

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YENİLİK YÖNETİMİNE ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON INNOVATION MANAGEMENT

Ali Berke Genç 

Gebze Teknik Üniversitesi, ali.genc@tubitak.gov.tr

Kültigin Akçin 

Gebze Teknik Üniversitesi, kakcin@gtu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Yenilik Yönetimi, Dönüşümsel Liderlik Geliş Tarihi: 10.02.2026 Revizyon Tarihi: 02.04.2026 Kabul Tarihi: 15.04.2026 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi © 2026 İGAR Tüm hakları saklıdır.	Bu çalışma, örgütlerde algılanan dijital dönüşüm düzeyi ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide dönüşümsel liderliğin aracı rolünü incelemektedir. Araştırma verileri, teknoloji sektöründe çalışan 205 beyaz yakalı personelden kesitsel anket tasarımı ile toplanmıştır. Çalışmada kullanılan dijital dönüşüm ölçeği, örgütsel düzeyde algılanan dijital dönüşüm uygulamalarını ölçmektedir. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 26 yazılımı kullanılarak analiz edilmiş; aracı etki analizleri ise PROCESS Macro aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ortak yöntem varyansı riski Harman'ın tek faktör testi ile değerlendirilmiştir. Bulgular, dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkide dönüşümsel liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık örüntüsü sergilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin liderlik yoluyla kısmen açıklanabildiğine işaret etmekte ve örgütler ile liderler için yenilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Digital Transformation, Innovation Management, Transformational Leadership Received: 10.02.2026 Revised: 02.04.2026 Accepted: 15.04.2026 Article Classification: Research Article © 2026 JBER All rights reserved.	This study examines the mediating role of transformational leadership in the relationship between perceived organizational digital transformation and innovation management. The research data were collected through a cross-sectional survey administered to 205 white-collar employees working in the technology sector. The digital transformation scale used in the study measures perceived organizational-level digital transformation practices. The collected data were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 26, and mediation analyses were conducted using the PROCESS Macro. In addition, the risk of common method variance was assessed through Harman's single-factor test. The findings indicate a significant and positive relationship between digital transformation and innovation management and show that transformational leadership displays a statistically significant mediation pattern in this relationship. These results suggest that the relationship between digital transformation and innovation management can be partially explained through leadership and provide important implications for organizations and leaders seeking to enhance innovation capability.

Atıf/ to Cite (APA): Genç A.B. ve Akçin K. (2026). Dijital dönüşümün yenilik yönetimine etkisinde dönüşümsel liderliğin aracı rolü. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, 2026(8), 36-55.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze sürekli gelişim gösteren dijitalleşme ile birlikte gündelik yaşamdan iş hayatına kadar hayatın birçok noktasında yenilikler oluşmuş ve bu yeniliklerin efektif bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Hem yeniliklerin hem de mevcut süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için dönüşümsel ve işlemsel liderlik gibi liderlik yaklaşımları önem kazanmış ve dijitalleşmeyi etkin şekilde kullanarak yenilikleri başarılı bir şekilde yönetebilen liderler sayesinde yenilikler kabul görmüş ve birçok alanda insan hayatını kolaylaştıran ürünler, hizmetler ve süreçler ortaya çıkmıştır.

Küresel ekonominin hızla dijitalleştiği günümüz iş dünyasında, teknolojik dönüşüm sadece operasyonel bir iyileştirme aracı değil; aynı zamanda örgütlerin hayatta kalabilmesi için gerekli olan stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Verhoef vd., 2021). Bununla birlikte, dijitalleşme ve dijital dönüşüm aynı kavram değildir. Dijitalleşme daha geniş bir toplumsal ve örgütsel dönüşüm eğilimini ifade ederken; dijital dönüşüm, bu eğilimin örgüt düzeyinde süreçler, yapılar ve iş modelleri üzerinde yarattığı yeniden yapılanmayı ifade etmektedir (Vial, 2019; Nadkarni ve Prügl, 2021). Dijital araçların varlığı tek başına sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için yeterli değildir; bu araçların örgütsel yeniliğe yansıtılması için stratejik bir yönlendirme ve vizyoner bir yönetim anlayışı gerekmektedir (Rakovic vd., 2024).

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin beklentileri de sürekli değişim halindedir. Bu nedenle kurumlar, dijitalleşmenin ortaya çıkardığı yenilikleri yakından izleyerek pazardaki taleplere cevap verebilecek inovatif ürün ve hizmet tasarımları geliştirmek ve hızla değişen koşullara uyum sağlamak durumundadır. Başka bir deyişle, işletmeler dijital dönüşüm ve beraberinde gelen yeniliklerin yönetilmesi süreçlerini etkin bir şekilde yürütmeli ve müşterilerin ihtiyaçlarını daha hızlı ve uygun maliyetlerle karşılayabilmelidir (Karaçuha ve Pado, 2018). Yenilik yönetimi, bu karmaşık dijital ekosistemde kurumların çevresel değişimlere uyum sağlama ve yeni değer önerileri yaratma kapasitesini temsil etmektedir. Bu çerçevede dijital dönüşüm, sadece teknik bir yenilenme değil; liderlik ve örgütsel yapının eş zamanlı evrimini gerektiren bütüncül bir stratejik değişimdir (Nadkarni ve Prügl, 2021).

Dönüşümsel liderlik, takipçilerin öz-yeterlilik algılarını geliştirerek bireysel potansiyellerini örgütsel vizyonla bütünleştiren ve kurumsal hedeflere yönelik yüksek düzeyde bir özdeşleşme yaratan proaktif bir liderlik paradigmasıdır (Bass ve Riggio, 2006). Bu liderlik tarzı, ilham verici bir gelecek projeksiyonu sunarak ve çalışanların karar alma süreçlerine entegrasyonunu teşvik ederek, hem bireysel yetkinliklerin gelişimini hem de yenilikçi bir kurumsal kültürün inşasını katalize etmektedir (Demir, 2024). Günümüzün dinamik iş ekosisteminde dijitalleşme olgusu, salt bir teknolojik altyapı yatırımı veya 'statik bir kaynak' olmanın ötesinde; işletmelerin çevresel belirsizliklere adaptasyon kapasitesini artıran stratejik bir değişim sürecini temsil etmektedir (Vial, 2019). Dinamik Yetenekler Teorisi (Teece, 2007) perspektifinden bakıldığında, teknolojik kaynakların sürdürülebilir bir yenilik yönetimine tahvil edilmesi, ancak liderlik eliyle gerçekleştirilen etkin bir 'kaynak orkestrasyonu' (resource orchestration) yeteneği ile mümkündür. Bu noktada dönüşümsel liderlik; değişim kültürünü içselleştiren yapısıyla dijitalleşmenin yarattığı teknolojik potansiyeli yenilikçi çıktılara dönüştüren stratejik bir aracı mekanizma olarak konumlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde algılanan dijital dönüşüm düzeyinin yenilik yönetimi ile ilişkisini inceleyerek bu ilişkide dönüşümsel liderliğin aracı rolünü araştırmak ve ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Mevcut literatür dijitalleşmenin çıktılarını sıklıkla ele alsa da, bu sürecin hangi kurumsal

mekanizmalar aracılığıyla yenilik yönetimi ile ilişkilendiği halen tartışmalıdır. Bu çalışma, Dinamik Yetenekler Teorisi (Teece, 2007) çerçevesinde, dijital dönüşümü örgütsel bir dönüşüm kapasitesi, liderliği ise bu kapasitenin yenilik yönetimi ile ilişkisini açıklamaya yardımcı olan bir yetenek olarak konumlandırmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijital döneme geçişle birlikte akıllı fabrika sistemleri, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi alanlarda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu teknolojiler yalnızca teknik altyapıyı değil, aynı zamanda örgütlerin ve bireylerin çalışma biçimlerini de yeniden şekillendirmiştir (Ersöz ve Özmen, 2020). Özçelik Baloğlu'na (2023) göre dijitalleşme, toplumsal düzeyde yeni kültürel ve sosyal pratiklerin yaygınlaşmasına aracılık eden geniş kapsamlı bir dönüşüm alanıdır.

Bu noktada dijitalleşme ile dijital dönüşüm arasında kavramsal bir ayrım yapmak önemlidir. Dijitalleşme, bilgi ve süreçlerin dijital teknolojilerle bütünleşmesini ifade eden daha geniş bir üst kavramdır; dijital dönüşüm ise örgütün iş modeli, süreçleri, karar alma biçimleri ve değer yaratma mantığında meydana gelen daha derin ve stratejik değişimi ifade etmektedir (Verina ve Titko, 2019; Vial, 2019). Dolayısıyla her dijitalleşme girişi dijital dönüşüm düzeyine ulaşmayabilir.

Dijitalleşme kavramı, bilgilerin bilgisayar, tablet ve akıllı telefon gibi teknolojik cihazlarla okunabilecek, düzenlenebilecek ve iş süreçlerinde kullanılabilecek biçimde dijital formata dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021). Buna karşılık dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin örgütsel süreçlere bütünleşmesiyle birlikte yapı, kültür ve stratejide ortaya çıkan bütüncül değişimi ifade eder (Nadeem vd., 2018; Nadkarni ve Prügl, 2021). Bu çalışmada bağımsız değişken, çalışanların örgütlerindeki dijital dönüşüm uygulamalarına ilişkin algılarıdır.

Bu bağlamda çalışmada kullanılan kavramsal ayrım şöyledir: dijitalleşme genel çerçeveyi, dijital dönüşüm ise ampirik olarak ölçülen örgütsel düzeyi temsil etmektedir. Dinamik Yetenekler Teorisi açısından bakıldığında, dijital teknolojiler ancak örgütsel süreçlerle bütünleştiğinde ve liderlik tarafından yönlendirildiğinde yenilik yönetimi ile daha güçlü biçimde ilişkilendirilebilmektedir (Teece, 2007; Eling ve Lehmann, 2018).

2.2. Yenilik Yönetimi

Yenilik, ekonomik, sosyal ve toplumsal yönleri olan, sürekli kendini yenileyen, karmaşık ve sonu olmayan bir süreçtir. Yenilik, teknoloji, liderlik, yönetim ve ekonomi gibi çeşitli alanları kapsayan dinamik bir yapıya sahiptir (Gül Öztürk, 2019). İnovasyon, yeni ve daha efektif süreçlerin, hizmetlerin, ürünlerin ve teknolojilerin oluşturulması veya geliştirilmesinin yanı sıra toplum içerisinde bu yeniliklerin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla birlikte benimsenmesidir. İnovasyon, ekonomi alanında gelişim, sosyal refah ve kurumlar arası rekabet seviyesinin artırılmasına imkan sağlar (Likar, 2013).

Globalleşmenin etkisinin artmasıyla birlikte işletmeler arasındaki rekabet seviyesi de yükselmiş ve kurumlar arasında zorlu bir rekabet ortamı oluşmuştur (Kaçır ve Sönmez, 2024). Şahbaz (2017) göre yenilik, kurumlar için risklerin minimum seviyelere indirilmesi, sürdürülebilir gelişimin sağlanması ve rekabet avantajı elde edilmesi noktasında stratejik bir konuma sahiptir. İnovasyon, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve üretim süreçlerinin yenilikçi yaklaşımlarla iyileştirilmesiyle kurumlara ekonomik faydalar sağlamakta ve organizasyonların verimliliğini artırmaktadır. İstihdam artışı, toplumsal

refahın üst seviyelere yükseltilmesi, ekonomik büyüme ve yaşam kalitesinin artırılmasında yenilikler önemli bir rol oynamaktadır. Hancıoğlu ve Yeşilaydın (2016) göre iletişim, ulaşım, bilgi ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen yenilikler, pazarlama alanında yaşanan yenilikçi dönüşümler, globalleşme ve ekonomik kalkınma süreci, uluslararası rekabet seviyesinin yükselmesi ve potansiyel müşterilerin alışveriş tutumlarının değişimiyle birlikte kurumlar arasındaki rekabet seviyesi küresel ölçekte bir boyuta çıkmıştır.

Başka bir bakış açısıyla, günümüzün rekabetçi dünyasında, işletmelerin pazardaki mevcut konumlarını korumak ve kendilerini daha iyi seviyelere yükseltebilmeleri için odaklanmaları gereken en önemli konulardan biri yenilik kavramıdır. Yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulması, yenilikçi faaliyetlerin iş süreçlerine entegrasyonunun sağlanması ve organizasyon yapısının yenilikçi yöntemlerle daha efektif bir hale getirilmesi gibi birçok etken işletmelerin rekabet ortamında karşılaştığı durumlar arasında yer almaktadır (Aluftekin, 2016). Yenilik yönetiminin temel hedefi, organizasyonun dış (tedarikçiler, danışmanlar, medya, rakipler, müşteriler, globalleşme vb.) veya iç (pazarlama ve satış, lojistik, üretim, teknik birimler vb.) alanlarında oluşabilecek fırsatları tespit edip bu doğrultuda yeni süreçler, fikirler veya ürünler meydana getirmektir (Kelly ve Kranzburg, 1978).

2.3. Dönüşümsel Liderlik

İbicioğlu vd., (2009) göre liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar doğuştan itibaren birlikte yaşama eğiliminde olan canlılardır ve bu durum gruplardan başlayıp toplumlara kadar çeşitli düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların meydana gelmesini sağlamıştır. Düzenli bir etkileşimin olduğu durumlarda kimi bireyler diğer bireylere oranla daha baskın ve ön planda yer almakta ve diğer kişilerin kabulü ile lider olarak görülmektedir. Bu nedenle, liderlik, liderin diğer kişilerle olan ilişkisinin sonucu ortaya çıkan ve bireyin bulunduğu ortamda belirgin bir şekilde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği özel bir roldür. Liderlik kavramı, askeriye, eğitim, işletmeler, siyaset, medya ve sanat gibi hayatın her alanında yer almaktadır. Toplulukların ve işletmelerin etkili ve başarılı olmasının arkasında liderlik önemli bir rol oynamaktadır (Turan, 2020).

Burns (1978) liderlik kavramını insanların politik, ekonomik veya benzeri güç ve unsurları kullanarak bireysel veya ortak hedeflere ulaşmak için izleyicilerini motive edip tetiklediği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bryant (2003) göre liderler, kurumsal bilgi yönetim sürecinin vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler, örgütün her seviyesinde bilginin rekabet avantajına dönüşümüne imkan sağlayan motivasyon, vizyon ve sistemlerin kurucusudur.

Dönüşümsel liderlik, takipçilerini küçük ve faydasız çıkarlardan uzaklaştırıp geleceğe yönelik fayda sağlayabilecek ortak bir amaç etrafında birleştirip daha önce gerçekleştirilmesi mümkün olmadığı düşünülen şeylere ulaşabilmelerini sağlayan bir liderliktir. Dönüşümsel liderlik diğer liderlik tiplerine kıyasla daha karmaşık ve etkili bir yönetim şeklidir. Dönüşümsel liderlik anlayışını benimseyen liderler potansiyel takipçilerinin ihtiyaçlarını ve taleplerini zamanında anlar ve bu doğrultuda onlara en iyi yolu gösterir. Bunlara ek olarak, dönüşümsel lider takipçilerinin bireysel motivasyonlarını artırarak daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamaları noktasında da onlara destek olur (Burns, 1978).

Dönüşümsel liderliğin yapı taşlarından biri liderin kurum personellerini motive etme ve onlara ilham verme kabiliyetidir. Bu liderlik anlayışı ile birlikte çalışanlar liderin vizyon ve hedeflerinden etkilenir ve bireysel potansiyellerini bir üst seviyeye taşıyabilmek için motive olurlar. Böylece, dönüşümsel

liderler yalnızca kurumsal performansa katkı sağlamakla kalmaz aynı zamanda personellerin kişisel ve mesleki gelişimlerini de destekleyerek onlara bir rol model olur (Demir, 2024). Dönüşümcü liderler, meydana gelen değişim süreçlerinde doğru zamanda doğru davranışları sergileyerek organizasyonlarında statükoyu başarılı bir şekilde iyileştirebilirler. Kurum içerisinde yer alan eski uygulamaların artık hiçbir etkinliğinin kalmadığının farkına varıldığında bu liderlik özelliğini benimseyen liderler çalışanlar için rol model görevini üstlenip geleceğe yönelik vizyon oluşturulması noktasında kuruma maksimum faydayı sağlayabilirler. Başka bir ifadeyle, iyi bir vizyon hem stratejik hem de motivasyonel olarak bir odak sağlar. Organizasyonun asıl amacını net bir şekilde ortaya koyarken aynı zamanda da ilham ve bağlılık kaynağı olur (Eisenbach vd., 1999).

3. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ

3.1. Dijital Dönüşüm ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki

İşletmeler ve çalışanlar, iş faaliyetlerinde verimliliği artırabilmek için dijital dönüşümün beraberinde getirdiği yeniliklerden yararlanmaya başlamışlardır. Kurumlar, dijital dönüşüm kapsamında ortaya çıkan yeniliklerin yönetimini etkin biçimde yürüttüklerinde inovatif iş modelleri geliştirebilmekte, iş süreçlerinde maliyetleri azaltabilmekte ve organizasyon yapısında iyileştirmeler yapabilmektedirler (Güncan, 2023).

Hızla değişen koşullar her kurumu farklı düzeyde ve alanda etkisi altında almıştır. Yeni fikirler ve süreçler sadece teknik konularla sınırlı kalmayıp, idari alanlarda da gelişmeleri tetiklemiştir. Bir yandan, yenilik yönetimi süreçlerini erken başlatan ve bu doğrultuda dijitalleşme tabanlı iyileştirmeler yaparak teknolojiyi efektif bir şekilde kullanan kurumlar rakiplerine oranla avantajlı konuma gelmişken, diğer yandan inovasyon yönetim sürecini başlatmamış veya ilk evrelerinde olan firmalar rakipleriyle aralarında oluşmuş mevcut farkı kapatabilmek için sağlam adımlarla ekstra efor göstermek zorundadırlar (Şimşit vd., 2014).

Lobacza ve Tylzanowskia (2022) göre işletmeler, yenilik yönetimi uygulamalarını dijitalleştirerek önemli iyileştirmeler yapabilirler. Böylece, şirketin kar oranında ve sürekli çeşitlilik gösteren müşteri taleplerine anında yanıt verebilme gibi konularda gelişim sağlayabilirler. Kane vd., (2015) göre dijital olgunluk seviyesi yüksek olan şirketler, dijital olgunluk seviyesi daha az olanlara kıyasla organizasyonel olarak farklı davranışlara sahiptirler. Kurumlar arasındaki bu fark işletmelerin yapısından kaynaklanmaktadır. Dijital açıdan olgun olan kurumlar, dönüşümsel stratejilere yönelen, risk almaktan kaçınmayan ve iş birliğine açık bir kurumsal yapıyı benimserler. Bu tür şirketlerde, liderler ve çalışanların dijitalleşmeye yönelik yeteneklerinin geliştirilmesi ve inovasyonlara kolayca adapte olabilmeleri için gerekli kaynaklara erişim imkanları her zaman sağlanmaktadır.

3.2. Dijital Dönüşüm ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki

Dijital dönüşüm, doğru liderlik altında örgüte çeviklik (agility) ve uyum yeteneği (adaptability) kazandırdığında dinamik bir yetenek niteliği kazanabilmektedir. Bu aşamada dijital dönüşüm sadece bir yazılım yatırımı değil; örgütün değişen çevre koşullarına hızlı yanıt verme kapasitesi ile ilişkili hale gelmektedir. Warner ve Wäger (2019)'a göre dijital dönüşüm, bir teknoloji projesinden çok stratejik bir yenilenme sürecidir.

Dönüşümcü liderlik, organizasyonun misyon ve vizyonu çerçevesi altında ortak bir kültür oluşturarak örgütsel çevikliği ve dijitalleşme sürecini etkiler. Dönüşümcü liderler, kurum içerisinde oluşturmuş oldukları ortak kültür ile birlikte dijitalleşmenin getirmiş olduğu yenilikler konusunda personellerin

gerekli yetenekleri kazanabilmesinde ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmesinde onlara rehberlik eder (Babnik vd., 2014).

Özalp ve Öcal (2000) göre günümüz liderleri, teknolojinin ilerlemesiyle beraber meydana gelen dijital yeniliklerle birlikte dünya koşullarının da hızla değişimi, belirsizlikler ve kaos sebebiyle çözüme kavuşturulmayı bekleyen birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Dönüşümcü liderler, dijitalleşme sürecinin beraberinde getirmiş olduğu fırsatları ve tehditleri öngörüp bu kapsamda mevcut faaliyet alanlarını yenilikçi süreçlerle desteklemeli ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak adına yenilik yönetimi sürecini etkin bir şekilde yönetebilmelidirler (Swift ve Lange, 2018).

Günümüz organizasyonlarının başarısı için değişim ve dönüşüm süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi adına dijital çağın gerekliliklerine ve taleplerine cevap verebilecek özelliklere sahip liderlik anlayışları ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, günümüz dijital dünyasında liderlik sadece tek bir alanda uzmanlık gerektiren sınırlı bir kavram olarak değil çeşitli alanlarda yetkinlik ve dijital becerile sahip olunmasını gerektiren bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik Şahin vd., 2020).

3.3. Dijital Dönüşümün Yenilik Yönetimine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü

Dijital dönüşüm, geleneksel işletmecilik anlayışında sadece teknolojik bir girdi olarak görülse de modern yönetim yazınında bu girdinin örgütsel yenilik ile ilişkilenebilmesi için stratejik bir dinamik yetenek formuna evrilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Teece, 2007; Vial, 2019). Bu evrim sürecinde lider, dijital varlıkların orkestrasyonunu sağlayarak bu varlıkların yenilik yönetimi süreçleriyle daha güçlü biçimde bütünleşmesine katkı sunmaktadır.

Weber vd. (2022)'ye göre teknolojik değişimler sonucu ortaya çıkan dijital dönüşüm süreciyle karşı karşıya kalan kurumlar ve liderler, bu sürecin beraberinde getirdiği yeniliklere hızlı biçimde uyum sağlamalı ve dijital dönüşüm uygulamalarını etkin şekilde yönetmelidirler. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler, kurum ve çalışanlar için sürdürülebilir başarıyı desteklemek amacıyla dijital yeniliklerden yararlanarak inovatif ve yaratıcı stratejik hamlelerde bulunabilirler.

Değişen koşullara uyum sağlanabilmesi için çeşitli yenilik süreçlerinin hayata geçirilmesi ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte kurumlar açısından dönüşümcü liderliğin önemi belirgin hale gelmektedir. Dönüşümcü liderler, kurumlar için değişime ve gelişime açık bir vizyona sahip ve organizasyonel değişimin katalizörleri olarak değerlendirilmektedir. (Denhardt ve Campbell, 2006).

Elkins ve Keller (2003) göre ise dönüşümcü liderlik özellikle ar-ge süreçlerinde de etkin bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü lider, proje kapsamında gerçekleştirilecek yeniliklerin yönetimi sürecinde ekipler için ortak bir vizyon ortaya koyar ve personellerine ilham kaynağı olarak onları süreç boyunca motive eder. Böylece, farklı disiplinlerden gelen takım üyelerinin bir uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak yenilikleri hayata geçirmelerine imkân tanımaktadır. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler kurum hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini ortak bir vizyon altında birleştirerek hem kurumun hem de personellerinin kişisel hedeflerine ulaşabilmesi için onları yenilikçi çözümler üretebilmeleri için destekleyen ve ilham veren bir rol model konumundadır (Mahmood vd., 2019).

Linda vd, (2021) göre ise dönüşümcü liderler, her koşulda hedefleri doğrultusunda vazgeçmeden ilerleyen bir personel yapısı kurmayı ve yenilikler gerçekleştirmeyi teşvik eden kurumsal bir vizyon oluşturmayı hedefler. Susantinah vd., (2023) bakış açısına göre dönüşümcü liderler, personellerinin yaratıcı fikirlerini destekleyerek kurum içerisinde yeni fikirlerin oluşmasını, problemlerin uyumlu ve

iş birliğine dayalı bir şekilde çözüme kavuşturulmasını ve mevcut koşulları analiz ederek bilinçli bir şekilde risk almayı teşvik eden bir kurum yapısı oluştururlar. Oke vd. (2009) göre dönüşümcü liderlik kapsamında personellerin çalışma prensiplerinde, organizasyon yapısında ve iş süreçlerinde değişimlerin ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderler, iş süreçlerinde karşılaşılabilecek problemlere karşı çalışanlarının yeni ve radikal çözüm yolları geliştirebilmesi konusunda onlara yol gösterir ve teşvik etmektedir.

4. YÖNTEM

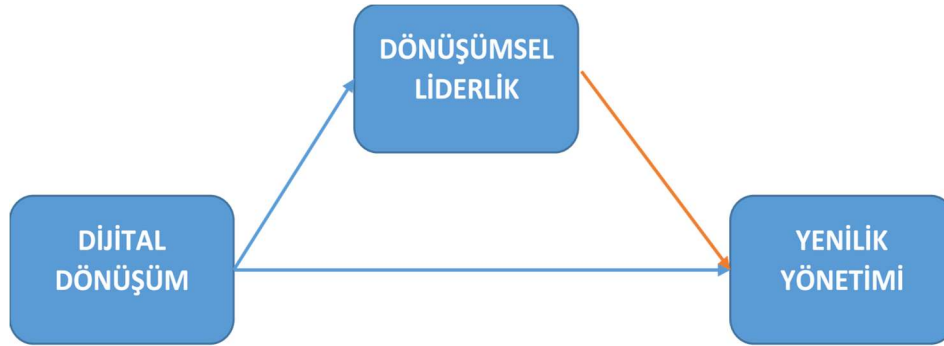
4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, dijital dönüşümün yenilik yönetimi ile ilişkisini inceleyerek bu ilişkide dönüşümsel liderliğin aracı rolünü ayrıntılı biçimde değerlendirmek ve literatüre katkıda bulunmaktır. Bu araştırmayla dijital dönüşüm, yenilik yönetimi ve dönüşümsel liderlik kavramları arasındaki ilişkiye yönelik farklı bir bakış açısının literatüre kazandırılması amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırma Modeli

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak tasarlanmıştır. Araştırma, kesitsel bir desene sahiptir ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan ilişkisel araştırma modeli benimsenmiştir. Araştırmada, algılanan dijital dönüşüm düzeyinin yenilik yönetimi ve dönüşümsel liderlik ile pozitif yönde ilişkili olması; ayrıca dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin dönüşümsel liderlik tarafından kısmen açıklanması beklenmektedir.

Dijital dönüşümün yenilik yönetimine etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolünün araştırıldığı bu çalışma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’deki modele dayanarak araştırmanın hipotezleri de aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H1: Dijital dönüşümün yenilik yönetimine pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Dijital dönüşümün yenilik yönetimi yenilik stratejileri alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b: Dijital dönüşümün yenilik yönetimi iş modelleri yeniliği alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1c: Dijital dönüşümün yenilik yönetimi deneyim yeniliği alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1d: Dijital dönüşümün yenilik yönetimi süreç yeniliği alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1e: Dijital dönüşümün yenilik yönetimi pazarlama yeniliği alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1f: Dijital dönüşümün yenilik yönetimi ürün yeniliği alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Dijital dönüşümün dönüşümsel liderliğe pozitif bir etkisi vardır.

H2a: Dijital dönüşümün dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki davranış alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b: Dijital dönüşümün dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c: Dijital dönüşümün dönüşümsel liderliğin telkinle güdüleme alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2d: Dijital dönüşümün dönüşümsel liderliğin bireysel destek alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2e: Dijital dönüşümün dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki atfedilen alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Dönüşümcü liderlik, dijital dönüşümün yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde aracı bir role sahiptir.

H3a: Dönüşümcü liderlik alt boyutları, dijital dönüşümün yenilik yönetimi alt boyutları üzerindeki etkisinde aracı bir role sahiptir.

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini, Kocaeli ve İstanbul Anadolu Yakasında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren teknoloji sektöründeki işletmelerde beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Teknoloji sektörünün seçilme nedeni, dijitalleşme hızının en yüksek olduğu ve dönüşümsel liderlik davranışlarının en çok karşılık bulduğu dinamik bir ekosistem olmasıdır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, örnekleme yoluna gidilmiştir. Başlangıçta sekiz kuruluştaki yetkili kişilerle temasa geçtikten sonra, bu kuruluşlardan beşi araştırma ve anketlere katılmayı kabul etmiş ve personele dağıtım için yetkililere e-postayla gönderilmiştir. Yetkililer tüm katılımcılara çalışmanın gönüllü olduğunu ve yanıtlarının gizli tutulacağını bildirmiştir. Çalışanlar daha sonra e-postayla gönderilen anketleri çevrimiçi olarak cevaplayarak sisteme kaydettirmişlerdir. Anketler isim içermediğinden, eşleşen çalışanlar ve kuruluşlar benzersiz bir kodla tanımlanmıştır. Bu kapsamda, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan 236 katılımcıdan veri toplanmış ancak 31 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle 205 kişiden alınan veriler araştırmaya dâhil edilmiştir.

4.4. Veri Toplama Araçları

4.4.1. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Nadeem vd. (2018) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Sağlam (2021) tarafından uyarlanan tek boyutlu, on iki ifadeli ve 5'li Likert tipinde (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, bireylerin genel dijital yatkınlığını değil, çalışanların örgütlerindeki dijital dönüşüm uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmektedir. Dolayısıyla ölçeğin ölçüm düzeyi örgütsel dijital dönüşümdür. Sağlam (2021), ölçeğin Türkçe uyarlamasında Cronbach

Alpha güvenirlik katsayısını $\alpha=0,95$ olarak raporlamıştır. Bu çalışmada da dijital dönüşüm ölçeğinin güvenilir olduğu görülmüştür (Cronbach $\alpha=0,95$).

4.4.2. Yenilik Yönetimi Ölçeği

Kutanis ve Mesci (2013) tarafından uyarlanan yenilik yönetimi ölçeği 21 ifade ve altı boyuttan oluşmuştur. Bu ölçek, örgütsel düzeyde yenilik yönetimi pratiklerini bireysel algı aracılığıyla ölçmektedir; çalışanların kendi kurumlarındaki yenilik yönetimi uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri esas alınmaktadır. Ölçeğin alt boyutları yenilik stratejileri, iş modelleri yeniliği, deneyim yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve ürün yeniliğidir. Tek boyut olarak yapılan güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ($\alpha=0,96$) olarak bulunmuştur. Alt boyutların güvenirlik analiz sonuçlarına bakıldığında ise, yenilik stratejileri (1-3 ifadeler; $\alpha=0,81$), iş modelleri yeniliği (4-7 ifadeler; $\alpha=0,91$), deneyim yeniliği (8-11 ifadeler; $\alpha=0,93$), süreç yeniliği (12-14 ifadeler; $\alpha=0,89$), pazarlama yeniliği (15-18 ifadeler; $\alpha=0,90$) ve ürün yeniliği (19-21 ifadeler; $\alpha=0,85$) bulunmuştur.

4.4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ-5X Short) kullanılmıştır. Bu ölçek, bireysel düzeyde çalışanların liderlerine ilişkin algılarını ölçmekte olup, liderin dönüşümcü davranışlarını astların gözünden değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, dönüşümcü liderliği belirleyen 20 ifadeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki davranış (1-4 ifadeler; $\alpha=0,87$), entelektüel uyarım (5-8 ifadeler; $\alpha=0,88$), telkinle güdüleme (9-12 ifadeler; $\alpha=0,88$), bireysel destek (13-16 ifadeler; $\alpha=0,86$) ve idealleştirilmiş etki atfedilen (17-20 ifadeler; $\alpha=0,92$) olmak üzere 5 alt boyuta sahiptir. Yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre tek boyutta dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir (Cronbach $\alpha=0,96$) olduğu anlaşılmaktadır.

4.4.4. Ortak Yöntem Varyansı Kontrolü

Veriler aynı kaynaktan ve tek zamanlı olarak toplandığından ortak yöntem varyansı olasılığı Harman'ın tek faktör testi ile incelenmiştir (Podsakoff vd., 2003). Analiz kapsamında araştırmada kullanılan 53 madde döndürmesiz tek faktör çözümüne zorlanmış ve ilk faktör toplam varyansın %42,22'sini açıklamıştır. Bu oranın %50 eşik değerinin altında kalması ortak yöntem varyansının baskın bir sorun olmadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, kesitsel ve öz-bildirim temelli veri yapısı nedeniyle bu olasılık tamamen dışlanmamaktadır.

5. BULGULAR

Elde edilen analiz sonuçlarına göre örneklemin çoğunluğunu erkek katılımcılar (%58.5) oluşturmakta olup, yaş dağılımı dijital yetkinliğin yüksek olduğu genç ve orta yaş (26-41 yaş arası %81.5) grubunda yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında ise en yüksek oran %16,6 ile iki yıl olup en düşük oran %0,5 ile 16 ile 17 yıl çalışma süresi grubundadır. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum ve deneyim süreleri) frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler			
		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	120	58,5
	Kadın	85	41,5
Toplam		205	100
Yaş	26-33	92	44,9
	34-41	75	36,6
	42-49	30	14,6
	50-57	8	3,9
Toplam		205	100
Medeni Durum	Evli	104	51
	Bekar	101	49
Toplam		205	100
Çalışma Süresi (Yıl)	1-5	117	57,1
	6-10	67	30,7
	11-15	17	7,3
	16-20	4	4,9
Toplam		205	100

5.1. Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi Tablosu

Araştırma verilerinin normal dağılım varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri üzerinden incelenmiştir (Tablo 2). Elde edilen bulgulara göre, değişkenlerin çarpıklık değerlerinin -1.034 ile -0.411 arasında; basıklık değerlerinin ise 0.869 ile 2.970 arasında değiştiği saptanmıştır. Literatürde, örneklem büyüklüğünün 200'ün üzerinde olduğu durumlarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 (veya ± 7) sınırları içerisinde kalması, verilerin normal dağılım sergilediğinin ve parametrik analizler için uygun olduğunun bir kanıtı olarak kabul edilmektedir (Kim, 2013; Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi Sonuçları (N=205)

Değişkenler	Ortalama	SS	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dijital Dönüşüm	3.86	0.54	-0.411	0.869
Dönüşümsel Liderlik	3.84	0.59	-1.034	2.970
Yenilik Yönetimi	3.84	0.50	-0.685	2.047

5.2. Korelasyon Analizi

Bu analiz kapsamında dijital dönüşüm, tek boyut yenilik yönetimi ve tek boyut dönüşümcü liderlik değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Tek Boyut Korelasyon Analizi

	1	2	3
1 Dijital Dönüşüm	1		
2 Yenilik Yönetimi	.766**	1	
3 Dönüşümcü Liderlik	.428**	.444**	1

Yukarıdaki tablo incelendiğinde dijital dönüşüm değişkeninin beklenildiği gibi yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer

yandan yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinin alt boyutlarıyla yapılan analiz sonucunda dijital dönüşümün ilgili alt boyutların tamamıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların dahil edildiği analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Alt Boyutlu Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Dijital Dönüşüm	1															
Yenilik Y. Str. Yön.	,740**	1														
Yenilik Y. İş Modeli	,693**	,800**	1													
Yenilik Y. Den. Yen.	,671**	,743**	,587**	1												
Yenilik Y. Sür. Yen.	,543**	,559**	,631**	,517**	1											
Yenilik Y. Paz. Yen.	,623**	,640**	,723**	,528**	,766**	1										
Yenilik Y. Ürün Yen.	,623**	,683**	,698**	,585**	,788**	,820**	1									
Dönüşüm Ljd. Alt1	,302**	,316**	,261**	,384**	,225**	,303**	,255**	1								
Dönüşüm Ljd. Alt2	,397**	,333**	,341**	,285**	,235**	,324**	,300**	,703**	1							
Dönüşüm Ljd. Alt3	,400**	,390**	,356**	,346**	,164*	,337**	,273**	,735**	,800**	1						
Dönüşüm Ljd. Alt4	,422**	,468**	,439**	,426**	,319**	,437**	,375**	,732**	,716**	,801**	1					
Dönüşüm Ljd. Alt5	,390**	,375**	,384**	,319**	,263**	,454**	,288**	,653**	,686**	,762**	,849**	1				
Etkileşimci Ljd. Alt1	-,216**	-,247**	-,187**	-,228**	-,181**	-,357**	-,242**	-,457**	-,469**	-,504**	-,611**	-,609**	1			
Etkileşimci Ljd. Alt2	-,229**	-,215**	-,145**	-,255**	-,121	-,269**	-,183**	-,419**	-,392**	-,474**	-,574**	-,539**	,779**	1		
Etkileşimci Ljd. Alt3	-,151*	-,136	-,037	-,196**	-,072	-,233**	-,064	-,357**	-,229**	-,343**	-,509**	-,506**	,714**	,828**	1	
Etkileşimci Ljd. Alt4	,452**	,355**	,349**	,342**	,138*	,298**	,260**	,482**	,511**	,598**	,559**	,533**	-,360**	-,320**	-,251**	1

5.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

5.3.1. Dijital Dönüşümün Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda dijital dönüşüm ile tek boyutta ele alınan yenilik yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=.708$; $p<0,01$) bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmıştır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre dijital dönüşüm, yenilik yönetimindeki varyansın %59'unu açıklamaktadır. Kurulan model tek bağımsız değişken içerdiği için VIF değerleri (tüm modellerde 1,000) çoklu bağlantı sorununun bulunmadığını teyit etmektedir. Regresyon modelinin anlamlı çıkması neticesinde H1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların algıladıkları dijital dönüşüm düzeyi arttıkça yenilik yönetimi algılarının da arttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Dijitalleşmenin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF
H1				
Dijital Dönüşüm	0,708	16,994	0,000*	1,000
R ²	0,59			
F	288,785			
sig.	0,000*			

* $p<0,01$

Diğer yandan dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi alt boyutları arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dijital dönüşüm ile yenilik stratejileri alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,787$; $p<0,01$); iş modelleri yeniliği alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,807$; $p<0,01$); deneyim yeniliği alt boyutu arasında istatistiksel açıdan

anlamli ve pozitif yönlü ($\beta=0,739$; $p<0,01$); süreç yeniliği alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamli ve pozitif yönlü ($\beta=0,578$; $p<0,01$); pazarlama yeniliği alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamli ve pozitif yönlü ($\beta=0,663$; $p<0,01$) ve ürün yeniliği alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamli ve pozitif yönlü ($\beta=0,644$; $p<0,01$) ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca VIF değeri dijital dönüşümün 1,00'dır. Yani bağımlı değişkenler ile yüksek korelasyona sahip değildir. Bu sonuçlara göre H1a, H1b, H1c, H1d, H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiştir. Modellere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Dijitalleşmenin Yenilik Yönetimi Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H1a	Dijital Dönüşüm	0,787	15,658	0,000*	1,000
	R ²	0,55			
	F	245,161			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H1b	Dijital Dönüşüm	0,807	13,692	0,000*	1,000
	R ²	0,48			
	F	187,475			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H1c	Dijital Dönüşüm	0,739	12,897	0,000*	1,000
	R ²	0,45			
	F	166,340			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H1d	Dijital Dönüşüm	0,578	9,223	0,000*	1,000
	R ²	0,29			
	F	85,061			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H1e	Dijital Dönüşüm	0,663	11,338	0,000*	1,000
	R ²	0,39			
	F	128,542			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H1f	Dijital Dönüşüm	0,644	11,361	0,000*	1,000
	R ²	0,39			
	F	129,078			
	sig.	0,000*			

* $p<0,01$

5.3.2. Dijital Dönüşümün Dönüşümsel Liderlik ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda dijital dönüşüm ile tek boyutta ele alınan dönüşümsel liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamli ve pozitif yönlü ($\beta=.470$; $p<0,01$) bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre dijital dönüşüm, dönüşümsel liderlikteki varyansın

%18'ini açıklamaktadır. Regresyon modelinin anlamlı çıkması neticesinde H2 hipotezi kabul edilmiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Dijitalleşmenin Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H2	Dijital Dönüşüm	0,470	6,756	0,000*	1,000
	R ²	0,18			
	F	45,649			
	sig.	0,000*			

*p<0,01

Diğer yandan dijital dönüşüm ile dönüşümsel liderliğin alt boyutları arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, dijital dönüşüm ile idealleştirilmiş etki davranış alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,369$; $p<0,01$); entelektüel uyarım alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,471$; $p<0,01$); telkinle güdüleme alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,503$; $p<0,01$); bireysel destek alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,506$; $p<0,01$) ve idealleştirilmiş etki atfedilen alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,503$; $p<0,01$) ilişkiler bulunmaktadır. Bu modellerde VIF değeri tek yordayıcı nedeniyle beklendiği üzere 1,00'dır. Bu sonuçlara göre H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmiştir. Modellere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Dijitalleşmenin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H2a	Dijital Dönüşüm	0,379	4,513	0,000*	1,000
	R ²	0,09			
	F	20,368			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H2b	Dijital Dönüşüm	0,471	6,170	0,000*	1,000
	R ²	0,16			
	F	38,066			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H2c	Dijital Dönüşüm	0,503	6,210	0,000*	1,000
	R ²	0,16			
	F	38,559			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H2d	Dijital Dönüşüm	0,506	6,638	0,000*	1,000
	R ²	0,18			
	F	44,065			
	sig.	0,000*			
Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H2e	Dijital Dönüşüm	0,503	6,026	0,000*	1,000
	R ²	0,15			
	F	36,307			
	sig.	0,000*			

*p<0,01

5.3.4. Dijital Dönüşümün Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü

Tablo 9, dijital dönüşümün yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolü analizinin sonuçlarını sunmaktadır. SPSS PROCESS Macro Model 4 kullanılarak gerçekleştirilen aracılık analizinin anlamlılığı %95 güven düzeyinde bootstrap yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda 5.000 bootstrap örnekleme üzerinden dolaylı etkiler hesaplanmış ve %95 güven aralığının alt (LLCI) ve üst (ULCI) sınırları elde edilmiştir. Alt ve üst sınırlar arasında sıfır değerinin (0) yer almaması dolaylı etkinin anlamlı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (Hayes, 2013).

Tablo 9. Dijitalleşmenin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü

Dönüşümcü Lid. Yenilik Yönetimi	İdealleştirilmiş etki davranış β (LLCI, ULCI)	Entelektüel uyarım β(LLCI, ULCI)	Telkinle güdüleme β (LLCI, ULCI)	Bireysel destek β (LLCI, ULCI)	İdealleştirilmiş etki atfedilen β (LLCI, ULCI)	Tek Boyut β, (LLCI, ULCI)
Yenilik stratejileri	.033 (.0034;.0777)*	.020 (-.0195;.0687)	.048 (-.0042;.1098)	.085 (.0318;.1590)*	.042 (-.0183;.0946)	.059 (.0163;.1162)*
İş modelleri yeniliği	.020 (-.0191;.0710)	.036 (-.0167;.1093)	.044 (-.0206;.1217)	.088 (.0204;.1712)*	.061 (-.0301;.1384)	.063 (.0003;.1429)*
Deneyim yeniliği	.066 (.0228;.1276)*	.001 (-.0417;.0668)	.041 (-.0250;.1103)	.081 (.0150;.1579)*	.029 (-.0392;.1000)	.062 (.0040;.1355)*
Süreç yeniliği	.022 (-.0153;.0748)	.001 (-.0418;.0780)	-.027 (-.1084;.0473)	.049 (-.0158;.1286)	.025 (-.0512;.1041)	.021 (-.0443;.0948)
Pazarlama yeniliği	.040 (-.0019;.1005)	.038 (-.0255;.1198)	.044 (-.0263;.1238)	.095 (.0183;.1774)*	.103 (.123;.1952)*	.084 (.0067;.1776)*
Ürün yeniliği	.023 (-.0098;.0696)	.025 (-.0270;.0970)	.012 (-.0562;.0909)	.059 (-.0020;.1370)	.021 (-.0498;.0989)	.036 (-.0197;.1102)
Tek Boyut						.056 (.0057;.1158)*

Tablo 9, dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolünü test etmektedir. Burada dönüşümcü liderliğin beş alt boyutu (idealleştirilmiş etki davranış, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki atfedilen), bağımsız değişken ile yenilik yönetiminin alt boyutları arasındaki dolaylı ilişki örüntüsünü açıklamaktadır. Process Macro Model 4 sonuçlarına göre, dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide dönüşümsel liderliğin toplam dolaylı etkisi anlamlıdır ($\beta=.056$, LLCI=.0057; ULCI=.1158). Bu dolaylı etkinin toplam etkinin yaklaşık %7,9'una karşılık gelmesi ve doğrudan etkinin de sürmesi, dönüşümsel liderliğin kısmi aracılık örüntüsü sergilediğine işaret etmektedir. Bulgular, dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin bir bölümünün liderlik üzerinden açıklanabildiğini düşündürmektedir. Diğer yandan, hem yenilik yönetiminin hem de dönüşümcü liderlik alt boyutlarının birlikte değerlendirildiği alt boyut analizlerinde sonuçlar şöyledir;

- Yenilik stratejileri ile idealleştirilmiş etki davranış ($\beta=.033$, LLCI=.0034; ULCI=.0777) ve bireysel destek ($\beta=.085$, LLCI=.0318; ULCI=.1590) aracılığı anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, dijital dönüşüm ile yenilik stratejileri arasındaki ilişkinin özellikle liderin rol model davranışları ve çalışanlara sunduğu bireysel destek üzerinden açıklanabildiğine işaret etmektedir.
- İş modelleri yeniliğinde bireysel destek ($\beta=.088$, LLCI=.0204; ULCI=.1712) ve toplam dolaylı etki ($\beta=.063$, LLCI=.0003; ULCI=.1429) anlamlıdır. Bulgular, dijital dönüşüm ile iş modeli yeniliği arasındaki ilişkide çalışanların yeniden tasarım ve dönüşüm süreçlerinde desteklenmesinin önemli bir açıklayıcı kanal olabileceğini düşündürmektedir.
- Deneyim yeniliğinde idealleştirilmiş etki davranış ($\beta=.066$, LLCI=.0228; ULCI=.1276) ve bireysel destek ($\beta=.081$, LLCI=.0150; ULCI=.1579) anlamlıdır. Bu sonuç, liderin hem davranışlarıyla rol model olması hem de çalışanlara kişisel destek sağlamasının, dijital

dönüşüm ile deneyim yeniliği arasındaki ilişkinin açıklanmasına katkı sunabildiğini göstermektedir.

Pazarlama yeniliğinde bireysel destek ($\beta=.095$, LLCI=.0183; ULCI=.1774) ve idealleştirilmiş etki atfedilen ($\beta=.103$, LLCI=.0123; ULCI=.1952) anlamlı bulunmuştur. Bu durum, dijital dönüşüm ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişkinin çalışanların lideri idealize etmesi ve liderden bireysel destek görmesiyle birlikte daha görünür hale gelebildiğine işaret etmektedir. Buna karşılık süreç yeniliği ve ürün yeniliğinde güven aralıklarının sıfırı içermesi nedeniyle aracılık örüntüsü desteklenmemiştir. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiş, H3a hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Elde edilen araştırma bulguları, dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin kısmen dönüşümsel liderlik üzerinden açıklanabildiğini göstermektedir. Bu bulgular Dinamik Yetenekler Teorisi'nin (Teece, 2007) öngörülerıyla uyumludur. Dönüşümsel liderliğin aracı rolünün anlamlı bulunması, örgütlerin sahip olduğu dijital dönüşüm kapasitesinin liderlik gibi dinamik yetenekler aracılığıyla yenilik yönetimi ile ilişkilendirilebildiğini düşündürmektedir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları incelendiğinde, “bireysel destek” ve “idealleştirilmiş etki davranış” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu sonuç, Burns'un (1978) ve Bass'ın (1990) dönüşümcü liderlik tanımlarıyla örtüşmektedir. Burns (1978), dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu yükselterek onları daha yüksek amaçlara yönlendirdiğini belirtirken, Bass (1990) liderin rol model davranışlarının takipçilerin yenilikçi düşünce ve davranışlarını güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın yenilik türleri açısından bulguları, özellikle yenilik stratejileri, deneyim yeniliği ve pazarlama yeniliği üzerinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Avolio ve Bass'ın (1995) dönüşümcü liderliğin örgütsel vizyonu çalışanlara aktarma ve onların yenilikçi davranışlarını destekleme yönündeki tespitleriyle uyumludur. Nitekim literatürde de dönüşümcü liderlerin vizyoner ve ilham verici yönleri sayesinde çalışanların stratejik yenilik süreçlerine katkı sağladığı (Jung vd., 2003), müşteri deneyimi odaklı yeniliklerde yaratıcılığı artırdığı (Gümüşluoğlu ve İlsev, 2009) ve pazarlama uygulamalarında yenilikçi çözümleri teşvik ettiği (Zuraik ve Kelly, 2019) ifade edilmektedir.

Öte yandan, süreç yeniliği ve ürün yeniliği üzerinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu bulgu çalışmanın önemli sonuçlarından biridir. Süreç yeniliği çoğu zaman iş akışlarının yeniden tasarlanması, standartlaştırma, kalite sistemleri ve teknoloji altyapısının entegrasyonu gibi daha yapısal kararlarla ilişkilidir; ürün yeniliği ise Ar-Ge kapasitesi, teknik uzmanlık, pazar bilgisi ve kaynak tahsisi gibi unsurlara daha fazla bağımlı olabilmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin motivasyon ve vizyon boyutları, süreç ve ürün yeniliğinde dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi tek başına açıklamak için yeterli olmayabilir. Damanpour (1991), süreç ve ürün yeniliklerinin büyük ölçüde teknolojik gelişmeler, Ar-Ge yatırımları ve örgütsel kaynaklarla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Crossan ve Apaydin (2010) da liderliğin stratejik ve kültürel boyutlarda yenilik için önemli olduğunu, ancak süreç ve ürün yeniliklerinde doğrudan etkisinin sınırlı olabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuç literatürdeki teorik çerçeveye uyumludur. Nitekim süreç ve ürün yenilikleri, çoğunlukla liderlik algısından bağımsız biçimde yürütülen mühendislik, Ar-Ge ve operasyonel kararları kapsadığından, dönüşümsel liderliğin bu alanlarda aracı bir mekanizma oluşturmama ihtimali teorik açıdan da savunulabilir bir

sonuçtur. Bu bulgunun gelecekteki araştırmalarda farklı sektörler ve örneklemeler üzerinden yeniden sınanması önerilmektedir.

