

Dijital Dönüşüm Sürecinde Yenilikçi İş Davranışı: Dönüştürücü Liderliğin Teşvik Edici Rolü¹

The Role Of Transformational Leadership In Promoting Innovative Work Behavior During The Digital Transformation Process

Gülcan OLÇUM SELEK, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Türkiye, olcumgulcan@gmail.com

Orcid No: 0000-0003-2226-8326

Zehra Nuray NİŞANCI, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Türkiye, zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

Orcid No: 0000-0003-1782-237X

Öz: Günümüz rekabetçi iş ortamında dijital dönüşüm, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu süreçte, çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemesi ve liderlerin bu davranışları teşvik etmesi dönüşüm sürecinin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Dönüştürücü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak yenilikçi iş davranışlarını destekleyen bir liderlik tarzı olup, dijital dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde dönüştürücü liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına teşvik edilmesinde üstlendiği rolü ortaya çıkarmaktır. Araştırma nitel araştırma yöntemi ile tasarlanmış olup, fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir. Dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş farklı sektörlerden çalışanlar ve yöneticilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler, MaxQDA programı kullanılarak içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve temalar oluşturulmuştur. Analiz bulguları, dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik ederek dijital dönüşüm sürecine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle ilham veren motivasyon ve zihinsel uyarım boyutları, çalışanların yenilikçi düşüncelerini ve teknolojiye uyum sağlamalarını destekleyen temel faktörler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, liderlerin bireyselleştirilmiş ilgisi, çalışanların değişime daha hızlı adapte olmalarını sağlamaktadır. Araştırma, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde dönüştürücü liderliğin kritik önemini vurgulamakta ve inovasyon stratejilerini güçlendirmelerine yönelik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Dönüştürücü Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı, Dijital Dönüşüm, Liderlik Yaklaşımları, Örgütsel Yenilikçilik

JEL Sınıflandırması: M12, M14, O31, O32, O33

Abstract: In today's competitive business environment, digital transformation has become a critical factor for organizations to achieve sustainable success. In this process, employees' engagement in innovative work behaviors and the role of leaders in fostering these behaviors are essential for the effectiveness of digital transformation. Transformational leadership, as a leadership style that enhances employee motivation and supports innovation, plays a crucial role in this transformation. The primary objective of this study is to examine how transformational leadership influences employees' innovative work behaviors and how this effect contributes to the digital transformation process from a qualitative perspective. The research is designed using a qualitative research method and adopts a phenomenological approach. Semi-structured interviews were conducted with employees and managers from various sectors who have experienced digital transformation. The

¹ Bu araştırma, TÜBİTAK Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı (BİDEB) 2211-Yurt İçi Lisansüstü Burs Programı (2211-A Yurt İçi Genel Doktora Burs Programı) kapsamında desteklenen İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İşletme Bölümü doktora öğrencisi Gülcan OLÇUM SELEK'in "Dönüştürücü Liderliğin Dijital Dönüşüme Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir. Ayrıca bu araştırma, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 2024-TDR-İİBF-0009 numaralı proje kapsamında desteklenmiştir.

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 10 Ağustos / August 2025

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 30 Ekim / October 2025

© 2025 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal.

collected data were analyzed using content analysis with the MaxQDA qualitative analysis software, and emerging themes were identified. The findings reveal that transformational leadership significantly enhances employees' innovative work behavior, thereby facilitating the digital transformation process. Specifically, inspirational motivation and intellectual stimulation emerge as key factors encouraging employees to think innovatively and adapt to technological changes. Furthermore, individualized consideration by leaders accelerates employees' adaptation to transformation. The findings highlight the critical role of leadership approaches in digital transformation processes and provide strategic recommendations for organizations to strengthen their innovation strategies.

Keywords: Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, Digital Transformation, Leadership Approaches, Organizational Innovation

JEL Classification: M12, M14, O31, O32, O33

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında değişen rekabet koşulları, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşüm, işletmelerin sadece teknoloji odaklı değişimlerini değil, aynı zamanda iş yapış biçimlerini, örgütsel yapılarını ve çalışan davranışlarını köklü bir şekilde yeniden şekillendirmelerini gerektiren kapsamlı bir süreçtir (Hess vd., 2016). Dijital dönüşüm sürecinin başarısı, teknolojik yeniliklerin benimsenmesi kadar, organizasyon kültürü ve liderlik yaklaşımlarının dönüşüme uygun hale getirilmesine de bağlıdır. Bu noktada, liderlik kavramı öne çıkmakta ve özellikle dönüştürücü liderlik, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamasını ve yenilikçi iş davranışları sergilemesini teşvik eden önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bass, 1990).

Liderlik, takipçileri yönlendirme, onlara rehberlik etme ve hedeflere ulaşmalarını sağlama süreci olarak tanımlanırken (Yukl, 2009), dönüştürücü liderlik çalışanları motive eden, onları geliştiren ve örgütsel vizyonu benimsemelerini sağlayan bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır (Burns, 1978). Dönüştürücü liderler, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını destekleyerek onların yenilikçi düşünme ve davranış geliştirme eğilimlerini artırmaktadır (Daft, 2014). Yenilikçi iş davranışı, bireylerin mevcut süreçleri geliştirmeye, yeni fikirler üretmeye ve uygulamaya yönelik çabalarını ifade eder ve bu davranışların teşvik edilmesi organizasyonların rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (West & Farr, 1990).

