unsur şunlardır:

- Müşteri memnuniyeti
- İnsanlar kaynakları ve bilgi yönetimi
- Kurum içinde ve kurumlar arasında iş birliği
- Şirketin dönüşüme yatkınlığı

Farklı yazarların farklı perspektiflerle yorumladıkları örgütsel çeviklik boyutları, bu tez çalışmasında Sharifi ve Zhang (1999) çerçeve doğrultusunda ele alınacaktır. Sharifi ve Zhang’ın (1999). Çalışmalarında ele aldıkları temel boyutlar şunlardır:

- Yetkinlik
- Cevap Verebilirlik
- Esneklik
- Hız

2.3.2.1. Yetkinlik

Yetkinlik boyutu, örgütsel çeviklik çerçevesinde bir işletmenin hem mevcut hem de gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere gerekli olan bilgi, beceri ve uzmanlık kapasitesine yoğunlaşır. Bu boyut, işletmenin zorlu ve karmaşık durumları değerlendirebilme, bu durumlara yönelik çözümler sunabilme becerisi ile doğrudan bağlantılıdır (Sharifi ve Zhang, 1999). Teece, Pisano ve Shuen (1997) dinamik yetenekler kavramına ilişkin tanımı, yetkinliklerin devamlı olarak iyileştirilmesi ve yenilenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu sayede, işletmeler hem mevcut hem de gelecekteki rekabet üstünlüklerini sürdürebilir ve iyileştirebilirler. Örgütsel çeviklik bağlamı içerisinde yetkinlik boyutu, şirketlerin değişken çevresel koşullara adapte olurken, aynı zamanda yetkinliklerini devamlı olarak geliştirme ve iyileştirme

sürecini devam ettirmelerini ifade etmektedir. Bu boyut, işletmelerin hem mevcut hem de gelecekteki sorunlarla baş edebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin kazanılması ve hayata geçirilmesini kapsar. Yetkinlik boyutu, örgütlerin hızla değişen piyasa şartlarına ve teknoloji odaklı gelişmelere hızlı ve verimli bir şekilde cevap vermesi büyük önem taşımaktadır (Teece, vd.,1997). Nonaka (1994). Yetkinliğin yalnızca var olan bilgilerin kullanımıyla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda yeni bilgi geliştirme ve bu bilginin şirket içi süreçlere entegre edilme sürecini de içerdiğini belirtir. Bu süreçte gizli bilgi ve açık bilgi arasındaki iletişim, devamlı inovasyon ve öğrenme sürecinin ana yapısını oluşturur. Örgütler yalnızca dışardan gelen bilgiyi içselleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda içsel bilgi üretimi ve yeniden düzenleme süreçleri vasıtasıyla yetkinliklerini artırır. Bu süreçler, çift döngülü öğrenmeyi barındırır ve örgütlerin kendi performanslarını sürekli olarak gözden geçirerek, strateji ve süreçlerini geliştirme yeteneği üzerinden değerlendirilir. Kurumların becerilerini artırmada, çalışanların bireysel gelişimi ve mesleki yetkinliğine yatırım yapmasının önemine dikkat çekilmektedir(Noe vd., 2006).

2.3.2.2. Esneklik

Esneklik, işletmelerin beklenmedik çevresel şartlara karşı uyum sağlama kabiliyetini geliştirmesi ve müşterilerin taleplerinde ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere, mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak doğru zamanda ve uygun bir şekilde cevap verme kapasitesi olarak ifade edilebilir. Bu değişimi gerçekleştirmek ve esnekliği devam ettirmek yalnızca yöneticilerin değil, işletmenin tüm çalışanlarının esnek yetkinlikler kazanmasıyla mümkün hale gelir (Akkaya ve Tabak, 2018). Organizasyonlarda esneklik, bir işletmenin değişen çevresel koşullara ve müşteri beklenti ve gereksinimlerindeki değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesini ifade eden, aynı zamanda yönetim aşamalarında esnekliğe gereksinim duyan bir etkileşim olgusudur. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarında görülen değişime göre işletmeler de kendi sistemlerini bu ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde esnek tutmalıdırlar. Bu durumun başarılması, örgütün çevik bir yapıya ulaşmasına, rekabet ortamında avantajlı bir konum elde etmesine ve süreklilik sağlayarak varlığını devam ettirmesine olanak sağlayacaktır. (Akkaya vd, 2018). Esneklik, insan esnekliği, ürün hacmi esnekliği, organizasyon esnekliği ve ürün model esnekliği gibi unsurlardan oluşmaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000).

Esneklik mevcut kaynaklar çerçevesinde çeşitli görevleri yerine getirebilme ve değişen hedeflere uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yapısını oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Zhang vd, 2000):

- Ürün kapasitesi esnekliği,
- Ürün tasarımı /konfigürasyon esnekliği,
- Organizasyon adaptasyon ve organizasyonel esneklik,
- İnsan kaynağı esnekliği.

2.3.2.3. Cevap verme

Örgütlerin, çevresel koşullardaki değişimlere ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesinden dolayı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında da değişiklikler olabilmektedir. Bu değişimlere kuruluşların hızlı ve etkin yanıt verebilmesi gerekmektedir. Cevap verebilme kabiliyetini kazanan ve bu beceriyi geliştiren örgütler, hizmet verdiği sektörlerde rakiplerine karşı daha güçlü bir rekabet avantajı elde etmektedir (Akkaya, 2018).

İşletmelerin hızlı cevap verme kapasitesi, onları ayakta tutan ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan belirleyici bir etken olarak kabul edilmektedir. Günümüz çağında, özellikle teknolojiye hızlı ilerlemeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesine yol açmakta ve firmaların bu değişimlere zamanında ve etkin şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Değişime başarıyla cevap veren işletmeler, rekabet üstünlüklerini koruyarak piyasada güçlü kalabilmektedirler. Bazı araştırmacılar, İşletmelerin cevap verme yeteneğini farklı şekillerde ele almışlardır; “çevresel sinyallere tepki verme hızı şeklinde belirtilmekte” (Zaheer ve Zaheer ,1997), bazıları tarafından ise; “işletmenin sahip olduğu uzgörü yeteneğiyle kendi alanındaki değişikliklerin önceden tahmin etmesi ve değişim avantajlarının algılanması yeteneği” (Shahaei, 2008, s. 17) olarak veya “çevresel değişiklikleri hızlı ve proaktif şekilde belirleyerek karşılık verme yeteneği” (Zhang vd, 2000) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel çevikliğin önemli bileşenlerinden birisi olan, cevap verme yeteneğine dair örnekler Tablo 2,5 de sunulmaktadır. Şekilde aktarılan çalışmalara göre, işletmelerin cevap verme kabiliyeti sektörel farklılıklar gösterse de genel olarak, teknolojik ve çevresel değişimlere uyum sağlayarak müşteri beklenti ve

ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Günümüzde bu yetenek, işletmelerin örgütsel çeviklik kazanması açısından önemli rol oynamaktadır (Hoyt, Huq ve Kreiser, 2007).

Tablo 2.5. İşletmelerin, Değişimlere Cevap Verme Yeteneğine İlişkin zeti

Cevap Verme Yeteneğine İlişkin zet	Yazarlar
<i>“Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme, sosyal ve çevresel konulara cevap verme, işletmenin hedef ve amaçlarını değişimlere karşı uyarlayabilmektir.”</i>	Sherehiy vd. (2007)
<i>“Fiyat değişimine cevap vermek için hızlı karar vermesi, ürün geliştirmenin periyodik olarak gözden geçirilmesi, rakip kampanyalara hızlı cevap vermesi ve uygulanması, ilgili işletmenin departmanların ürünlerin değişiklikleri koordine etmesidir.”</i>	Becker ve Knudsen (2005)
<i>“Değişimleri iyileştirme, stratejik vizyon belirleme, sezme, algılama, ve değişiklikleri algılama yeteneğidir,”</i>	Zhang ve Sharifi(2000) Sharifi vd.(2001)

