

Yönetimde Dijital Dönüşüm: Lojistik Yönetimi Bağlamında Görgül Bir Araştırma

Saniye Yıldırım Özmutlu^{1,2}, Korhan Arun³

ÖZET

Dijital dönüşüm günümüz iş hayatını her anlamda etkilemekte ve organizasyonların tüm süreçlerine yön vermektedir. Bu çalışmanın amacı da üst yönetim yeteneklerinin organizasyonların uluslararasılaşma performansı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolünün araştırılmasıdır. Araştırma evreni olarak lojistik sektöründe yer alan 1154 firma seçilerek, anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Veriler YEM (Yapısal Eşitlik Modellemesi) yöntemiyle analiz edilmiştir. Sonuçlara göre üst yönetim yetenekleri hem dijital dönüşüm hem de firmanın uluslararası performansı üzerinde doğrudan ve önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte dijital dönüşümde firmaların uluslararasılaşma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir ve yönetim yetenekleri ile organizasyonların performansı arasında tam aracılık göstermektedir. Bu sonuçlar, dijital dönüşümün organizasyonel stratejilerdeki önemini ve etkisini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üst Yönetim, Yönetim Yetenekleri, Dijital Dönüşüm, Performans.

Digital Transformation in Management: An Empirical Research in the Context of Logistics Management

ABSTRACT

Digital transformation affects today's business life in every sense and directs all processes of organizations. This study aims to investigate the mediating role of digital transformation in the effect of senior management skills on the internationalization performance of businesses. As the research universe, 1154 companies in the logistics sector were selected, and data were collected by survey method. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method. According to the results, senior management capabilities have a direct and significant impact on both digital transformation and the firm's international performance. In addition, it has an increasing effect on the internationalization performance of companies in digital transformation and acts as a full mediator between management and business performance. This finding emphasizes the significance and impact of digital transformation on organizational strategies.

Keywords: Top Management, Management Skills, Digital Transformation, Performance.

¹ İletişim Yazarı: saniyeyildirim@nku.edu.tr

² Doç. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0001-6199-3999.

³ Prof. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-7494-9591.

1. GİRİŞ

2000’li yılların başında internetin tüm dünyayı sarmalaması ile birlikte dünya küçülmüş ve küresel işbirlikleri ön plana çıkmıştır (Friedman, 2007; Geismar ve Müller, 2022). Küçülen dünyanın sunduğu fırsatlar, küresel ve yerel ekonomilerde meydana gelen köklü değişimler organizasyonları uluslararası pazarlar aramaya itmektedir (Ahammad vd., 2021). Organizasyonlar için uluslararası pazarlarda gösterilen performans ölçek ekonomilerinden yararlanmayı kolaylaştırır, öğrenmek için daha fazla fırsat sağlar, üretim, kaynak bulma konusunda esneklik ve daha kolay erişim sağlar. Uluslararasılaşma ile organizasyonların performanslarının artması beklenmektedir (Hennart, 2007; Safari ve Saleh, 2020). Uluslararasılaşma kuramının temel çalışma alanı organizasyonların rekabet edebilecekleri alan ve yeteneklerini sınırlar arasında nasıl geliştirebileceklerini, konuşlandırabileceklerini, kullanabileceklerini ve arttırabileceklerini araştırmaktır (Grøgaard ve Verbeke, 2012). Uluslararasılaşma kuramının üç önemli ayağı bulunmaktadır. Bunlar coğrafi konum, organizasyon yönetimi ve bilgi yönetimidir (Mellahi vd., 2021). Bu nedenle çalışmada üst yönetim ve digitalleşme kavramlarının ilişkisellikleri kullanılmıştır. Uluslararasılaşma kapsamında yapılan faaliyetlerin sonucu organizasyonların yurtdışı performanları organizasyonların perfromanslarının geliştirilmesi bağlamında araştırılması önem arz eden bir kavramdır.

Başarılı bir uluslararası performansın öncüllerinden olan organizasyon yönetiminin temel kaynağı yönetim yetenekleridir (Radulovich vd., 2018). Yönetim yetenekleri, yöneticilerin, organizasyonun kaynaklarını ve rekabet gücünü oluştururken, birleştirirken ve yeniden yapılandırmasında kullandığı yetenekleri ifade eder (Adner ve Helfat, 2003; Heubeck, 2024). Üst düzey yöneticilerin yetenekleri organizasyon için yönetim yeteneklerine dönüştüğünden organizasyonel performansı birçok şekilde etkileyebilir (Anzengruber vd., 2017; Finkelstein vd., 2009; Ruiz-Jiménez ve Fuentes-Fuentes, 2016). Bunlardan birincisi üst yöneticilerin doğrudan tüm süreçlere dahil olarak organizasyonel çıktıları etkilemesidir. İkinci olarak üst yöneticilerin yönetim yeteneklerine dönüşen organizasyonel yapı ve stratejilere yönelik yönlendirmeleri aracılığıyla dolaylı olarak organizasyonel çıktılara etki etmektedir (Aggarwal, 2022; Kleinfeld, 2024; Yukl ve Lepsinger, 2004). Üst yöneticilerin en önemli ve zor yönetim sorumluluklarından birisi de organizasyonların dönüşümlerine rehberlik etmek ve kolaylaştırmaktır. Bu değişiklikler başta dijital dönüşüm olmak üzere, teknoloji, rekabet stratejisi, ekonomi dahil olmak üzere farklı hedefleri içerebilir (Aggarwal, 2022).

Teknolojik gelişmeler organizasyonların iş yapma biçimlerini değiştirmektedir. 5G, bulut, blockchain, büyük veri ve yapay zeka gibi başdöndürücü bir hızda gelişen dijital teknolojilerin yarattığı dijital dönüşüm organizasyonları dönüştürmektedir. Dijital dönüşüm teknolojiyi iş süreçlerine uyarlar, iş süreçlerini teknolojiye uyarlar, kullanılan teknoloji ve uygun stratejiyi seçmeyi içerir (Submitter vd., 2020; Vidicki ve Kontić, 2017). Dijital dönüşümü yönetsel bir yetenek olarak süreçlerine başarılı şekilde uygulayabilen organizasyonlar uluslararası rekabet stratejilerinde de fark yaratma fırsatı yakalayabilirler (Aggarwal, 2022; Ozcan ve Yakis-Douglas, 2020).

Üst Kademe Kuramı, organizasyonel başarının, kıdemli yöneticilerin özellikleri ve deneyimlerinin stratejik karar alma süreçlerine etkisiyle şekillendiğini savunur. Bu teori, liderlerin teknolojiye yönelik tutumları ve risk toleranslarının organizasyonun dijitalleşme başarısını doğrudan etkilediğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, dijital dönüşüm sürecinde yenilikçi yaklaşımlar benimseyen yöneticilerin, organizasyonel performansı artırma kapasitesine sahip olduğu vurgulanmaktadır (Derda, 2017). Üst kademe kuramına göre yöneticiler tüm organizasyonel süreç ve çıktılarda etkili olduğundan, dijital dönüşüm üzerinde de etkili olması beklenmelidir (Finkelstein vd., 2009; Finkelstein ve Hambrick, 1990; A. Singh vd., 2023). Çalışmada teknolojik etkilerin bütüncül etkisi dijital dönüşüm kavramı olarak ele alınmıştır. Dijital dönüşümün yönetsel bir yetenek olarak, organizasyonların süreçleri ve pazarları üzerinde güçlü dönüştürücü etkisini uluslararasılaşma kapasitesini artırma yönüne çevirmek organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacaktır. Üst yönetimin yönetim yeteneklerine dönüşen kapasiteleri, dijital dönüşüm ve uluslararası performans arasında dolaylı ve doğrudan etkileri bulunmaktadır.