Dijital dönüşüm süreci, liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki bağı daha da önemli hale getirmektedir. Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, çalışanların değişime açıklığını ve teknolojiye uyum yeteneğini destekleyen liderlik yaklaşımlarının varlığına bağlıdır (Lucas vd., 2013). Dönüştürücü liderlik, vizyoner bir bakış açısıyla çalışanları yönlendirerek onların dijital araçları benimsemelerine, iş süreçlerinde yenilikçi çözümler üretmelerine ve sürekli öğrenme kültürünü geliştirmelerine katkı

sağlamaktadır (Morakanyane vd., 2017). Kısaca dönüştürücü liderliğin, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını pekiştirdiği söylenebilir.

Bu araştırma, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde dönüştürücü liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına teşvik edilmesinde üstlendiği rolü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Mevcut literatürde dijital dönüşüm, liderlik ve yenilikçi iş davranışı çoğunlukla birbirinden bağımsız olarak ele alınmış (Vial, 2019; Bass & Riggio, 2006; Janssen, 2000), bu üç değişkenin bütüncül bir çerçevede nasıl bir etkileşim içinde olduğu ise sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir (Zhu, You & Xu, 2022; Odugbesan, Ikpefan, Adetunji & Aregbeshola, 2023; Karimi, Rezvani & Khosravizadeh, 2023). Bu bağlamda, araştırmanın literatüre katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Elde edilmesi beklenen bulguların, organizasyonların dijital dönüşüm stratejilerinin geliştirilmesine ve işyerlerinde dönüştürücü liderlik anlayışıyla yenilikçiliğin teşvik edilmesine yönelik yeni bakış açıları sunabileceği öngörülmektedir.

Bu çerçevede, çalışmada ele alınan değişkenlerin teorik temellerini açıklığa kavuşturmak amacıyla aşağıda kavramsal çerçeve sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dönüştürücü Liderlik

2.1.1. Liderlik Kavramı ve Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Liderlik, bireylerin veya grupların belirli hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla yönlendirilmesi, motive edilmesi ve yönetilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2009). Tarih boyunca liderlik, farklı disiplinler içinde ele alınmış ve örgütsel yapıların şekillenmesinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Liderlik, sadece yönetsel bir yetkinlik olarak değil, aynı zamanda bireyler arası etkileşimi ve kolektif başarıyı sağlayan bir mekanizma olarak görülmektedir (Daft, 2014).

Geleneksel liderlik anlayışları daha çok yönetsel kontrol ve otorite temelli olup liderin çalışanlar üzerindeki direktif gücüne odaklanırken, modern yaklaşımlar liderin ilham veren, motive eden ve vizyon sağlayan bir figür olarak rolünü vurgulamaktadır (Bass, 1990). Günümüz iş dünyasında, rekabetin artması, teknolojik yeniliklerin hızlanması ve işgücü dinamiklerinin değişmesi, daha esnek ve katılımcı liderlik modellerine olan ihtiyacı artırmıştır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarından farklı olarak çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmayı, onları motive etmeyi ve örgütsel değişimi yönetmeyi temel alan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Burns, 1978).

Dönüştürücü liderlik, James MacGregor Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılan ve Bernard M. Bass (1990) tarafından geliştirilen bir liderlik modeli olup, liderlerin çalışanlarını yüksek performansa yönlendirdiği ve onların gelişimine katkı sağladığı bir yönetim tarzını

ifade etmektedir. Bu teoriye göre, dönüştürücü liderler vizyoner bir bakış açısına sahiptir, çalışanların gelişimini destekler, onları yenilikçi ve yaratıcı düşünmeye teşvik eder ve örgütsel değişimi etkin bir şekilde yönetir (Bass & Avolio, 1993).

Dönüştürücü liderlik modeli, dört temel bileşen üzerine inşa edilmiştir:

İlham Veren Motivasyon (Inspirational Motivation): Liderin, çalışanlarını ortak bir vizyon etrafında toplaması ve onları örgütsel hedeflere ulaşmaları için motive etmesidir (Bass, 1990).

Bireyselleştirilmiş İlgisi (Individualized Consideration): Liderin, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara rehberlik etmesi ve kişisel gelişimlerini desteklemesidir (Avolio & Bass, 1995).

Zihinsel Uyarım (Intellectual Stimulation): Liderin, çalışanlarının yenilikçi düşünmesini teşvik etmesi ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlamasıdır (Bass & Riggio, 2006).

İdealize Edilmiş Etkisi (Idealized Influence): Liderin, etik değerleri ve karizmatik duruşuyla çalışanlara rol model olması ve onların güvenini kazanmasıdır (Bass, 1998).

Dönüştürücü liderlik, çalışanların sadece mevcut görevlerini yerine getirmekle kalmayıp örgütsel hedeflere daha fazla katkıda bulunmalarını ve proaktif bir tutum sergilemelerini sağlamaktadır.

2.1.2. Dönüştürücü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı

Günümüz işletmelerinde yenilikçi iş davranışı, çalışanların rutin süreçlerin ötesine geçerek yeni fikirler üretmesini, problem çözme süreçlerine aktif olarak katılmasını ve iş yerinde değişim öncüsü olmalarını ifade etmektedir (West & Farr, 1990). Bu noktada dönüştürücü liderlik, çalışanların yenilikçi iş davranışları geliştirmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Dönüştürücü liderler, çalışanlarını zihinsel olarak teşvik ederek geleneksel yöntemlerin dışına çıkmalarına ve yaratıcı çözümler üretmelerine yardımcı olmaktadır (Bass & Riggio, 2006). Ayrıca, bireyselleştirilmiş ilgi göstererek çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini desteklemekte ve onlara daha fazla sorumluluk vererek risk almalarını teşvik etmektedir (Avolio & Bass, 1995).