2.3.2.4. Hız

İşletmelerin günümüzün yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için hızlı hareket etme kabiliyetine sahip olmaları, özellikle değişim karşında özgün bilgiyi geliştirme diğer bir ifadeyle inovasyon kabiliyetleri bağlamında önemlidir. Christopher (2000) tarafından örgütsel çevikliğin bu esas kabiliyetinin, örgütlerin amaca uygun teknoloji kullanımı ve bütün süreçlerin entegrasyonuyla gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Bilim insanları cevap vermenin örgütlerin değişikliklere nasıl reaksiyon gösterecekleri konusunda karar alma sürecini, hızlı hareket etmenin ise; alınan kararın hayata geçirilme sürecini kapsadığına dikkat çekmektedir (Sharp, Irani ve Desai, 1999; Gunasekaran ve Yusuf, 2002; Lin, Chiu ve Chu 2006; Jain, Benyoucef ve Deshmukh, 2008). Eisenhardt (1989) tarafından da örgütlerin değişimlere hızlı tepki vermesinin liderlerin planlı karar vermesiyle ilgili olduğu ve örgütlerde bu kararları hızlandıran bazı şartların mevcut olduğunu ifade edilmektedir. Bunlar;

- Gerçek zamanlı verilere erişim oranı artıkça, stratejik planlama ve karar alma sürecinin hızında da belirgin bir artış gözlenmektedir,
- Deneyimli danışmanlardan faydalanma oranı ne kadar büyükse, stratejik karar alma sürecinin hızı da o kadar artmakta,
- Etkin çatışma çözüm yöntemlerinden faydalanma oranı ne kadar büyükse, stratejik karar alma sürecinin hızı da o kadar artmakta,
- Kararlar arasındaki uyum seviyesi ne kadar büyük olursa, stratejik karar alma sürecinin hızı da o kadar yükselmektedir.

Yeni ürünlerin pazara süratle sürülme zamanı, ürün ve hizmetlerin teslimatındaki hız ve uygun zamanlaması, işlem süreçlerinin çabukluğu (Sharifi ve Zhang, 1999 ; Zhang ve Sharifi, 2000 ; Sharifi ve Zhang, 2001) , olarak ifade edilen örgütsel çevikliğin bu yeteneği, ayrıca hızlı öğrenme, görev ve işlemleri çabucak tamamlama, hızlı değişiklik yapma kabiliyeti, esnek çalışma saatleri düzenleme, ürün ve hizmet sunum zamanlaması, öğrenme zamanı ve değişime adaptasyon zamanı olarak da belirtilmektedir(Sherehiy Karwowski ve Laver 2007). Örgütsel çevikliğin hız boyutu, bir örgütün üretim aşamasından teslimat anına kadar ürettiği ürün veya sağladığı hizmeti en yüksek hız ve verimlilikle gerçekleştirebilme kapasitesi olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin veya liderlerin çevresel değişimlere ve teknolojik ilerlemelere uyum sağlayabilmesi aynı zamanda müşteri ihtiyaç ve isteklerini en kısa zamanda karşılaması olarak da ifade edilebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu araştırmada, araştırma yöntemi olarak mevcut durumu ortaya koymaya yarayan betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Bu kapsamda anket yöntemi ile toplanan veriler nicel istatistiksel analiz yapan paket programlar aracılığıyla analiz edilmiş ve tablolaştırılmıştır. Öncelikle frekans bilgileri, ortalama değerler, yüzdesel istatistikler ve çapraz tablolar verilmiştir. Hipotezleri test etmek için literatürde oldukça tercih edilen yöntemlerden biri olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görev yapan yönetim kademesindeki personelin dijital liderliğin inovasyon performansına etkisinde örgütsel çevikliğin rolünün araştırılmasıdır. Literatür incelendiğinde dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara rastlanılmaktadır ancak bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolünün olduğu çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Bu yönü ile çalışmanın önemli olduğu söylenebilir.

3.2. Araştırma Soruları

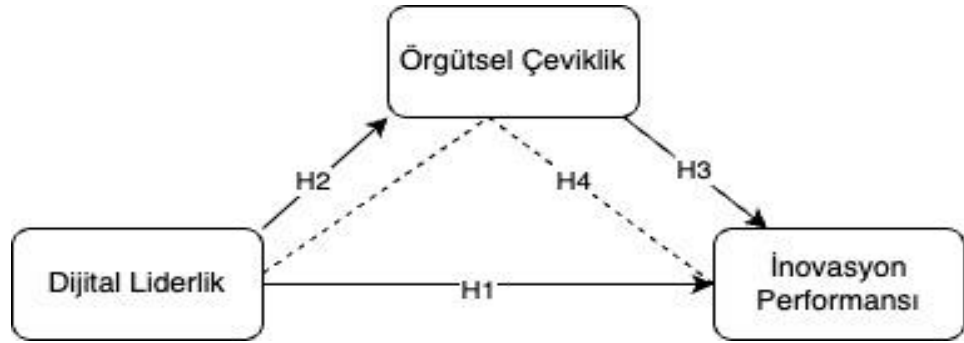
Bu araştırmada temel olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

- Dijital liderlik, inovasyon performansını etkilemekte midir?
- Dijital liderlik, örgütsel çevikliği etkilemekte midir?
- Örgütsel çeviklik, inovasyon performansını etkilemekte midir?
- Örgütsel çeviklik, dijital liderliğin inovasyon performansına etkisinde aracılık etmekte midir?

3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel ve nedensel ilişkileri inceleyen bir nicel araştırma olarak tasarlanacaktır. Araştırma, kesitsel (cross-sectional) bir tasarım ile yapılacaktır. Çalışmanın amacı, dijital liderlik, inovasyon performansı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ve örgütsel çevikliğin

aracılık rolünü incelemektir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki araştırma modelinden faydalanılacaktır.



Şekil 3.2. Araştırma Modeli

Önerilen modele ait değişkenler arasındaki ilişkileri sınamak için dört adet temel hipotez kurulmuştur:

H₁: Dijital liderlik, inovasyon performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Dijital liderlik, örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: Örgütsel çeviklik, inovasyon performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Dijital liderliğin inovasyon performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerde (KOBİ) görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde, dijital dönüşüm kapasitesi, inovasyon potansiyeli ve KOBİ yoğunluğu açısından Türkiye'nin finans ve ticaret merkezi konumundaki İstanbul ili ile bölgesel kalkınma stratejileri kapsamında öncelikli dönüşüm illeri arasında yer alan, kırsal işletme dinamikleri ve girişimcilik potansiyeliyle öne çıkan Ağrı ili dikkate alınmıştır.

Evreni temsilen araştırmada kullanılmak üzere örneklem seçim yöntemlerinden olan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Literatürde evreni temsil edebilmesi için an az 228 katılımcının olması gerektiği bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmada 453 katılımcıya ulaşılmıştır. 15 veri standartlara uygun doldurulmadığı için araştırma dışında bırakılmış olup çalışmada 428 veri ile tamamlanmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılacaktır. Oluşturulan anket formunda demografik özellikleri belirlemek için kişisel bilgi formundan yararlanılacaktır. Kişisel bilgi formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Geliştirilen formda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş vb.) tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçeklerin tamamı başvuru dosyasının sonuna eklenmiştir. Veri toplama araçları aşağıda verilmiştir.

3.5.1. Dijital liderlik ölçeği

Chan ve Chang (2013) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ve Özgöl ve Zehir (2023) tarafından uyarlanan tek boyutlu “Dijital Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

3.5.2. İnovasyon performansı ölçeği

Araştırmada inovasyon performansını ölçmek için; Sezen Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen, 5 önermeden oluşan “İnovasyon Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

3.5.3. Örgütsel çeviklik ölçeği

Katılımcıların işletmelerinin örgütsel çeviklik düzeylerini tespit etmek amacıyla, Cegarra Navarro vd. (2016) tarafından geliştirilen 6 maddelik “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” formu kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analiz yapan paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizde öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerini içeren betimsel istatistikler verilmiştir. Daha sonra ise araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek için güvenirlik analizleri sonrasında ise araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin normallik dağılımları verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğini belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonrası ölçüm modeline ilişkin analizler daha sonra ise hipotez testlerine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularına yer verilecektir. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin bulgular, normallik varsayımına ilişkin bulgular, ölçüm modeline ilişkin bulgular, hipotez testlerine ilişkin yapısal eşitlik modellemesine (YEM) ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizine İlişkin Bulgular)

Bu kısımda araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, memuriyet durumu) ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Demografik Değişkenler

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş	-	417	-	42.89
Cinsiyet	Kadın	113	27.8	
	Erkek	304	72.2	
Çalışan Sayısı				248
Sektör	Ağaç İşleri	6	2.9	
	Eğlence, Dinlenme, Organizasyon	47	10.5	
	Elektrik, Elektronik, Bilgisayar	40	11.5	
	Gıda, Tarım	65	21.1	
	Giyim, Deri Ürün, Ev Tekstili, Dokuma	82	12.9	
	Hediyelik Eşya, Eğitim, Basım, Fotoğraf, Çeşitli Mallar	27	6.7	
	Kuaför, Berber, Temizlik, Spor, Kozmetik, Sağlık	80	13.9	
	Metal, Otomotiv, Makine	28	8.4	
	Ulaştırma	22	5.5	
	Hizmetleri			
	Yapı Sanatları	20	5.5	

Çalışılan Pozisyon	Genel Müdür	263	63,4
	Bölge Müdürü	39	9,2
	Müdür	115	27,4
Çalışma Süresi			20,17

Tablo 4.6’da araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenleri verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan katılımcılar 42,89 yaş ortalamasına sahip, 113 kadın (%27.8), 304 erkek (%72.2), katılımcıların çalıştıkları işletmelerin ortalama çalışan sayısı 248, Genel Müdür sayısı 263 (%63.4), Bölge Müdürü 39 (%9.2), Müdür 115 (%27.4), çalışma süreleri ortalama 20.17’dir.