Temel sorun, üst düzey yöneticilerin, kuruluşların dijital dönüşüm sürecini etkili bir şekilde yönetebilmeleri için bu değişimlere uyum sağlamalarının ne ölçüde gerekli olduğudur. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı; Lojistik sektöründeki firmaların uluslararasılaşma performansı ile üst düzey yönetim becerileri arasındaki ilişkide dijital dönüşümün aracılık rolünün ne olduğunu araştırmaktır. Dijital dönüşümün aracılık rolünü araştırmanın önemi, şirketlerin giderek daha fazla teknolojik gelişmelere uyum sağlamak zorunda kaldığı çağdaş iş ortamında yatmaktadır. Dijital dönüşüm operasyonel dinamikleri ve rekabet stratejilerini yeniden şekillendirirken, aracılık etkilerini anlamak kuruluşların hem yönetim becerilerini hem de teknolojik yeteneklerini etkili bir şekilde kullanmasını sağlar. Aracılık boyutu, dijital dönüşümün yalnızca bağımsız bir değişken olmadığını, aynı zamanda üst düzey yönetim becerilerinin gelişmiş uluslararasılaşma performansına nasıl dönüştüğünü etkileyen bir aracı görev üstlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, dijital dönüşümün uluslararası bağlamlarda yönetim yeteneklerinin performans ölçütleri üzerindeki etkilerini ne ölçüde geliştirdiğini veya değiştirdiğini araştırmaktadır. Bununla birlikte, üst kademe teorisinin dijital dönüşüm ile uluslararasılaşma performansı üzerindeki etkilerini değerlendirerek mevcut literatürdeki önemli boşlukları doldurmakta ve organizasyonel yönetim süreçlerine özgün bir perspektif sunmaktadır. Sonuç olarak, bu araştırma hızlı teknolojik değişimin ortasında uluslararası genişlemenin nasıl yönlendirileceğine dair stratejik söyleme katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, lojistik sektöründe dijital dönüşümün üst düzey yönetim yetenekleri ile uluslararası performans arasındaki aracılık rolünü inceleyerek, uygulayıcılar ve akademisyenler için yenilikçi bir perspektif sunmaktadır. Böylece, üst kademe teorisi bağlamında dijitalleşmenin yönetim dinamikleri üzerindeki etkilerini derinlemesine ele alıp literatüre özgün katkı sağlamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Dijitalleşmede Üst Kademe Kuramı

Üst Kademe kuramı, kıdemli liderlerin özelliklerinin ve deneyimlerinin durumlara ilişkin yorumlarını şekillendirdiğini, stratejik tercihleri ve nihayetinde kurumsal performansı etkilediğini ileri sürmektedir. Bu teoriyi dijitalleşmeye uygularken, liderlerin teknoloji benimsemeye yönelik tutumlarının, dijital yatırımlara ilişkin risk toleransının ve değişime açıklığının, bir organizasyonun dijital ortamda ne kadar başarılı bir şekilde gezindiğini doğrudan belirlediğini iddia edebiliriz (Mihardjo vd., 2019; Erhan vd., 2022; Malik vd., 2025).

Üst kademe teorisi, liderlik niteliklerinin kurumsal hedeflerle hizalanmasının sonuçları etkilediğini öne sürer. Dijital dönüşüm senaryoları altında, teori, dijital yeterliliklere öncelik veren ve yenilikçi uygulamaları savunan yöneticiler tarafından yönetilen kuruluşların üstün performans ölçütleri gösterme eğiliminde olduğunu öne sürer (Wu vd., 2024). Liderlerin dijital bir zihniyet geliştirme taahhüdü, kurumsal kültüre nüfuz ederek, giderek dijitalleşen bir pazarda başarılı olmak için gerekli olan gelişmiş müşteri deneyimleri ve uyarlanabilir iş modeli yeniliklerine yol açar (Mihardjo vd., 2019; Wu vd., 2024).

Kısaca belirtmek gerekirse, Üst Kademe Kuramı, örgütsel dijitalleşme bağlamında liderlik dinamiklerini incelemek için değerli bir mercektir. Üst düzey yönetim özelliklerinin dijital dönüşüm girişimleri etrafındaki stratejik kararları şekillendirmede oynadığı kritik rolü açıklar ve böylece dijital çağda örgütsel performans ve başarıyı yönlendirir. Örgütler teknolojik ilerlemelerin karmaşıklıklarıyla boğuşurken, liderlik niteliklerinin ve stratejik seçimlerin etkileşimini anlamak, inovasyonu açığa çıkarmak ve rekabet avantajını sürdürmek için elzem hale gelir.

2.2. Örgütlerde dijitalleşme ve Uluslararasılaşma Performansı

Uppsala modeli gibi geleneksel uluslararasılaşma teorileri, firmaların deneyim ve pazar bilgisi kazandıkça kademeli olarak artan bir şekilde yabancı pazarlara girdiğini öne sürmektedir (Yamin ve Kurt, 2018). Dijital teknolojilerin yükselişiyle birlikte uluslararasılaşmanın hızı ve doğası da evrimleşmektedir. Dijital platformlar, kuruluşların coğrafi engelleri aşmalarına ve operasyonlarını eskisinden daha hızlı ölçeklendirmelerine olanak tanıyarak daha hızlı pazar penetrasyonu sağlamaktadır. Dijital satış kanallarından yararlanan şirketler, fiziksel bir varlığa ihtiyaç duymadan doğrudan uluslararası müşterilere erişebilmekte ve böylece uluslararasılaşmaya yönelik yerleşik artımlı yaklaşımı değiştirmektedir (Dethine vd., 2020).

Dijital teknolojiler uluslararasılaşmanın faydalarını artırırken, aynı zamanda yeni zorluklar da sunar. Joensuu-Salo ve diğerleri, dijital araçları etkili bir şekilde dağıtmak için gereken yeteneklerin pazarlar arasında farklılık gösterebileceğini ve başarılı uluslararası performans elde etmek için dijital kullanım engellerinin anlaşılması ve ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Joensuu-Salo vd., 2018). Bu, etkili uluslararasılaşma için

gerekli yeterlilikleri geliştirmek üzere eğitim, öğretim ve kaynak tahsisine vurgu yapan dijital dönüşüm stratejik bir yaklaşım gerektirir.

Üst yönetim yetenekleri, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Bu yetenekler, dijitalleşmenin sağladığı avantajları kullanarak uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırır. Sonuç olarak, güçlü yönetim becerileri, dijital dönüşümün uluslararası performansı olumlu yönde etkilemesinde kritik bir rol oynar (Wu vd., 2024). Kısaca belirtmek gerekirse, dijital dönüşüm, uluslararasılaşma süreçlerini yönlendirerek firmaların küresel genişleme stratejilerini dönüştürmektedir. Dijital araçların bu entegrasyonu, uluslararasılaşma yetenekleri, pazar girişini ve çevikliği artırarak küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajlarını doğrudan etkilemektedir.