Araştırmalar, dönüştürücü liderlik sergileyen yöneticilerin örgütsel inovasyonu artırdığı ve çalışanların yenilikçi düşünme süreçlerine daha fazla katılım sağladığını ortaya koymaktadır (Jung, Chow & Wu, 2003). Özellikle bilgiye dayalı ekonomilerde, çalışanların kendilerini ifade edebileceği ve yeni fikirlerini paylaşabileceği bir iş ortamının oluşturulması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Zuraik & Kelly, 2019).

2.1.3. Dönüştürücü Liderlik ve Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, işletmelerin yeni teknolojileri benimseyerek iş süreçlerini ve organizasyon yapılarını yeniden şekillendirmesi anlamına gelmektedir (Hess vd., 2016). Dijital dönüşüm sürecinin başarısı, yalnızca teknolojik altyapının güçlendirilmesine değil, aynı zamanda örgüt kültürünün ve çalışanların bu değişime uyum sağlayabilmesine bağlıdır (Lucas vd., 2013).

Dönüştürücü liderler, dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların teknolojik değişime adapte olmasını sağlayarak onların dijital becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Morakanyane vd., 2017). Özellikle ilham veren motivasyon ve zihinsel uyarım boyutları, çalışanların yeni teknolojileri benimsemelerini ve dijitalleşme sürecine katkı sunmalarını teşvik etmektedir (Bass & Riggio, 2006).

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan dirençlerin aşılmasında da dönüştürücü liderlerin kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Hess vd., 2016). Çalışanların değişime karşı direncini azaltmak, belirsizlikleri yönetmek ve onları dijital süreçlere dahil etmek, başarılı bir dönüşüm sürecinin temel bileşenlerindedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik dijital dönüşümün sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini desteklemektedir.

Dönüştürücü liderlik, sadece çalışanların bireysel motivasyonunu artıran bir unsur değil, aynı zamanda örgütsel yenilikçiliği ve dijital dönüşümü destekleyen stratejik bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Literatürde dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki rolü geniş bir şekilde ele alınmış olsa da bu etkinin dijital dönüşüm sürecinde nasıl bir rol oynadığı konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde dönüştürücü liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına teşvik edilmesinde üstlendiği rolü ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu araştırmayla hem teorik hem de uygulamalı katkılar sunmaya odaklanılmıştır.

2.2. Dijital Dönüşüm

Teknolojinin hızla gelişmesi ve rekabetin küreselleşmesi, işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde varlıklarını sürdürebilmesi için dijital dönüşümü kaçınılmaz bir gereklilik haline getirmiştir. Dijital dönüşüm, organizasyonların iş süreçlerini, iş modellerini ve yönetim anlayışlarını dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden şekillendirdiği kapsamlı bir dönüşüm sürecidir (Hess vd., 2016). Bu süreç, yalnızca teknolojik araçların benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp, örgütsel yapı, stratejik yönetim, çalışan yetkinlikleri ve iş kültürü gibi unsurların da köklü bir değişime uğramasını gerektirmektedir (Lucas vd., 2013).

Dijital dönüşüm, işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırmasını, müşteri deneyimini geliştirmesini ve yenilikçi iş modelleri oluşturmasını sağlayan bir süreçtir. İşletmeler açısından dijital dönüşüm, verimlilik artışı, hızlı karar alma süreçleri, müşteri odaklı hizmet

modellerinin geliştirilmesi ve küresel rekabet avantajı elde edilmesi gibi birçok stratejik fayda sağlamaktadır (Morakanyane vd., 2017). Dijital dönüşüm sürecinin temel unsurları arasında otomasyon, büyük veri ve analitik, yapay zekâ, bulut bilişim, nesnelerin interneti (IoT) ve siber güvenlik gibi teknolojiler yer almaktadır (Schumacher vd., 2016). Bu unsurlar, işletmelerin dijitalleşme sürecini hızlandırarak daha çevik, yenilikçi ve sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

Ancak bu dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, yalnızca teknolojik altyapının güçlendirilmesiyle mümkün değildir. Liderlik ve çalışan davranışları da bu süreçte kritik bir rol oynamaktadır (Morakanyane vd., 2017). Özellikle dönüştürücü liderlik, dijital dönüşüm sürecinin etkin yönetilmesinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler, çalışanları değişime açık hale getirerek, onların yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmekte ve dijital araçların etkin kullanımını desteklemektedir (Bass & Riggio, 2006). Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışı, çalışanların dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamasını ve yeni teknolojileri benimsemesini kolaylaştıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (West & Farr, 1990). Buradan hareketle bu çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını nasıl pekiştirdiği ve dijital dönüşüm sürecine nasıl katkıda bulunduğu ele alınmaktadır.

2.3. Yenilikçi İş Davranışı

2.3.1. Yenilik Kavramı ve Örgütsel Yenilikçilik

Yenilik (inovasyon), bireylerin, ekiplerin veya organizasyonların yeni fikirler üretme, mevcut süreçleri iyileştirme ve yenilikçi çözümler geliştirerek rekabet avantajı elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Schumpeter, 1934). Organizasyonlar açısından yenilikçilik, sadece yeni ürün veya hizmetler geliştirmekle sınırlı kalmayıp, iş süreçlerinin, iş yapış biçimlerinin ve yönetim anlayışlarının sürekli olarak iyileştirilmesini ve değişime uyum sağlanmasını da kapsamaktadır (West & Farr, 1990).