4.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin güvenirliklerini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bahsedildiği gibi 0-1 arasında değer alan katsayı ile “ $0 \leq \alpha \leq 0,5$ ” ise güvenilir değil, “ $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ ” ise düşük güvenilir, “ $0,6 \leq \alpha \leq 0,7$ ” ise kabul edilebilir güvenilir, “ $0,7 \leq \alpha \leq 0,9$ ” ise iyi derecede güvenilir, “ $\alpha \geq 0,9$ ” ise çok iyi derecede güvenilir şeklinde ölçeğin güvenirliliği yorumlanır (Astar ve Gürış, 2015:282-283). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 4.7.’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Dijital Liderlik Ölçeği	6	0.960
İnovasyon Performansı Ölçeği	5	0.934
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	6	0.979

Tablo 4.7’de verilen sonuçlara göre dijital liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,960 çıkmış ve ölçeğin çok iyi derece güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon performansı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,934 olarak belirlenmiş ve ölçeğin çok iyi derece güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,979 olarak belirlenmiş ve ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

Araştırmada verilerin normallik dağılımının belirlenmesi için normallik analizi yapılması gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılımını belirleyen iki parametre değeri vardır. Çarpıklık (skewness) değeri, dağılımın ortalama simetriden ne kadar saptığını, basıklık (kurtosis) değeri ise normal dağılım eğrisinin ne kadar dik ya da basık olduğunu göstermektedir. Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değerler alması değişkenlerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin normalliğine ilişkin değerler aşağıdaki Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek Maddeleri	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
DL1	1,134	-1,418	1,286
DL2	1,146	-,837	-0,072
DL3	1,047	-1,482	1,683
LD4	1,046	-1,355	1,521
DL5	1,131	-1,003	0,220
DL6	1,024	-1,369	1,719
İP1	1,006	-1,663	1,720
İP2	0,995	-1,640	1,654
İP3	1,040	-1,498	1,785
İP4	1,234	-,842	-0,448
İP5	0,975	-1,034	1,989
İP6	0,945	-1,332	1,554
ÖÇ1	0,982	-1,026	1,940
ÖÇ2	0,953	-1,094	1,362
ÖÇ3	0,971	-1,058	1,025
ÖÇ4	0,923	-1,262	1,224
ÖÇ5	0,986	-1,040	1,790
ÖÇ6	1,134	-1,418	1,286

Tablo 4.8. incelendiğinde; ölçeklerin tüm maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değeri arasında olduğu ve ölçeklerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

4.4. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Hair ve diğerleri (2019) tarafından önerildiği gibi, bu çalışmada dış (ölçüm) modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini hesaplamak için çeşitli istatistikler kullanılmıştır. Bu istatistikler arasında “bileşik güvenilirlik” (CR), “iç tutarlılık güvenilirliği” (Cronbach alfa), “yakınsak geçerliliği” ve “ayrıt edici geçerlilik” bulunmaktadır. Birincisi, her bir yapıya ait olan göstergelerin faktör yükleri değerlendirildiğinde 0.50’den büyük olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak göstergelerin her birinin “faktör yükü” değerlerinin 0,50’den büyük olması, çalışmada kullanılan yapıların tatmin edici düzeyde güvenilirliğe sahip olduğuna dair kanıtlar sağlamaktadır (bkz. Tablo 4.9). İkincisi, Tablo 4.9’da göre bileşik güvenilirlik/composite reliability (CR) değerlerinin ise 0,954 ile 0,983 arasında değişmesi, ölçeğin kabul edilebilir bir iç güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Rex, 2015). Üçüncüsü, AVE değerlerinin 0,50’den yüksek olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu değer, yeterli yakınsak geçerlilik olarak kabul edilen minimum kabul edilebilirlik düzeyin üzerindedir. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

Tablo 4.9. Ölçüm Modeli sonuçları

Değişkenler	Göstergeler	Faktör Yükleri	p- değerleri	rho-A	Composite reliability (CR)	AVE
Dijital Liderlik	DL1	0.883	0.000	0.963	0.968	0.836
	DL2	0.889	0.000			
	DL3	0.918	0.000			
	D4	0.952	0.000			
	DL5	0.914	0.000			
	DL6	0.930	0.000			
İnovasyon Performansı	İP1	0.943	0.000	0.939	0.954	0.806
	İP2	0.943	0.000			
	İP3	0.910	0.000			
	İP4	0.795	0.000			

	İP5	0.891	0.000			
	ÖÇ1	0.945	0.000			
	ÖÇ2	0.970	0.000			
Örgütsel Çeviklik	ÖÇ3	0.961	0.000	0.980	0.983	0.907
	ÖÇ4	0.962	0.000			
	ÖÇ5	0.954	0.000			
	ÖÇ6	0.921	0.000			

Sonrasında, bu çalışmada Leguina'nın (2015) önerdiği gibi ölçeğin yeterli bir ayırt edici geçerliliğe sahip olduğunu doğrulamak için üç ana kriter kullanılmıştır. Bu kriterler arasında “Fornell-Larcker kriteri”, “heterotrait-monotrait method” (HTMT) oranı ve “çapraz yükleme kriteri” yer almaktadır. Başlangıç olarak, Tablo 4.10'da görülebileceği gibi, kalın harflerle gösterilen AVE değerlerinin karekökü, yüksek ayırt edici geçerliliğin göstergesi olan değişkenler arası korelasyon katsayısından daha yüksektir (Hair vd., 2021).

Tablo 4.10. Fornell-Larcker Kriteri

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
Dijital Liderlik	3.98	0.994	0.915		
İnovasyon Performansı	4.13	0.938	0.898	0.898	
Örgütsel Çeviklik	4.41	0.914	0.783	0.868	0.952

Not: Koyu köşegen, gözlemlenen değişkenlerden elde edilen ortalama çıkarılan varyansın karekökünü temsil ederken, köşegen dışında kalan değerler yapılar arasındaki korelasyonu temsil etmektedir.

İkinci olarak Leguina'nın (2015) belirttiği gibi HTMT değerleri 0,90'ın altında olmalıdır. Bu çalışmanın HTMT değerleri referans değerinden düşüktür (bkz. Tablo 4.11.).