2.3. Yönetim Yeteneklerinin Uluslararası Performansa Etkisi

Organizasyonlar için mülkiyet veya rekabet avantajları, organizasyonun uluslararası genişlemesi için kendi içlerinde bir teşvik oluşturur. Bu avantajlar, ölçek ekonomilerinden, ürün farklılaştırmasından veya maliyet avantajlarından elde edilebilir. Bu avantajlar, faaliyetlerini genişletmek için yeni alanlar arayan organizasyonların uluslararasılaşmasını teşvik eder (Barney ve Hesterly, 2019; Hymer, 1976; Rugman ve Hymer, 2009). Organizasyonlar üst yöneticilerin stratejik yönetim kararları ile biçimlenirler. Üst kademe kuramı organizasyonun ve organizasyonel çıktılarının üst yöneticilerin belirlediği stratejik yön etkisinde şekillendiğini öne sürer (Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984; A. Singh vd., 2023). Bu nedenle yönetim yetenekleri de üst yöneticilerin yeteneklerine bağlı olarak organizasyonların performansını etkilemektedir (Gözüm ve Acar, 2018). Roth (1995), üst yöneticilerin işlevsel ve uluslararası deneyimlerinin, organizasyonların uluslararası ilişkilerini yönetmede değerli olan yeteneklerin temsilcisi olduğunu savunmuştur. Başka bir ifadeyle üst yöneticinin uluslararası deneyimi, organizasyonların uluslararası performansı üzerinde etkilidir (Daily vd., 2000; Elia vd., 2021). Yönetim yeteneklerinin sınıflandırmaları genel olarak teknik, kişilerarası ve kavramsal yetenek olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır (Aggarwal, 2022). Teknik yetenekler nesnelerle, kişilerarası yetenekler (veya "sosyal yetenekler") öncelikle insanlarla, kavramsal yetenekler (veya "bilişsel beceriler") ise öncelikle fikirler ve kavramlarla ilgilidir. Yönetim yetenekleri, bir organizasyondaki üst düzey yöneticilerin sahip olduğu biyolojik, teknik ve zihinsel kaynakların bütünüdür (Katz, 2009; Zırar vd., 2023). Organizasyonun uluslararasılaşma kuramına göre yurtdışına açılmasına yardımcı olabilecek kaynaklar tedarikçiler, müşteriler ve pazar ile ilişkileri yani kurduğu ağlardır. Oluşturulan ağlar pazar bilgisi ve bilgi kaynağının kapasitesince güçlü olur (Johanson ve Mattsson, 2015). Üst yönetimce şekillenen yönetim yetenekleri organizasyonun kurduğu ağlar ve pazar bilgisi ile yurtdışı performansını belirler.

Hipotez 1: Üst yönetim yetenekleri organizasyonların uluslararası performansını pozitif yönde etkiler.

2.4. Yönetim Yeteneklerinin Dijital Dönüşüme Etkisi

Firmaları değişime iten başka bir güçte teknolojinin gücüdür. Dijital dönüşüm kısaca, organizasyon için değer yaratmak ve buna uygun yeni dijital iş modelleri geliştirmek amacıyla bir firmanın dijital teknolojileri kullanma biçiminde yapılan değişikliklerdir (Verhoef vd., 2021). Modern uluslararasılaşma kuramının anahtarı, dijital dönüşüme uygun şekilde, dünya çapındaki üretim tesisleri tarafından paylaşılan üretim sürecinin çıktısındaki ara ürünlerin teknolojiye ve yönetim bilgisine dayalı olmasını kabul etmektir (Arregle vd., 2021; Casson vd., 2016; Verbeke ve Kano, 2015). Ağ oluşturma yeteneği organizasyonların uluslararasılaşmasında kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Galkina ve Chetty, 2015). Günümüzde ağ oluşturma organizasyonlar için temel yollarından biri olan dijital platformların bilgi akışları ile organizasyonların dış pazarlardaki performansları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki mevcuttur (Bargoni vd., 2024; Caputo vd., 2022). Uluslararası organizasyon üst yönetiminin geniş bilgi kaynaklarına, bilgi yönetim sistemlerine ve bilgi yaratma yeteneklerine sahip olması gerekir (Buckley, 2016). Dış ülkelerdeki kaynakları en iyi şekilde kullanmak için, organizasyonlar esnek olmalı ve bilgi getirilerini en üst düzeye çıkaran yönetim sistemlerini dijital dönüşüm perspektifinde tasarlamadılar. Üst yönetimin şekillendirdiği yönetim yetenekleri stratejik seviyede dijital dönüşüm kararlarına yön verir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi belirlenmiştir.

Hipotez 2: Üst yönetim yetenekleri organizasyonlarda dijital dönüşümü pozitif yönde etkiler.

2.5. Dijital Dönüşümün Etkisi Uluslararası Performansa Etkisi

Diğer bir araştırma sorusu ise dijital dönüşümün uluslararası performans üzerindeki etkisinin ne olduğudur. Dijital dönüşüm ile dijital platformlarda organizasyonun kurduğu ağlar yurtdışı paydaşlar ile finansal, teknolojik ve ticari ilişkilerin kurulması, bağlantıların genişletilmesine olanak tanır (Abdullah ve Zain, 2011; Ahmed ve Brennan, 2021). Özellikle bilgi ve iletişim sektöründeki teknolojiye gelişmeler ve bu kapsamdaki dijital dönüşümler, ağ ortaklarının deneyim ve kaynakları aracılığıyla firmaların daha hızlı bir uluslararasılaşma elde etmelerine yardımcı olur (Mtigwe, 2006; Tajpour ve Razavi, 2023). Bu çerçevede dijital dönüşüm yurtdışı performansını etkiler.

Hipotez 3: Dijital dönüşüm organizasyonların uluslararası performansını pozitif yönde etkiler.

2.6. Dijital Dönüşümün Aracılık Etkisi

Organizasyon kuramlarına getirilen yeni bakış açıları, organizasyonların dijital dönüşüm gibi çağdaş dinamikleri emer gibi aldıkları buna karşın norm ve yönetim geleneklerine daha fazla yapışmaya çalıştıklarını savunmaktadırlar (Gay ve Vikkelsø, 2016). Başka bir ifadeyle, aslında organizasyonlarda teknolojiyle birlikte dijital dönüşüm arttıkça, organizasyonlar tarihsel yönetim süreçlerine daha fazla sarılma ihtiyacı hissetmektedirler. Bunun sonucu olarak dijital dönüşüm, yönetim yeteneklerini pozitif yönde etkilemekte ve

doğal olarak yönetim yeteneklerinin dijital dönüşüm sürecindeki etkisini de çoğaltmaktadır. Yönetim bilimi açısından dijital dönüşümde tüm taraflar paydaşların tepkilerini tahminleyip hareket etmeye çalışırlar. Fakat tepkiler doğrusal değil sigmoid veya non-linear (doğrusal olmayan)'dır çünkü organizasyondaki bireyler sadece dijital dönüşüme değil karşılıklı olarak başka ilişkilere de tepki verirler ve bu karşılıklı uyarılama ile açıklanabilir (Follett, 2013; Metcalf ve Urwick, 2004). Bu bağlamda dijital dönüşümün çalışma değişkenleri üzerinde doğrudan etkisi ile birlikte yönetim yetenekleri ile yurtdışı performans arasında aracı rolüde araştırılmalıdır.

Organizasyonların yalnızca teknoloji merkezli bir yaklaşım kullanarak dönüşebilecekleri ve yine de stratejik iş sonuçları elde edebilecekleri doğrusal bir sinerjiden bahsetmek mümkün değildir (Akaev vd., 2022). Yazındaki bazı çalışmalara göre üst yöneticiler firma performansı üzerindeki doğrudan etkiye sahipken (Nadolska ve Barkema, 2013; Napitupulu vd., 2020), diğer bazı araştırmacılar dolaylı etkiyi araştırmışlar ve üst yönetim ile organizasyon performans arasındaki ilişkide farklı faktörlerin aracılık ettiğini savunmuşlardır (Khattak ve Shah, 2020). Bununla birlikte, iyi ya da kötü bir şekilde, üst yönetimin “dijital zihniyetleri”, şirketlerinin dijital dönüşüm girişimlerini hızlandırmaları veya dijital dönüşümden uzak durmaları üzerinde etkilidir (Solberg vd., 2020). Bu kuramsal çerçevede araştırmanın dördüncü hipotezi belirlenmiştir.