Özellikle günümüzün hızlı değişen iş ortamında, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için yenilikçi bir kültür oluşturması ve çalışanlarını inovasyon süreçlerine dahil etmesi kritik bir gereklilik haline gelmiştir (Damanpour, 1991). Yenilikçilik, işletmelerin sadece mevcut pazar koşullarına uyum sağlamasını değil, aynı zamanda sektörde öncü bir konuma gelmesini de sağlayan bir unsur olarak görülmektedir (Porter, 1990). Bu noktada çalışanların bireysel olarak yenilikçi davranışlar sergilemesi, örgütsel yenilikçiliğin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

2.3.2. Yenilikçi İş Davranışı ve Önemi

Yenilikçi iş davranışı (Innovative Work Behavior – IWB), çalışanların yeni fikirler üretmesi, mevcut süreçleri iyileştirmesi ve organizasyonda değişim yaratabilecek yaratıcı çözümler sunması olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2000). Bu davranış, yalnızca yaratıcı fikirlerin ortaya konmasıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda bu fikirlerin örgütsel süreçlere entegre edilmesi ve uygulanması aşamalarını da kapsamaktadır (De Jong & Den Hartog, 2010).

Yenilikçi iş davranışı, genellikle üç temel aşamadan oluşmaktadır (Scott & Bruce, 1994):

Fikir Üretme (Idea Generation): Çalışanların mevcut sorunlara veya fırsatlara yönelik yeni çözümler geliştirmesi.

Fikirleri Tanıtma (Idea Promotion): Yenilikçi fikirlerin organizasyon içinde benimsenmesini sağlamak için destekleyiciler bulma ve yönetime sunma süreci.

Fikirleri Uygulama (Idea Implementation): Yeni fikirlerin organizasyon içinde uygulanabilir hale getirilmesi ve operasyonel süreçlere entegre edilmesi.

Bu aşamalar, çalışanların sadece yaratıcı düşünceler geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu fikirleri organizasyon içinde hayata geçirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yenilikçi iş davranışı, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini, operasyonel verimliliğini artırmasını ve değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamasını destekleyen kritik bir unsurdur (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

2.3.3. Yenilikçi İş Davranışının Dijital Dönüşüm Sürecindeki Rolü

Dijital dönüşüm süreci, işletmelerin sadece teknolojik altyapılarını değiştirmelerini değil, aynı zamanda çalışanlarının yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmelerini ve organizasyonel süreçlere entegre etmelerini gerektiren bir dönüşümü içermektedir (Hess vd., 2016). Dijitalleşmenin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, çalışanların yeni teknolojileri benimsemesi, yaratıcı çözümler geliştirmesi ve organizasyona değer katmasıyla doğrudan ilişkilidir (Morakanyane vd., 2017).

Bu noktada yenilikçi iş davranışı, çalışanların dijital dönüşüm sürecine aktif olarak katılımını teşvik eden ve dönüşümün başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Zuraik & Kelly, 2019). Çalışanların fikir üretme, uygulama ve süreç iyileştirme konularındaki katkıları, dijital teknolojilerin etkin kullanımını artırarak organizasyonların daha esnek ve uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır (West & Farr, 1990).

2.4. Dönüştürücü Liderlik, Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi İş Davranışı

Liderlik alanında yapılan araştırmalar, özellikle dönüştürücü liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Dönüştürücü liderler,

vizyoner yaklaşımları, bireysel farklılıklara verdikleri değer ve çalışanları zihinsel açıdan uyaran liderlik tarzları sayesinde, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitelerini geliştirmekte ve yenilikçi çözümler üretmelerine katkıda bulunmaktadır (Bass & Riggio, 2006; Sharma & Kirkman, 2015). Bu doğrultuda, dönüştürücü liderlik, örgüt içerisinde statükoya meydan okumayı ve yeni fikirlerin geliştirilmesini destekleyen bir ortam yaratmaktadır (Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2010; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Benzer şekilde Gün (2022) de araştırmasında dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını anlamlı şekilde desteklediğini ortaya koymuştur.

Yenilikçi iş davranışı ise, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların kullanımıyla sınırlı olmayıp, organizasyonel kültürün, iş yapış biçimlerinin ve çalışan rollerinin de köklü bir değişime uğramasını gerektirmektedir (Vial, 2019). Çalışanların dijital teknolojileri benimseme ve yeni süreçler geliştirme becerileri, yenilikçi iş davranışıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışları, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerine hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamalarını destekleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Sia, Soh & Weill, 2016).

Yenilikçi iş davranışı, dönüştürücü liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki rolünü dolaylı bir şekilde güçlendirmektedir. Dönüştürücü liderler, çalışanların dijitalleşme süreçlerine daha etkin katılım göstermelerini sağlamak ve onları dijital yenilikleri benimsemeye teşvik etmektedir (Bennis & Nanus, 1985; Sharma & Kirkman, 2015). Böylece dönüştürücü liderlik, doğrudan dijital dönüşüm başarılarına katkı sağlarken, çalışanların yenilikçi tutum ve davranışları bu süreci hızlandırıcı bir etkiye sahiptir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar da dönüştürücü liderlik, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin birlikte ele alındığını göstermektedir. Zhu, You ve Xu (2022), dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırdığını ve bu etkinin dijital dönüşüm süreçleriyle güçlendiğini ortaya koymuştur. Odugbesan, Ikpefan, Adetunji ve Aregbeshola (2023) ise, dönüştürücü liderliğin dijital dönüşüm süreçlerini ve çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Karimi, Rezvani ve Khosravizadeh (2023) araştırmasında, dönüştürücü liderliğin psikolojik sermaye üzerinden yenilikçi iş davranışını desteklediği ve dijital dönüşüm süreciyle bu etkinin pekiştiği ifade edilmiştir. Jaiswal ve Dhar (2015) ise, dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışına katkı sağladığını ve organizasyonel değişim süreçlerinde önemli bir rol üstlenebileceğini belirtmiştir.

Bu araştırma, söz konusu literatürden hareketle dijital dönüşüm sürecinde dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki destekleyici rolünü ve bu desteğin dijital dönüşüm sürecine nasıl yansıdığını incelemeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu araştırma, dönüştürücü liderlik, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş davranışını birlikte ele alarak daha bütüncül bakış açısı sunmayı hedeflemektedir. Araştırma bulgularının, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini şekillendirmesine ve dönüştürücü liderlik anlayışının iş yerinde yenilikçiliği teşvik etme potansiyelini ortaya koymasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde dönüştürücü liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına teşvik edilmesinde üstlendiği rolü ortaya koymaya odaklanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalar, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırma süreçlerini derinlemesine inceleyerek olguların bağlamsal ve bütüncül bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır (Merriam, 2009). Bu kapsamda fenomenolojik desen benimsenmiş olup, katılımcıların dijital dönüşümüne ve liderlik anlayışına dair deneyimlerinin anlamlandırılması hedeflenmiştir (Creswell, 2013). Araştırmada yer alan 15 katılımcı, dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş işletmelerde görev yapmaktadır. Bu işletmelerde dijital dönüşüm; yeni yazılım ve otomasyon sistemlerinin devreye alınması, bulut tabanlı veri yönetim altyapılarının kurulması, dijital müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerinin uygulanması ve yapay zekâ destekli analizlerin süreçlere entegre edilmesi gibi uygulamaları içermektedir. Ayrıca dijital dokümantasyon, e-imza sistemleri ve çevrim içi iletişim platformlarının kullanımı, bilgi paylaşımı ve koordinasyon süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesini sağlamaktadır. Bu unsurlar, literatürde dijital dönüşümün temel bileşenleri arasında yer almakta olup (Hess vd., 2016; Schumacher vd., 2016), işletmelerin teknolojiyi iş süreçlerine entegre etme biçimlerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla araştırma örnekleme, dijital dönüşüm sürecini doğrudan yaşayan ve bu teknolojilerin iş yapış biçimlerine etkisini deneyimleyen bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri ise yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Mülakatlar, katılımcıların dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin deneyimlerini ve dönüştürücü liderlik ile yenilikçi iş davranışlarını nasıl algıladıklarını anlamayı amaçlayan açık uçlu sorular içermektedir. Görüşmeler, katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiş ve ardından yazılı döküm hâline getirilmiştir. Toplanan veriler, MaxQDA nitel veri analizi programı kullanılarak içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İlk aşamada, görüşmeler kodlanarak temalar oluşturulmuş, ardından bu temalar arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Miles & Huberman, 1994). Kodlamaların güvenilirliğini sağlamak

amacıyla, iki araştırmacı tarafından yapılan kodlama sonuçları Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği formül ($\text{Uyum Yüzdesi} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$) ile karşılaştırılmıştır. Buna göre iki araştırmacı arasındaki kodlama uyumu %90 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, nitel araştırmalarda kabul edilen %80'in üzerindeki güvenilirlik düzeyini karşılamaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2002). Tümevarımsal analiz yaklaşımı benimsenerek (Thomas, 2006) ve verilerden yola çıkarak altı ana tema ve bu temalara bağlı toplam yirmi bir alt kod türetilmiştir. Elde edilen temalar ve alt kodlar Tablo 2'de sunulmuştur.

4. Bulgular

Araştırmada, 15 katılımcı ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen bulgular içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve aşağıda sunulan temalar oluşturulmuştur. Bulgular, dönüştürücü liderlik, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş davranışı ekseninde değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	<i>Kategori</i>	<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>	<i>Kadın</i>	8	53,3%
	<i>Erkek</i>	7	46,7%
<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Lisans</i>	9	60%
	<i>Yüksek Lisans</i>	6	40%
<i>Yaş Aralığı</i>	<i>25–34</i>	10	66,7%
	<i>35–45</i>	5	33,3%
<i>İş Deneyimi</i>	<i>1–5 yıl</i>	6	40%
	<i>6–10 yıl</i>	7	46,7%
	<i>11 yıl ve üzeri</i>	2	13,3%
<i>Görev Pozisyonu</i>	<i>Uzman/Proje Ekibi Üyesi</i>	9	60%
	<i>Orta Kademe Yönetici</i>	6	40%

Tablo 1, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, eğitim durumu, yaş aralığı, iş deneyimi ve görev pozisyonlarına göre dağılımını göstermektedir. Araştırmaya katılan 15 kişinin %53,3'ü kadın, %46,7'si erkektir. Katılımcıların %60'ı lisans, %40'ı yüksek lisans mezunudur. Yaş dağılımı açısından, %66,7'si 25–34 yaş aralığında, %33,3'ü 35–45 yaş aralığındadır. İş deneyimi bakımından, %40'ı 1–5 yıl, %46,7'si 6–10 yıl, %13,3'ü 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Görev pozisyonu dağılımında ise katılımcıların %60'ı uzman veya proje ekibi üyesi, %40'ı orta kademe yönetici olarak görev yapmaktadır.