Tablo 4.11. Heterotrait-monotrait Oranı (HTMT)

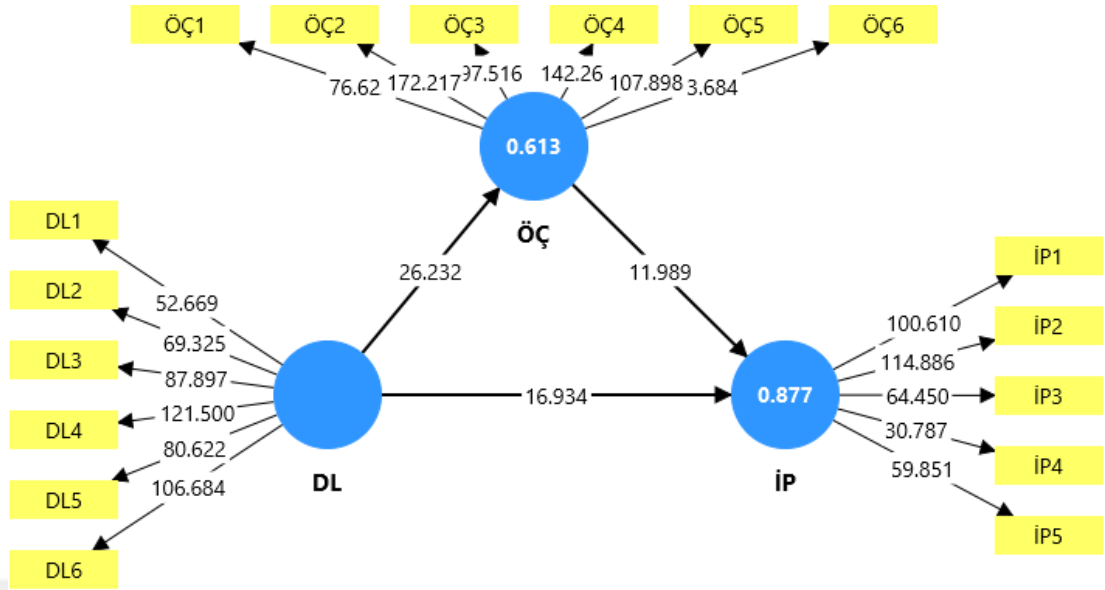
Değişkenler	1	2	3
Dijital Liderlik			
İnovasyon Performansı	0.845		
Örgütsel Çeviklik	0.805	0.879	

Son olarak, Tablo 4.12’de gösterildiği gibi, ayırt edici geçerliliği garanti etmek için, her bir gizli gözlemlenmemiş değişkenin dış yükünün (koyu renkle gösterilen), çapraz yüklemeden (diğer ölçümlerle birlikte) daha yüksek olması gerekmektedir.

Tablo 4.12. Çapraz Yükleme Değerleri

	Dijital Liderlik	İnovasyon Performansı	Örgütsel Çeviklik
DL2	0.889	0.764	0.613
DL5	0.914	0.813	0.675
DL1	0.883	0.807	0.710
DL3	0.918	0.830	0.755
DL4	0.952	0.850	0.760
DL6	0.930	0.858	0.770
İP3	0.774	0.910	0.790
İP2	0.858	0.943	0.801
İP1	0.877	0.943	0.825
İP5	0.777	0.891	0.887
İP4	0.741	0.795	0.561
ÖÇ6	0.729	0.803	0.921
ÖÇ1	0.721	0.820	0.945
ÖÇ5	0.739	0.819	0.954
ÖÇ3	0.768	0.840	0.961
ÖÇ4	0.748	0.829	0.962
ÖÇ2	0.768	0.847	0.970

Sonrasında her bir yapıya ait olan göstergelerin ait olduğu değişkene anlamlı bir şekilde yüklendiğini test etmek için yeniden örneklem yöntemi (ön yükleme) takip edilmiştir. 5000 yeniden örneklem ile analiz yapılmıştır. Şekil 4.3’deki T değerleri göstergelerin anlamlı bir biçimde ait olduğu yapıya yüklendiğini göstermektedir. Buna göre çalışmanın hipotezlerini test etmek için yapısal model değerlendirilmelidir.



Şekil 4.3. Ölçüm Modeli Sonuçları

4.5. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada önerilen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik araştırması kullanılmıştır. Öncelikle önerilen modelde doğrusallık sorununun var olup olmadığının değerlendirilmek için Variance Inflation Factors/ Varyans Artış Faktörleri (VIF) değerlerine bakılmaktadır. Hair ve diğerlerine (2019) göre, VIF değeri 5'ten düşük olması önerilmektedir. Tablo 4.13.'de görüldüğü üzere VIF değerleri istenilen 5 eşik değerinin altındadır.

Spesifik olarak asıl amaç, modelin dışsal değişkenin neden olduğu içsel değişkenlerdeki değişimi açıklama ve tahmin etme yeteneğini (R^2) incelemektir (Hair vd., 2021). Ayrıca Chin (1998) tatmin edici bir model uyumu sağlamak için R^2 değerinin en az 0,10 olmasını önermiştir. Buna göre içsel değişkenlerden “örgütsel çeviklik” R^2 değeri 0,613 ve “inovasyon performansı” R^2 değeri 0,877, (bkz. Şekil 4.3.) her iki R^2 değeri de önerilen eşik puanını aşmış ve çalışma modelinin toplanan verileri yeterince temsil ettiği söylenebilir (bkz. Tablo 4.13.). Son olarak, verilere iyi bir model uyumunu garanti etmek için Standardized Root Mean Square (SRMR) değeri 0,08'den az ve Normed Fix Index (NFI) değeri 0,90'dan fazla olmalıdır (Hair vd., 2021). Bu modelin SRMR değeri 0,02 ve NFI değeri 0,936'dır ve önerilen eşik değerini aşmaktadır.

Sonrasında, hem doğrudan hem de aracı ilişkiler için yol katsayısını ve bununla ilişkili t değerini belirlemek amacıyla bir önyükleme yöntemi (5000 yeniden örnekleme) uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, dijital liderliğin inovasyon performansı üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,565$, $t = 16,934$, $p = 0,000$). Dolayısıyla, H1 hipotezi desteklenmiştir. Yine sonuçlar, dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($\beta=0,783$, $t = 26,232$, $p = 0,000$). Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar ayrıca örgütsel çevikliğin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,425$, $t = 11,989$, $p = 0,000$). Bu sonuca göre H3 desteklenmiştir.

Tablo 4.13. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Doğrudan Etki)

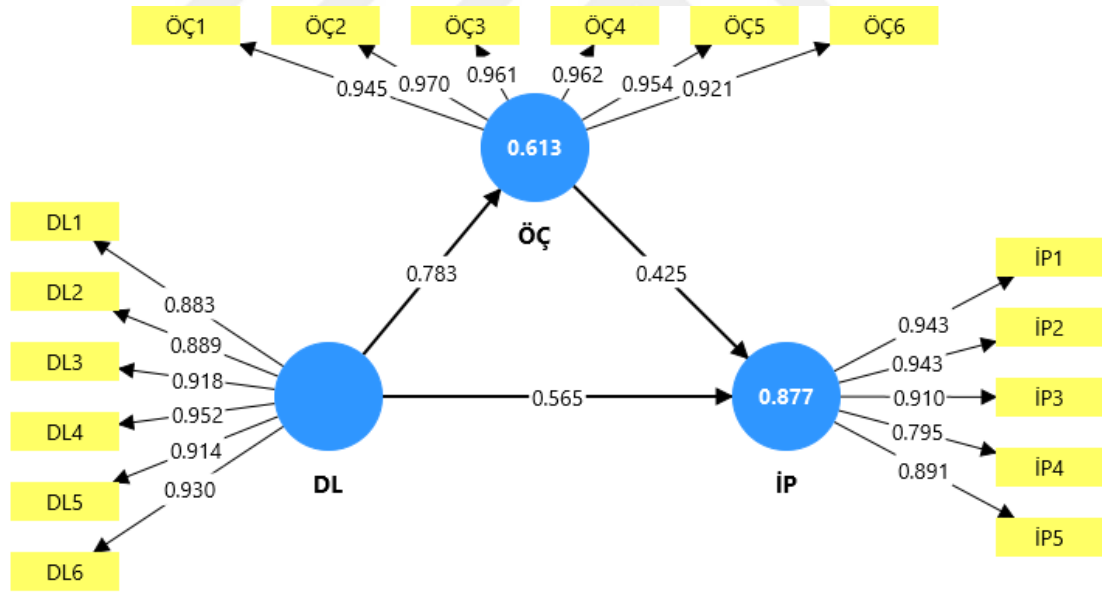
Yol Analizi	Coef (β)	S.D.	t -Değeri	p -Değeri	Adj. R^2	f^2	VIF	Confidence Interval (BC)		Sonuç
								LL	UL	
DL→İP	0.565 ***	0.033	16.934	0.000	0.876	1.004	2.585	0.497	0.628	H1 Desteklendi.
DL→ÖÇ	0.783 ***	0.030	26.232	0.000	0.612	1.585	1.000	0.713	0.832	H2 Desteklendi.
ÖÇ→İP	0.425 ***	0.035	11.989	0.000		0.569	2.585	0.356	0.496	H3 Desteklendi.