Araştırmanın genel bulguları, dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamada dikkate değer bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle “bireysel destek” ve “idealleştirilmiş etki davranış” boyutlarının ön plana çıkması, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin çalışanlarıyla kurduğu güvene dayalı ilişkilerin ve rol model davranışlarının önemine işaret etmektedir. Bununla birlikte toplam dolaylı etkinin görece sınırlı (%7,9) ancak istatistiksel olarak anlamlı olması, liderliğin tek açıklayıcı mekanizma olmadığını; yapısal, teknik ve örgütsel başka değişkenlerin de devrede olabileceğini düşündürmektedir. Bu bulgular, Bennis ve Nanus’un (1985) liderliğin örgütsel vizyon oluşturma ve çalışanların bu vizyona katılımını sağlama üzerindeki belirleyici rolüne ilişkin görüşleriyle de uyumludur. Araştırma sonuçları, Li vd. (2018) tarafından dijital dönüşüm süreçlerinde liderliğin örgütsel çeviklik ve performans üzerindeki rolünü vurgulayan çalışma ile de benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide özellikle stratejik, deneyimsel ve pazarlama boyutlarında anlamlı bir aracılık örüntüsü sergilediğini göstermektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, dijital dönüşüm sürecinde örgütlerin yenilikçi kapasiteleriyle ilişkili önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda dijital dönüşüm, yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi farklı sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanlar ve liderler ile ayrıntılı biçimde incelemek faydalı olacaktır. Özellikle insan kaynakları departmanları, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin “entelektüel uyarım” becerilerini ölçen yetkinlik bazlı performans sistemleri geliştirebilir. Ayrıca teknoloji firmaları, yalnızca yazılım yatırımı yapmak yerine, bu yazılımların yenilikçi fikir üretiminde kullanımını teşvik edecek dijital çeviklik eğitimlerine odaklanabilir. Yenilik yönetimi süreçlerinde kurumlar, hiyerarşik onay mekanizmaları yerine dijital platformlar üzerinden kolektif fikir toplama sistemleri kurmayı değerlendirebilirler. Bu nedenle araştırmacılara daha geniş örneklemeler ve farklı sektörler üzerinden ilerlemeleri önerilmektedir.

Bu çalışma kapsamında birkaç sınırlılık yer almaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca teknoloji sektöründe yer alan firmalar ile sınırlıdır; bu nedenle farklı sektörlerde çalışan personellerin görüşleri kapsam dışında kalmıştır. Buna ek olarak araştırma kapsamında yalnızca beyaz yakalı personellerle iletişime geçilmiştir; dolayısıyla farklı kademelerde yer alan çalışanlara ilişkin veri yer almamaktadır. Araştırma coğrafi açıdan da Kocaeli ve İstanbul ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca verilerin tek kaynaktan ve öz-bildirim yoluyla toplanmış olması nedeniyle ortak yöntem varyansı bütünüyle dışlanamaz; Harman’ın tek faktör testi baskın bir sorun göstermemiş olsa da bu risk izleyen çalışmalarda çok kaynaklı veri ile yeniden sınanmalıdır. Son olarak, çalışmada kullanılan ölçekler Türkçe uyarlamaları yapılmış ölçekler olmakla birlikte mevcut örneklem üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmamış olması ölçüm modeline ilişkin bir sınırlılık olarak değerlendirilmelidir. Gelecekte yapılacak araştırmaların daha geniş coğrafi alanlarda, farklı sektörlerde ve daha çeşitli örneklemelerle tekrarlanması kavramlar arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

"Bu çalışma Gebze Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: 2025-A-101-05."

"This study was supported by the Scientific Research Projects Coordination Unit of Gebze Technical University under Project No. 2025-A-101-05."

KAYNAKÇA

- Aluftekin, N. (2016). Yenilik Kaynakları ve Stratejileri. *Doç.Dr. Cevahir UZKURT & Yrd.Doç.Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ (Ed.). Yenilik Yönetimi (pp. 100-127)*. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. Eskişehir
- Atatanır, H. (2022). Dijitalleşme: İş Yaşamında ve Sosyal Güvenlikte. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Dijitalleşme Özel Sayısı. 77-92. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1121347>
- Avolio, B. J., & 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)
- Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., & Trunk Širca, N. (2014). The mission statement: Organisational culture perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 612-627. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0455>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 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., & Avolio, B. J. (1995). The Multifactor Leadership Questionnaire – 5x short form. Redwood: Mind Garden.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Çelik Şahin, Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286. <https://doi.org/10.17755/esosder.535159>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Demir, M. B. (2024). İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 10(1), 67-76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10620014>
- Denhardt, J. V., & Campbell, K. B. (2006). The Role of Democratic Values in Transformational Leadership. *Administration & Society*, 38(5), 556-572. <https://doi.org/10.1177/0095399706289714>

- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R., (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal Of Organizational Change*, 12(2), 80-88.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 43, 359-396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587–606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
- Ersöz, B. & Özmen M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 170-179
- Gül Öztürk, D. (2019). Örgüt İkliminin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Medikal Sanayi Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 335-356.
- Gümüşluoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Günçan, Ö. (2023). Dijitalleşme ve Dijital Yenilik. Gönül Gül Ekşi & Nurdan Apaydın (Ed.) *Örgütlerde Dijitalleşme* (pp. 161-178). Nodel Bilimsel.
- Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.20162922025>
- Hayes, A. F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York, NY: Guilford Publications, Inc.
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ., & Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Jung, D. I., Chow, C., & 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.
- Kacır, Ü., & Sönmez, F. (2024). İşletmelerde İnovasyon Çalışmalarının Kurumsal İtibar Algısına Etkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 282-314. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1400680>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).
- Karaçuha, E. & Pado, G. (2018). Dijital inovasyon stratejisi yönetimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 118-130. <https://doi.org/10.21733/ibad.370586>
- Kelly, P. & Kranzburg M. (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco: San Francisco Press.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>

- Kutanis, R. Ö., & Mesci, M. (2013). Bilgi Yönetimi İle Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(3), 367-381.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Guinet, A., & Heilbrunn, S. (2018). The role of transformational leadership, digital transformation, and adaptability in firm performance. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 175-185.
- Linda, L., Agustinus, P., Paula, T., & Sanjeev, K. (2021). *Transformational Leadership Impact on Organizational Effectiveness*. Paper presented at the Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management
- Likar, B. (2013). *Innovation Management*. Slovenia: Korona plus d.o.o.
- Łobacz, K. & Tylżanowski, R. (2022). Digitalisation levels of innovation management practices – pilot study of service SMEs in Poland, *Procedia Computer Science*, 207, 3764–3773. doi: 10.1016/j.procs.2022.09.438
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741–764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.4067/s0718-18762018000200101>
- Nadkarni, S.P., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O., (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities, *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.10.005
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özçelik Baloğlu, Ö. (2023). Teknolojik Bir Dönüşüm Olarak Dijitalleşme Kavramı ve Etkileri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1189-1210. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1276723>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Raković, L., Marić, S., Milutinovic, L. D., Vukovic, V., & Bjekić, R. (2024). The role of leadership in managing digital transformation: A systematic literature review. *Business Administration and Management*, 27(2), 87-107. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2024-2-006>
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>

- Susantinah N., Jusman I. A. & Ardi M. (2023). Transformational leadership dynamics and its influence on innovation in the realm of entrepreneurial management. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 245–250. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.88>
- Swift, M., & Lange, D. (2018). Digital leadership in Asia-Pacific. *Korn Ferry*.
- Şahbaz, A. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 20-38. <https://doi.org/10.31006/gipad.322084>
- Şimşit, Z. T., Vayvay, Ö., & Öztürk, Ö. (2014). An Outline Of Innovation Management Process: Building A Framework For Managers To Implement Innovation. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 150, 690-699. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.021>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram, araştırma ve uygulama* (pp. 1–5). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786257052252.01>
- Üzmez, S. S. & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127 <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi, 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>
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital Transformation: Conceptual Framework. In Proceedings of 6th International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, *Management and Economics Engineering*, 721-724 <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52, 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weber, E., Krehl, E. H., & Buttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16, 6-22. doi: 10.1002/jls.21810
- Zuraik, A., & 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. doi: 10.1108/EJIM-10-2017-0142