Hipotez 4: Dijital dönüşüm, yönetim yetenekleri ile organizasyonların uluslararasılaşma performansı arasında aracılık etkisi gösterir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Evreni, Örneklemi

Lojistik firmaları için uluslararasılaşma düzeyi, müşteri tabanını hem yerel hem de uluslararası düzeyde genişletme becerisini etkilemektedir (Gadhia vd., 2011). Bunun nedeni firmaların geniş bir uluslararası hedef ağına erişimi olması halinde ve uluslararası müşteriler edinmelerinin uluslararası performansı pozitif yönde etkileyecek olmasıdır. Öte yandan lojistik sektörü, dijitalleşme, Endüstri 4.0 gibi son trendlerden etkilenmekte ve iş yapma biçimini dönüştürmeyi amaçlayan birçok teknolojik yenilik sektör ile tanışmaktadır (Altuntaş Vural vd., 2020; Leontev ve Magera, 2020). Bu nedenle, dijital dönüşümün lojistik sektöründeki önemini anlamak önemlidir. Geleneksel uluslararası performansı artırmak için, uluslararasılaşma teorilerini lojistik firmalarına uyarlayan ve dijital dönüşümü araştıran iki farklı grupta çalışmalar yazında mevcuttur (Borisova ve Pyataeva, 2020; Mariotti, 2015; Ramón-Rodríguez vd., 2011). Fakat yönetim yetenekleri ve dijital dönüşümün uluslararası performansı beraber nasıl etkilediğini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın evreni uluslararası etkileşimi oldukça fazla olan ve dijital dönüşüme uygunluğu nedeni lojistik sektöründen firmalar olarak seçilmiştir. Türkiye Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) verilerine göre, 2024 yılı itibarıyla derneğe kayıtlı 1154 firmanın üst yönetim pozisyonlarında çalışan yöneticileri bulunmaktadır. Bu çalışma, söz konusu derneğe kayıtlı olan tüm firmaların üst düzey yöneticilerini kapsayan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Türkiye'de UND'ne kayıtlı firmalarının üst düzey yöneticilerine, 2024 yılında araştırmaya ait anket elektronik posta ve mobil iletişim vasıtaları aracılığıyla gönderilmiştir. Araştırma için oluşturulan anket araştırmacılar tarafından tüm üst pozisyonda görev yapan kişilere gönderilmiştir. Her firmadan üst düzey bir yönetici hedef kitle olarak belirlenmiş ve toplam 507 veri toplanmıştır. Eksiksiz bilgi içeren 503 anket (UND veri tabanına kayıtlı toplam firma sayısının %44' ü) değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin toplanması, Yayın Etik Kurul'un kararı sonrası yaklaşık iki aylık bir süreci kapsamaktadır⁴. Bu çalışma, belirli bir hedef kitleye yönelik bir anket çalışması yoluyla verilerin toplanmasını içermektedir. Bu çalışmanın örnekleme, Türkiye'de UND'ne kayıtlı ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün %95 güven aralığında ve $\pm\%5$ hata payı seviyesinde normal dağılım gösterdiği hesaplanmıştır (Israel, 1992; Lourel vd., 2011). Araştırma, YEM benimsemekte olup, bu modelin sağladığı esneklik doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Verilerin analizi için lisanslı bir istatistik yazılımı olan AMOS (Analysis of Moment Structures) kullanılmıştır. Bu yazılım, yapısal eşitlik modellerinin oluşturulması ve yorumlanmasında sağladığı olanaklar ile araştırmanın hipotezlerinin test edilmesini sağlamıştır.

Araştırmaya yönelik anketin ilk bölümünde, katılımcılara ilişkin bilgiler içeren dört soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, değişkenlerin maddeleri ile ilgili olarak on iki soru bulunmaktadır. Bu bölümde, üst yönetim yetenekleri, dijital dönüşüm ve uluslararası performansını değerlendirmek amacıyla "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında değişen beşli Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek maddeleri, lojistik sektörüne uygun terminolojiye adapte edilerek hazırlanmıştır.

Celuch vd. (2002) tarafından geliştirilen üst yönetim yetenekleri ölçeği (3 madde) yapılan çalışma için uygun bulunmuştur. Celuch ve diğerleri (2002) tarafından geliştiren ölçek, Acar ve Zehir (2007) tarafından Türkçe diline uyarlanarak ölçeğin kapsamı genişletilmiştir. *Yönetim yetenekleri değişkeni ölçeğinde* stratejik planlama, paylaşılan vizyon ve liderlik gibi durumları ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, yönetim yetenekleri ölçeğinin güvenirlik değerinin (α) .83 olduğu belirlenmiştir.

Kontić ve Vidicki (2018), tarafından geliştirilen dijital dönüşüm ölçeği (5 madde) yapılan çalışma için uygun bulunmuştur. Kontić ve Vidicki (2018) tarafından geliştiren ölçek, Sağlam (2021), tarafından Türkçe diline uyarlanarak ölçeğin kapsamı genişletilmiştir. Bir yönetim kapasitesi olarak değerlendirilen dijital dönüşüm ölçeğinde işbirlikçi problem çözme, deneyim ve öğrenme kültürü, merkezi ve merkezi olmayan karar alma süreci, firma

⁴ Bu çalışma için Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 10.06.2024 tarih ve T2024-2049 sayılı toplantısında alınan 6 no'lu karar ile etik kurul izni alınmıştır.

değerlerinin şeffaf ve açıklığı durumlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, dijital dönüşüm ölçeğinin güvenilirlik değerinin (α) .82 olduğu belirlenmiştir. İsmail ve Kuivalainen, (2015) tarafından geliştirilen uluslararası performans ölçeği (4 madde) yapılan çalışma için uygun bulunmuştur.

İsmail ve Kuivalainen (2015) tarafından geliştiren ölçek, Sağlam ve Pirtini (2019) tarafından Türkçe diline uyarlanmıştır. *Uluslararası performans değişkeni ölçeğinde* hizmet hacmi, hizmet yoğunluğu, karlılık ve pazar payı göstergeleri gibi durumları ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, uluslararası performans ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin (α) .91 olduğu belirlenmiştir.

3.3. Betimleyici Analizler

Örneklemdaki üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin demografik özelliklerinin analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Türk lojistik sektöründe bulunan bu yöneticilerin cinsiyet dağılımına göre, katılımcıların büyük bir kısmının erkek olduğu gözlemlenmiştir; erkek katılımcı oranı %84 olarak tespit edilmiştir. Yaş dağılımı incelendiğinde, 247 yöneticinin (%49.1) 26-35 yaş aralığında, 175 yöneticinin ise (%34.8) 36-45 yaş aralığında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyine bakıldığında, yöneticilerin %65.2’sinin lisans, %19.3’ünün ise yüksekokul eğitimini tamamladığı belirlenmiştir. Bu veriler, araştırma kapsamındaki yöneticilerin eğitim seviyelerinin büyük ölçüde lisans ve yüksekokul düzeyinde yoğunlaştığını göstermektedir. Çalışma süreleri açısından yapılan analizde ise, 184 yöneticinin (%36.6) 11-20 yıl, 155 yöneticinin (%30.8) ise 6-10 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, üst düzey yöneticilerin önemli bir kısmının sektörde uzun süreli deneyime sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Üst Düzey Yöneticinin Demografik Özellikleri

Değişkenler		Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	81	%16.1
	Erkek	422	%83.9
Yaş Aralığı	18-25 yaş aralığı	10	%1.9
	26-35 yaş aralığı	247	%49.1
	36-45 yaş aralığı	175	%34.8
	46-55 yaş aralığı	46	%9.2
	56 ve üzeri yaş	25	%5
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	12	%2.4

	Lise	27	%5.4
	Yüksekokul	97	% 19.3
	Lisans	328	% 65.2
	Lisansüstü	39	%7.7
Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	28	%5.5
	6-10 yıl arası	155	% 30.8
	11-20 yıl arası	184	% 36.6
	21-29 yıl arası	94	%18.7
	30 ve üzeri yıl	42	%8.4

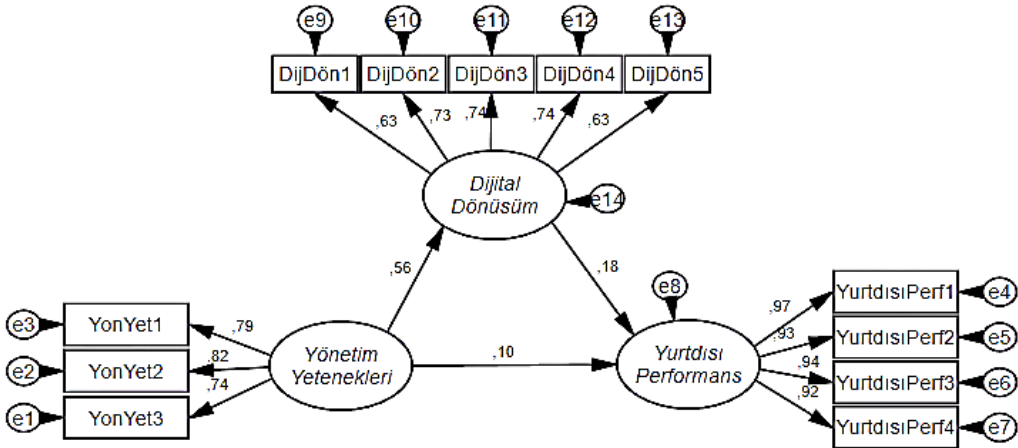
4. BULGULAR

Yapıların iç tutarlılığını belirlemeye yardımcı olan ölçeklerin güvenirliğini belirleyebilmek için güvenirlik değeri Cronbach-Alfa (α) değerinin yanı sıra Açıklanan Ortalama Varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve Bileşik Güvenirlik (CR - Composite Reliability) değerleri (Hair vd., 2019) ve heterotrait-monotrait oranı (HTMT) (Henseler vd., 2015) hesaplanmıştır. AVE değeri, gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi öge arasındaki yakınsamanın özet ölçüsüdür. AVE değeri 0.50 ve üzerinde olmalıdır. AVE'nin yeterli düzeyi 0.50 ve üzerinde ise yakınsak geçerliliği ifade etmektedir (Hair vd., 2019). Araştırma ölçeklerinin AVE değerleri, yönetim yetenekleri 0.71, dijital dönüşüm 0.69 ve uluslararası performans 0.73 olarak hesaplanmıştır. CR değeri, ölçülen tüm değişkenlerin güvenirliğinin toplamını gösterir. Ölçeklerin CR değerleri 0.70 ve üzeri olması ilgili yapıların yapı geçerliği ve güvenirliğinin sağlandığını göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Araştırma ölçeklerinin CR değerleri, yönetim yetenekleri 0.88, dijital dönüşüm 0.86 ve uluslararası performans 0.92 olarak hesaplanmıştır. Bu durum ölçüm ölçeklerinin iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT), benzer yapılar arasındaki öğelerin ortalama korelasyonunun geometrik ortalamasının hesaplanması yoluyla elde edilmektedir. HTMT değeri 0.90'ın altında ise, bu durum belirli bir yansıtıcı yapı çifti arasında ayırıcı geçerliliğin bulunduğunu göstermektedir (Franke ve Sarstedt, 2019; Henseler vd., 2015). Ölçeklerin HTMT değerleri ise 0.54 ile 0.67 arasında hesaplanmıştır. Bu bağlamda, HTMT değeri 0.90'ın altında olan bir durumda, belirli bir yansıma yapısı çifti arasında ayırıcı geçerliliğin saptandığına işaret edilmektedir (Becker vd., 2022; Henseler, 2018).

Çalışma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları 0.46 ile 0.67 arasında olup, bu durum değişkenler arasında orta düzeyde ya da orta düzeyin biraz üzerinde bir ilişkiye işaret etmektedir. Tahmin edici değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının anlamlandırılmasında, 0.20-0.39 aralığı zayıf bir ilişkiyi, 0.40-0.59 aralığı orta düzeyde bir ilişkiyi, 0.60-0.79 aralığı yüksek düzeyde bir ilişkiyi ve 0.80-1.0 aralığı ise çok yüksek bir ilişkiyi ifade etmektedir (Karasar, 2016; Orhunbilge, 2017). Bu bağlamda, çalışmamızda elde edilen korelasyon katsayıları 0.46 ile 0.67 arasında yer almaktadır.

Çalışma modelini analiz etmek amacıyla YEM kullanılmıştır. Oluşturulan model Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Hipotezlerin yapısal eşitliğe göre modellenmesi



Analizler sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Bu tabloya göre çalışmanın dört hipotezide kabul edilmiştir. Sonuçlarda görülen standardize edilmiş beta değerleri, bağımsız değişkendeki bir birim değişime karşın bağımlı değişkendeki değişim oranını göstermektedir.

Yönetim yeteneklerinin uluslararasılaşma performansını pozitif yönde etkilediğini öne süren Hipotez 1 kabul edilmiştir. Yapısal eşitlik sonuçlarına göre standardize edilmiş beta katsayısına göre yönetim yeteneklerindeki bir birim değişim, uluslararası performansı 0.2 birim arttırmaktadır. Başka bir ifadeyle yönetim yeteneklerindeki bir birim artış veya azalış uluslararası performansı 0.2 birim arttırabilir veya azaltabilir.

İkinci hipotez, Hipotez 2, yönetim yeteneklerinin dijital dönüşümü pozitif yönde etkilediğini önermektedir. Tablo 2’deki sonuçlara göre yönetim yeteneklerindeki bir birim değişim organizasyonların dijital dönüşümü üzerinde .557 birim etkilidir. Başka bir ifade

ile üst yönetim yeteneklerindeki bir birim değişim dijital dönüşümün 0.6 birimini açıklamaktadır.

Hipotez 3'te dijital dönüşümün organizasyonların uluslararası performansını pozitif yönde etkilediği önerilmiştir. Standartize edilmiş beta katsayısına göre (Tablo 2) dijital dönüşümdeki bir birim artış uluslararası performansı 0.18 arttırmaktadır.

Hipotez 4, Dijital dönüşümün, yönetim yetenekleri ile organizasyonların uluslararasılaşma performansı arasında aracılık etkisi gösterdiğini ileri sürmüştür. YEM analizlerine göre Hipotez 4 kabul edilmiştir. Standardize edilmiş beta katsayısına göre dijital dönüşüm değişkeni aracı değişken olarak 0.1 birim yani bağımsız değişkendeki bir birim artış bağılı değişkenleri 0.1 birim değiştirmektedir.

Tablo 2. Hipotez Sonuçları ve Değişken Etkileşimleri

İlişkiler			Yol Değeri		Sonuç
			Standardize β		
Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Desteklendi/ Desteklenmedi
H ₁	Üst Yönetim Yetenekleri	Uluslararası Performans	0.243**		Desteklendi
H ₂	Üst Yönetim Yetenekleri	Dijital Dönüşüm		0.557***	Desteklendi
H ₃	Dijital Dönüşüm	Uluslararası Performans		0.180***	Desteklendi
H ₄ Dolaylı Etkiler					
H ₄	Üst Yönetim Yetenekleri	Uluslararası Performans		0.096(ad)	Anlamsız dönüştü
	Üst Yönetim Yetenekleri	Dijital Dönüşüm	Uluslararası Performans	0.100**	Desteklendi

$\chi^2 = 114.719$, $df = 51$, $\chi^2/df = 2.246$, CFI = 0.984, NFI = 0.972, GFI = 0.961, AGFI = 0.941, RMR = 0.025, RMSEA = 0.051, AIC = Uygun.

Yol katsayıları standartlaştırılmıştır. *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, ad; $p > 0.05$.

Çalışmanın hipotezlerinin temelini teşkil eden kuramsal yapı dört hipotezin kabul edilmesi ile geçerlenmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Pek çok yönden, lojistik sektörü ekonominin can damarıdır ve diğer tüm sektörleri hareket ettirir. Lojistik sektörünün faaliyetleri çok çeşitli ve karmaşıktır. Lojistik sektöründe, ekonomik coğrafya, mülkiyet yapısı, pazar rekabeti ve teknoloji arasındaki ilişkilerin tümü bu sektörün işleyişinde merkezi öneme sahiptir (Mariotti, 2015). Uluslararasılaşma ile sektörün davranışsal yönleri, yapısal özellikleri ve işleyişlerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Lojistik endüstrisi günümüzde neredeyse her açıdan dijital dönüşüm geçirmekte ve dönüşüm otomasyonun yerini almaktadır (Leontev ve Magera, 2020). Bu bağlamda lojistik firmaları üzerinde yapılan bu çalışma ile üst kademe ve uluslararasılaşma kuramlarına göre firmanın uluslararasılaşma performansına etki eden üst yönetim yetenekleri ve bu ilişkide dijital dönüşümün rolü araştırılmıştır.

Gadhia vd. (2011) çalışmamızın örneklemine benzer şekilde gemi lojistik firmalarının uluslararasılaşma düzeyini incelemiş, on dokuz şirketten yalnızca üçünün gerçekten uluslararası olarak kabul edilebileceğini, dünya genelindeki ana ve küçük limanların büyük firmalara hizmet verdiğini ortaya koymuşlardır (Gadhia vd., 2011). Yapılan çalışmalar lojistik firmalarını stratejilerini ana uluslararasılaşma teorileriyle karşılaştırdığında, teorilerin sektördeki uluslararası genişleme sürecini geniş bir şekilde yorumlama yeteneğine sahip olduğu görülmektedir (Ramón-Rodríguez vd., 2011). Ayrıca lojistik sektörünün tutucu yapısı ve maliyet odaklı rekabet yapısı dijital dönüşümün önünde engel teşkil etmektedir (Altuntaş Vural vd., 2020). Bu çalışmalar uluslararasılaşma teorileri çerçevesinde organizasyonların yurtdışı performanslarını attırmak için dijital dönüşüm fırsatlarından yararlanmak için yönetim yetenekleri ile çok farklı stratejiler geliştirebileceklerine işaret etmektedir.

Özellikle 2000’li yıllardan sonra uluslararasılaşma kuramı, organizasyonların uluslararasılaşmasında üst yönetimin algısı vurgulanmıştır (Hennart, 2007). Bununla birlikte üst yönetimin etkisinin tam olarak ne olduğu belirtilmemiş ve ülkesel bağlamda değişiklik gösterdiği vurgulanmıştır (Buckley, 2016; Drori vd., 2024). Yönetimsel yetenekler çatı bir kavram olarak stratejik planlama, paylaşılan vizyon ve liderlik kavramlarını içerir (Celuch vd., 2002; Weerakoon ve McMurray, 2024). Öncelikle uluslararası alanda rekabet edebilmek için üst yönetimin yönetimsel yetenekleri kapsamında bağlamsal zekalarını, yani bilgilerinin sınırlarını anlamaları ve bu bilgiyi dış pazarlara uyarlama becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Khanna, 2015; Nguyen ve Tull, 2022). Çalışma sonucunda ortaya konulduğu üzere uluslararası performansı artırabilmenin temel çerçevesi yönetim yetenek kapasiteleri olan stratejik planlama, liderlik ve vizyonun ana ekseninin uluslararası bağlama yönelik bilginin dijital dönüşüm ile sağlanan ağ ve faydalar ile artırılmasıdır. Bilgi sınırlarının gelişmesi uluslararası performansı artıracaktır.

Uluslararasılaşma kuramında ağ yaklaşımındaki temel varsayım, uluslararası organizasyonların izole bir aktör olarak analiz edilemeyeceği, uluslararası ortamdaki diğer aktörlerle ilişkili olarak görülmesi gerektiğidir. Bu nedenle, organizasyonlar diğer organizasyonlarca kontrol edilen kaynaklara bağımlıdır (Johanson ve Mattsson, 2015). Bu bağlamda dijital dönüşüm ile sağlanan ağların kalitesi ve işlevselliği yönetim yetenekleri ile yurtdışı performans arasında aracı bir etki gösterir. Yapılan çalışmada tespit edilen aracı etki kuramın geçerliliği tespit edilmiştir.

Dijital dönüşüm uygun stratejik yaklaşımla yenilikçi bir iş modeli yaratma ve müşterilere cevap verebilme yetenekleridir (Sebastian vd., 2020). Kendisi de bir yönetsel yetenek olan dijital dönüşüm, bu nedenle üst yönetim yetenekleri olan strateji süreci ve liderlik ile doğrudan ilişkilidir ve yönetim yeteneklerinin ikamesi olarak organizasyonel performansa etki edebilir (A. Singh vd., 2023; S. Singh vd., 2021). Bu araştırmanın sonuçları da bu görüşü destekleyecek şekilde dijital dönüşümün uluslararasılaşma performansı üzerinde mediatör etki gösterdiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte dijital dönüşüm bir yetenek olarak uluslararasılaşma performansı üzerinde üst yönetim yetenekleri kadar etkili değildir (üst yönetim yeteneklerindeki bir birim değişim performans üzerinde yaklaşık 0.25 doğrudan etkiliyken dijital dönüşüm performans üzerinde 0.18 birim olarak doğrudan ve 0.1 birim olarak dolaylı etkilidir, Tablo 2).

Bu sonuçlar bize dijital dönüşümün organizasyonların uluslararasılaşma performansı üzerinde ayrı olarak etkili olduğu bununla birlikte üst yönetim yeteneklerinden ayrı olarak değil onlarla bütünselik bir strateji içerisinde yer almasının zorunlu olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle üst yönetim, lojistik sektöründe belli yeteneklerini dijital ortama devretmiş ama bu yeterli uluslararasılaşma üzerinde daha etkin bir faktör olmamıştır. Bunun başka bir yorumu olarak üst yönetimin lojistik sektöründeki dijital dönüşümü istenilen anlamda yönetemediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın başka bir sonucu ise dijital dönüşümüne üst yönetimin etkisinin oldukça büyük olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşümde üst yönetimin yeteneklerinin payı değişimin yarısından fazlasını açıklamaktadır. Fakat yukarıda da açıklandığı gibi üst yönetim her ne kadar dijital dönüşümü başlatsa bile bu dönüşümü istenilen seviyede yönetme yeteneğine yeterince sahip değildir. Üst yönetim dijital dönüşüm için bilgisini artırmanın yanı sıra firmalarda belirli yeterliliklere sahip uzmanların eğitime önem vermelidir.

Çalışmanın temel kısıtlılığı lojistik sektörü üzerinde yapılmış olmasıdır. Sektörün gelenekçi yapısı sonuçların farklı sektörler için genelleştirilmesi önünde bir kısıtlılıktır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerdeki dijital dönüşüm önündeki yönetsel ve örgüt kültürüne dayalı engellerin nasıl aşılabileceği, dijital dönüşümde belirli yetkinliklere sahip personelin nasıl yetiştirilebileceği ve yönetsel yeteneklerin uluslararası performansı pozitif desteklenmesi için nasıl geliştirilebileceği çalışılabilir konular olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışma, dijital dönüşümün tüm boyutlarını kapsamayı değil, belirli yönetim yetenekleri ve süreçleri üzerinde yoğunlaşmayı hedeflemiştir. Elde

edilen bulgular, sadece araştırma kapsamındaki firmalar için geçerli olup, daha geniş bir uygulama alanına sahip olmak için ek çalışmalar gerektirebilir.

Araştırmanın pratik uygulamalara yansması ise temel anlamda üç şekildedir. Birincisi, Dijital dönüşüm, üst düzey yönetime daha iyi veri analitiği yetenekleri sağlayarak uluslararası genişleme konusunda bilinçli karar alma olanağı sağlar. Sonuç olarak, dijital dönüşümün imkanlarıyla, liderler şirketin uluslararasılaşma performansını artıran ve yaklaşımları özellikle çeşitli yabancı pazarlara göre uyarlayan stratejiler formüle etmek için daha donanımlı hale gelebilir. İkincisi, Dijital dönüşümü uluslararasılaşma stratejilerine etkili bir şekilde entegre ederek, kuruluşlar kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilirler. Araştırmamız, dijital dönüşümü benimseyen firmaların gelişmiş uluslararası performansı olduğunu belirtmektedir. Bu tür farklılaşma, firmaların pazar payını ele geçirmek için öne çıkması gereken kalabalık uluslararası pazarlarda kritik olabilir. Üçüncü ve son olarak, Dijital ortam, kuruluşlar içinde kültürel uyum ve sürekli öğrenmeyi gerektirir. Dijital dönüşüm, üst düzey yönetimin uluslararası pazarlardan elde edilen içgörülerin firmalar genelinde yayılabileceği bir öğrenme organizasyonu oluşturmasını sağlar. Kurumsal öğrenmedeki bu gelişme, firmaların çeşitli yabancı pazar deneyimlerinden alınan derslere dayanarak stratejilerini ayarlamalarına yardımcı olur ve sonuçta uluslararasılaşma performansını iyileştirir.

Araştırmanın sektörel katkıları, lojistik sektöründeki üst düzey yönetim yetenekleri ile dijital dönüşüm ve uluslararası performans arasındaki ilişkileri ortaya koyarak, sektördeki yöneticilere stratejik yönlendirmeler sunmaktadır. Özellikle, dijital dönüşüm süreçlerinin yönetim yetenekleri ile nasıl iç içe geçtiğini ve bu süreçlerin uluslararası performansa olan olumlu etkisini vurgulayarak, şirketlerin global pazarda rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilecek pratik çözümler sunmaktadır. Üst düzey yöneticilerin, dijital dönüşüm stratejilerini geliştirirken ve uygularken bu bulguları dikkate alarak, daha etkili noktalar üzerinde odaklanmaları beklenmektedir.

Araştırmanın kuramsal katkıları ise üst kademe kuramını destekler, zenginleştirir ve aracılık görevi bulgusu kurumu derinleştirir. Araştırmamız göstermiştir ki üst düzey yönetim yeteneklerinin hem dijital dönüşüm hem de uluslararası performans üzerindeki doğrudan etkisi vardır. Bu, üst düzey deneyimlerinin, değerlerinin ve bilişsel temellerinin yorumlarını şekillendirdiğini ve stratejik kararların sonuçlarını belirlediğini öne süren Üst Kademeler Teorisi ile uyumludur. Araştırma, üst düzey yönetim becerileri, dijital dönüşüm ve uluslararasılaşma performansı arasında bir bağlantı tespit ederek, daha yetenekli liderlere sahip firmaların dijital dönüşümü etkili bir şekilde kullanmak için daha iyi konumda olduğunu ve üstün uluslararası performansa yol açtığını göstermektedir. Bu bağlantı, yalnızca liderlerin becerilerinin değil, aynı zamanda bu becerilerin çağdaş dijital zorlukların üstesinden gelmede ne kadar etkili bir şekilde uygulandığının da önemli olduğunu göstererek Üst Kademeler Teorisini derinleştirmiştir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün yalnızca bir organizasyonel değişim değil, aynı zamanda bir yönetim yeteneği olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Abdullah, N. A. H. N., & Zain, S. N. M. (2011). The Internationalization Theory and Malaysian SmallMedium Enterprises (SMEs). *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 318-322. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.124>
- Acar, A. Z., & Zehir, C. (2007). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi Ve Doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), Article 1.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Aggarwal, J. (2022). Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16. <https://doi.org/10.1002/jls.21826>
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic Agility, Environmental Uncertainties and International Performance: The Perspective of Indian Firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101218>
- Ahmed, F. U., & Brennan, L. (2021). A Review of Methodological Diversity within the Domain of International Entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 256-299. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00291-x>
- Akaev, A., Rudskoy, A., & Ungvari, L. (2022). The Dualistic Nature of Technological Convergence and Human Resources. İçinde A. Rudskoi, A. Akaev, & T. Devezas (Ed.), *Digital Transformation and the World Economy: Critical Factors and Sector-Focused Mathematical Models* (ss. 113-124). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89832-8_6
- Altuntaş Vural, C., Roso, V., Halldórsson, Á., Ståhle, G., & Yaruta, M. (2020). Can Digitalization Mitigate Barriers to Intermodal Transport? An Exploratory Study. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100525. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100525>
- Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of Managerial Capabilities at Different Hierarchical Levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 134-148. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2015-0451>
- Arregle, J.-L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family Firm Internationalization: Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>
- Bargoni, A., Ferraris, A., Vilamová, Š., & Hussain, W. M. H. W. (2024). Digitalisation and Internationalisation in SMEs: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1418-1457. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2022-0473>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (Sixth edition, Global edition). Pearson.

- Becker, J.-M., Cheah, J.-H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). PLS-SEM's Most Wanted Guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
- Borisova, E. V., & Pyataeva, O. A. (2020). Digitalization in the Transport Industry: Development Perspective. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 918(1), 012184. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/918/1/012184>
- Buckley, P. J. (2016). The Contribution of Internalisation Theory to International Business: New Realities And Unanswered Questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.012>
- Caputo, F., Fiano, F., Riso, T., Romano, M., & Maalaoui, A. (2022). Digital Platforms and International Performance of Italian SMEs: An Exploitation-Based Overview. *International Marketing Review*, 39(3), 568-585. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0102>
- Casson, M., Porter, L., & Wadeson, N. (2016). Internalization Theory: An Unfinished Agenda. *International Business Review*, 25(6), 1223-1234. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.007>
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 545-554. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00187-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00187-6)
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (2000). International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity? *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<515::AID-SMJ92>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<515::AID-SMJ92>3.0.CO;2-1)
- Derda, D. (2017). International Experience in Upper Echelon Theory: Literature Review. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 126-142. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0021>
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticcolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10, 18-34. <https://doi.org/10.22215/timreview/1344>
- Drori, N., Alessandri, T., Bart, Y., & Herstein, R. (2024). The Impact of Digitalization on Internationalization from an Internalization Theory Lens. *Long Range Planning*, 57(1), 102395. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102395>
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
- Follett, M. P. (2013). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (Illustrated edition). Martino Fine Books.
- Follett, M. P., Metcalf, H. C., & Urwick, L. (1942). Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett. *Economica*, 9(34), 224. <https://doi.org/10.2307/2549822>
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics Versus Statistics in Discriminant Validity Testing: A Comparison of Four Procedures. *Internet Research*, 29(3), 430-447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Friedman, T. L. (2007). *The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-First Century* (2Rev Ed edition). Picador.
- Gadhia, H. K., Kotzab, H., & Prockl, G. (2011). Levels of Internationalization in the Container Shipping Industry: An Assessment of the Port Networks of the Large Container Shipping Companies. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1431-1442. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2011.07.016>

- Gay, P. du, & Vikkelso, S. (2016). *For Formal Organization: The Past in the Present and Future of Organization Theory*. Oxford University Press.
- Geismar, H., & Müller, K. (2022). Postcolonial Digital Collections: Instruments, Mirrors, Agents. In *The Routledge Companion to Media Anthropology*. Routledge.
- Gözüm, A. G., & Acar, G. P. (2018). İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alma DurumunaGöre Üst Kademe Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Istanbul Management Journal*, 29(84), 93-112.
- Grogaard, B., & Verbeke, A. (2012). *Chapter 1: Twenty Key Hypotheses That Make Internalization Theory the General Theory of International Strategic Management*. <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781847201935/9781847201935.00007.xml>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hennart, J.-F. (2007). The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*, 47(3), 423-452. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0023-3>
- Henseler, J. (2018). Partial Least Squares Path Modeling: Quo Vadis? *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heubeck, T. (2024). Looking Back to Look Forward: A Systematic Review of and Research Agenda for Dynamic Managerial Capabilities. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2243-2287. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00359-z>
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.
- Ismail, N., & Kuivalainen, O. (2015). The Effect of Internal Capabilities and External Environment on Small-and Medium-Sized Enterprises' International Performance and the Role of the Foreign Market Scope: The Case of the Malaysian Halal Food Industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 418-451.
- Israel, G. D. (1992). *Determining Sample Size*. https://www.researchgate.net/profile/Subhash-Basu-3/post/how_could_i_determine_sample_size_for_my_study/attachment/5ebaa4924f9a520001e613b6/AS:890361492811785@1589290130539/download/samplesize1.pdf
- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm Performance among Internationalized SMEs: The Interplay of Market Orientation, Marketing Capability and Digitalization. *Administrative Sciences*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/admsci8030031>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). *Internationalisation in Industrial Systems—A Network Approach* (ss. 111-132). https://doi.org/10.1057/9781137508829_5
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review Press.
- Karasar, N. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Bilimsel İrade Algı Çerçevesi ile Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khanna, T. (2015). A Case for Contextual Intelligence. *Management International Review*, 55(2), 181-190. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0241-z>
- Khattak, M. S., & Shah, S. Z. A. (2020). Top Management Capabilities and Firm Efficiency: Relationship via Resources Acquisition. *Business & Economic Review*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.22547/BER/12.1.5>
- Kleinfeld, K. (2024). *Leading to Thrive: Mastering Strategies for Sustainable Success in Business and Life*. Houndstooth Press.
- Kontiç, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for Digital Organization: Testing a Measurement Tool for Digital Transformation. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision*

- Support Systems in Strategic Management*, 23(1), Article 1.
<https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/23>
- Leontev, M., & Magera, T. (2020). Digitalization of the Transport Industry: Social-and-Psychological Emphasis. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 918(1), 012190. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/918/1/012190>
- Lourel, M., Gueguen, N., Pascual, A., & Mouda, F. (2011). The Effect-Size: A Simple Methodology for Determining and Evaluating the "Effect-Size". *Psychology*, 02(06), 631-632. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.26096>
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital Leadership, Business Model Innovation and Organizational Change: Role of Leader in Steering Digital Transformation. Benchmarking: An International Journal, 32(5), 1632-1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Mariotti, I. (2015). Transport and Logistics in a Globalizing World: An Appraisal. Mariotti (Ed.), Transport and Logistics in a Globalizing World: A Focus on Italy (ss. 1-17). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-00011-4_1
- Mellahi, K., Meyer, K., Narula, R., Surdu, I., & Verbeke, A. (Ed.). (2021). The Oxford Handbook of International Business Strategy. Oxford University Press.
- Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2004). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203486214>
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Djap, E. (2019). Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation and Customer Experience Orientation in Industry 4.0. *Management Science Letters*, 9, 1749-1762. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.015>
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5-25. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>
- Nadolska, A., & Barkema, H. (2013). Good Learners: How Top Management Team Affect Behavior and Performance of Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1483-1507. <https://doi.org/10.1002/smj.2172>
- Napitupulu, S., Primiana, I., Nidar, S., Effendy, N., & Puspitasari, D. (2020). The Effect of Management Capabilities in Implementing Good Corporate Governance: A Study from Indonesia Banking Sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 159-165. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.159>
- Nguyen, D. C., & Tull, J. (2022). Context and Contextualization: The Extended Case Method in Qualitative International Business Research. *Journal of World Business*, 57(5), 101348. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101348>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd edition). McGraw-Hill.
- Orhunbilge, N. (2017). Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ozcan, P., & Yakis-Douglas, B. (2020). Digitalization and its Strategic Implications for the Multinational Enterprise: The Changing Landscape of Competition and How to Cope with It (ss. 374-400). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198868378.013.19>
- Radulovich, L., Javalgi, R. (Raj) G., & Scherer, R. F. (2018). Intangible Resources Influencing the International Performance of Professional Service SMEs in an Emerging Market: Evidence from India. *International Marketing Review*, 35(1), 113-135. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2016-0130>
- Ramón-Rodríguez, A. B., Moreno-Izquierdo, L., & Perles-Ribes, J. F. (2011). Growth and Internationalisation Strategies in the Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 17(2), 110-115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2010.11.002>
- Roth, K. (1995). Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-Based Framework. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231. <https://doi.org/10.2307/256733>
- Rugman, A. M., & Hymer, S. H. (2009). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. 33-35. https://doi.org/10.1007/978-1-137-28787-8_10
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2016). Management Capabilities, Innovation, and Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-Based Smes. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>

- Safari, A., & Saleh, A. S. (2020). Key Determinants of SMEs' Export Performance: A Resource-Based View and Contingency Theory Approach Using Potential Mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324>
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), Article 40. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>
- Sağlam, M., & Pirtini, S. (2019). Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Sektörler Arası Karşılaştırma. 35, 433-459.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *Strategic Information Management* (5. bs). Routledge.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The State of the Art of Strategic Leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the Effects of Digital Transformation in Indian Manufacturing industry. *Technology in Society*, 67, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101763>
- Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, 62(4), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>
- Submitter, G. J., Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context (SSRN Scholarly Paper No. 3762976). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=3762976>
- Tajpour, M., & Razavi, S. M. (2023). The Effect of Team Performance on the Internationalization of Digital Startups: The Mediating Role of Entrepreneurship. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 8(1), 17-30. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2023.01.02>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective. *Business History Review*, 89(3), 415-445. <https://doi.org/10.1017/S0007680515000689>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vidicki, D., & Kontić, L. (2017). Strategy for Digital Organization: Testing a Measurement Tool for Digital Transformation.
- Weerakoon, C., & McMurray, A. J. (2024). Fostering Social Enterprise Innovativeness: The Interplay of Learning, Market Orientation and Stakeholder Engagement within a Capability Framework. *Social Enterprise Journal*, 20(5), 888-920. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2023-0147>
- Wu, W., Song, J., Lu, L., & Guo, H. (2024). Is Managerial Ability a Catalyst for Driving Digital Transformation in Enterprises? An Empirical Analysis from Internal and External Pressure Perspectives. *PLOS ONE*, 19(2), e0293454. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293454>
- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala Internationalization Model: Social Network Theory and Overcoming the Liability of Outsidership. *International Marketing Review*, 35(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2014-0345>
- Yukl. (2018). *Leadership In Organizations*, 9Th Edition. Pearson India.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices* (1st edition). Pfeiffer & Co.
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>