Bu çalışmada örgütsel çevikliğin aracılık rolünü tespit etmek için Smart PLS’de uygulanan aracılık prosedürü takip edilmiştir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü pozitif yönde anlamlıdır ($\beta = 0.333$; $t = 10.835$; $p= 0.000$). Bu durum örgütsel çevikliğin aracılık rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Ancak bu aracılık rolünün türünü belirlemek için dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki doğrudan etki değerlendirildiğinde, bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, örgütsel çeviklik tamamlayıcı kısmi aracılık rolünü üstlenmektedir. O halde, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Dolaylı Etki)

Yol Analizi	Coef (β)	S.D.	t-Değeri	p-Değeri	Confidence Interval (BC)		Sonuç
					LL	UL	
DL→ÖÇ→İP	0.394***	0.034	11,607	0.000	0.276	0.397	H4 Hipotezi Desteklendi. Tamamlayıcı Kısmi Aracılık.
DL→İP	0.565***	0.033	16.934	0.000	0.497	0.628	



Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Dijital liderlik, çağımızın dönüşen iş dünyasında yenilikçiliği teşvik eden ve organizasyonların rekabet avantajı elde etmesini sağlayan önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, liderlerin karar alma süreçlerinde esneklik göstermesini, yenilikçi düşüncüyü desteklemesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, dijital liderliğin inovasyon performansına etkisinde kritik bir rol oynayarak işletmelerin değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını desteklemektedir.

Bu araştırma, dijital liderliğin inovasyon performansına etkisini incelerken örgütsel çevikliğin aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında yapılan analizler, dijital liderliğin inovasyon performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu, ancak bu ilişkinin örgütsel çeviklik düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymuştur. Örgütsel çevikliğin yüksek olduğu işletmelerde, dijital liderlerin inovasyon süreçlerini daha etkin yönettiği ve yenilikçi projelerin başarıyla hayata geçirildiği görülmüştür.

Özellikle dikkat çekici bir bulgu, örgütsel çevikliğin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Dijital liderliğin inovasyon performansı üzerindeki etkisi, örgütsel çeviklik düzeyine bağlı olarak güçlenmekte, çalışmaların değişime daha hızlı uyum sağlamaları ve yaratıcı çözümler geliştirmeleri kolaylaşmaktadır. Bu durum, çevik organizasyon yapısının inovasyon süreçlerinde kritik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) görev yapan yönetim kademesindeki personelin dijital liderliğin inovasyon performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Veri toplamak amacıyla online anket yöntemi kullanılmış 453 işletmeye anket gönderilmiş, geri dönen ve analize uygun bulunan 428 anketin verileri değerlendirilmiştir.

Çalışmada ilk olarak dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “H1: *Dijital liderlik, inovasyon performansını anlamlı*

bir şekilde etkilemektedir” hipotezi test edilmiş ve hipotez desteklenmiştir. Bu bulgu, literatürde belirtilen dijital liderlik yeteneği ile inovasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Kane vd. (2015), dijital liderliğin inovasyon süreçlerinde önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Westerman vd. (2014) ise dijital liderlerin organizasyonların yenilik yapma kapasitesi ve performansını artırdığını vurgulamışlardır. Sonuç olarak; dijital liderlerin yenilikçi stratejiler belirleyerek organizasyonların inovasyon süreçlerini iyileştirebileceği söylenebilir.

Çalışmada ikinci olarak dijital liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “*H2: Dijital liderlik, örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi test edilmiş, hipotez desteklenmiş ve sonuç olarak dijital liderliğin örgütsel çevikliği olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Mevcut literatür incelendiğinde çevikliğin öncülü olarak çeşitli liderlik tiplerinin incelendiği pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Ancak dijital liderlik ve çeviklik arasındaki ilişkiyi araştıran kısıtlı çalışma mevcuttur ve bu çalışmalarda da dijital liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (İmamoğlu vd., 2024; Mert, 2024, Karaman, 2024). Sonuç olarak dijital liderlerin, organizasyonların hızlı adaptasyon yeteneklerini artırarak çevik karar alma süreçlerini destekledikleri söylenebilir.

Çalışmada üçüncü olarak örgütsel çeviklik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “*H3: Örgütsel çeviklik, inovasyon performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi test edilmiş ve hipotez desteklenmiştir. Bu sonuç literatürle de benzerlik göstermektedir. Örgütsel çeviklik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Khan ve Tao (2022), Xu vd. (2024), Guo vd. 2023 ve Foguesatto vd. (2024) örgütsel çevikliğin inovasyon performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak çevik organizasyonların, değişen koşullara hızlı uyum sağlayarak inovasyon performanslarını artıracakları söylenebilir.

Araştırmada dördüncü olarak dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolünü araştırmak için “*H4: Dijital liderliğin inovasyon performansına etksinde örgütsel çevikliğin aracı rolü bulunmaktadır*” hipotezi test edilmiş ve hipotez desteklenmiştir. Bu sonuç literatürde

yapılan benzer çalışmalarla örtüşmektedir (Küçükler ve Yıldırım, 2022; Karaman, 2024). Sonuç olarak; dijital liderlerin inovasyon performansını etkiledikleri, bu etkide ise örgütlerin çevik bir yapıya sahip olmasının önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, dijital liderlik ile inovasyon performansı ve örgütsel çeviklik arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle örgütsel çevikliğin, dijital liderliğin inovasyon performansına etkisinde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Örgütsel çevikliğin aracılık rolü, işletmelerin dijital liderlikle elde ettikleri inovasyon gücünü daha etkili bir şekilde kullanabilmelerini sağlamaktadır. Çevik işletmelerin karar alma süreçlerini hızlandırdığı, değişime uyum sağlama kapasitelerini artırdığı ve yenilikçi fikirleri hayata geçirme konusunda esneklik sunduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulguları, literatürdeki önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Dijital liderliğin inovasyon performansına doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu, örgütsel çevikliğin bu süreçte kilit bir faktör olarak işlev gördüğü anlaşılmaktadır. Önceki araştırmalar, dijital liderliğin iş süreçlerini dönüştürme, yenilikçiliği teşvik etme ve çalışanların yaratıcılığını artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. (Cegaarra Navarro vd., 2016; Özgül ve Zehir, 2023).

Özellikle örgütsel çevikliğin, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Çevik işletmeler, değişen Pazar koşullarına hızlı uyum sağlayarak inovasyon sürecini daha verimli yönetebilmekte, bu da dijital liderlik ile inovasyon performansı arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Dijital liderlik yetkinlikleri geliştirilmelidir: Liderlerin dijital dönüşüm süreçlerinde aktif rol almalarını sağlamak için eğitim programları ve mentorluk sistemleri oluşturulmalıdır.

Örgütsel çeviklik stratejileri geliştirilmelidir: Organizasyonların esnek karar alma mekanizmalarını benimsemesi ve hızlı adaptasyon süreçlerini desteklemesi inovasyonu artıracaktır.

İnovasyon süreçleri desteklenmelidir: Organizasyon içinde yaratıcı düşünme kültürü teşvik edilmeli ve yenilikçi projeler için kaynak tahsis edilmelidir.

Teknolojik altyapı yatırımları yapılmalıdır: Dijital liderlerin etkinliğini artırmak için büyük veri analitiği, yapay zeka ve otomasyon gibi teknolojilere yatırım yapılmalıdır.

İç iletişim ve iş birliği mekanizmaları güçlendirilmelidir: Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını artıran sistemler oluşturularak organizasyon içindeki inovasyon performansı desteklenmelidir.



KAYNAKÇA

- Accenture, T. L. (2015). Power of android wearable technology. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 498.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic management journal*, 22(3), 197-220.
- Akdemir, A. (2018). Liderlik ve Vizyon Yönetimi (Birinci Baskı). *İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım*.
- Akgemci, T., Güleş, H.K., (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2.b., Gazi Kitabevi.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Aksoy, Z. (2016). *İnovasyon; Sağlık Sisteminde Kullanımının Toplumsal Ekonomiye Olan Etkisi Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alzoubi, A. E. H., Al-otoum, F. J., & Albatainh, A. K. F. (2011). Factors associated affecting organization agility on product development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 9(3), 503-515.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice 11th edition.
- Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An

investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149.

Arthur, W. B. (2021). *Where Is Technology Taking The Economy?* <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/where-is-technology-taking-the-economy>. (Erişim Tarihi: 13.04.2025).

Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.

Aslan, Y. (2018). İnovasyonun kavramsal çerçevesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 122-150.