Tablo 2. Tema ve Alt Kodlar

<i>Tema</i>	<i>Alt Kodlar</i>
<i>Dönüştürücü Liderlik Algısı</i>	<i>Yeniliğe Açıklık, Vizyon Sahibi Liderlik, Çalışan Motivasyonu, Yeni Fikir Teşviki</i>
<i>Dijital Dönüşüm Algısı</i>	<i>Dijital Araçların Kullanımı, Dijital Adaptasyon, Teknoloji Entegrasyonu, Yönetim Desteği</i>
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	<i>Yeni Fikir Üretimi, Süreç İyileştirme, Teknoloji Kullanımı, Yaratıcılık</i>
<i>Dönüştürücü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi</i>	<i>Risk Almaya Teşvik, Yenilikçi İklim Yaratılması, Motivasyon Sağlanması</i>
<i>Yenilikçi İş Davranışı ve Dijital Dönüşüm İlişkisi</i>	<i>Dijital Süreçlerde Yaratıcılık, İnovatif Teknoloji Kullanımı, Adaptasyon Kolaylığı</i>
<i>Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü</i>	<i>Liderlikten Etkilenerek Yenilik Üretimi, Yenilik Yoluyla Dijital Adaptasyon, Yenilikçi Yaklaşımlarla Değişimi Kolaylaştırma</i>

Tablo 2'de, nitel veri analizi süreci kapsamında elde edilen temalar ile bu temaları destekleyen alt kodlar yer almaktadır.

4.1. Dönüştürücü Liderlik Algısı

Katılımcıların çoğunluğu (n=12) yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar, yöneticilerini yeniliklere açık, vizyon sahibi ve çalışanları motive eden bireyler olarak tanımlamaktadır. Bazı katılımcılar, liderlerinin çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik ettiğini ve yenilikçi projelere destek verdiğini ifade etmiştir. Örneğin, bir katılımcı lideri hakkında şunları söylemiştir:

“Yöneticim sürekli bizi yeni teknolojileri takip etmeye teşvik ediyor ve projelerimize destek veriyor... Dijital dönüşüm sürecinde bize rehberlik ettiğini söyleyebilirim.” (K3)

Bununla birlikte, üç katılımcı (n=3) liderlerinin geleneksel yönetim anlayışına sahip olduğunu ve yenilikleri teşvik etmediğini belirtmiştir. Bu katılımcılar, yöneticilerinin dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamakta zorlandığını da ifade etmiştir.

4.2. Dijital Dönüşüm Algısı

Katılımcıların büyük bir kısmı (n=10), çalıştıkları kurumların dijital dönüşüme uyum sağladığını ve dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullandığını belirtmiştir. Bu kişiler, özellikle yapay zeka, bulut bilişim ve otomasyon sistemleri gibi dijital araçların iş süreçlerine entegre edildiğini vurgulamıştır. Bir katılımcı şunları dile getirmiştir:

“Firmamız sürekli yeni yazılım ve otomasyon sistemleri kullanıyor. Dijitalleşme bizim için kaçınılmaz bir süreç ve buna tamamen adapte olduğumuzu düşünüyorum.” (K7)

Ancak bazı katılımcılar (n=5), kurumlarının dijitalleşme sürecinde yeterince ilerleyemediğini ve dönüşüm sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Bu

katılımcılar, yönetim desteğinin yetersiz olması, bütçe kısıtlamaları ve teknolojik altyapı eksikliklerini temel engeller olarak göstermiştir.

4.3. Yenilikçi İş Davranışları Algısı

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=13), kendilerini yenilikçi bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler, yenilikçi olmanın yeni fikirler üretmek, süreçleri iyileştirmek ve teknolojiye uyum sağlamak anlamına geldiğini belirtmiştir. Bir katılımcı kendi yenilikçi iş davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben her zaman işleri daha iyi yapmanın yollarını ararım. Yeni yazılımlar ve teknolojik araçları kullanarak iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için çaba gösteriyorum.” (K12)

Öte yandan, iki katılımcı (n=2), yenilikçi iş davranışlarını sergilemenin çalışma ortamına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu kişiler, yenilikçi fikirlerin desteklenmediği ve teşvik edilmediği ortamlarda çalışanların kendilerini ifade etmekte zorlandığını vurgulamıştır.

4.4. Dönüştürücü Liderliğin Dijital Dönüşüm Üzerindeki Rolüne İlişkin Algı

Katılımcıların çoğunluğu (n=12), yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri sergilediğini ve bu özelliklerin dijital dönüşüm sürecine olumlu katkı sağladığını ifade etmiştir. Özellikle genç uzmanlar ve proje ekibi üyeleri, liderlerinin teknolojik değişime uyum sağlama sürecinde destekleyici olduklarını belirtmiştir.

Örneğin, K2 numaralı katılımcı şöyle demiştir:

“Yöneticimiz, dijital araçları daha etkin kullanmamız için bizi sürekli teşvik ediyor ve değişime açık olmamızı istiyor.”

Benzer şekilde, K5 numaralı katılımcı da liderinin teknoloji adaptasyonunda rehberlik ettiğini vurgulamıştır:

“Yeni yazılım ve sistemler geldiğinde ilk bizim ekibi bilgilendiriyor, motive ediyor.”

Öte yandan, 3 katılımcı (özellikle 35 yaş üzeri çalışanlar) yöneticilerinin daha geleneksel bir liderlik tarzı sergilediğini belirtmiş ve teknolojik değişime uyum sağlamakta yetersiz olduklarını ifade etmiştir. K14 numaralı katılımcı şöyle demiştir:

“Yönetim hala eski yöntemlere bağlı, yeni teknolojileri kullanmak konusunda çok istekli değiller.”

Bu sonuçlar, dönüştürücü liderlik davranışlarının dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan motivasyonunu ve katılımını artırabileceğini göstermektedir.

4.5. Dönüştürücü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Rolüne İlişkin Algı

Elde edilen bulgular, dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir. Özellikle liderlerinin vizyon sahibi olması, çalışanları motive etmesi

ve risk almayı desteklemesi, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını sergilemelerinde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bir katılımcı bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Yöneticim bizi sürekli yeni çözümler üretmeye teşvik ediyor. Kendi fikirlerimizi geliştirmemiz için fırsatlar tanıyor ve hata yapmamızdan korkmamamızı söylüyor.” (K8)

Buna karşılık, lider desteğinin düşük olduğu ortamlarda çalışanların yenilikçi iş davranışlarını sergilemekte zorlandıkları tespit edilmiştir. Bir katılımcı bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“Yenilikçi olmak istiyorum, ama yöneticilerimiz geleneksel yöntemlerden vazgeçmek istemiyor. Bu yüzden çoğu yeni fikrimizi uygulamakta sıkıntı çekiyoruz.” (K5)

4.6. Dijital Dönüşüm Sürecinde Dönüştürücü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışını Teşvik Etmesine İlişkin Algı

Dijital dönüşüm sürecinde, dönüştürücü liderlik çalışanların yenilikçi iş davranışının desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (n=13), yenilikçi davranışlar sergilemenin dijital dönüşüme katkı sağladığını ifade etmiştir.

K9 numaralı katılımcı, kendi yenilikçi iş davranışını şu şekilde açıklamıştır:

“Yeni süreçler geliştirip dijital araçları uyarlamak benim için heyecan verici, yöneticim de buna hep destek veriyor.”

K11 numaralı katılımcı, yenilikçi iş davranışlarının lider desteğiyle nasıl pekiştiğini şu şekilde anlatmıştır:

“Yeni bir uygulama önerdiğimizde yöneticimiz hemen ilgileniyor, denememize fırsat tanıyor.”

Ancak, lider desteğinin düşük olduğu durumlarda çalışanların yenilikçi iş davranışlarını göstermekte zorlandıkları da tespit edilmiştir. Örneğin K15 numaralı katılımcı bu durumu şöyle aktarmıştır:

“Yaratıcı fikirler getiriyoruz ama yönetim her zaman eski usul çalışmayı tercih ediyor. İnovatif fikirlerimiz karşılık bulmuyor.”

Bu bulgular, dönüştürücü liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik ederek dijital dönüşüm sürecine daha etkin katılım sağladığını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırmanın bulguları, dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiğini ve bunun dijital dönüşüm sürecine olumlu katkı sağladığını göstermektedir. İlham verici motivasyon ve zihinsel uyarım, çalışanların yenilikçi düşünme yeteneklerini destekleyen temel faktörler olarak öne çıkarken; bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanların değişime

daha hızlı adapte olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, lider desteğinin güçlü olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme eğilimlerinin arttığı, dijital teknolojilere daha hızlı adapte oldukları ve organizasyonel değişimi daha kolay benimsedikleri gözlemlenmiştir.

Araştırmanın özgün yönlerinden biri, literatürde genellikle ayrı ayrı incelenen üç önemli değişkenin (dönüştürücü liderlik, yenilikçi iş davranışı ve dijital dönüşüm) bu çalışmada bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış olmasıdır. Mevcut literatürde dönüştürücü liderlik ile yenilikçi iş davranışı (Jung, Chow ve Wu, 2003; Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009) ya da liderlik ile dijital dönüşüm (Tarba, Ahammad ve Glaister, 2019; Hess vd., 2016) ilişkilerini inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen, bu üç değişkenin aynı modelde etkileşimli olarak analiz edildiği araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurarak, liderlik davranışlarının yenilikçi iş uygulamaları ve dijital dönüşüm süreçleri üzerindeki bütünsel etkisini ortaya koymaktadır.

Bulgular, dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışını desteklediğini gösteren önceki araştırmalarla uyumludur. Örneğin Jung, Chow ve Wu (2003), dönüştürücü liderlerin çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Gumusluoğlu ve Ilsev (2009), dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş performanslarını artırmada önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Mevcut araştırma, bu bulguların üzerine ek olarak, söz konusu ilişkinin dijital dönüşüm bağlamındaki etkilerini nitel yöntemle inceleyerek literatüre derinlik kazandırmaktadır. Böylece, çalışanların kendi deneyim ve algılarından hareketle, liderlik uygulamalarının dijital dönüşüm sürecine nasıl yansıdığını anlamaya yönelik zengin veriler sunmaktadır.

Dijital dönüşüm süreçlerinde liderliğin belirleyici bir rol oynadığı, önceki çalışmalarla da desteklenmektedir. Tarba, Ahammad ve Glaister (2019), başarılı bir dijital dönüşüm sürecinin, liderlerin çalışanları teknolojiye adapte etme ve değişime açık bir kültür inşa etme kapasitesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Hess vd. (2016) ise liderlerin dijitalleşme sürecinde çalışanları cesaretlendirmesinin örgütsel değişim sürecine olan adaptasyonu artırdığını ortaya koymuştur. Mevcut araştırma, bu bulgularla tutarlı biçimde, dönüştürücü liderlerin yenilikçi iş davranışlarını teşvik ederek dijital dönüşüm sürecini hızlandırdığını göstermektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların görev pozisyonları (yönetici ve yönetici olmayan çalışanlar) dikkate alındığında, genel eğilimler açısından belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Bununla birlikte, yönetici olmayan çalışanlar dönüştürücü liderlik davranışlarını daha görünür biçimde deneyimlediklerini belirtirken, yöneticiler dijital dönüşüm sürecini daha çok

planlama, kaynak yönetimi ve koordinasyon açısından değerlendirmiştir. Bu durum, dijital dönüşümün örgüt içinde farklı rol ve sorumluluklar çerçevesinde farklı biçimlerde algılanabildiğini göstermektedir. Ancak her iki grupta da dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışını desteklediği yönündeki görüşlerin baskın olması, araştırmanın temel bulgularını güçlendirmektedir.

Araştırmadaki bazı katılımcılar, lider desteğinin yetersiz olduğu durumlarda yenilikçi iş davranışlarını sergilemekte zorlandıklarını ifade etmiştir. Bu bulgu, Zuraik ve Kelly'nin (2019) çalışmasıyla paralellik göstermektedir; söz konusu çalışmada, liderlerin yenilikçiliği desteklemediği ortamlarda çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemekte çekimser kaldığı ortaya konmuştur. Bu noktada, bu çalışmanın nitel veri toplama yaklaşımı sayesinde, lider desteğinin eksikliğinin çalışanların motivasyonunu, risk alma eğilimlerini ve teknoloji adaptasyon hızını nasıl olumsuz etkilediği detaylı biçimde gözlemlenebilmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma, üç önemli değişkenin (dönüştürücü liderlik, yenilikçi iş davranışı ve dijital dönüşüm) etkileşimli olarak incelendiği az sayıdaki çalışmadan biri olması ve nitel yöntem kullanılarak bağlamsal derinlik sunması açısından literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır. Bulgular, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini etkin biçimde yönetebilmeleri için dönüştürücü liderlik uygulamalarını güçlendirmeleri ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik eden bir örgüt kültürü inşa etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerde bu üç değişkenin etkileşiminin karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve kültürel bağlamın bu ilişkiler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, hem teorik hem de pratik açıdan değerli sonuçlar üretecektir.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Badir, Y. ve Bin Saeed, B. 2014. Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., Masood, M. ve Umrani, W. A. 2019. The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Avolio, B. J. ve Yammarino, F. J. 2013. Transformational and charismatic leadership: The road ahead (2. bs.). Emerald Group Publishing.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. 2006. Transformational leadership (2. bs.). Psychology Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Basu, R. ve Green, S. G. 1997. Leader–member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader–member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>
- Bennis, W. ve Nanus, B. 1985. Leaders: Strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A. ve Imad Shah, S. Z. A. 2019. Integrating transformational leadership with innovative work behavior through meaningful work and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2356. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132356>
- Burns, J. M. 1978. Leadership. Harper & Row.
- Creswell, J. W. 2013. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. 2014. The leadership experience (6th ed.). Cengage Learning.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- De Jong, J. P. J. ve Den Hartog, D. N. 2010. Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Feng, C., Fan, D. ve Yang, W. 2016. How does transformational leadership influence organizational innovation? The roles of environmental uncertainty and innovation orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 202–218. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0105>
- Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A. 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gün, G. 2022. Dönüşürücü liderlik, yenilikçi iş davranışı ve grup uyumu. *EKEV Akademi Dergisi*, (90), 225–246.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. ve Wiesböck, F. 2016. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6/>
- Jaiswal, N. K. ve Dhar, R. L. 2015. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–455. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0055>
- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. 2015. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Karimi, S., Rezvani, A. ve Khosravizadeh, O. 2023. The effect of transformational leadership on innovative work behavior: The mediating role of psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. SAGE Publications.
- Lucas, H. C., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A. ve Weber, B. 2013. Impactful research on transformational information technology: An opportunity to inform new audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382.
- Merriam, S. B. 2009. Qualitative research: A guide to design and implementation. Jossey-Bass.

- Michaelis, B., Stegmaier, R. ve Sonntag, K. 2010. Shedding light on followers' innovation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408–429. <https://doi.org/10.1108/02683941011035304>
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Morakanyane, R., Grace, A. A. ve O'Reilly, P. 2017. Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In *Proceedings of the 30th Bled eConference*, 427–443.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Odugbesan, J. A., Ikpefan, O. A., Adetunji, R. ve Aregbeshola, R. A. 2023. Leadership, digital transformation, and innovative work behavior among IT employees: Empirical evidence from developing economies. *Frontiers in Psychology*, 14, 1134555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1134555>
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sharma, P. N. ve Kirkman, B. L. 2015. Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for transformational leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Sia, S. K., Soh, C. ve Weill, P. 2016. How DBS Bank pursued a digital business transformation. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105–121.
- Tarba, S., Ahammad, M. F. ve Glaister, K. W. 2019. The role of leadership in executing mergers and acquisitions strategy: A review of empirical studies. *Journal of Business Research*, 104, 200–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tarba, S., Ahammad, M. F. ve Glaister, K. W. 2019. The role of leadership in digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.003>
- Thomas, D. R. 2006. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- West, M. A. ve Farr, J. L. 1990. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
- Yukl, G. 2009. *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.
- Zhu, Y., You, X. ve Xu, S. 2022. How transformational leadership promotes employees' innovative behavior: The mediating effect of digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 897338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897338>
- Zuraik, A. ve Kelly, L. 2019. The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84–104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>