Astar, M., & Gürış, S. (2015). SPSS ile İstatistik. *Ankara: Der Yayınları*.

Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia-social and behavioral sciences*, 75, 226-235.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership:: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*, 31(4), 325-338.

Ayaz, S., & TAN, F. Z. (2015). Açık inovasyon partnerleri, süreci ve tamamlayıcı öğeleri: Açık inovasyon alanında bireysel tüketicinin yeri. *Karabük Üniversitesi*.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.

Bass, B.M., (1998). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, *Theory, Research, and Managerial Applications*, 5.Edition, New York: The Free Press.

- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187-206.
- Baykal, B. (2007). *İnovasyon ve sürdürülebilir kalkınma ilişkisi: Türkiye* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of business research*, 58(6), 746-757.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic management journal*, 26(3), 287-295.
- Bernard, L. L. (1927). Leadership and propaganda. *An introduction to sociology*. New York: Heath.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in reform. *American Journal of Sociology*, 16(5), 626-644.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28(2019), 1-6.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bozkurt, R. (2012). “İnovasyon, kaynaklar ve değerler sistemi üzerine inşa edilir”, <http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2012/11/094-95.pdf>. Erişim:10.04.2025.
- Breuer, S., & Szillat, P. (2019). Leadership and digitalization: Contemporary approaches towards leading in the modern day workplace.

- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Bundel, C. M. (1930). Is leadership losing its importance. *Infantry Journal*, 36(2), 339-349.
- Burmaoğlu, S., & Şeşen, H. (2011). Türk firmalarının organizasyonel inovasyon yeteneğini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(04), 1-20.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chapin, F. S. (1924). Socialized leadership. *J. Soc. F.*, 3, 57.
- Chen, E., & Ho, K. K. L. (2002). Demystifying innovation. *Perspectives on Business Innovation* (8), 46, 52.
- Chen, J., Brem, A., Viardot, E., & Wong, P. K. (Eds.). (2019). *The Routledge companion to innovation management*. Routledge.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management decision*, 51(1), 63-82.
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation, MIT sloan Management Review, Vol. 44, Issue 3, 35-41.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44.
- Clark, P. (2002). Organizational innovations.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information systems research*, 20(3), 329-354.
- Cooley, C. H. (1902). The looking-glass self. *The production of reality: Essays and readings on social interaction*, 6(1902), 126-128.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52-66.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the Soldier*. Military Service Publishing Company.
- Coşkun, S. (2013). *Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çelik, V. O. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Çelik, Y. D. D. C., & Sünbül, A. G. Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.

- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7(5), 1-5.
- Çiftçi, M., Tozlu, Emine, & akçay, Abdülkadir (2014). İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisine Yönelik Drucker'ın Bakış Açısı: Girişimci İşletme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 76-85.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of" organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, 23(4), 269-291.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Demir, Ö. (1995). Joseph A. Schumpeter: Hayatı, eserler ve katkıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(01).
- Demirci, A.E., C. Uzkurt, N. Işık, N. Aluftekin, H. Göktepe, E. Akdeve (2012). *Yenilik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602.
- Deveshwar, A., & Aneja, I. (2014). A study of transnational and transformation leadership styles and factors affect the leadership style. *International journal of business, economics and management*, 1(8), 176-185.

- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). The role of information systems in creating strategic leadership model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 285-293.
- Dobrolyubova, E. (2021). Measuring outcomes of digital transformation in public administration: Literature review and possible steps forward. *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 61-86.
- Dove, R. (2002). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Drucker, P. F. (1993). The post-capitalist executive. Interview by T George Harris. *Harvard business review*, 71(3), 114-122.
- Dubin, R., & Taveggia, T. C. (1968). The Teaching-Learning Paradox: A Comparative Analysis of College Teaching Methods.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility.
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature review. *Innovation through information systems: Volume III: A collection of latest research on management issues*, 223-237.
- ECD (2021). *Productivity Growth in the Digital Age*. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/going-digital/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf> (Erişim Tarihi: 13.04.2025).
- Edison, H., Bin Ali, N., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of systems and software*, 86(5), 1390-1407.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Meteksan Bilişim Grubu, BT Haber.
- Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). İnovasyon rehberi: Kârlılık ve rekabetin elkitabı. *Technopolis Group Türkiye*, 1-80.
- Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). İnovasyon rehberi: Kârlılık ve rekabetin elkitabı. *Technopolis Group Türkiye*, 1-80.
- Elçi,Ş. (2009a). “*Ekonomik ve Toplumsal Gelişim İçin İnovasyon*”, Bilgi Çağı. http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2390ekonomik_ve_toplumsal_gelisim_icin_inovasyon.aspx PDF (30.07.2025)
- Er, Ö. (2017). *Stratejik yönetim ve inovasyon ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örnek bir uygulama* (Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi).
- Er, P. H. (2012). *Girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının iktisadi düşüncedeki yeri: Joseph A. Schumpeter*.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon.
- Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Vd. (2019). *İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı Ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme Ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 40(2), 137-166. <https://doi.org/10.14780/Muiibd.511025> (Erişim:14.04.2025).
- Erkan, Ç. (2022). *Yeni Ürün Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Ölçek Geliştirme: Teknokentlere Bağlı Firmalar Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eskiler, E., Özmen, M., & Uzkurt, C. (2011). Bilgi yönetimi pazar odaklılık ve pazarlama yeniliği ilişkisi: Mobilya sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 31-69.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2016), *The Oxford Handbook of Innovation*.
- Farshchi, M. A., & Whelan, E. (2011). UK NHS.
- Fatima, T., & Masood, A. (2023). *Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model*. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 161-180.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Foguesatto, C. R., Balestrin, A., Martins, B. V., & Frare, A. B. (2024). Understanding the role of social media and dynamic capabilities in innovation performance in AgTech: a serial mediation model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(6), 1225-1248.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International*, 17(3), 212.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management research*, 18(4), 261-269.
- Gartner Inc. (2020). Digitalization <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>. (Erişim:13.04.2025).
- Gedikoğlu, T. (2015). Liderlik ve okul yönetimi. (No Title).
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38.

- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gonçalves, D., Bergquist, M., Alange, S., & Bunk, R. (2022). How digital tools align with organizational agility and strengthen digital innovation in automotive startups. *Procedia Computer Science*, 196, 107-116.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International journal of production research*, 36(5), 1223-1247.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Guo, R., Yin, H., & Liu, X. (2023). Coopetition, organizational agility, and innovation performance in digital new ventures. *Industrial Marketing Management*, 111, 143-157.
- Guleş, H. K., & Bulbul, H. (2003). I? şletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Buyuk Sanayi İşletmesi zerine Bir Uygulama.
- Gulseren, A., & Sağbaş, A. (2019). Endüstri 4.0 perspektifinde sanayide dijital dönüşüm ve dijital olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi. *European Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(2), 1-5.
- Gumş, B. (2009). Kobilerde Ar-Ge ve yenilikçilik yönetimi I. *Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Yayınları*.
- Gunay, D., & alık, A. (2019). İnovasyon, icat, teknoloji ve bilim kavramları üzerine. *niversite Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-11.

- Güney, S. (1997). Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral. 21. yy. da *Liderlik Sempozyumu*, 5-11.
- Günlü, E. (2012). Stratejik yönetimde liderlik ve motivasyon. *Editör: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel*, 179-205.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research policy*, 32(8), 1365-1379.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair Jr, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. D., & Braga, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490-507.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Harmancı, M., & Önen, M. O. (1999). Dünyada ve Türkiye’de teknopark ve teknokent uygulamaları. *Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş Araştırma Müdürlüğü, GA/99-2-4 Ankara*.
- Harraf, A., Wanasika, I., & Tate, K. Talbott. K.(2015). *Organizational Agility*. □ e *Journal of Applied Business Research*, 31 (2), 675-686.
- Harris, A., Jones, M., & Baba, S. (2013). Distributed leadership and digital collaborative learning: A synergistic relationship?. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 926-939.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.

- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007). Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10), 1573-1594.
- Huang, P. Y., Pan, S. L., & Ouyang, T. H. (2014). Developing information processing capability for operational agility: implications from a Chinese manufacturer. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 462-480.
- İmamoğlu, S. Z., İmamoğlu, S. E., Avsuz, A. A., & Türkcan, H. (2024). Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Dijital Dönüşüm Üzerine Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 311-328.
- İ-Scoop I.(2025). “Digitization, Digitalization And Digital Transformation: The Differences”, Retrieved From <https://www.İ-Scoop.Eu/Digitization-Digitalization-Digital-Transformation-Disruption/>(Erişim:13.04.2025).
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488.
- Jain, V., Benyoucef, L., & Deshmukh, S. G. (2008). What's the buzz about moving from ‘lean’to ‘agile’integrated supply chains? A fuzzy intelligent agent-based approach. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6649-6677.
- Jaques, E., & Clement, S. D. (1991). Executive leadership: A practical guide to managing complexity. (No Title).
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). The agile workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), 293-311.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.

- Karakaş, S., Rukancı, F., & Anameriç, H. (2009). Belge yönetimi ve arşiv terimleri sözlüğü. (No Title).
- Karaman, F. (2024). Sivil Havacılık Sektöründe Çevik ve Dijital Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik ve Çalışan Performansları İle İlişkisi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(2), 129-147.
- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.
- Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of management. *New York*.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). Yönetimde devrimin rehberi: inovasyon. *Alteo Yayıncılık*, 1.
- Kaynak, R., & Maden, M. O. (2012). İNOVASYONDA SINIRLARIN GENİŞLEMESİ: AÇIK İNOVASYON. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 31-47.
- Khan, A. M., & Manopichetwattana, V. (1989). Models for distinguishing innovative and noninnovative small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 187-196.
- Khan, A., & Tao, M. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100201.
- Kıngır, S., & Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimeler içinde: Yönetici ve liderlik*. Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın, 409.
- Kidd, P. T. (1995). *Agile manufacturing: forging new frontiers*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Kilbourne, C. E. (1935). The elements of leadership. *Journal of coast artillery*, 78(6), 437-439.

- Kim, C., Song, J., Nerkar, A. (2011). *Learning and Innovation: Exploitation and Exploration Trade-offs*. Journal of Business Research, 65 (8): 1189-1194.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Kline, S. J., Rosenberg, N., & Landau, R. (1986). *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. Washington, DC: National Academy Press. DOI, 10, 612.
- Knickerbocker, I. (1948). Leadership: A Conception and Some Implications. *Journal of Social Issues*, 4(3).
- Koçyiğit, S.: 2014 “*Liderlik ve Nitelikleri*”, Yüksek Lisans Tezi, York Üniversitesi, USA.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1955). Principles of management; an analysis of managerial functions.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. Lewin.
- Krausz, R. R. (1986). Power and leadership in organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
- Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 325-352.
- Kurtuluş, S. A., & Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik Mi, Dişillik Mi?. *Journal of Management and Economics Research*, 13(2), 235-254.
- Küçükler, M., & Yıldırım, İ. (2022). İhracat Yapan İşletmelerin Dinamik Yeteneklerinin İşletme Performasına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü (Halicilik Sektöründe Gaziantep İli Örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 928-943.

- Leguina, J. (2015). Un carro de mentiras. *El siglo de Europa*, (1122), 46-47.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of production economics*, 100(2), 285-299.
- Lipham, J. M. (1964). Leadership and administration. *Teachers College Record*, 65(10), 119-141.
- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Luedi, M. M. (2022). Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology.
- Lyu, J. (2024). How does digital leadership improve organizational sustainability: Theory and evidence. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140148.
- Magdy, A., & Elmakkawy, M. H. (2024). From Turmoil to Triumph: does environmental uncertainty matter to organizational creativity and competitive advantage: the role of organizational agility. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-22.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Mert, M. (2024). Dijital liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisi üzerine bir araştırma.
- Micaëlli, J. P., Forest, J., Coatanéa, E., & Medyna, G. (2014). How to improve Kline and Rosenberg's chain-linked model of innovation: building blocks and diagram-based languages. *Journal of Innovation Economics & Management*, 15(3), 59-77.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Miller, C.: 1995 The empowered leader: *10 keys to servant leadership*, Nashville, BveH Publishing Group.

- Mumford, E. (1906). The origins of leadership. *American Journal of Sociology*, 12(2), 216-240.
- Munson, E. L. (1921). *The management of men: A handbook on the systematic development of morale and the control of human behavior*. H. Holt.
- Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2024). Effective leadership in the digital era: an exploration of change management. *Technology audit and production reserves*, 1(4/75), 6-14.
- Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., ... & Jilg, F. (2013). Super-leadership and work enjoyment: direct and moderated influences. *Psychological reports*, 113(3), 804-821.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *Twenty-first century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. Tech. Rep., Iacocca Institute.
- Nawawi, Hadari. (2013). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Penerbit Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2012). IT and firm agility: an electronic integration perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(3), 2.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York, Alfred A. Kopf.
- Newstrom, John W. & Davis, Keith, (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Edition, NewYork: *McGraw Hill Inc*
- Ngai, E. W., Chau, D. C., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.

- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. New York, NY, USA:: McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Nuratri, B., Achmad, A., & Saputra, R. (2022). Leadership in The Age of Remote Work: Best Practices For Managing Virtual Teams. *Jurnal Office*, 8(2), 379.
- OECD. (2005). *The Measurment Of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting and İntepreting Technological İnnovation Data*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-01-18-852>. (Erişim Tarihi: 10.04.2025).
- Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational administration quarterly*, 31(2), 224-243.
- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3).
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European journal of information systems*, 15(2), 120-131.

- Özdemir, A., & Tan, F. Z. (2023). The impact of digital transformation on organizational agility. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Özgül, B., & Zehir, C. (2023). How managers' green transformational leadership affects a firm's environmental strategy, green innovation, and performance: the moderating impact of differentiation strategy. *Sustainability*, 15(4), 3597.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E., & Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Pagonis, W. G. (1992). The work of the leader. *Harvard Business Review*, 70(6), 118-126.
- Pandey, J., Majumdar, S., Hassan, Y., & Benueya, V. (2023). Role of digital leadership capability in shaping IT innovation: a digital agility perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 31(8), 1-20.
- Phillips, T. R. (1939). Leader and led. *Journal of the Coast Artillery*, 82, 45-58.
- Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 151.
- Porter, ME (1990). *Rekabet avantajı için yeni küresel stratejiler*. Planlama incelemesi , 18 (3), 4-14.
- Prahalad, C. K., McCracken, P., & McCracken, R. (2009). New nature of innovation. *Report for OECD. Copenhagen: FORA*.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.

- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management (IJBM)*, 2(08), 01-08.
- Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *Information and software technology*, 50(4), 280-295.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Rex, J., Lobo, A., & Leckie, C. (2015). Evaluating the drivers of sustainable behavioral intentions: An application and extension of the theory of planned behavior. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(3), 263-284.
- Richardson, S. M., Kettinger, W. J., Banks, M. S., & Quintana, Y. (2014). IT and agility in the social enterprise: A case study of St. Jude Children's Research Hospital's "Cure4Kids" IT-platform for international outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(1), 2.
- Robbins, Judge. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson International Edition. USA.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270.
- Rothwell, W. J., Sullivan, R., Quade, K., Bradford, D., Warner, W., Seashore, B. E., Tannenbaum, R., Worley, C., & Zhang, S. (2001). *Mission Statement The Change Agent Series* for Groups and Organizations.
- Rouse, M. (2011). "Definition 2011, <http://searchcio.techtarget.com/definition/disruptive-innovation> August (20.4.2025)

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International journal of production research*, 39(16), 3561-3600.
- Sareen, S., & Haarstad, H. (2021). Digitalization as a driver of transformative environmental innovation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 41, 93-95.
- Sargut, A. Selami, (2001). K lt rler Arası Farklılaşma ve Yönetim. İstanbul: *İmge Yayınları*
- Sati, Z. E., & IŞIK,  . G. D.  . (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & knowledge*, 5(4), 260-265.
- Schumpeter, J. A. (1983). *American institutions and economic progress*. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics, (H. 2), 191-196.
- Seker, S. E., & Diri, B. (2010). TimeML and Turkish Temporal Logic. In *IC-AI* (Vol. 10, pp. 881-887).
- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2020). *Y ksek ğretim Kurumlarında  rg tsel Dayanıklılık ve  rg tsel S rd r lebilirlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. *Uluslararası M fredat ve  ğretim Dergisi* , 12 , 329-343.
- Shafer, R. A. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension*. Cornell University.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of agility, definitions, features and concepts. *Tadbir Publication*, 194(1), 14-18.

- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International journal of operations & production management*, 21(5/6), 772-794.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: a management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical engineers, Part B: Journal of engineering Manufacture*, 215(6), 857-869.
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. J. I. J. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 155-169.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of product innovation management*, 23(6), 556-574.
- Smith, A., Hargreaves, T., Hielscher, S., Martiskainen, M., & Seyfang, G. (2016). Making the most of community energies: Three perspectives on grassroots innovation. *Environment and Planning A*, 48(2), 407-432.
- Snyder, B. (2015). Half of us have quit our job because of a bad boss. *Fortune*. [Online] <http://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons>, 22. (Erişim Tarihi: 13.06.2025).
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1996). Hope Is Not a Method: Leadership Lessons for Business from the Transformation of America's Army.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations management*, 24(2), 170-188.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü.
- Şekerdil, R. (2016). *İç girişimcilik eğilimlerinin sosyal inovasyon üzerine etkisi: İzmir ilinde özel banka çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Master's thesis, İzmir Katip Celebi University (Turkey)).
- Şendoğdu, A. A., & Öztürk, Y. E. (2013). Kobi'lerde inovasyon yapma eğilimi ile inovasyon performans başarı derecesi arasındaki ilişkinin araştırılması. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 104-116.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). Kurum kültürü ve liderlik. *Tablet Kitabevi, Konya*.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). Kurum kültürü ve liderlik. *Tablet Kitabevi, Konya*.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). SAS for Windows workbook for Tabachnick and Fidell: using multivariate statistics. (No Title).
- Tallon, P. P. 2007 "Corporate agility and information technology diffusion: An empirical assessment", *Journal of Information Technology*, 22(3), 152-169.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. *Management of information systems*, 93, 109.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2022). *Digital Leadership: A Bibliometric Analysis*.
- Timuroğlu, K., & Yılmaz, B. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337.
- Tizroo, A., Azar, A., Ahmadi, R., & Rafie, M. (2011). Modeling Agility of Supply Chain Case Study: Zobahan Co. *Industrial Management Journal*, 3(2), 17-36.
- Tokucu, E., & Yüce, A. (2013). Türkiye'nin İhracat Performansının 1980 Sonrası Dönemde Gelişimi Ve İhracatın Artırılmasında Uluslararası Pazarlama İnovasyonunun Rolü. *Trakya University, Economics & Administrative Sciences Faculty E-Journal/Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-dergi*.
- Tracy, B. (2014). *Time Management (The Brian Tracy Success Library)*. Amacom.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33, 329-342.

- Tutar, H., & Güler, S. (2022). Digital leadership as a requirement for the new business ecosystem: a conceptual review. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 323-349.
- Türk Dil Kurumu (2022). <https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 18.05.2025.
- Tüsiad, B. C. (2016). Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gerekliklik Olarak Sanayi 4.0–Gelişmekte Olan Ekonomi. Retrieved from TÜSİAD: <http://tusiad.org/tr/tum/item/8671-turkiyenin-sanayi-40-donusumu>.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Ulusoy, G., Alpkın, L., KILIÇ, K., & Öner, M. A. (2008). İmalat sanayiinde inovasyon modelleri ve uygulamaları projesi.
- Ulusoy, G., Kılıç, K., Günday, G., & Alpkın, L. (2013, June). What are the determinants leading to innovation in manufacturing firms. In *Proceedings of the 6th International conference For* (p. 98). Lookus Scientific copyright The Authors, 2013. All Rights Reserved. No reproduction, copy or transmission may be made without written permission from the individual authors. Papers have been double-blind peer reviewed before final submission to the conference. Many thanks to the reviewers who helped ensure the quality of the full papers. ISBN: 978r9944r380r09r6 Page 5 3.
- Ulusoy, G., L. Alpkın, K. Kılıç ve A. Öner (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları*, Tübitak Yayını, Sobag Projesi (105k105). İstanbul
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.

- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., ... & von Leipzig, K. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.
- Wallin, M. W., & Von Krogh, G. (2010). Organizing for open innovation: focus on the integration of knowledge. *Organizational dynamics*, 39(2), 145-154.
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., Liu, Z., & Tsai, S. B. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur's digital leadership on digital entrepreneurial success. *Information Processing & Management*, 60(6), 103498.
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14).
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*.
- Yang, J., & Liu, C. Y. (2006). New product development: An innovation diffusion perspective. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 17-26.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma.
- Yeo, R. K. (2006). Developing tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?. *Industrial and commercial training*, 38(2), 63-69.
- Yeşil, S., Büyükbeşe, T., & Koska, A. (2013). Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation

performance. *International Journal of Innovation Management*, 17(04), 1350018.

Yorgancılar, F. N. (2011). SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ANLAYIŞI OLARAK YENİLİK YETENEĞİ. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 379-426.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.

Yülek, L. (2020). İnovasyon ve bölgesel kalkınma sürecinde teknoparkların rolü ve önemi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 127-143.

Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management science*, 43(11), 1493-1509.

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International journal of operations & production management*, 20(4), 496-513.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

Zhu, P. (2015). Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity.

Zhu, X., & Li, Y. (2023). The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: how do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter?. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122851.

EKLER

Ek1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “**Dijital Liderliğin İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü**” başlıklı tez çalışması için uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmak isteğe bağlıdır. İsminizi belirtmeden katılacağınız bu ankette vereceğiniz bilgiler, gizli tutulacak ve şahsınıza hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Yapılan bu akademik çalışmanın sağlıklı ve başarılı olabilmesi için lütfen tüm sorulara dikkatli okuyarak cevap vermeye çalışınız. Cevaplarınız KVKK kapsamında akademik çalışmayla sınırla kalacak şekilde ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Anket uygulamasına zaman ayırarak çalışmaya verdiğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

Danışman

Dilek PEHLİVANLI

Yüksek Lisans Öğrencisi

Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Sorular

S1:	Cinsiyet	() Kadın () Erkek
S2:	Yaşınız	
S3:	İşletmenizin çalışan sayısı	
S4:	İşletmenizin sektörü	
S5:	İşletmenizde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?	
S6:	Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	
S7:	Toplam çalışma süreniz nedir?	

Aşağıda verilen ölçeklerdeki sorulara katılım derecelerinizi yazınız

No	DİJİTAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmemizde dijital konularda bir uzman olduğumu söyleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmemizin dijital lideri olarak dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşletmemizin dijital lideri olarak birimimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmemizin dijital lideri olarak başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşletmemizin dijital lideri olarak dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında Net bir fikre sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

N o	İNOVASYON PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemiz ürün kalitesini inovasyon faaliyetleri ile artırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmemiz yeni ürünlerin ticarileşme hızını inovasyon ile artırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmemiz yeni ürünlerden önemli miktarda kar elde etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşletmemiz operasyon sürecini iyileştirmek için yeni teknolojiler geliştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmemiz verimliliğin/üretkenliğin artırılabilmesi için yeni ekipmanlar satın almaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

N o	ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemiz müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme yeteneğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmemiz üretimi talep dalgalanmalarına hızla adapte edebilme yeteneğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmemiz tedarikçilerden gelen sorunlarla hızlı bir şekilde başa çıkma yeteneğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4	İşletmemiz piyasa değişikliklerini karşılamak için kararları hızla uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmemizi sürekli olarak yenilemenin yollarını arıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşletmemiz piyasa değişikliklerini hızlı bir şekilde sermayeye dönüştürmek için fırsat olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Ek 2: Etik Kurul Onay Formu



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-95531838-050.99-135627
Konu : Etik Kurul Kararı

29.05.2025

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 24.04.2025 tarih ve 131039 sayılı yazısı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Dilek PEHLİVANLI'nın "**Dijital Liderliğin İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü**" konu başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 29.05.2025 tarih ve 208 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Ebubekir BAKAN
Etik Kurulu Başkanı

Ek 3. Özgeçmiş Formu

	T.C. AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ ÖZGEÇMİŞ FORMU	Doküman No	FR-201
		İlk Yayın Tarihi	
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	100 / 116

Adı Soyadı	Dilek PEHLİVANLI	İmza	
Doğum Yeri			
Doğum Tarihi			
Sabit ve GSM Telefon Numarası			
E-Posta			
Adres			

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lise				
Lisans				
Tıpta Uzmanlık				
İş Deneyimleri				
Yayınlar				
Makaleler				
Projeler				
Aldığı Ödüller				
H indeksi				
Referanslar				

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN