

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL İNOVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Doktora Tezi

Fuat CEYLAN

İSTANBUL- 2023

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL İNOVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Doktora Tezi

Fuat CEYLAN
200014164

Danışman, Doç. Dr. Pınar BAŞAR

İSTANBUL- 2023

ETİK BEYANI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Fuat CEYLAN

TEŞEKKÜR

Yıllarca süren ve eğitim kariyerimin en önemli safhalarından biri olan doktora eğitimim ve doktora tezimi tamamlanmanın gururunu yaşıyorum. Bu süre içerisinde benden desteğini esirgemeyen ve her daim destek ve teşvikleriyle yanımda olan, bana yol gösteren, motivasyon sağlayan ve başarılı olmamda katkısı olan değerli insanlara teşekkür etmek istiyorum.

İlim deryasına küçük bir damla olmasını, gelecek nesillere ulaşip filizlenmesini ve akademi dünyasına katma değer sunmasını umduğum tezimin çok uzun süren hazırlık, yol ve hitâm süreçlerinde çok kıymetli güzel insanların katkısı, duası ve desteği var; gönül her birinden tek tek teşekkür etmek ister ancak tek sayfaya sığdırmamız gerektiği için hepsine gönülden teşekkürlerimi bu satırla arz etmek isterim.

İstanbul Ticaret üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme ana bilim dalı bölüm başkanı Sayın Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut hocama tüm desteği için şükranlarımı arz ederim.

Doktora tez sürecinde danışman hocam olan Doç. Dr. Pınar Başar'a, değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim. Tez izlemelerimde yorumlarıyla bana yön veren, eksiklerimin tamamlanmasını sağlayan değerli Hocalarım Prof. Dr. Akın Marşap, Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu ve Prof. Dr. Sabri Öz'e samimi duygularıyla teşekkür ederim. Ayrıca dersini aldığım diğer tüm hocalarımdan ayrı ayrı teşekkür ederim, tezim için anket dolduran kıymetli vakitlerini ayıran tüm katılımcılara teşekkür ediyorum. Eğer onların bu değerli katkıları olmamış olsa idi, bu akademik çalışma sonuçlanmayabilirdi.

Yüksek Lisans ile başlayan ve Doktora programıyla devam eden hayatımdaki bu önemli akademik dereceye bitirme sürecinde her daim sonsuz desteğiyle yanımda olan kıymetli dostum kardeşim ve aynı zamanda sınıf arkadaşım değerli Famil Çeçe 'ye şükranlarımı iletiyor, teşekkür ediyorum.

Son olarak bana hayata beşikten mezara kadar ilim öğren felsefesiyle bana yol gösteren annem-babam başta olmak üzere her koşulda yanımda olan beni destekleyen aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

ÖZET

Dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon, 21. yüzyılın karmaşık ve hızla değişen iş ortamında örgütlerin başarısı için kritik unsurlardır. Bu kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılması, örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürmek ve pazarlarında öncü olmak için bazı fırsatlar sunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini araştırmak ve bu etkinin stratejik yönetim ve dönüştürücü liderliği aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini incelemektir. Bu doğrultuda İstanbul ilinde faaliyet gösteren şirketlerin beyaz yaka ve yöneticilerine yönelik uygulanan anketler ile veriler elde edilerek yapısal eşitlik modeli ile analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında dijital dönüşüm ile stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca stratejik yönetim ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon ölçeği arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Öte yandan dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgütsel inovasyon arasında da benzer şekilde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada stratejik yönetimin dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında bir aracılık rolü oynadığı ve dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında bir aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde kısmen dönüşümcü liderlik tarafından aracılık edildiği ortaya konulmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasında önemli ve anlamlı ilişkilerin var olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital dönüşüm, Stratejik yönetim, Dönüşümcü liderlik, Örgütsel inovasyon*

ABSTRACT

Digital transformation, strategic management, transformational leadership, and organizational innovation are critical elements for the success of organizations in the complex and rapidly changing business environment of the 21st century. Understanding the relationships between these concepts offers some opportunities for organizations to sustain their competitiveness and become pioneers in their markets. The primary purpose of this study is to investigate the impact of digital transformation on organizational innovation and to examine how this impact is realized through strategic management and transformative leadership. In this direction, data were obtained through questionnaires applied to white-collar employees and managers of companies operating in Istanbul and analyzed with structural equation modeling. Within the scope of the study, a positive and significant relationship is observed between digital transformation and strategic management, transformational leadership and organizational innovation. In addition, a positive and significant relationship was determined between strategic management and transformational leadership and organizational innovation scale. On the other hand, a similarly positive and significant relationship was found between transformational leadership scale and organizational innovation. The study determined that strategic management mediates between digital transformation and organizational innovation, and transformational leadership mediates between digital transformation and organizational innovation. However, the results revealed that the effect of digital transformation on organizational innovation is partially mediated by transformational leadership. These results show significant relationships between digital transformation, strategic management, transformational leadership, and organizational innovation.

Keywords: *Digital transformation, Strategic management, Transformational leadership, Organizational innovation*

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 5. 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı	120
Tablo 5.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu	122
Tablo 5.3. Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı	122
Tablo 5.4. Stratejik Yönetim Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu	124
Tablo 5.5. Stratejik Yönetim Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı.....	124
Tablo 5.6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu.....	125
Tablo 5.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı	126
Tablo 5.8. Örgütsel İnovasyon Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu	127
Tablo 5.9. Örgütsel İnovasyon Ölçeği' nin Açıklayıcı Faktör Yapısı.....	128
Tablo 5.10. Dijital Dönüşüm Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri.....	130
Tablo 5.11. Stratejik Yönetim Ölçeği İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri.....	132
Tablo 5.12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri	134
Tablo 5.13. Örgütsel İnovasyon Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri	135
Tablo 5.14. Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler	137
Tablo 5.15. Stratejik Yönetim Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler	138
Tablo 5.16. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bilgiler.....	139
Tablo 5.17. Örgütsel İnovasyon Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bilgiler	139
Tablo 5.18. Dijital Dönüşüm Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	140
Tablo 5.19. Stratejik Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	141
Tablo 5.20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	141

Tablo 5.21. Örgütsel İnovasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	142
Tablo 5.22. Toplam Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon	143
Tablo 5.23. Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon Arasında Stratejik Yönetimin Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	144
Tablo 5.24. Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon Arasında Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	146
Tablo 5.25. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri.....	149
Tablo 5.26. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Sonuçlar	150
Tablo 5.27. Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Tablosu.....	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Erken Stratejik Model (Kaynak: Dutton & Duncan, 1987: 105).....	44
Şekil 2 Birinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Teknoloj İtme Modeli)	95
Şekil 3 İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Pazar Çekme Modeli).....	96
Şekil 4 Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli.....	97
Şekil 5. Araştırma Modeli	108
Şekil 6 Dijital Dönüşüm Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği.....	131
Şekil 7. Stratejik Yönetim Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği	133
Şekil 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği	134
Şekil 9. Örgütsel İnovasyon Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği	136
Şekil 10. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Sağlandığı Yol Grafiği.....	149

KISALTMALAR

DD	: Dijital Dönüşüm
SY	: Stratejik yönetim
DL	: Dönüşümcü Liderlik
Oİ	: Örgütsel İnovasyon
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
EKK	: En Küçük Kareler
AGFI	: Adjusted Goodness-of-fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
FI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
GFI	: Goodness-of-fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Marjinal Artış Uyum İndeksi)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
RFI	: Relative Fit Index (Bağıl Uyum İndeksi)
RMR	: Root Mean Square Error (Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatasının Kareli Ortalamasının Karekökü)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK BEYANI	i
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL OLARAK DİJİTAL DÖNÜŞÜM.....	4
1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı.....	4
1.2. Dijital Dönüşüm Unsurları.....	7
1.2.1. Hizmet Sunumunu Dönüşümü İçin Teknolojinin Kullanılması.....	7
1.2.2. Dönüşüm Sonucu Değer Yaratma.....	9
1.2.3. Vatandaşlarla İlişkilerde Teknolojiyi Kullanma	9
1.3. Dijital Dönüşüm Teknolojileri.....	10
1.3.1. Nesnelerin İnterneti.....	10
1.3.2. Bulut Bilişim.....	12
1.3.3. Büyük Veri.....	12
1.3.4. Yapay Zeka	13
1.3.5. Siber Fiziksel Sistemler	14
1.3.6. 5G Ağları	15
1.3.7. Blok Zinciri.....	15
1.3.8. Büyük Veri Analitiği.....	15
1.4. Dijital Dönüşümün Önemi	16
1.5. Dijital Dönüşümün Etkisi.....	17
1.6. Dijital Dönüşüm Stratejileri	19
1.7. Dijital Dönüşüm Yaklaşımları	21
1.8. Türkiye’de Dijital Dönüşüm	22

1.9.	Dijital Dönüşümün Küresel Zorlukları	23
2.	STRATEJİK YÖNETİM	26
2.1.	Stratejik Yönetim Kavramı	26
2.2.	Stratejik Yönetimle İlişkili Kavramların Tanımlanması.....	30
2.2.1.	Yönetim.....	30
2.2.2.	Strateji	31
2.2.3.	Politika	33
2.2.4.	Plan	34
2.2.5.	Stratejik planlama	34
2.2.6.	Amaç ve Hedefler	35
2.2.7.	Stratejik vizyon	36
2.2.8.	Misyon	36
2.2.9.	Dış ortam.....	37
2.2.10.	İç ortam	38
2.2.11.	Kuruluşun felsefesi	38
2.3.	Stratejik Yönetimin Önemi	38
2.4.	Stratejik Yönetim Süreci.....	43
2.4.1.	Kavramsal Araştırma	43
2.4.2.	Analitik Araştırma.....	45
2.5.	Stratejik Yönetimin Hedefi	47
2.6.	Stratejik Yönetimin Faydaları.....	48
2.6.1.	Finansal Faydalar	50
2.6.2.	Finansal Olmayan Faydalar	50
2.7.	Stratejik Yönetim Öğeleri	51
2.7.1.	Örgüt Üst Yönetimi.....	51
2.7.2.	İşletmenin Vizyon, Misyon ve Hedefleri	51
2.7.3.	Çevresel Faktörler	51
2.7.4.	Mevcut Kaynak Yapısı.....	52
2.8.	Stratejik Yönetim Yaklaşımları	52
2.8.1.	Bütünleşik Planlama Yaklaşımı	53
2.8.2.	Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı	53
2.8.3.	Sezgi Yaklaşımı	53
2.8.4.	Stratejik Faktör Yaklaşımı	54
2.8.5.	Uygun Faaliyet Alanı Yaklaşımı.....	54

2.8.6.	Benzetme Yaklaşımı	54
3.	LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	55
3.1.	Liderlik Kavramı.....	55
3.2.	Yönetici Kavramı.....	57
3.3.	Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	59
3.4.	Liderlik Tarzları	62
3.4.1.	Demokratik liderlik	62
3.4.2.	Otokratik liderlik.....	63
3.4.3.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	63
3.4.4.	Vizyoner liderlik	64
3.4.5.	Otantik liderlik	65
3.4.6.	Hizmetkâr liderlik	67
3.4.7.	Karizmatik liderlik	68
3.4.8.	Etkileşimci liderlik.....	69
3.5.	Dönüşümcü Liderlik Kavramı	70
3.5.1.	Dönüşümcü Liderlik Teorileri	73
3.5.1.1.	Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	73
3.5.1.2.	Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi	74
3.5.1.3.	Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	76
3.5.2.	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	78
3.5.2.1.	İdealleştirilmiş Etki	78
3.5.2.2.	İlham Verici Motivasyon	79
3.5.2.3.	Entelektüel Uyarım	80
3.5.2.4.	Bireysel Destek	80
3.5.3.	Dönüşümcü Liderin Davranışları.....	81
3.5.4.	Dönüşümcü Liderin Özellikleri	81
4.	İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON	84
4.1.	İnovasyon Kavramı	84
4.1.1.	İnovasyon ile İlgili Yapılan Çalışmalar	85
4.1.1.1.	Schumpeter.....	85
4.1.1.2.	Maclaurin	85
4.1.1.3.	Edwn Mansfeld	86
4.1.1.4.	Chrstopher Freeman.....	87
4.2.	İnovasyon Sınıflandırmaları.....	88

4.2.1.	Değişim Türüne Göre İnovasyonun Türleri	88
4.2.1.1.	Ürün inovasyonu (Product innovation)	88
4.2.1.2.	Süreç inovasyonu (Process innovation)	90
4.2.1.3.	Pazarlama inovasyonu (Marketing innovation)	90
4.2.2.	Değişim Düzeyine Göre İnovasyon Türleri	91
4.2.2.1.	Radikal inovasyon (Radical innovation)	91
4.2.2.2.	Artımsal inovasyon (Incremental innovation)	92
4.2.3.	Teknoloji Kullanma Derecesine Göre İnovasyonun Türler	93
4.2.3.1.	Teknik inovasyon (Technical innovation)	93
4.2.3.2.	İdari inovasyon (Administrative innovation)	94
4.2.4.	Oslo Kılavuzunun (OECD, 2005) İnovasyon Sınıflandırması	94
4.3.	İnovasyon Modelleri	95
4.3.1.	Birinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Teknoloji İtme Modeli)	95
4.3.2.	İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Pazar Çekme Modeli)	96
4.3.3.	Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli	97
4.3.4.	Dördüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli	98
4.3.5.	Beşinci Jenerasyon İnovasyon Modeli	99
4.3.6.	Altıncı Jenerasyon İnovasyon Modeli	99
4.4.	Örgütsel İnovasyon Kavramı	100
4.4.1.	Örgütsel İnovasyonun İlkeleri	101
4.4.2.	Örgütsel İnovasyonun Önemi	102
4.4.3.	Örgütsel İnovasyonu Belirleyen Faktörler	104
4.5.	Örgütsel İnovasyon Süreci	104
5.	DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖRGÜTSEL İNOVASYON, STRATEJİK YÖNETİM VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARSINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ VE UYGULAMASI	
	107	
5.1.	Araştırmanın Amacı	107
5.1.	Araştırmanın Önemi	107
5.3.	Araştırmanın Modeli	108
5.4.	Teorik Alt Yapı ve Hipotezler	109
5.4.1.	Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişki	109
5.4.2.	Dijital Dönüşüm ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki	110

5.4.3. Stratejik yönetim ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki	111
5.4.4. Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide stratejik yönetimin aracılık rolü.....	112
5.4.5. Dijital dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki	112
5.4.6. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki.....	113
5.4.7. Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolü.....	114
5.4.8. Demografik Kontrol Değişkenleri.....	114
5.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	114
5.6. Araştırmanın Yöntemi	115
5.7. Araştırmanın Ölçüm Araçları.....	116
5.7.1. Dijital Dönüşüm Ölçeği.....	116
5.7.2. Stratejik Yönetim Ölçeği.....	117
5.7.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	117
5.7.4. Örgütsel Inovasyon Ölçeği	117
5.8. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	118
5.9. Araştırma Bulguları	119
5.9.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları..	119
5.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	121
5.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	128
5.9.4. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlilik Çalışması	136
5.9.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Analizleri.....	140
5.9.6. Korelasyon Analizi	142
5.9.7. Aracılık Değişken Analizi.....	144
5.9.8. Yapısal Eşitlik Modeli.....	148
5.9.9. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	151
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKLAR	157
EKLER.....	196

GİRİŞ

Dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon, 21. yüzyılın karmaşık ve hızla değişen iş ortamında örgütlerin başarısı için kritik unsurlardır. Bu kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılması, örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürmek ve pazarlarında öncü olmak için benzersiz fırsatlar sunar. Dijital dönüşüm teknolojinin iş süreçlerine, kültüre ve müşteri deneyimlerine entegre edilmesi anlamına gelir. Dijital dönüşüm, veri analitiği, bulut bilişim, yapay zekâ ve diğer gelişmiş teknolojileri kullanarak iş süreçlerini daha verimli, esnek ve ölçeklenebilir hale getirebilir. Bununla birlikte, Dijital dönüşümün başarısı, örgütün stratejik yönetimi ile yakından ilişkilidir.

Stratejik yönetim, örgütün uzun vadeli hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları belirler. Stratejik yönetim, Dijital dönüşüm hedeflerini ve yol haritasını belirlerken önemli bir rol oynar. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlik, dijital dönüşümün başarısı için kritik öneme sahiptir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini örgütün vizyonunu ve hedeflerini benimsemeye teşvik eder ve onları bu hedeflere ulaşmak için gerekli değişiklikleri yapmaya yönlendirir. Bu liderler, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların motivasyonunu ve taahhüdünü artırabilir ve böylece örgütsel inovasyon olasılığını artırabilir.

Örgütsel inovasyon, bir örgütün yeni ürünler, hizmetler veya iş süreçleri geliştirme yeteneği anlamına gelir. Örgütsel inovasyon, stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlik tarafından teşvik edilen ve dijital dönüşüm sürecinde hızlandırılan bir süreçtir. Örgütsel inovasyon, örgütün pazardaki rekabet gücünü artırabilir ve sürdürülebilir büyüme ve başarıyı teşvik edebilir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiler, örgütlerin dijital çağda başarılı olmaları için kritik öneme sahiptir. Bu kavramlar, birbirlerini tamamlar ve birlikte, örgütlerin karmaşık ve hızla değişen iş ortamında başarılı olmalarını sağlar. Bu nedenle, bu kavramların anlaşılması ve uygulanması, her modern örgütün stratejik gündeminde öncelikli olmalıdır.

Dijital dönüşüm, sadece teknolojik değişiklikler anlamına gelmez, aynı zamanda stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlikle desteklenen bir kültürel ve iş süreçleri değişikliğini de gerektirir. Stratejik yönetim, dijital dönüşüm sürecinin hedeflerini ve yol haritasını belirlerken, dönüşümcü liderler bu dönüşümü örgütsel düzeyde gerçekleştirir. Bu süreçler, örgütsel inovasyonu teşvik eder ve yeni fırsatlar yaratır, böylece örgütün sürdürülebilir büyüme ve başarısını garanti eder. Bu kavramların birlikte ele alınması, örgütlerin dinamik iş ortamlarına uyum sağlamasını, yenilikçi çözümler geliştirmesini ve değer yaratmasını sağlar. Teknoloji odaklı bir dijital dönüşümün ötesine geçerek, bu kavramlar örgütlerin iş modellerini, kültürlerini ve liderlik yaklaşımlarını dönüştürme potansiyelini taşır. Bunun yanında, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon konularında daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu kavramların birbiriyle etkileşimi ve iş dünyasına olan etkileri, hala tam olarak anlaşılmış değil ve bu alandaki bilgi boşluklarını doldurmak için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu, örgütlerin bu kavramları daha etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için kritik öneme sahiptir.

21. yüzyılın hızla değişen iş dünyasında, inovasyon ve dijital dönüşüm önemli stratejik araçlar haline gelmiştir. Bu bağlamda, örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde stratejik yönetim ve dönüşümcü liderliğin rolünü anlamaları, örgütsel inovasyonu artırmak ve iş performansını iyileştirmek için kritik öneme sahiptir. Bu tezin amacı, dijital dönüşümün ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek ve stratejik yönetim ile dönüştürücü liderliğin bu ilişkideki aracılık rolünü belirlemektir.

Dijital dönüşüm ve üç alt tutumu (bilişsel, duygusal ve davranışsal), stratejik yönetim ve iki alt boyutu (kaynak ve çevre), dönüşümcü liderlik ve dört alt boyutu (ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi) ve inovasyon, birbirleri ile dinamik bir ilişki içerisindedir. Bu tez, dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini ve stratejik yönetim ve dönüştürücü liderliğin bu etkiye nasıl aracılık ettiğini incelemektedir. Bu kavramların birlikte ele alınması, örgütlerin dijital dönüşümü yönetirken stratejik yönetim ve liderlik stratejilerinin önemini vurgulamaktadır.

Literatürde, dijital dönüşüm ve inovasyonun ilişkilendirildiği birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak, stratejik yönetim ve dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü inceleyen çalışmaların eksikliği dikkat çekicidir. Bu çalışma, bu alandaki literatüre katkı sağlamayı ve konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Araştırmamız, dijital dönüşüm sürecinde inovasyonu artırmak için stratejik yönetim ve liderlik yaklaşımlarının nasıl kullanılabileceğini ve bu yaklaşımların örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini belirlemeye çalışacaktır.

Bu çalışmanın özgün yanı, incelenen değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve birbirine olan etkisinin incelenmesidir. Bu nedenle, bu çalışma, bu alanda bilimsel katkı sağlayabilir ve işletme literatürüne değer katabilir. Araştırmanın sonuçları, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren profesyonellere yol gösterici nitelikte olabilir.

Bu çalışma, inovasyon ve dijital dönüşümün önemli bir ilişkisi olduğunu ve bu ilişkinin stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlik tarafından yönlendirilebileceğini öne sürmektedir. Dijital dönüşümün stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlik ile birlikte değerlendirildiğinde, bu faktörlerin örgütsel inovasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini öngörmekteyiz. Ayrıca, bu kavramların dijital dönüşüm sürecinde nasıl bir rol oynadığını daha iyi anlamak, örgütlerin bu süreçte başarılı olmalarını sağlamak için gereklidir. Bu çalışma, dijital dönüşüm ve inovasyon arasındaki ilişkiyi, stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlik bağlamında ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçları, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir ve örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde inovasyonu nasıl artırabileceğine dair yeni stratejiler ve yaklaşımlar sunabilir. Bu çalışma, aynı zamanda, bu alandaki mevcut bilimsel literatüre değerli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

1. KAVRAMSAL OLARAK DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Bu bölümde dijital dönüşüm kavramı ele alınarak dijital dönüşüm teknolojileri olan blok zinciri, bulut bilişim, nesnelerin interneti, siber fiziksel sistemler, yapay zekâ, büyük veri, 5g ağları ve büyük veri analitiği konuları ele alınmıştır. Ayrıca Türkiye’de dijital ve küresel zorlukları konuları incelenmiştir.

1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijital dönüşüm, değişmekte olan piyasa ve iş gerekliliklerini karşılayabilmek adına güncel iş prosesleri, müşteri ve kültür tecrübeleri meydana getirmek ya da var olan durumu değiştirebilmek adına dijital teknolojik unsurların kullanılma süreci olarak ifade edilir. Dijital dönüşüm daha kapsamlı olarak, bir işletmenin bütün sürecine dijital teknolojilerin entegre edilmesi olarak tanımlanabilir. Temelde dijital dönüşüm çalışılma biçimini değiştirerek müşteriye değer sunmaktadır. Ayrıca, kurumların statüko sürecine de daimî bir meydan okuma hareketi olarak düşünülebilir. Böylece kurumlar denemelerde bulunarak ve başarısızlıkları ile başa çıkmalarını sağlayan kültürel bir değişim süreci olarak ifade edilebilir (Matt vd., 2015: 341).

Dijital dönüşümü gerçekleştiren ilk şirketler modern teknoloji şirketleri olsa da sağlık, elektronik, makine, enerji ve otomotiv gibi endüstriler dijital dönüşümün yolunu izlemektedirler. Dönüşüm, bağımsız kararlar alabilen ürünler, müşteriler, şirketler ve sistemlerin bağlanabilirliği ile veri toplama ve kullanma gibi yeni fırsatlar yaratabilmektedir (Remane vd., 2017: 42)

Dijital dönüşüm her bir firma için farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle her kesim için geçerliliği olan bir tanımın belirlemesi güçtür. Ayrıca, genel olarak dijital dönüşüm, teknolojik ürünlerin bir kurumun tüm süreçlerine entegre edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Nitekim bu durum kurumların çalışma biçimlerine ve müşterilerine değer sağlama şekillerine yönelik temel değişimlere sebep olmaktadır (Baker, 2015: 183).

Dijital dönüşüm kavramı ilk olarak 2000’li yılların başında Patel ve McCarthy (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Patel ve McCarthy (2000) çalışmalarında e-iş kavramı etrafında dijital dönüşümü içeren, Business-to-Business (B2B) ve Business-to-Business’da e-işin benimsenmesini ele almışlardır. Çalışma kapsamında dijital

dönüşüm çerçevesinde e-işin algılanmasının, uygulanmasının ve benimsenmesinin zorlukları incelenmiştir. Ayrıca organizasyonlarında e-iş yapmanın verimli yollarını arayan işletme sahiplerine genel bir yönlendirme sağlanmıştır. Bunun yanında Patel ve McCarthy (2000) çalışmalarında Educational Testing Services (ETS) adını verdikleri uluslararası bir panel teşkil ederek, mevcut ve ortaya çıkan Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) artan etkisini incelemişlerdir.

Dijital dönüşüm kavramının bir çok tanımı bulunmasının yanında bu tanımlamalar birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Pani ve Pramanik (2020), mevcut dijital dönüşüm tanımlarının “bazen oldukça kapsamlı, tutarsız ve referans noktası olarak kıyaslanamaz” olduğunu belirtmektedir. Schallmo vd. (2017) ise dijital dönüşümü teknoloji, iş ve süreç değişimi ve ağ oluşturma gibi farklı odaklara sahip çeşitli tanımları yaparak dijital dönüşüm çerçevesini tüm katma değer zincirlerinde işletmeler ve müşteriler gibi aktörlerin ağ oluşturmaları içerdiğini ve yeni teknolojilerin uygulanması olarak ifade etmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, verilerin çıkarılması, bu verilerin analiz edilmesi ve eyleme dönüştürülebilir bilgilere dönüştürülmesini içeren beceriler gerektirir. Bu bilgiler, kararları etkinleştirmek ve/veya faaliyetleri başlatmak için seçenekleri hesaplamak ve değerlendirmek için kullanılmalıdır. Dijital dönüşüm, kurumların ekosistem zorunluluklarına yanıt olarak bilinçli olarak üstlendiği karmaşık bir süreçtir. Bir şirketin performansını ve erişimini artırmak için dijital dönüşüm oldukça önemli bir gereksinimdir. Şirketler dijital dönüşüm sayesinde şirketleri, iş modellerini, süreçleri, ilişkileri ve ürünleri değerlendirebilmektedirler. Bir diğer ifadeyle dijital dönüşüm, kurumlar ve kilit paydaşlar için farklı faydalar elde etmek için dijital teknolojilerin uygulanması ve kullanılmasıdır (Schallmo vd., 2017: 4).

Dijital dönüşüm iş ağı, endüstri veya toplum gibi bir varlığa kilit kaynakların ve yeteneklerin stratejik olarak kullanılarak paydaşlar için değer yaratılması şeklinde ifade edilebilir. Araştırmacılar dijital dönüşümü, insanların farklı şeyler yapmaya başladığı bir paradigma kayması olarak gördükleri için tüm tanımlar dikkatle incelenmiştir (Gong ve Ribiere, 2021: 10).

ETS panelinin odak noktası, BİT okuryazarı olmak için ne tür iş uygulamalarının gerekli olduğunu tartışmaktır. ETS, dijital dönüşüm kapsamında BİT okuryazarlığı

için bir çerçeve geliştirmiştir. Ancak henüz dijital dönüşümün tanımı tam olarak yapılamamıştır. Zhu vd., (2006), özellikle e-ticaret şirketleri olmak üzere etkin teknoloji şirketlerinin inovasyon yayılımını analiz ederken dijital dönüşüm kavramını örneklemiştir. Araştırma, dijital dönüşümün benimsenme sonuçlarını anlamak için şekillendirilmiştir. Tilson vd. (2010) gelecekte bilgi teknolojilerinin benimsenmesini şekillendirmede dijital temellerin merkezi rolü için bir örnek oluşturmuştur. Ayrıca dijitalleşmeyi, dijital teknolojilerin altyapısına katkıda bulunan daha geniş sosyal ve örgütsel koşullara dijitalleştirme yöntemlerini uygulamanın sosyo-teknik süreci olarak görmüşlerdir.

Westerman vd. (2014), dijital dönüşümü, kuruluşların performansını artırmak adına teknolojinin kullanımı şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca müşteri anlayışı, üst düzey büyüme, müşteri temas noktaları, süreç dijitalleştirme, çalışan etkinleştirme gibi performans yönetimi, dijital olarak değiştirilmiş işletmeler, yeni dijital işletmeler ve dijital küreselleşme gibi kuruluşların iş süreçlerinin unsurlarını vurgulamıştır. Benzer şekilde, diğer araştırmacılar dijital dönüşümü gömülü hizmetler, analitik ve mobil çözümler gibi yeni dijital teknolojilerin kullanımı olarak ilişkilendirmiş, kuruluşlarda yeni iş modelleri oluşturmaktan müşteri anlayışını geliştirmeye ve operasyonları düzene sokmaya kadar uzanan önemli iş gelişmelerini sağlamıştır (Fitzgerald vd., 2014).

Cherry (2016), dijital dönüşümde milenyumda işlerin değişmesi olarak yaklaşmış ve katı iş yerlerinden akışkan iş yerlerine geçişi (işçiler için mobil çalışma fırsatlarının sağlanması, yani değişen çalışma alanlarının mevcudiyeti olarak ortaya çıktı) ve kuruluşlar arasında erişilebilir sınırlar olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dijital bir modelin ortaya çıkmasını ve entelektüel profesyonellerin sermayesi üzerinde yüksek bir değere ulaşmasını sağlamıştır

Hinings vd. (2018), organizasyonlar, alanlar, endüstriler veya organizasyonlarda yer alan oyunun mevcut kurallarını değiştirme, tehdit etme, ikame etme veya tamamlama yeteneğine sahip çeşitli dijital yeniliklerden oluştuğu için dijital dönüşümün kapsamlı bir tanımını yapmışlardır. Ekosistemler bu tür dijital yeniliklerin varyasyonları, aktörler, çerçeveler, kavramlar, süreçler ve değerler sağlamayı içerebilir. Kuruluşlar, dönüşüm yoluyla aktörler, yapılar, değerler ve uygulamalar gibi iç dinamikleri

yenilemeye teşvik eder. Dijital inovasyon ve dönüşümün olmazsa olmazı olan hızlı büyüyen ve radikal değişimler, organizasyonların dönüşüm sürecini daha da ileriye taşımasına yardımcı olacaktır.

1.2. Dijital Dönüşüm Unsurları

Dijital dönüşüm, günümüzde internet çağı olarak adlandırılan ortamda, hizmet ve mamullerin hem çevrim dışı hem de çevrim içi olarak sunulmuş olduğu koşullarda, şirketlerin rekabet gücünü artırmak amacıyla yeni teknolojilerin kullanılması ihtiyacı ile bağlantılı bir kavramdır. Hizmet dönüşümünün çevrim içi sunulması ise, standartlaştırma ile kişiselleştirilebilme ve otomasyon geliştirmenin bir biçimi olarak sunulmaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşüm, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak amacıyla yeni teknolojilerin kullanılmasıyla iş modellerinin yeniden yapılandırılması sürecini ifade etmektedir. Dijital dönüşümün üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; hizmet sunumunu dönüştürmek için teknolojiyi kullanma, kurum kültürünü ve vatandaşlarla ilişkileri dönüştürmek için teknolojiyi kullanma ve dönüşüm sonucu olarak değer yaratmaktır (Berman, 2012: 17).

1.2.1. Hizmet Sunumunu Dönüşümü İçin Teknolojinin Kullanılması

Hizmetlerin sunum biçimindeki değişiklikler dijital dönüşüm çabalarının sonuçlarından biridir. Aynı zamanda, ürün ve hizmetleri müşterilerin değişen ihtiyaçlarına göre uyarlamak için müşterilerle yeni doğrudan etkileşim biçimlerinin kurulabilmesi dijital dönüşüm ile mümkün olabilmektedir. Bu durumda temel iş modeli için dış üreticiler ve tüketiciler arasındaki etkileşimler için alan yaratılmaktadır. Dijital dönüşüm, gerçek zamanlı izleme ve güncelleme sağlayan akıllı ürünlerin üretim süreçlerini ve müşteri ilişkilerini dönüştüren hizmetlerin yaygınlaşmasıyla da görünür kılınmaktadır (Porter ve Heppelmann, 2015: 99).

Özel sektörde dijital dönüşümün uygulanması, mevcut hizmet sunma yöntemlerini tamamen yeni iş modelleri ile değişimini ortaya koymaktadır. Örneğin profesyonel olmayan sürücüler tarafından Uber kullanılarak müşterilere doğrudan bir cep telefonu uygulaması üzerinden bağlanan bir hizmet olarak sunulan taksi hizmetleri yeni bir iş modeli olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum dijital dönüşümün hizmet sunumu için mevcut kanalların ve hizmeti sunan aktörlerin değiştirdiğini göstermektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, yeni pazar payları kazanmak, yeni pazarlara girmek ve aynı

zamanda yeni müşteriler kazanmak için bir fırsat olarak görülmektedir (Mergel vd., 2019: 3).

Kamu sektöründe hizmet sunumundaki değişimler daha çok “e-devlet” kavramı altında ele alınmaktadır. Genel olarak kamu sektöründe dijital dönüşümün odak noktası yeni iş modellerinin yaratılması değil, hizmet sunumunu vatandaşlar için daha verimli ve erişilebilir hale getirme çabalarıdır (Meijer ve Bekkers, 2015: 241). E-devlet kavramı, son yirmi yılda kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve birçok tanımı bulunmaktadır. Rooks vd. (2017) e-devletin, vatandaşlara devlet bilgisi sağlamak için internet ve BT kullanımına odaklandığını ifade etmiş ve bu hizmetin vatandaşlara hizmet sunmak için BT kullanımını vurgulamıştır. Kamuda dijital dönüşüm BT aracılığıyla vatandaşlarla etkileşimi sağlayan önemli bir araçtır (Ma ve Zheng, 2017: 2).

E-devletin faydaları, esas olarak hizmetlerin iyileştirilmesine ve hükümet verimliliğinde artışa yol açan hizmet sunumuna odaklanır (Cordella ve Tempini, 2015: 282; Linders vd., 2018: 69). Kamu kuruluşları içinde e-devletin gelişimini teorileştiren ve analiz eden modeller, e-devlet uygulamasının sonraki aşamalarında, idarelerin odaklarını hükümet dışına kaydardığını ve menfaatlerini paydaşlarının yararına aldıklarını ileri sürmektedirler. E-devlet esas olarak hükümet içindeki değişime odaklanmakta ve dijital dönüşümü çoğunlukla hizmet sunumunu çevrimdışıdan çevrimiçiye almak amacıyla kullanmaktadır. Ancak e-devlet hizmet sunumunun amacını ve tarzını yeniden tasarlamak veya yeniden değerlendirmekle ilgilenmemektedir. E-devlet analizleri genellikle teknolojiye yeniliklerin nasıl kullanıldığına, özellikle de hizmetlerin sunulmasında internetin kullanılmasına odaklanmaktadır (Bretschneider ve Mergel, 2011: 187-203).

Janowski (2015), e-devletin yalnızca bir kuruluş içinde değişikliklere neden olduğu, e-yönetişim ve politikanın etkin olduğu elektronik yönetişimin de dış ilişkileri dönüştürdüğü sonucuna varmaktadır. Meijer ve Bekkers (2015) e-devlet araştırmalarının teknoloji aracılığıyla başlatılan kademeli dijital dönüşümü açıklamaya odaklandığını eleştirmektedir. Tassabehji vd. (2016) e-devletin hizmet sunumunda verimliliği artırmayı hedeflediğini ifade etmektedir ve kamudaki değişimi teknolojinin olanaklı kıldığı değişimden kaynaklandığını ileri sürmektedir.

1.2.2. Dönüşüm Sonucu Değer Yaratma

Dijital dönüşümün değer yaratma zinciri faaliyetleri tüketicilerin ve kuruluşların birbirlerine bağlılığı ve işbirliği ile karakterize edilen bir paradigma değişimidir. Bu değişimin temel unsurları; ortak tasarım, birlikte oluşturma, ortak üretim, ortak pazarlama, ortak- dağıtım ve ortak finansman olarak sıralanabilir. İdari süreçlerle ilgili olarak; BT'ler departmanlar arasındaki koordinasyonu destekleme gibi organizasyonel süreçleri, yönetebilme potansiyeline de sahiptir (Cordella ve Tempini, 2015: 284). Nogrased ve Vintar (2014) bu görüşü desteklemekte ve BT'lerin hem kurumsal hem de şirket içi seviyelerde organizasyon kültürü veya yapıları gibi çeşitli boyutlarda değişikliklere neden olabileceğini tespit etmişlerdir. Bannister ve Connolly (2014), bir devlet kurumunda BT'nin benimsenmesiyle, kamu sektörünün altında yatan değerlerin de değiştirildiğini belirtmektedir.

Kamu sektöründe, hizmetlerin platformlara, akıllı ürünlere ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik radikal dönüşümü, ilk bakışta gözlemlenebilir. Kâğıt tabanlı yönetimden dijitalle geçiş, çoğu zaman Kamu politikası ve kamu yönetimindeki birbirine bağlı politika değişiklikleriyle başlatılan birkaç aşamadan geçmiştir. Dijital dönüşüm bir terim olarak yaygın olarak kullanılmamakta veya üzerinde durulmamaktadır. E-devlet, e-yönetişim, dijital hükümet ve dönüşümcü hükümete odaklanmaktadır (Bretschneider ve Mergel, 2011: 187-203).

1.2.3. Vatandaşlarla İlişkilerde Teknolojiyi Kullanma

Dijital dönüşüm, bir paradigma değişikliği olarak görülmekte ve bazen teknolojik bir devrim olarak adlandırılmaktadır. Kamu sektörü dışındaki bu yenilikçi teknolojik gelişmeler, vatandaşların hükümetlerin yüksek değerli dijital hizmetler sunma becerisine ilişkin beklentilerini değiştirmektedir. Bununla birlikte, beklentiler yüksek olsa bile, dijital dönüşüm çoğunlukla organizasyon içinde gerçekleşmesi gereken bir kültürel değişim olarak görülmektedir (Perez, 2010: 189).

Kamu idareleri artan şeffaflık, dürüstlük ve vatandaş katılımı gibi hedeflere ulaşmak için hizmet sunumunu iyileştirme, daha verimli olma ihtiyacının farkındadır (Luna-Reyes ve Gil-Garcia, 2014: 518). Dijital araçların kullanımı, kamu idarelerinin işlerini teslim etme, iletişim kurma ve hizmet sağlama yöntemlerinde değişikliklere izin vermektedir. Ancak bir kuruluşun yapısını ve kültürünü değiştirmek veya vatandaşları

ve diğer ortakları dahil etmek ve kamu hizmetlerinin ortak tasarımına ve ortak sunumuna entegre etmek gibi çok daha kapsamlı etkilere de sahip olabilmektedir (Bretschneider ve Mergel, 2011: 187-203).

Vatandaşlar ve diğer paydaşlarla ilişkilerdeki değişim, e-yönetişim literatürüne tabidir. Meijer (2015), e-yönetişimin benimsenmesiyle vatandaşın rolünün daha aktif hale geldiğini belirtmektedir. Buna göre vatandaşlar ve diğer dış paydaşlar hizmetlerin tüketicisi değil, ortak yapımcı olarak görülmektedir. Luna-Reyes (2014), teknolojilerin e-dilekçe veya sosyal medya kullanımı için platformlar oluşturarak geniş vatandaş katılımını nasıl sağladığını analiz etmektedir. Diğer araştırma türleri, e-yönetişimin demokrasi ve demokratik temsil üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.

1.3. Dijital Dönüşüm Teknolojileri

Dijital dönüşüm süreci hayata geçirilirken birtakım araçlardan faydalanılarak bu süreç işletilir. Dijital dönüşüm sürecinin en önemli teknolojileri, blok zinciri, siber fiziksel sistemler, yapay zekâ, bulut bilişim, nesnelerin interneti, 5g ağları ve büyük veri analitiği olarak ifade edilebilir.

1.3.1. Nesnelerin İnterneti

Dijital bir üretim tesisi kurmak, ilgili tüm cihazlar ve bireyler için ortak bir dil oluşturulmasını gerektirir. Bu jargon, bilgisayar bilimi, bilgi ve iletişim teknolojileriyle üretim bilimi ve teknolojilerine dayalı siber-fiziksel sistemlerin uygulanmasında temel bir unsur olan Nesnelerin İnternetini kapsamaktadır (Lee vd., 2017: 10). Nesnelerin İnterneti, Radyo Frekansı ile Tanımlama (RFID), sensörler, aktüatörler ve cep telefonları gibi adresleme şemaları aracılığıyla nesnelerin birbirleriyle iletişim kurarak işbirliği içinde çalışmasını ve ortak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu da insan/insan, insan/makine ve makine/makine etkileşimleri arasında kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar (Zhong vd., 2017: 620).

Nesnelerin İnterneti (IoT) terimi, internet ile fiziksel nesneleri birleştiren teknolojilerin yeniden bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Pereira & Romero, 2017: 1211). Bu kavram, bir cihazın ya da varlığın internete bağlanması fikriyle ilişkilidir (Roblek vd., 2016: 5). IoT; tanıma, işleme, algılama, iletişim ve ağ oluşturma yeteneklerine sahip cihazları bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Xu vd., 2014: 17).

Buna karşın, “Hizmetlerin İnterneti” (IoS) kavramı, fiziksel nesneler yerine hizmetleri birbirine bağlayan internet tabanlı bir iş modeli oluşturması bakımından IoT'den farklılık göstermektedir (Pereira ve Romero, 2017: 1212). Hem IoT hem de IoS, üretim süreçlerini birbirine bağlayan ağlar aracılığıyla fabrikaları akıllı ortamlara dönüştürme yolunda ilerlemektedir (Kagermann vd., 2013).

Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojisinin imalat ve sanayi sektörlerine uyarlanması olan Endüstriyel Nesnelerin İnterneti (IIoT) uygulaması, geleneksel üretim yaklaşımlarından modern üretim uygulamalarına geçiş ihtiyacı nedeniyle bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu zorunlu dönüşümün işletmeler tarafından nasıl gerçekleştirilebileceği konusu büyük bir zorluk olarak ortaya çıkmış ve çıkmaya devam etmektedir (Lee vd., 2017: 18). IoT projeleri tarım, gıda işleme sanayisi ve güvenlik izleme gibi çoğu sahada yürütülmekte ve uygulanmaktadır (Xu vd., 2014: 21). Akıllı ve otomatik makineler ve ekipmanlar, üretim süreçlerinde karşılaşılan IoT cihazlarına örnek olarak verilebilir (Lee vd., 2017: 21).

Nesnelerin İnterneti kavramı, nesnelerin çevresiyle hızlı ve ileri düzeyde etkileşim sağlayarak, nesnenin bulunduğu koşulların bilgisini içermeye yeteneğine sahiptir ve sadece insan-makine etkileşimine dayalı basit bir üretim ağına bağımlı olmaktan öteye geçmeyi amaçlamaktadır (Witkowski, 2017: 767). Üretim sahasında konumlanmış cihazların birbiriyle iletişim kurma kabiliyetini destekleyerek, merkezi olmayan karar mekanizmalarının uygulanabilmesine imkan sağlamaktadır. Bununla birlikte, daha yüksek oranda merkezi bir yöneticiye de bağlılığın gerekliliğini vurgulamaktadır (Rüßmann vd., 2015: 47).

Nesnelerin İnterneti altyapısı, dijitalleştirilmiş bir üretim ortamında büyük veri ile entegre edildiğinde, daha derinlemesine bir anlama sahip hale gelmektedir (Lee vd., 2018: 24). Nesnelerin İnterneti, insanlar ile makineleri bir araya getirerek, firmalar arası ve firma içi bilgi iletişimi, entegrasyonu, bilgi gelişimi ve yönetimi açısından etkinliği artırmaktadır (Lu, 2017: 2). Sürekli veri akışını sağlayan kesintisiz veri iletimi, üretim sürecinin sürekli olarak analiz edilmesine olanak tanır (Roblek vd., 2016: 6). Nesnelerin İnterneti, müşteri, üretici ve tedarikçi ilişkilerine yeni bir boyut kazandıracak ve üretim sürecine müşterilerin daha fazla katılımını sağlayacaktır (Lu, 2017: 3). Evrilen bilgi yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi, kurumsal kaynak

planlaması süreçlerini dönüştürerek, müşterilerin daha iyi anlaşılmasını ve daha gelişmiş destek hizmetlerinin sunulmasını mümkün kılacaktır (Roblek vd., 2016: 7).

Nesnelerin İnterneti uygulamalarına dair alanyazında, akıllı cihazların binalara entegre edilmesi ve böylece akıllı altyapının kurulması, hastaların sensörler yardımıyla izlenerek elde edilen verilerin hekimlere iletilmesi ve tedarik zincirlerinde güncel ve ayrıntılı bilginin sunumu gibi farklı örnek uygulamaların yer aldığı gözlemlenmektedir (Roblek vd., 2016: 9). Nesnelerin İnterneti uygulamaları, çevresel izleme, sağlık hizmetleri, envanter ve üretim yönetimi, taşımacılık, iş yeri ve ev destek hizmetleri, güvenlik ve gözetim gibi alanlarda geliştirilmektedir. Bu çeşitlilik, Nesnelerin İnternet'inin farklı alanlarda kullanım potansiyelini yansıtmaktadır. Nesnelerin İnternet'inin farklı alanlarda etkili biçimde kullanılabilmesi, standardizasyonun başarısına bağlıdır. Standardizasyon, yeni hizmet sağlayıcıları ile kullanıcılar arasındaki engelleri ortadan kaldırmada hayati bir rol üstlenerek, Nesnelerin İnternet'inin büyümesi ve yayılması için son derece kritik bir rol oynamaktadır (Xu vd., 2014: 24).

1.3.2. Bulut Bilişim

Bulut bilişim, Endüstri 4.0'ın temel bileşenlerinden biridir (Lu, 2017: 8). Üretimin dijitalleşmesi ve otomasyonunda önemli bir rol oynar (Vaidya vd., 2018: 234). Bulut bilişim, fabrikalardaki cihazlardan gelen büyük verinin toplanmasına, depolanmasına ve analiz edilmesine olanak tanır (Zhong vd, 2017: 624). Bu, üretim sürecinin daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur (Rüßmann vd, 2015: 56).

1.3.3. Büyük Veri

Sensörler, fiziksel gerçekliğin bilgisini sanal sistemlerdeki verilere dönüştürme işlevini yerine getirmekte ve bu veri dönüşümü ile elde edilen büyük veri setleri incelendiğinde, üretim sistemlerinde oluşabilecek tehdit unsurları tespit edilerek tekrar meydana gelmeleri önlenabilir. Bunun yanı sıra, gelecekte potansiyel bir tehdit oluşturabilecek unsurlar da belirlenebilir. Ürün tasarım süreçlerinde, analitik teknolojiler aracılığıyla büyük veri kullanılarak eğilim tahminleri yapılmaktadır (Chen vd., 2017: 177).

Elde edilen bu kapsamlı veri setinin analizi, temel olarak daha iyi kararların alınmasını amaçlamaktadır. Sanayi tedarik zincirinin tahlili ve optimizasyonu konusunda büyük veri (big data) işlemlerinin yaygınlaşması söz konusudur. Veri madenciliğinin aracılığıyla, arıza tahminleri yapmak ve etkili bakım sağlamak mümkün olup, bu da cihazların sürekli ve verimli bir şekilde kullanılmasına olanak tanır ve böylece üretim rantabilitesi artırılır (Chen vd., 2017: 180). Son yıllarda, üretimin kalite ve etkinliğini artırabilmek, enerjiden tasarruf edebilmek ve ekipman servis düzeylerini geliştirebilmek adına büyük verinin analiz edilmesi gerekmektedir. Endüstri 4.0 kapsamında ise bu tür analizler, anlık karar alma süreçleri için değerlendirilecektir (Rüßmann vd., 2015: 57).

1.3.4. Yapay Zeka

Kavramsal olarak, “yapay zekâ” terimi ilk kez 1956’da John Mc Carthy tarafından ortaya atılmış olup, ancak makinelerin düşünme kapasitesini anlama yolculuğu, 1945 yılında Vannevar Bush tarafından yayınlanan "As We May Think" başlıklı eserde yer almıştır. Bu eser, makinelerin düşünme yeteneklerine dair bir anlayışın temellerini atmıştır. Bu gelişmeyi takip eden 1950 yılında ise Alan Turing, makinelerin insanları taklit edebilecekleri ve zeki faaliyetler, örneğin satranç oynamak gibi, gerçekleştirebilecekleri üzerine bir makale yayınlamış, bu da yapay zekâ kavramını daha geniş bir alana taşımıştır. Günümüzde pek çok makale ve kitap, yapay zekâ hakkında kesin ve evrensel bir tanım sunmasa da genellikle problem çözme ve arama terimleri, tümdengelim, çıkarım, planlama, kolektif zekâ kullanımı, teorem kanıtlama gibi süreçlere odaklanan tanımlamalar yaygın olarak kullanılmaktadır (Barr ve Feigenbaum, 1979: 15).

Yapay zekâ çalışmalarına verilen önem, beyin ve sinir sistemi araştırmalarının artışı ve özellikle yapay sinir ağları ve derin öğrenme gibi konulara yönelik ilginin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Hatta sağlık sektörü gibi temel kamu hizmetlerinin başında gelen alanlarda, yapay zekâ kullanımının sonuçları oldukça etkileyici bir hale gelmiştir. Örneğin, Silikon Vadisi’ndeki girişimci ve yatırımcı Vinod Khosla, "Dr. Algoritma" adını verdiği yapay zekâ teknolojisi aracılığıyla, büyük veri, gelişmiş tıp yazılımları ve teşhis yöntemleri sayesinde insan doktorlara olan ihtiyacı büyük ölçüde azaltarak, tıbbi ihtiyaçların %90-99’unun daha etkili ve ekonomik bir şekilde karşılanabileceğini belirtmiştir (Kaur ve Khosla, 2020: 288).

Yapay zekâ çalışmalarının kamusal yönetimde uzun bir süredir uygulandığı görülmektedir, özellikle rasyonellik, karar verme, planlama, mantık yürütme gibi alanlarda. Örneğin, ABD Vatandaşlık ve Göç Hizmetleri Ofisi, 2015 yılında “EMMA” adını taşıyan bir sanal asistanı kullanarak yılda ortalama 14 milyon çağrıya cevap vermiş; buna ek olarak, akıllı sokak lambaları ve bu lambalarla entegre edilmiş kameralar sayesinde trafik ve yaya hareketleri izlenerek her lambanın aydınlatma süresi dinamik olarak belirlenmektedir (Önder ve Saygılı, 2018: 637).

Yapay zekanın ekonomik etkilerine baktığımızda, ülkelerin bu alana verdikleri önemin artmasıyla beraber, yapay zekâ alanında yapılan harcamalarda belirgin bir artış gözlenmeye başlamıştır. İngiltere ve Fransa gibi ülkeler özellikle öne çıkmakta olup, 2008 ile 2017 yılları arasında Avrupa genelinde 34 ülkenin yapay zekâ yatırımları incelendiğinde, toplam yatırım miktarının 10,5 milyar doları aştığı görülmektedir. Bu dönem içerisinde, 2008 yılından bu yana yapılan harcamalar 23 kat artış gösterirken, 2011 yılından itibaren yapay zekâ alanındaki harcamaların istikrarlı bir şekilde arttığı gözlenmektedir (Microsoft ve EY, 2018: 11).

1.3.5. Siber Fiziksel Sistemler

Siber-fiziksel sistemlerde bireyselleştirme, kurumsal işbirlikleri ve karmaşıklık gibi meydan okumalarla başa çıkabilmek için yeni yöntemlere ihtiyaç vardır. Lee vd. (2017) önerisi, siber-fiziksel sistem uygulamaları için beş katmandan oluşan bir çatı önermeleri ve bu çatının gerektirdiği teknolojik altyapıyı sıralamalarıdır. Bu yapı, 5C şeklinde ifade edilen bir düzenlemeye sahiptir:

- Akıllı bağlantı (connection): Makinelerden kesin ve güvenilir veriler elde etmek için uygun sensörlerin seçimi ve etkili veri toplama yöntemlerinin uygulanması anlamına gelir.
- Veriden bilgiye dönüşüm (conversion): Verilerin anlamlı bilgiye dönüştürülmesi, makinelerin kendilerini anlama yeteneğini kazanmalarını sağlayan farklı araçlar ve yöntemlerle gerçekleştirilir.
- Siber (cyber): Merkezi bir bilgi dağıtıcısı olarak hizmet veren bu katman, ağ içindeki tüm makinelerden gelen bilgileri toplar ve analiz sonuçlarına dayanarak makinelerin birbirleriyle karşılaştırılmasına olanak tanır.

- Bilişsel (cognition): İzlenen sisteme ait bilgilerin kullanıcılara aktarılması ve doğru kararların alınmasını destekleyen bir aşamayı ifade eder.

- Yapılandırma (configuration): Makinelerin kendilerini yapılandırabilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneklerini içeren bu katman, siber dünyadan fiziksel dünyaya geri bildirim yapmayı içerir.

Mueller vd. (2017), siber-fiziksel sistemlerin uygulanması esnasında sensör teknolojisinin, koordinasyon ve kontrolün, gerçek zamanlılık faktörünün ve bakım sorunlarının çözümüne yönelik önemli örnekler sunmuşlardır.

1.3.6. 5G Ağları

Geçmiş ağ nesillerinde elde edilen önemli geliştirmelerle birlikte, 5G adı verilen yeni nesil ağ teknolojisi üzerine olan çalışmalar devam etmektedir. 5G teknolojisi, yüksek kapasite, artırılmış veri hızı, düşük uçtan uca gecikme süresi, büyük cihaz bağlantısı, maliyetin azaltılması ve tutarlı deneyim kalitesi gibi özellikleri barındıracaktır (Gupta ve Jha, 2018: 1208).

1.3.7. Blok Zinciri

Sahiplik doğrulamasını ve güvenli işlemleri temin etmek için kullanılan bir teknolojidir. Bir defter veya elektronik tablo gibi, bilgisayar ağında saklanan bir blok vardır. Yeni olaylar ve işlemler otomatik olarak bloklara kaydedilir; daha gelişmiş kriptografi kullanılarak bu bloklar birbirine bağlanır ve dijital kayıtlar oluşturulur. Bir kişi bloktaki bilgileri değiştirmeye çalıştığında, blok zinciri bozulur ve tüm ağ kullanıcıları buna hemen fark eder. Bu nedenle, bu teknoloji "blok zinciri" olarak adlandırılır ve genellikle dış müdahalelere karşı dirençli şekilde tasarlanır (OECD, 2019: 21).

1.3.8. Büyük Veri Analitiği

Büyük veri analizi, büyük ve çeşitli veri kümelerini inceleyerek gizli desenleri, bilinmeyen ilişkileri, pazar eğilimlerini, müşteri tercihlerini ve kuruluşların daha bilinçli iş kararları almasına yardımcı olabilecek diğer değerli bilgileri açığa çıkarma sürecidir (Techtarget Company, 2019). Daha iyi bilgi elde etmeyi, karar verme süreçlerini iyileştirmeyi ve otomasyonu artırmayı amaçlayan yüksek hacimli, yüksek

hızlı ve/veya geniş bir bilgi yelpazesine sahip olan veri varlıklarını işleyen, maliyet etkin ve yenilikçi veri işleme yöntemlerini talep eden bir yaklaşımdır (Russom, 2011: 17).

Fiziksel dünyadan gelen bilgiyi sanal sistemdeki verilere dönüştüren temel bileşen sensörlerdir. Üretim sisteminin içerisindeki tüm öğelerden toplanan büyük verinin analizi, potansiyel riskleri belirlemek ve gelecekte ortaya çıkabilecek tehditleri tahmin etmek amacıyla kullanılır. Bu analizlerle, sistemi etkileyebilecek faktörler tanımlanır ve bu sayede olası tehditler önceden engellenebilir. Ayrıca, ürün tasarımında analitik teknolojiler kullanılarak büyük veri analiz edilir ve bu sayede gelecekteki eğilimler tahmin edilir (Chen vd., 2017: 188).

Toplanan büyük verinin analizi, temel olarak daha iyi kararların alınabilmesini amaçlayan bir süreçtir. Endüstriyel tedarik zincirlerinin analizi ve optimize edilmesi, büyük veri uygulamalarının giderek daha fazla benimsendiği alanlardan biridir. Veri madenciliği teknikleri sayesinde arıza tahminleri yapılarak etkili bakım çalışmaları gerçekleştirilir, bu da cihazların sürekli olarak kullanılabilirliğini sağlar ve üretim verimliliğini artırır (Chen ve ark., 2017). Günümüzde büyük veri analizi, üretim kalitesinin artırılması, enerji tasarrufunun sağlanması ve ekipman servis seviyelerinin iyileştirilmesi gibi amaçlarla kullanılmaktadır; ayrıca Endüstri 4.0 ile birlikte bu analizler gerçek zamanlı karar verme süreçlerinde de kullanılacaktır (Rüßmann ve diğ., 2015: 69).

1.4. Dijital Dönüşümün Önemi

İmalat şirketleri, giderek daha fazla bağlantılı bir topluma ve ağların oluşturulmasına yol açan devam eden küresel değişikliklerden etkilenirler (Bauer vd., 2015). Dolayısıyla dijital dönüşüm konusuyla uğraşmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Aynı zamanda, dijital dönüşüm, azalan nüfus ve yaşlanan toplum nedeniyle azalan sayıda mevcut iş gücü gibi farklı zorlukları çözmek için bir çözüm olarak görülmektedir (Götz ve Jankowska, 2017: 1634). Üretim şirketlerinin rekabetçi kalabilmeleri için dijital dönüşümle gerçekleştirilebilecek gelişmiş inovasyon kapasitesi, üretkenliği ve pazara sunma süresinin kısaltılmasına ihtiyaç vardır (Hortoványi, 2016: 625; Bauer vd, 2015: 421).

Değişen tüketici beklentilerinin yanı sıra giderek azalan ürün yaşam döngüleri, ihtiyaçları ve zamanla pazarların daha heterojen hale gelmesi, şirketlerde farklı bir düşünce tarzını zorlayan unsurlardır (Adolph vd., 2014; Karre vd., 2017). Önceki üretim sistemlerinin artık mevcut gereksinimleri karşılamaya yetmediği ve genellikle çevre dostu olmadığı düşünülmektedir (Paritala vd., 2017: 988). Üretim şirketleri dijital dönüşüm ile enerji verimliliği, artış gösteren sürdürülebilir satış hacimleri, önemli maliyet düşüşleri ve daha hızlı karar verme gibi farklı ticari faydalar elde edebilirler (Horváth ve Szabó, 2019: 122).

Dijital dönüşüm “üretim şirketlerinin gelecekteki rekabet gücünün temel bir ayağı” olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda bilgi yönetiminin uygulanması ve desteklenmesi sonucu dijital dönüşüm yeni değer yaratma yöntemlerine, mevcut önemli değişikliklere veya tamamen yeni iş modellerinin yaratılmasına yol açmaktadır (Cimini, vd., 2017; Inezari & Gressel, 2017; Uden & He, 2017). Bununla birlikte müşteri ilişkisinin değişmesi ve ürün / hizmet tasarımıındaki yeniliklerin artması beklenen bir durumdur (Horváth ve Szabó, 2019: 121).

1.5. Dijital Dönüşümün Etkisi

Son yıllarda piyasaya sunulan ileri teknolojiler, insanların hayatlarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş ve bu durum, insanların ve şirketlerin iş yapma şeklini kökten değiştirmiştir. Şirketler karar alma mekanizmalarını, iş modellerini, stratejilerini, rekabet tarzlarını, sundukları ürün ve hizmet türlerini farklılaştırmışlar ve son olarak, hizmet algıları değişmiştir. Başarıyı ve riskleri değerlendirme şekli dahi bütüncül bir değişim geçirmiştir (Büyüközkan vd., 2021: 52). Günümüz üst düzey yöneticileri tarafından 21. yüzyılın tsunamisi olarak görülen dijital dönüşüm süreci dalga dalga her sektörü etkilemeye başlamıştır. Bu nedenle dijital dönüşüm, son on yılın en dikkat çekici fenomenlerinden biri haline gelmiştir. Ancak, hala dijital dönüşümün somut bir tanımı yoktur.

Gelişen teknolojilerin hızlı bir şekilde tanıtılması, bu teknolojileri insanlar için kolay erişilebilir ve kullanılabilir hale getirmiştir. Bu, insanların davranış kalıplarını, ürün ve hizmetleri satın alma biçimlerini ve beklentilerini değiştirmiştir. Günümüzde insanlar günün dörtte birinden fazlasını internette geçirmektedirler. Bu zamanın yarısından fazlası mobil cihazlarda geçmektedir. Dünya nüfusu artmakta ancak geçen

yıl mobil cihaz kullanıcı sayısı 124 milyon artarken, dünya genelinde internet kullanım oranı %7 artarak %70'e yaklaşmıştır (Hootsuite, 2020; Büyüközkan vd., 2021a). Ayrıca online kişi sayısı ilk kez 2019 yılında 300 milyona ulaşırken, aktif sosyal medya kullanıcı sayısı %9 civarında artmıştır. İnternet, dijital teknolojiler ve platformlar, insanların teknoloji ile etkileşimini her zamankinden daha fazla artırmıştır. Mobil ve akıllı cihazların kullanım oranı Kuzey Amerika'da %65'ten %99'a, Batı Avrupa'da %45'ten %92'ye, Latin Amerika'da %14'ten %80'e, Orta ve Doğu'da %15'ten %92'ye yükseldi. Avrupa, Afrika ve Orta Doğu'da %10'dan %71'e ve son olarak 2013'ten 2021'e kadar Asya ve Pasifik'te %17'den %81'e (Hootsuite, 2020).

Bu nedenle, hızlı teknoloji yayılımı dünya çapında bir gerçektir. Bu, yeni iş modellerinin başlatılmasını, iş yapma kolaylığı, ekonomik büyümenin benimsenmesini sağlar. Ortaya çıkan teknolojilere bağlı yeni teknoloji trendleri, insanların günlük yaşamlarını ve iş yapma biçimlerini etkiler (Wright vd., 2017: 38). Dijitalleşme ve dönüşüm, tüketici alanını değiştirmiş ve bu ekonominin tüm alanlarını etkilemiştir (Krys ve Fuest, 2017: 22).

Firmalar, değişen müşteri beklentileri ve profillerine bağlı olarak dönüşümü bir zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Şirketlerin dijital ekosistemde rekabet etme yetenekleri üzerinde doğrudan etkileyici hale geldiler. Bu nedenle, farklı sektörlerdeki şirketler dijital dönüşüm yeteneklerini, dijitalle hazır olmalarını, uygunluklarını ve mükemmelliklerini artırmak için dijital teknolojilere yatırım yapmışlardır. Siber güvenlik, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti, çoklu bulut stratejileri ve yapay zekâ/makine öğrenimi gibi dijital teknolojiler 2019 yılının en çok yatırım yapılan dijital teknolojileridir (Synoptek, 2020).

Müşteri deneyimi, dijital müşteri deneyimi, çoklu bulut bilişim, dış paydaşlarla birlikte değer yaratma, veriye dayalı iş, API tabanlı iş performansı ölçümü, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş deneyim beklentileri, sosyal medya ve mobil cihaz bütünlüğü, hızlı bir şekilde piyasaya sürülen beklentiler dijital ürünler ve hizmetler, BT verimliliği, dijital ekosistemde rekabet, platform oluşturma (MuleSoft, 2019), siber riskler, temel modernizasyon, sürdürülebilirlik, ölçeklenebilirlik, güvenilirlik, bilişsel teknolojiler, dijital gerçeklik, blok zinciri (Briggs vd., 2019: 49), DSQ şirketler için yeni odak

alanları haline gelmiştir. Bu dalganın artan etkisi tarım (Lajoie ve O'Malley vd., 2020), eğitim (Cantú-Ortiz vd., 2020), bankacılık (Nguyen, 2020), havayolları ve havaalanları dahil, sağlık hizmetleri (Syed ve diğerleri, 2019) (Di Vaio ve Varriale, 2020) gibi hemen hemen tüm sektörlerde görülmeye başlanmıştır.

1.6. Dijital Dönüşüm Stratejileri

Dijital dönüşümün en çok araştırılan ve tartışılan alanlarından biri de stratejiyle olan ilişkisidir. Çok sık tekrarlanan bir düşünce, bir kuruluşun stratejisinin dijital teknolojilerin gelişimini yönlendirmesi gerektiğidir. Başka bir deyişle, dijital strateji, yeni dijital araçlar geliştirmek için ortaya çıkan teknolojilerin nasıl benimseneceği ile ilgili bir strateji değil, daha ziyade bir organizasyonun stratejik vizyonu ile daha iyi uyum sağlamak için bu araçların nasıl entegre edileceği ve kullanılacağı ile ilgili bir stratejidir (Kane vd., 2015: 24).

Kane vd. (2015), dijital dönüşüm stratejisinin gücünü açığa çıkarmanın anahtarının, bir organizasyonun söz konusu dönüşümün kapsamını ve hedeflerini nasıl formüle ettiğinde yattığını ifade etmektedir. Dijital dönüşümün erken aşamasında olan kuruluşlar, bireysel teknolojilere çok fazla odaklanma eğilimindedir ve bu nedenle odakta tamamen operasyonel stratejilere sahiptir. Buna karşılık, bu süreçte daha yetkin olan kuruluşlar, genel kurumsal stratejiyi kolaylaştırmak için işi dönüştürmeyi amaçlayan dijital stratejiler formüle etme eğilimindedir.

Rogers (1959) da Kane (2015)'e benzer bir görüş sunmaktadır. Buna göre “Dijital Dönüşümün teknoloji ile ilgili olmadığını, strateji ve yeni düşünme biçimleriyle ilgili olduğunu” vurgulamıştır. Baş Bilgi Sorumlusunun süreçleri optimize etmek, riskleri azaltmak ve mevcut işin verimliliğini artırmak için geleneksel rolü ile teknolojiyi kullanmaya odaklanan, doğası gereği daha stratejik olmak üzere ortaya çıkan Dijital Başkan rolünü ayırt etmektedir.

Dijital dönüşüm stratejisi, dijital iş stratejilerinin gelecekteki durumlarına ulaşma yöntemlerine yönelik bir planlama olarak ifade edilebilir. Ortaya konulan dijital dönüşüm stratejisi yeni dijital teknolojilerden kaynaklanan dönüşümü yönetmede şirketlerin entegrasyonunu desteklemektedir. Bilgi teknolojileri stratejileri ve dijital dönüşüm stratejileri kavramları aynı değildir. Dijital dönüşüm stratejileriyle

karşılaştırıldığında, bilgi teknolojileri stratejileri genellikle firma içindeki bilgi teknolojileri altyapısının yönetimine odaklanır. Bilgi teknolojileri stratejileri dijital dönüşümün parçalarıdır. Bu nedenle, iş operasyonlarının dijitalleşmesini ve otomasyonunu sağlarlar. Şirketin gelişimi için ihtiyaç duyduğu yeni alanda deneyimlenen kaynakların bir strateji belirleme ve karar verme sürecine stratejik planlama denir (Matt vd., 2015: 346)

Şirketler, teknolojik olgunluklarına bağlı olarak birden fazla yeni dijital teknolojiyi birleştirir ve operasyonlarında sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performans elde etme niyeti taşımaktadırlar. Üstünlük ve rekabet gücüne iş modeli, operasyonlar, müşteri deneyimi dahil olmak üzere birden fazla iş boyutunun dönüştürülmesi ve insanların ve ağların etkilenmesi ile ulaşılmaktadır. Operasyonlardan, süreçlerin ve karar vermenin oluşması kastedilmektedir. İnsanlar tarafından şirketin becerileri, yetenekleri ve kültürü kastedilmektedir. Ağlar tüm değer sistemini içermektedir (Ismail vd., 2017: 21).

Kavramsal olarak “dijital dönüşüm”, bir işletmenin yapısını ve faaliyetlerini anlamlı şekilde biçimlendirebilen daimi ve kompleks bir girişim olarak ifade edilebilir. Bu sebeple, bir dijitalize dönüşme stratejisi tanımlaması ve uygulaması adına yeteri düzeyde ve net mesuliyetlerin belirlenmesi önemli bir husustur. Dijital dönüşüm stratejisi bakımından gönülsüzlük ortaya çıkması durumunda işletmeler etkinlikleri yönetebilir ve işlevsel zorluklar ile karşı karşıya kalabilirler. Firmalar dijital dönüşüm stratejisi açısından uygulamalar açısından mesul bireyin dönüşüm projeleri kapsamında yeteri tecrübeye sahip olunmasını sağlamalı ve teşvikleri direkt stratejinin hedefleri ve ilerlemesiyle mevzun biçime getirmesi gerekmektedir (Matt vd, 2015: 347).

Şirketleri stratejik olarak daha dijital hale getirme çabaları sektöre, pazar payına ve iş hedefine göre farklılık göstermektedir. Dijital dönüşüm çabalarının gerçekleştirilmesi; müşteriler için yeni değer yaratmaya, dijital yöntemlerin kurulması ve entegre edilmesiyle işletme modellerinin dönüştürülmesine ve her ikisinin de yeni değer yaratan uygulamalara dayalı aşamalı iş modellerinin birleştirilmesine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşümü hedefleyen şirketin durumu, ek

değer yaratan yollar için optimal olmayabilecek belirli mallara sahipse, operasyonel yönlelere odaklanmak öncelikli olmalıdır (Ganschar vd., 2013: 17).

Kurumsal bakış açısı ile dijital dönüşüm stratejilerine sahip olan firmalar incelendiğinde temel unsurların müşteri odaklılık, yönetim, yenilikçilik ve kaynak erişimi olduğu açıktır. Müşteri odaklı anlayışta müşteri talepleri için tekliflerin nasıl tasarlanacağı, bu taleplere göre nasıl uyarlanacağı, değişen müşteri taleplerini karşılamak için nasıl yenilik yapılacağı ayrı ayrı ele alınmalıdır. Ayrıca, doğru kararlar almanın, doğru politikaların oluşturulmasının ve dijital dönüşüm stratejisinin proje ve girişimlerinin amaçlarının net bir şekilde tanımlanmasının önemi nedeniyle yönetim stratejilerini kilit bir unsur olarak anlamak da oldukça önemli bir konudur. Bununla birlikte inovasyon hem kültürün hem de uygulamanın yenilikçi yönlerinde hayati bir unsur olarak görülmektedir. Verimli bir şekilde inovatif uygulamalar geliştirme, yeni yenilikçi iş modellerini araştırma, yenilikleri ve dijital dönüşümü destekleyen bir kültürü uygulama mekanizması, dijital dönüşümü başarılı bir şekilde stratejilendirmek için esastır. Doğru kaynakları tahsis etmek, dijital dönüşüm stratejileri için önemli bir başarı faktörüdür. Kaynak kazanımı yalnızca finansal yönleri değil, aynı zamanda hem dahili hem de harici olarak doğru bilgi, yetkinlik ve doğru ortaklıkların edinilmesini de içermektedir (Mhlungu vd., 2019: 7).

Şirket çapında bir organizasyon stratejisinin tam olarak desteklenmesi için dijital dönüşümü sağlayan yaratıcı modellerin oluşturulması gerekmektedir. Bu bulgular sadece şirketlerin bilişim teknolojileri (BT) liderleri tarafından kabul edilmekle kalmaz, bunların kurumsal odaklı dijital dönüşüm stratejilerinin temel başarı faktörleri olduğu anlayışı BT dışı liderlerin de görüşü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşümleri strateji haline getirmeye çalışan liderlerin neden alanlarını netleştirmesi hayati önem taşımaktadır (Mhlungu vd., 2019: 8).

1.7. Dijital Dönüşüm Yaklaşımları

Genel olarak bir organizasyon içinde radikal ve sürekli inovasyon olmak üzere iki farklı yaklaşım vardır (von Leipzig, vd., 2017: 519). Radikal inovasyon, iş modellerinde kapsamlı, yıkıcı değişikliklere yol açabilirken, sürekli inovasyon küçük, artımlı değişiklikleri içerir ve iyi tanımlanmış bir deneyim içermektedir (Bourreau vd.,

2012: 418). Aynı zamanda, sürekli inovasyon, “dijitalleşmenin temeli” olarak tanımlanan yalın yönetimle güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Lorenz vd., 2019: 79).

Sürekli inovasyon ve radikal inovasyona dayalı üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar başarılı bir dijital geçişin sağlanması için gereken alt yapıyı ifade etmektedirler (Smith ve Beretta, 2021: 180). Li (2020) dijital dönüşüm için ortaya çıkan üç yaklaşımın “deneyerek yenilik”, “artan yaklaşımlarla radikal dönüşüm” ve “geçici avantajlarla dinamik sürdürülebilir avantajlar” olduğunu belirtmiştir.

Deneyerek yenilik hem dış hem de iç kaynaklardan fikir toplamayı ve bunları mevcut kaynaklarla değerlendirmeyi içermektedir. Bir fikir işe yaradığında, uygulamak için hızla büyütülecek ve değilse, rafa kaldırılacak ve bir sonraki seçenek değerlendirilecektir. Bu uygulamada fikirler önce küçük ölçekte test edildiğinden ve yalnızca kanıtlanmış fikirler ileriye taşındığından, bu uygulama daha düşük maliyetli uygulama yollarından biri olarak kabul edilir (Li, 2020: 821).

Artan yaklaşımlarla radikal dönüşüm ise nihai sonuca ulaşmak için beklenen sonuçların alınmasında yönetilebilir, küçük ölçekli stratejik yatırımlar şeklinde bir dizi adımın uygulanmasını içermektedir. Bu yaklaşım, kuruluşların büyük yatırımlar yapmak zorunda kalmadan yeni seçenekleri denemelerine yardımcı olur (Li, 2020: 821).

Geçici avantajlar yoluyla dinamik, sürdürülebilir avantajlar yaklaşımı rakiplere göre sürdürülebilir rekabet avantajları sağlamaktır. Çoğu rekabet avantajı geçici olduğundan, bu yaklaşım, sürdürülebilir bir avantaj yaratmak için daha önce bahsedilen geçici avantajlara dayanan zamanla artan getiriler oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Li, 2020: 822). Genel olarak, Vial (2019) dijital dönüşümlere küçük bir ölçekte başlamayı ve başarılı denemelerden sonra bu projeleri organizasyonun geri kalanına uygulamayı önermektedir.

1.8. Türkiye’de Dijital Dönüşüm

Türkiye, kalkınma planı ve bilim-teknoloji alanlarını da içeren makro düzeyde politika oluşturma konusunda oldukça başarılı bir ülke olarak öne çıkmaktadır. Ülke, detaylı ve kapsamlı analizlerle oluşturulan üst düzey politika belgelerini başarıyla oluşturma yeteneğine sahiptir. Ayrıca, elektronik devlet uygulamaları da geçmişten günümüze

kadar "KamuNet," "e-Türkiye," "e-Dönüşüm Türkiye," "e-Devlet Kapısı" ve yakın zamanda ise "Dijital Türkiye" adları altında adlandırılmıştır.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, genellikle 2010 yılından itibaren yayımlanan üst düzey politika belgeleri ile başlayan dijitalleşme çalışmalarının Türkiye'de 10. Kalkınma Planı'nın 2016 yılı Programında yer alan "Dijital Türkiye Projesi Yol Haritasının Oluşturulması" göreviyle başladığı görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 18).

Dijital dönüşüm, şirketin dijital dönüşümün kapsamına bağlı olarak farklı bir bakış açısı kazanmakta ve farklı hedeflere yoğunlaşmaktadır. İş merkezli bir bakış açısıyla, stratejiler, yeni teknolojiler tarafından yönlendirilen organizasyonel yönleri, ürünleri ve süreçleri dönüştürmeye odaklanır ve arayüzde açıkça veya tamamen müşterilerin yanında dijital faaliyetleri içermektedir. Sonuç, tamamen dijitalleştirilmiş bir son kullanıcı ürünü olabilir ve bu, şirketin iş süreçlerinde dahili olarak yapılabilecek süreç otomasyonu ve optimizasyonunda açık bir fark oluşturur. Dijital dönüşümdeki stratejiler, ürünler, hizmetler ve iş modellerinde yapılan değişiklikleri ve sonuçları içeren süreç paradigmasının ötesine geçmektedir (Matt vd., 2015: 351).

1.9. Dijital Dönüşümün Küresel Zorlukları

Dijital çağın başlamasıyla birlikte, endüstrilerin rekabet dinamikleri köklü bir değişiklik gördü. Bu süre zarfında teknoloji, bir şirketin geçirdiği tüm değişikliklerin ana sağlayıcısı haline geldi. Şirketler, dönüştürmek için dijital teknolojileri benimsemiş ve dijital dönüşümü dirençli olmanın ve yeni fırsatlar yaratmanın birincil yolu olarak kabul etmiştir. Dijital dönüşüm ile ilgili tartışmalar 1990'lardan beri devam etmekte ve o zamandan beri giderek daha fazla ilgi görmektedir (Siachou vd., 2021: 412).

Dijital dönüşüm, sürdürülebilir ekonomik büyümenin küresel bir motoru, iklim değişikliğiyle mücadelede temel bir kaldıraç ve sosyal içermenin güçlü bir etkinleştiricisidir. Yetenekli yöneticiler tarafından yönetsel görevlerin etkin yönetimi, günümüzün küresel iş pazarında büyümek ve rekabetçi kalmak için esastır. Öte yandan dijital dönüşüm, kuruluşların küresel muadilleriyle daha iyi rekabet etmelerini sağlar. Dijital dönüşüm sürecinde birçok firma, başarıyı sürdürmek için yeterli bilgi ve yetkinliğe sahip nitelikli liderlik elde etmekte zorlanıyor. Yönetsel yetkinliğin ve

dijital evrimin ikili sınırlarını entegre etmeden, bir firmanın hem hayatta kalması hem de büyümesi neredeyse imkansızdır (Esakki, 2021: 2).

4. endüstri devrimi olarak ifade edilen “Endüstri 4.0”, başta ekonominin reel sektöründe olmak üzere üretimin dijitalleşmesi ve siber-fiziksel sistemlerin üretim sürecine kitlesel olarak girmesiyle dijital bir dönüşümün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleceğin fabrikaları Endüstri 4.0'ın en yeni ve yaratıcı gelişmeleri ürün ve üretim kanallarına etki etmiştir. Endüstri 4.0, kuruluşların yenilikçi ve kaliteli ürün yaratmasına olanak tanımaktadır. Eko-tabanlı teknolojiler, çevresel açıdan sürdürülebilir üretim elde etmeyi kolaylaştırır ve büyük maliyet tasarruflarıyla satışları artırır. Endüstri 4.0'da kuruluşlar, üretim düzenlemesinin kontrolünü, yetkinlik kullanımını ve enerji tasarrufunu mümkün kıldığı için gerçek zamanlı verilerle hızlı karar verme yoluna gidebilirler. Bu yeni endüstriyel paradigma, Nesnelerin İnterneti tarafından geliştirilen Siber-Fiziksel Sistemler (CPS) aracılığıyla dijital ve fiziksel dünyaları bir araya getirmektedir. Böylece bu yeni yaklaşımın endüstri, pazarlar ve ekonomi üzerinde, üretim süreçlerini iyileştirme ve üretkenlik artışı üzerinde sonuçları olması beklenen bir çıktıdır (Pereira ve Romero 2017: 1208; Stock ve Seliger 2016: 541).

“Dijital Dönüşüm” ifadesinin kullanımında güncel anlamda Endüstri 4.0'a geçiş kastedilmektedir. Endüstri 4.0, dijital Dönüşüm sürecinin bir parçası olarak, makine ağırlıklı imalattan dijital imalata bir dönüşüm olarak düşünülebilir (Öztemel ve Gürsev 2020:). Çoğu araştırma, Endüstri 4.0'ın ürün ve süreç yeniliği biçimindeki teknolojik yönlerine odaklanmıştır. Yeni nesil bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte üretim modu, kitlesel üretimden kitlesel bireyselleşmeye geçmekte ve buna karşılık gelen üretim sistemi otomatiktan otonoma doğru evirilmektedir. Kitlesel bireyselleşmenin somut bir örneği olarak akıllı üretim, birçok ulusal stratejide önerilmiştir (Weking vd., 2020: 201).

Siber-Fiziksel Sistem (CPS) ve dijital teknolojileri, akıllı üretimin temel etkinleştiricileridir. CPS'nin ana fikri, fiziksel ve siber dünyalar arasında çift yönlü etkileşim kanalları oluşturmak ve gerçek zamanlı veriler için algı, iletim, işleme, geri bildirim ve hizmet gibi çeşitli sensörleri, aktüatörleri ve kontrolörleri ürün ve

ekipmanla bağlamak için fiziksel dünyada Nesnelerin İnterneti'ni (IoT) kurmaktır (Ding vd., 2019: 6319; Cheng vd., 2018: 1207).

Küresel anlamda dijital dönüşümün önündeki en büyük engeller genel anlamda beş başlık altında incelenmektedir. Bunlar;

- Kısıtlı bütçe
- Dijitalleşme Strateji Hataları
- Organizasyonel biçim
- Dijitalleşme Girişimlerinde Yönlendirme Uzmanlığı Eksikliği
- Çalışanlara Geri Bildirimlerde Bulunma

olarak sıralanabilir.

İnsanlar bir firmanın en önemli temel taşlarındandır. Fakat çalışanlar organizasyonlardaki değişimin nedeni olsa da zaman zaman büyük bir dezavantaj olabilmektedir. Dijital bir hamle yapmayı düşünen çoğu şirket için en önemli endişe, çalışanların benimsenmesi ve bunun şirketin kültürünü ve organizasyon yapısını nasıl etkileyeceğidir. Çalışanlarını çoğu, moral veya üretkenlik için iyi olmayacak olan bu değişiklikler tarafından işlerinin tehdit edildiğini hissedebilirler. Ayrıca, çoğu işletmenin ihtiyaç duyduğu değişiklik türünü tamamlama konusunda önemli bir beceri boşluğu vardır. Yetenekli bireyler zaten diğer temel görevlerle meşguller ve dijital büyümeyi hızlandırmaktan veya başkalarını eğitmekten kendilerini alıkoyamazlar. Buradaki alışılmışın dışında olmakla birlikte etkili çözümler üretilmelidir. Çalışan geri bildirimini en aza indiren ve çevik olmaya odaklanan bir şirket kültürü oluşturmak istendiğinde, müşteri odaklı bir kültür oluşturması gerekmektedir (Hess vd., 2016: 147).

2. STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı ele alınarak, stratejik yönetimle ilişkili olan yönetim, strateji, politika, plan, stratejik planlama, amaç ve hedefler, stratejik misyon, dış ortam, iç ortam ve kuruluşun felsefesi gibi kavramlar tanımlanmıştır. Bu bağlamda stratejik yönetimin önemi, hedefi, faydaları, unsurları ve stratejik yönetim yaklaşımları ele alınmıştır.

2.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Yönetim, uygulama açısından, kurumsal yapılar dahilinde, rutin bir işlemi ifade etmekle birlikte kurumların, bağlı oldukları ya da benimsedikleri yönetim anlayışlarını terk etmeleri, değiştirmeleri ya da yenilemeleri mümkün olmamaktadır. Fakat geçen zaman ve değişen şartlar, kurumların yönetim anlayışları konusunda, mutlak olarak yeni ve farklı yöntemleri benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada da kurumsal yapılar açısından önemli olan husus, yönetim anlayışının, stratejik bir kimlik kazanmasıdır (Güçlü, 2003: 70-71).

Stratejik yönetim olarak adlandırılan yeni ve nitelikli yönetim anlayışı, kurumların gelecek odaklı planlamalarının içerisinde yer alan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Buna göre stratejik yönetim, örgütlerin bugünkü durumlarını doğru şekilde değerlendirmek ve adım adım, bir sonraki sürecin yol haritasını belirlemek adına tercih edilen bir yönetim anlayışıdır. Özellikle de tespitlere dayalı olarak şartları iyileştirme anlayışının benimsendiği stratejik yönetimde, performans kavramının temele alınmak sureti ile tahminlemenin de içerisine katıldığı bir yönetim ve yönlendirme sürecinin yaşandığı görülmektedir. Stratejik yönetim, örgütler açısından, çok yönlü olarak ele alınması gereken ve kurumun tüm birimlerinin içerisine katılarak, her biri için gerektiğinde farklı yol haritalarının benimsenmesi gereken bir uygulamalar bütünüdür (Mert, 2020: 43). Öte yandan, rekabetçi bir algılama ile birlikte işletmelerin süreç içerisinde, rekabetin önemli bir parçası olma konusundaki çabası sürmektedir. Bu durum, stratejik yönetim odaklı faaliyetlerin çok daha fazla önemsenmesinin yolunu açmıştır (Mert vd., 2013: 196-197).

Birçok çalışma, geniş strateji ve stratejik planlama alanını keşfederken heterodoks teknikleri, yaklaşımları, uygulamaları ve tasarımları kullanmaktadır. Bu sebeple

Doherty (2010), strateji ve stratejik planlamanın belirleyici bir tanımdan yoksun olduğunu ifade etmektedir. Doherty (2010), organizasyonların, yönetimin birbirinden kopuk çeşitli işlevlerini, organizasyonun geleceğini şekillendiren maddi bir plan olarak kapsamlı bir strateji altında koordine etmesi ve organize etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda stratejik planlamanın net odak, yapı ve stratejik yönetimin yönüne ihtiyaç duyan örgütsel stratejiyi koordine eden sürekli bir süreç olarak görülmesi gerekmektedir.

Kabir (2010)'e göre stratejik planlama ve stratejik yönetim terimlerinin zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı görüldüğünde stratejik planlama ve stratejik yönetim arasındaki ilişki hakkında teorik bir tartışmaya değinmiştir. Al Hijji (2014) stratejik yönetimi “Bir organizasyonun stratejik hedeflerinin, vizyonunun, misyonunun ve hedeflerinin belirlenmesi ile birlikte mevcut durumunun analizi ile ilgili devam eden bir süreç için uygun stratejiler geliştirmek, bu stratejileri eyleme geçirmek ve gerektiğinde bu stratejileri değerlendirerek değiştirmek” olarak tanımlamaktadır. Wheelen ve Hunger (2012) ise stratejik yönetimi Bir şirketin uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetsel karar ve eylemler olarak ifade etmişlerdir.

Stratejik yönetim, değişen çevreyi karşılamak ve firmaların hem iç hem de dış çevrelerindeki davranışlarını geliştirmek için bir şirketin uzun vadeli gelişimini belirleyen karar ve eylemlerin yönetilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Bir diğer ifadeyle stratejik yönetim, şirket performansını belirleyen veya etkileyen bir dizi yönetsel karar ve davranış içermektedir. Stratejik yönetimin kavramsal modeli; strateji değerlendirme, strateji uygulama, çevresel tarama, strateji oluşturma ve kontrol olmak üzere beş unsurdan oluşmaktadır (Analoui ve Karami, 2003: 25). Ancak bu model birçok bilim insanı tarafından büyüklükleri, doğası ve özellikleri nedeniyle yeniden düzenlenmiş ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'lere uyarlanmıştır. Bu doğrultuda Karami (2007) çalışmasında farkındalık: stratejik durumu anlama; stratejik formülasyon ve stratejik uygulama aşamalarını içeren üç aşamalı dinamik bir KOBİ stratejik yönetim modeli ortaya koymuştur.

Stratejik yönetim, mevcut fırsatları ve bu fırsatların sınırlamalarını, amaç ve hedefleri tanımlamanın ve birincisine ulaşmak için ikincisine dayalı olarak planlar yürütmenin bir yöntemidir. Endüstrinin güçlü ve zayıf yönleri ve kariyer seviyeleri, çevrenin

etkileri ile birlikte piyasa gelişmelerini tahmin etmek için kullanılabilir ve bu koşullara uyum sağlamak için stratejik kontrol kullanılabilir (Ayoub, 1997: 428). Stratejik yönetim süreci, müşteriler, hissedarlar ve bir bütün olarak toplum açısından kuruluşun değerini artırmayı amaçlayan uzun vadeli etki kararlarının tasarımı, uygulanmasını ve değerlendirilmesini sağlayan süreçtir (Awad, 2003: 17). Stratejik yönetim, kurumun misyonunu tanımlama ve bunu iç organizasyonun yetenekleri ile dış çevrenin gereksinimlerine benzer şekilde gerçekleştirmeye çalışma prosedürü" olarak tanımlanabilir (Al-Muqli, 2002: 42).

Stratejik yönetim, "stratejik kararlar alma ve uygulama süreci" olarak tanımlanır (Al-Sayed, 1993: 18). 'Stratejik karar' terimi, firmanın operasyonel sürecinde önemli bir değişiklikle sonuçlanan kararları tanımlar. Bunlar stratejik kararlar değildir. Çünkü organizasyonun stratejik konumunu önemli ölçüde değiştirmektedirler. Stratejik yönetim aynı zamanda "istenen sonuçlara ulaşmak için gerekli bazı eylemleri geliştirmek, iyileştirmek ve uygulamak için gereken prosedür" olarak da tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, "kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayan örtüşen işlevsel kararları şekillendirme, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatı" olarak tanımlanabilir. Strateji, stratejik sonuçları etkileyen kararların ve faaliyetlerin toplamı olarak nitelendirilmesine rağmen, stratejik yönetim süreci, genel amaç ve hedeflere karar verilebilmesi ve stratejilere karar verilebilmesi için bir araçtır (Al-Sayed, 1993: 18).

Stratejik yönetim üst yönetimin, stratejinin dikkatli bir şekilde hazırlanması, uygun şekilde uygulanması ve sürekli değerlendirilmesi yoluyla uzun vadede organizasyonun performansını ve yönünü belirlediği süreçtir (Al Muqli, 2002: 43). Stratejik yönetimin bir tesisin uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi idari karar ve uygulamadır. Bu sürece strateji oluşturma, uygulama, değerlendirme ve izleme dahildir. Bu nedenle strateji çalışması, iç çevredeki ve dış ortamdaki fırsatları ve zayıflıkları gözlemlemeye ve değerlendirmeye odaklanmaktadır (Hanger, 1997: 67).

Stratejik yönetim aynı zamanda "üst yönetimin uzun vadeli yönlendirmeleri ve ayrıca uygun şekilde uygulanması ve oluşturulan stratejinin sürekli değerlendirilmesinde dikkatli tasarım yoluyla performansı belirleme süreci" olarak da tanımlanır. (Kahaf, 1997: 47).

Stratejik yönetim ile ilgili birçok kavramsallaştırmaya bakıldığında, çoğunlukla, kurumsal olarak bugünden geleceği tasarlamaya yönelik bir bakış açısının ön plana çıkarıldığını görmek mümkündür. Özellikle de finansal olarak değerlendirmeye tabi tutulan stratejik yönetim kavramı, örgütsel olarak eldeki mevcut kaynaklar ile gelecekteki potansiyel kaynaklara göre bir tahmin yürütmek sureti ile en makul yönetim ve çalışma ortamının yaratılmasını da kapsamaktadır. Nitelikli bir araştırmaya dayalı olarak gerçekleştirilecek olan bu süreç, ilerleyen adımlarda, araştırma sonuçlarının sürecin pratik kısmına yansması ile daha fazla anlam kazanmaktadır (Sözen ve Güven, 2019: 5).

Öte yandan stratejik yönetim, kurumların tüm birimlerinde, mümkün olduğunca stratejik olarak düşünülmesini öngörmektedir. Buna göre stratejik yönetim, sadece kurumsal yönetimin tepe kadrosundaki bireyleri ve yetkilileri ilgilendirmemektedir; aynı zamanda, kurumsal yapı içerisinde yer alan tüm küçük, orta ve büyük ölçekli birimleri de kapsamaktadır. Bu şekilde, kurum içerisindeki tüm unsurlar, kendi başlarına ve kendi birimleri için stratejik düşünmek ve stratejik bir yönetim anlayışını benimsemek durumunda kalmaktadırlar. Stratejik yönetim, kurumların otonom olarak da düşüncelerini zorunlu kılacak türden bir uygulamalar bütününe sahiptir. Çünkü stratejik yönetim, parçalardan bütüne ulaşılmasını öngören bir yönetim anlayışını temsil etmektedir (Sevinç, 2014: 233).

Stratejik yönetim, kamu kurumlarının arzu edilen sonuçlara ulaşmaları için en kritik ve temel süreç olarak değerlendirilebilir. Ancak Jelenc (2009), etkili stratejik yönetimin merkezi sanatının, strateji formülasyonu ve strateji uygulamasının uygun bir entegrasyonu olduğuna karar verildiğini ifade etmiştir. Jelenc (2009), dört stratejik yönetim ekolü olduğunu ortaya atmıştır. Birincisi “Klasik ekol” olarak adlandırılmaktadır. Bu yönetim ekolünün amacı, bir organizasyonun organizasyonel faktörleri ile dış çevresi arasında uyum sağlamak ve organizasyonun hangi konuda iyi olduğunu bularak ve onu farklı paydaşların ihtiyaçları ile eşleştirerek başarıyı yakalamaktır. Bu ekolün temel amacı, formülasyon sürecini uygulama sürecinden ayırarak elde edilebilecek karlılıktır. İkinci ekol, organizasyonun iç çevre faktörlerinin strateji oluştururken ve uygularken kilit faktörler olduğu fikrine dayanan “Çevresel ekol”dür. Bu ekol, geçmişle gelecekle ilişkilendirmenin tüm reaktif ve pasif yollarını ortaya koymaktadır. Üçüncü ekol, esas olarak, kendilerini diğerlerinden

farklılaştırarak ve farklılıklardan yararlanarak kuruluşların başarısının anahtarı olarak rekabetle ilgilenen Rekabetçi ekoldür. Bu görüş, kuruluşların pazarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için rekabet avantajlarını geliştirmeleri gerektiği fikrine dayanmaktadır. Jelenc (2009), rekabet avantajının, organizasyonu çevresiyle ilişkilendirerek elde edileceğini savunmaktadır. Dördüncü ekol, rekabetin pazardaki tüm rakipleri zayıflattığı fikrine dayanan Çağdaş ekoldür. Buna karşılık, bu ekol organizasyonların kendilerini diğerlerinden nasıl ayırt edeceklerini, rakiplerle nasıl işbirliği yapacaklarını ve kazanmanın veya kazanamamanın mümkün olan her yolunu bulmasını önermektedir.

Stratejik yönetimin bir diğer önemli hususu ise sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesidir. Sürdürülebilir stratejik yönetim ekonomik anlamda rekabet edilebilirliği, sosyal anlamda sorumlu ve doğa ile dengede olan iş stratejilerini analiz etmeyi, formüle etmeyi ve uygulamayı içermektedir. Sürdürülebilir stratejik yönetim, iş örgütlerinin hizmet ettikleri toplumla ve yuva olarak adlandırdıkları gezegenle ortak-evrimsel etkileşimlerinden ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir stratejik yönetim stratejik portföyleri, kuruluşların sosyal değişim ve ekolojik koruma araçları olarak hizmet ederek rekabet avantajları yaratmaları için bir fırsat olarak görülebilir (Stead ve Stead, 2014: 3).

2.2. Stratejik Yönetimle İlişkili Kavramların Tanımlanması

Stratejik yönetimin değeri, farklı stratejik yönetim ilkeleri ve terminolojisinin anlaşılması ile mümkündür. Stratejik yönetim ilkeleri, kavranabilmeleri ve özümselebilmeleri için şeffaf ve basit hale getirilmelidir. Stratejik yönetimle ilişkili kavramlar başlıca; yönetim, strateji, politikalar, plan, stratejik, planlama, stratejik düşünme, hedefler, kuruluşun amaçları, amaç, stratejik, vizyon, misyon, stratejik, güçlülükler ve zayıflıklar, dış ortam, iç ortam, kuruluşun felsefesi, stratejik hamleler, programlar, bütçeler ve prosedürler olarak sıralanabilir.

2.2.1. Yönetim

Karmaşık ortamlarda insan, finans, bilgi, teknolojik sermayenin belirlenen amaç veya hedefleri karşılamak için stratejik kontrolünün tamamı yönetimin bir parçasıdır. Bu genellikle iş için hedefler belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak planlar uygulayarak yapılır. Uzun dönemli başarı stratejileri, yöneticilerin kendi

bölümlerindeki eylemleri ve kararları için parametreleri sağlar. Satış, üretim, finans, insan kaynakları, Ar-Ge, araştırma ve geliştirme olmak üzere tüm şirket seviyelerinin günlük faaliyetlerine rehberlik eden hem bir yönetim hem de davranışsal yönetim amacıdır (Mustafa, 2005: 18).

2.2.2. Strateji

Strateji; planlama olarak strateji görüşüyle çelişen kararlar akışında bir model olarak düşünülebilir (Mintzberg 1994: 108). Stratejinin geleceği şekillendirmekle ilgili bir kavram olmasının yanı sıra insanlarla arzu edilen amaçlara ulaşma çabasıdır (McKeown, 2011: 972). Strateji, sürekli bir takip ve bağlılık ile uygulandığında uzun dönemli başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşımın bulunması, bu yaklaşımın oluşturulması ve geliştirilmesi sürecidir. Organizasyonda belirsizlik olduğunda, strateji organizasyonel bir pusula görevi görmektedir. Strateji, işletmenin tüm unsurlarının odaklanabileceği ve toparlanabileceği, organizasyonun kristal topu olarak görülmektedir (Kvint, 2009, s. 38).

Strateji kavramı ilk olarak Yunanlılar tarafından askeri alanda kullanılmıştır. Strateji, birliklerin komuta eden generallerin, Yunan sanatından esinlenerek düşmanları yok etmeyi planlamasından türetilmiştir. Bu terim düşmanın davranışına bağlı olarak çeşitli senaryolarda gerçekleştirilecek hedefler ve eylem planları ile ilgili fikirleri içermektedir (Trigeorgis ve Reuer 2017: 43).

Strateji kavramı, tarihsel olarak Perikles dönemine (MÖ 450) kadar uzanan bir kökene sahiptir ve bu dönemde örgütsel becerileri ifade eden yönetim yetenekleri (liderlik, idare, topluluk önünde konuşma, güç gibi) olarak kabul edilmiştir. Ancak stratejinin iş dünyasına tam anlamıyla girmesi 2. Dünya Savaşı sonrasına kadar gerçekleşmiştir. Bu dönemden itibaren strateji kavramı büyük ölçüde gelişmiş ve tüm yapılar için rehberlik ve yol haritası olarak kabul edilen bir yönlendirmeye ihtiyaç duymuştur. Bu büyüme süreci organizasyonel karmaşıklığı artırmıştır. Hızla değişen çevresel koşullarla birlikte işletmeler, pazarın zorluklarını karşılamak ve kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için stratejiler oluşturmak ve yönetmek için daha fazla kapasite kullanmak zorundadırlar (Mintzberg ve Quinn, 1998: 429).

Stratejilerin kurumsal alanlarda önemli bir gelişim göstermeye başlaması 1980'li yıllara dayanmaktadır. Bu dönemde, kurumsal yeniden yapılanma, ortak kararlar, organizasyon büyüklüğü, finansal kararlar ve portföy yönetimi gibi popüler kavramlar, iletişim ve ulaşım araçlarının teknolojik ilerlemesi tarafından etkilenmiştir. 1980'li yıllardan bu yana, küresel çapta etkileşimli bir dinamizm ve bütünleşme gözlenmektedir. Günümüzde stratejik düşünme, kurum yönetiminde olmazsa olmaz bir unsur olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak, strateji kavramı, iş dünyasının içsel yapısı ile dış çevresi arasındaki bağlantıyı ele alarak organizasyonların başarısını şekillendirmektedir (Mintzberg, 2018: 322).

Strateji kavramının gerçek anlamının anlaşılmasını sağlayan iki temel zorluk mevcuttur. Bu zorluklar, strateji ile etkililik araçları arasındaki karmaşıklık ve stratejiyle stratejik planlama arasında ortaya çıkan karmaşıklık olarak tanımlanmaktadır. Bu sorunların temel nedeni, stratejinin gerçek anlamının hala eksik olduğuna dair bir anlayışın bulunmasıdır (Dawkins, 2019: 327).

Tarih boyunca, strateji kavramı çeşitli senaryoların ve bu senaryoların gerçekleştiğinde harekete geçirilecek eylem planlarının önceden tasarlanmasıyla ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, her zaman net ve tek bir strateji tanımı bulunmamıştır. Terim, farklı ölçek ve karmaşıklık seviyelerinde farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bununla birlikte, strateji kavramı, yönetim alanında ayırım gözetmeksizin kullanılmıştır. Strateji kavramı, sadece net bir eylem planından daha fazlasını ifade eder. Bir strateji, belirli bir durumda bir konumu belirlemekten çok daha derin bir anlam taşıyabilir. Bir şirketin varlığının ötesinde, onun kişiliği, ruhu ve temel varoluş amacı da ilgili olabilir (Das ve Tripathi, 2020: 329).

Stratejiyi, bir organizasyonun uzun vadede yönü ve kapsamı olarak tanımlamaktadır. Bu, zorlu bir ortamda kaynakların yapılandırılması yoluyla, pazarların ihtiyaçlarını karşılamak ve paydaşları yerine getirmek için organizasyon için avantaj sağlamaktadır. Strateji, yöneticilerin kuruluşun hedeflerinden birine veya daha fazlasına erişmek adına gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Strateji kavramı aynı zamanda gelecek dönemlerde istenen bir konuma erişmek adına organizasyon ve her tür komponent için belirlenmiş olan tümel bir yönelim şeklinde de ifade edilebilmektedir.

Strateji, detaylı stratejik planlama prosesinden çıkmaktadır (Johnson ve Scholes, 2002: 35).

Strateji, organizasyonun tüm faaliyetlerini bütünleştirmeyi amaçlayan ve mevcut hedefleri gerçekleştirmek için kısıtlı kaynakları kullanmayı ve dağıtmayı içeren bir kavramdır. Bir strateji oluşturulurken, kararların boşluğunda alınmadığını ve organizasyonun herhangi bir eyleminin etkilenenlerin, rakiplerin, müşterilerin, çalışanların veya tedarikçilerin olası tepkileriyle karşılaşabileceğini anlamak hayati bir öneme sahiptir (Kaplan ve Norton, 2005: 41).

2.2.3. Politika

Kavramsal açıdan “strateji” ve “politika” terimi farklı anlamlara sahiptir. Fakat yine de günlük kullanım içerisinde farklılıkları belirsiz bir hal alabilmektedir. Sıklıkla, bu sözcükler hatalı bir şekilde birbirinin yerine kullanılmaktadır (Alkhafaji, 2003: 8). Başlangıçta, stratejik planlama, çevresel tarama ve endüstri analizleri gibi faaliyetleri içeren stratejik yönetim (Wheelen ve Hunger, 2012: 5), “iş politikası” olarak adlandırılmıştır (Parnel, 2014: 6). Bu iki kavramın aynı genel konuyu ele aldığı söylenebilir (Johnson vd., 2002: 6). Politika, karar vericiler için strateji formülasyonu ile uygulaması arasında bağlantı kuran kapsamlı bir rehberdir. Şirketler, çalışanlarının örgütün misyonu, hedefleri ve stratejilerini destekleyen kararlar almasını ve eylemler gerçekleştirilmesini sağlamak için politikaları kullanırlar. Politikalar örgüt içerisinde yöneticiler için açık bir rehber görevi görmektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 5).

Politika ve strateji karşılaştırıldığında, politikaların genellikle açık bir şekilde ortaya konulmuş “belirlilik” durumları için, stratejilerin ise bugünden öngörülemeyen önemli ölçüde “belirsizlik” durumları için alındığını söylemek mümkündür (Akgemci, 2015: 7). Genel olarak politikalar karar vericilere geniş bir rehber olarak oluşturulmaktadırlar. Bu genel rehber, örgütün günlük rutin faaliyetlerinde sıklıkla tekrar eden sorunlarla nasıl baş edileceğini göstermektedir. Yinelenen sorunların çözümü için belirli bir yol oluşturmak zamandan ve emekten tasarruf sağlamaktadır. Teorik olarak bu rehber, örgüt liderlerine diğer tüm kararları vermelerinde yardımcı olması için bir çerçeve sunmaktadır (Dinçer, 1998: 26-27).

Strateji ise tam tersi bir örgütün spesifik eylem planlarını ifade etmektedir. Stratejik planlama, örgüte, geleceğe yönelik tüm katkıları koordine eden ve dengeleyen bir eylem planı oluşturma olanağı vermektedir. Stratejiler, şirketlerin uzun vadeli amaçlarını yerine getirmek ve bu amaçlara yönelik kaynakların dağılımını sağlamak ve kaynakların kullanımında başlıca politikaları takip etmek için genel bir program oluşturmaktadır. Tüm stratejik kararlar ve bu kararları takip eden örgütsel eylemler politikalar tarafından sunulan ilkeler temelinde ve etrafında oluşturulduğu söylenebilir (Alkhafaji, 2003: 9).

2.2.4. Plan

Planlama, bir firmanın hedeflerini belirlemenin yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gereken programların ve eylem planlarının oluşturulmasını, programların ve eylem zamanlamalarının geliştirilmesini ve bu planların uygulanması için sorumlulukların atanmasını içeren bir süreçtir. Planlama, istenen hedeflere ulaşmak için gerekli kararların ve faaliyetlerin türlerini belirlemeyi içerdiğinden, tüm diğer çabalardan ve eylemlerden önce gelmektedir (Dolence, 1997: 32).

Bir kuruluş, insani finans ve malzeme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmakta ancak yönetimi, hedeflerine ve bunlara ulaşma yöntemlerine önceden karar verdiğinde başarılı olabilmektedir (Berry ve Wechsler, 1995: 161). İş planı, bir işletmenin hedeflerini nasıl tanımladığını ve bu hedeflere nasıl ulaşmayı planladığını ayrıntılı bir şekilde açıklayan yazılı bir belgedir. İş planı, her bir pazarlama, finansal ve operasyonel açıdan şirket için bir yol haritası çizen bir rehberdir. İş planları, bir şirketin yatırım çekmesini sağlamak amacıyla, kanıtlanmış bir geçmiş performansa sahip olmadan önce kullanılan önemli belgeler içinde bulunmaktadır. Ayrıca, şirketlerin kendilerini ileriye dönük hedefte tutmaları için iyi bir yol olarak görülmektedir (Hansen vd. 2019: 101).

2.2.5. Stratejik planlama

Stratejik planlama, bir organizasyonun stratejisini veya yönünü belirlemeyi ve bu stratejiyi izlemek için kaynakları tahsis etme kararlarını alma sürecini içerir. Bu süreçte işletmedeki öncelikler tanımlanır ve aynı zamanda stratejinin uygulanmasına rehberlik edecek kontrol mekanizmaları da kullanılır. Stratejik planlama, 1960'ların ortalarında şirketlerde önemli bir konu haline gelmiş ve stratejik yönetimin temel bir

bileşeni olarak devam etmiştir. Örgütsel analiz ve rekabet ettiği çevre ile olan ilişkisini anlamak için birçok farklı faktör ve araştırma kaynağı, stratejistler ya da stratejik planlamacılar tarafından kullanılarak yapılmaktadır (Wolf ve Floyd, 2017: 1755).

Stratejinin birçok tanımı bulunmaktadır. Ancak genellikle, strateji genel olarak stratejik hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylemleri planlama ve bu eylemleri gerçekleştirmek için kaynakları harekete geçirme sürecini içerir. Bir strateji, araçlar (kaynaklar) ile amaçlar (hedefler) arasındaki ilişkiyi açıklayarak, nasıl hedeflere ulaşılabileceğini gösterir. Bir organizasyonun üst düzey liderliği genellikle strateji oluşturma görevini üstlenir. Strateji, planlanabilir bir şekilde tasarlanabileceği gibi, kuruluşun çevresine uyum sağlamak veya rekabet etmek amacıyla zaman içinde bir faaliyet modeli olarak da ortaya çıkabilir (George vd., 2019: 811).

Stratejik planlama, bir süreç olup bu nedenle aktiviteleri, girdi/çıktıları ve neticeleri içerir. Bu süreç, diğer süreçler gibi belli kısıtlamalara sahiptir. Hem resmi hem de gayri resmi olabilen bu süreç boyunca, geri bildirim döngüleriyle sık sık yinelemeler gerçekleşebilir. Sürecin bazı unsurları sürekli bir şekilde devam edebilirken, diğerleri belirli bir dönem boyunca kesin bir başlangıç ve bitişle ayrı projeler olarak yürütülebilir. Stratejik planlama, gerçek stratejinin oluşumuna rehberlik eden stratejik düşünme için girdiler sağlar. Tipik stratejik planlama çabaları, mevcut uygulamaları güçlendirmek ve yeni programlama ihtiyaçlarını belirlemek için kuruluşun misyonunu ve stratejik konularını değerlendirmeyi içerir. Bu sürecin nihai sonucu, çevre ve rekabet durumunun teşhisi, kuruluşun hedeflerini ne şekilde gerçekleştirmeyi planladığına dair rehberlik eden politikalar ve temel girişimler veya eylem planları dahil olmak üzere kuruluşun stratejilerini planlamaktır (Soulard, 2018: 191).

2.2.6. Amaç ve Hedefler

Amaçlar ve hedefler örgütsel performans ölçümü için temel sağlamaktadır. Hedefler, bir organizasyonun hem programatik hem de organizasyonel olarak neyi başarmaya çalıştığını tanımlayan sonuç ifadeleri olarak görülmektedir. Amaçlar genellikle ilgili programların bir toplamıdır, kuruluşun ana eylemlerinin bir yansımasıdır ve yöneticiler için toplanma noktaları sağlamaktadır. Örneğin Wal-Mart, gelirlerini yılda % 20 artırmaya yönelik mali bir amaç belirtebilmektedir (Poister ve Streib, 2005: 46).

Amaçların aksine, hedefler, bir hedefin tamamlanmasını destekleyen çok kesin, zamana dayalı, ölçülebilir eylemleri içermektedir. Hedefler temel olarak aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Nickols, 2016: 5):

- Doğrudan misyonla ilişkili olmalıdır,
- Açık, öz ve anlaşılır olmalıdır,
- Sonuçlar açısından belirtilmelidir,
- Bir eylem fiili ile başlamalıdır,
- Başarı için bir tarih belirtilmelidir,
- Ölçülebilir olmalıdır.

Wal-Mart örneğine bakıldığında şirketin yüzde 20 gelir artışı amacını desteklemek için, önümüzdeki altı ay içinde 20 yeni mağaza açmak hedef olabilmektedir. Spesifik hedefler olmadan, genel hedefe ulaşılamamaktadır. Daha da önemlisi, amaç ve hedefler gerçekçi olmadıklarında veya göz ardı edildiğinde daha az kullanışlı hale gelmektedir (Poister ve Streib 2005: 48).

2.2.7. Stratejik vizyon

Bir misyon beyanı veya misyon, organizasyonların kuruluş amaçlarını ve temel kurumsal taahhütlerini, yani ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını tanımlamak için kullandıkları kamuya açık bir beyan olarak tanımlanmaktadır. Bir misyon beyanı, bir işletmenin günlük operasyonel hedeflerini, değerlerini, çalışanlarına ve topluma yönelik kamu taahhütlerini tanımlamaktadır. Bir vizyon bildirisi veya sadece bir vizyon ise, örgütlerin, organizasyonel amaç veya misyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirirlerse başarmayı umdukları gelecek için üst düzey hedeflerini tanımlamak için kullandıkları kamuya açık bir bildiri olarak ifade edilmektedir. Bir vizyon ifadesi, bir işletmenin en yüce ideallerini, temel kurumsal değerlerini veya uzun vadeli hedeflerini tanımlamaktadır (Ozdem, 2011: 1888).

2.2.8. Misyon

Bir şirketin misyon bildirimi hem şirketin amacı hem de rekabet temelinde onun vizyonundan farklılık taşımaktadır. Vizyon bildirimi geniş bir alanı ifade ederken, misyon bildirimi daha spesifik ve firmanın rekabet ettiği araçlara odaklanmaktadır (Dess vd., 2013: 25). Bir misyon bildirimi, bir örgütün varlık amacını bildiren bir belge

niteliğindedir. Misyon bildirileri, misyonu uygulamakla sorumlu yöneticilere rehberlik etmesi bakımından genellikle örgütsel ilkeleri içermektedir (De Kluyver ve Pearce, 2015: 15). Bir bakıma misyon bildirisi örgütün vizyonunun açıklaması biçimindedir (White, 2004: 56). Bu bakımdan stratejiler örgütsel vizyon ve misyonun yerine getirilmesine yönelik olarak geliştirilmektedir (Parnell, 2014: 2).

Misyon bildirimi ve vizyon bildirimi terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır. Genel olarak bakıldığında, bir vizyon ifadesi gelecek için umulan bir gerçekliği ifade ederken, bir misyon ifadesi, bir işletmenin vizyonuna ulaşmak için gerekli olduğuna inandığı pratik taahhütleri ve eylemleri ifade etmektedir (Rozycki, 2004: 95).

Etkili misyon bildirileri paydaş yönetimi kavramını da içermektedir. Misyon bildirisinin önemli stratejik öncelikleri ve rekabet konumunu belirlemesi temel paydaşlar olan müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve ortaklar üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Çok az misyon bildirisi, kâr veya diğer finansal göstergeleri şirketin tek amacı olarak tanımlar. Aslında pek çoğu kazançtan ve hissedarlardan hiç söz etmemektedir. Bu açıdan misyonun genellikle en önemli hedef grupları örgütün çalışanlarıdır. Onlar için misyon genel amaç ve gelişim doğrultusunda ortak bir anlayış inşa etmeye yardım eden bir araçtır (Dess vd., 2014: 25).

2.2.9. Dış ortam

Dış çevre kurumlar, bireyler ve sosyo-politik ve ekonomik güçlerden oluşur. Organizasyondaki kültürel ve teknolojik değişim etkileri çevreyi etkiler ve çevre de teknolojik ve kültürel değişimin gelişimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Awad, 2003: 17).

İşler daha rekabetçi hale geldikçe ve dış ortamda hızlı değişiklikler meydana geldikçe, dış ortamdan gelen bilgiler uzun vadeli planların etkinliğine önemli unsurlar eklemektedir. Ortam dinamik olduğundan, rakiplerin hareketlerini ve eylemlerini belirlemek önemli hale gelmektedir. Kuruluşların ayrıca dış ortama göre temel yetkinlikleri ve iç ortamı güncellemesi gerekmektedir. Çevresel faktörler sonsuzdur, bu nedenle, organizasyonların çevresel değişiklikleri kabul etmek ve bunlara uyum

sağlamak için çevik ve canlı bir yapıda olması beklenmektedir (Stoyanova ve Harizanova 2017: 12).

2.2.10. İç ortam

İç ortam, ortam taramasının ilk adımı olarak görülmektedir. Kuruluşlar, iç organizasyon ortamını gözlemlemesi gerekmektedir. Organizasyonun iç ortamı çalışanların diğer çalışanlarla etkileşimini, çalışanların yönetimle etkileşimini, yöneticinin diğer yöneticilerle etkileşimini ve hissedarlarla yönetim etkileşimini, doğal kaynaklara erişimi, marka farkındalığını, organizasyon yapısını, ana personeli ve operasyonel potansiyeli içermektedir. Ayrıca tartışmalar, görüşmeler ve anketler iç ortamı değerlendirmek için kullanılabilir. İç çevre analizi, bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Stoyanova ve Angelova, 2018: 2)

2.2.11. Kuruluşun felsefesi

Temel olarak kuruluşun felsefesi, “stratejik karar alıcılarının temel ilkeleri, değerleri ve önemidir. Felsefe, kuruluşun eylemini gerçekleştirmedeki amaçlarını ve dış topluluğa karşı sosyal hesap verebilirliğini ifade eder” (Morsi, 2006: 44).

2.3. Stratejik Yönetimin Önemi

Stratejik yönetim, iş dünyasında ve hızla değişen sosyal ve ekonomik dinamikler içerisinde son derece kritik bir rol üstlenmektedir. Stratejik yönetim, yenilikçi düşüncüyü, stratejik planlama süreçlerini ve operasyonel stratejilerin etkili şekilde yönetilmesini içeren kapsamlı bir yaklaşımı ifade eder. Özellikle stratejik işletme yönetimi, öncelikli olarak temel araştırmalara dayanmaktadır. Bir iş stratejisinin başarısı, müşteri görüşlerinin, çalışanların katkılarının ve sektördeki en iyi uygulamaların titizlikle analiz edilmesini gerektirir. Stratejik iş yönetimini teşvik etmek için yaygın bir metot, yönetim kurulu toplantılarında bir dizi planlamayı içermek, zengin ve çeşitli deneyime sahip yönetim kurulu üyeleri oluşturmak ve alınan kararların organizasyonun tüm işlevleri üzerindeki etkilerini özenle değerlendirmektir. İşletmeler genellikle yıllık planlar yaparlar, ancak 21. yüzyılda esneklik ilkesinin benimsenmesi ve değişen koşullara ve taleplere adapte olabilmek kabiliyeti de aynı ölçüde hayati bir öneme sahiptir (Hosmer, 1982: 47).

Stratejik işletme yönetiminin esas anlamı, firmanın kar etmesine ve karar vermesine destek olmasıdır. Stratejik yönetimin önemli bir iş uygulaması olmasının sebebi olarak işletmenin bir planlamaya sahip olmasını sağlaması, ileriye dönük düşünme biçimini benimsemesi, kaynak tahsisini konu edinmesi, her tür yönetim kararının güçlü ve zayıf yönlerini ele alması ve çevresel etkileri dikkate alması gösterilebilir (Teece, 1984: 87).

Planlama, herhangi bir kuruluşun etkin yönetiminde temel bir enstrümandır. Stratejik planlamanın ana hedefi, gelecekteki eğilimleri öngörerek kuruluşun yapılanmasına destek sağlamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için sadece basit planlama yaklaşımlarının değil, stratejik planlama araçlarının da etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İyi bir stratejinin yardımıyla net ve uzun vadeli hedefler net bir biçimde çizilebilir. Bu hedefler, genel büyüme yolunda kuruluşunun taşıdığı vizyonun belirlenmesinde hayati bir rol oynar. Stratejik yönetimin zorluğu, genellikle sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kalarak optimal kararlar almayı gerektirmesidir. Strateji yönetimi, kuruluşun kaynaklarını akılcıca kullanma ve en umut verici fırsatları değerlendirme becerisini geliştirir. Bu nedenle iyi bir strateji yöneticisi, en iyisi olduğu sürece firmaya daha etkin bir ürün yönetimi sağlayacaktır (Jemison, 1981: 614).

Bir işletmeyi en iyi anlayan kişi genellikle sahibidir; çünkü o, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini en iyi şekilde değerlendirebilir. Ancak, işletme sadece bu eksiklikleri ve güçlü yönleri bilmekle sınırlı değildir. Stratejik planlama, bir işletmenin güçlü yönleri ile mevcut yetenek boşluğu arasındaki dengeyi sağlamayı amaçlar. Aynı zamanda, işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerini anlamak ve bu etkileri dikkate almak da önemlidir. Strateji yönetimi, işletmenin çevresel etkilerini değerlendirme yeteneği ve gelecekte olası pazar değişimlerine duyarlılık gerektirir (Bracker, 1980: 220).

Johnson ve Scholes (1999) tarafından ortaya atılan stratejik yönetim modeli, stratejik analiz, stratejik seçim ve strateji uygulaması olmak üzere üç unsur içermektedir. Ancak Johnson ve Scholes (1999), modellerinin örgütsel stratejilerin pratikte gerçekte nasıl ortaya çıktığını açıklamadığını kabul etmektedir. Preedy vd. (2003) ile Johnson ve Scholes (2002), stratejilerin uygulamada nasıl geliştiğini keşfetmek ve strateji sürecinin çeşitli modellerini ortaya koymak için üç bakış açısı kullanarak strateji kavramını geliştirmişlerdir.

Johnson ve Scholes (2002), tasarıma bakış açılarının, literatürde hakkında en çok yazılan strateji geliştirmeye yönelik ortodoks yaklaşım olduğunu iddia etmektedir. Bununla birlikte, stratejiyi düşünürken ve yönetirken ortaya çıkardıkları zorluklar açısından diğer bakış açılarının önemini vurgulamaktadırlar. Deneyim bakış açısı, "stratejilerin deneyime ve organizasyonun tarihsel ve kültürel mirasına dayalı olarak aşamalı olarak nasıl geliştiğine dair kanıtlara dayanır ve tasarım bakış açısının ima edebileceği stratejik değişiklikleri yapmanın çok daha zor olduğunu öne sürmektedir. Fikirler bakış açısı, "yenilikçi stratejilerin nereden geldiğinin ve kuruluşların dinamik ortamlarla nasıl başa çıktığının anlaşılmasına yardımcı olur" ve "üst yönetimin, tasarım merceğinin önerdiği ölçüde stratejik yön üzerinde gerçekten kontrole sahip olup olmadığı hakkında sorular sormaktadır (Preedy vd., 2003: 143).

Mintzberg vd. (1998), stratejik yönetim literatürünün sürecin rasyonel ve kuralcı yönünü vurguladığı konusunda Johnson ve Scholes (2002) ile aynı fikirde olduğu söylenebilir. Perspektif olarak, "strateji örgütün içine bakar, aslında stratejistlerin kafalarının içine bakar, ama aynı zamanda girişimin büyük vizyonuna da bakar (Mintzberg vd., 1998: 14).

Strateji geliştirme süreci etrafındaki konular Johnson ve Scholes (2002) tarafından araştırılmıştır. Strateji geliştirmenin üç geniş açıklaması sunulmaktadır. Bunlar;

1. Yönetimsel amaç olarak geliştirilen strateji;
2. Organizasyonel süreçler
3. Bir organizasyona dayatılan stratejinin sonucu olarak geliştirilen strateji

Strateji geliştirmenin karmaşıklığını açıklamak için tekil açıklamaların yeterli olduğu organizasyonları bulmanın nadir olduğunu ve strateji geliştirme süreçlerinin bir dizi farklı konfigürasyonunun olması muhtemel olduğunu savunmaktadırlar. Strateji geliştirmenin üç geniş açıklaması farklı boyutlar içermektedir.

Yönetim amacı olarak

- i) strateji
- ii) planlama ve

iii) artımlı boyutları içerirken;

örgütsel süreçlerin sonucu olarak geliştirilen strateji

iv) politik

v) kültürel ve

vi) artan boyutları içermektedir.

Altı boyut aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

1. Planlama boyutu: Strateji, analitik, kasıtlı ve sıralı bir planlama süreci ile geliştirilir.
2. Artımlı boyut: Strateji, evrimsel ama amaçlı bir şekilde, yinelemeli ve uyarlanabilir deneme yanılma süreciyle geliştirilir.
3. Kültürel boyut: Strateji, bir organizasyonun kültürel yönleri, tarihi ve üyelerinin ortak varsayımları ve inançları tarafından yönlendirilir ve yönlendirilir.
4. Siyasi boyut: Strateji, iç çıkar grupları arasında bir pazarlık, müzakere ve etki süreci yoluyla geliştirilir.
5. Komut boyutu: Strateji, bir kuruluş içindeki belirli bir güçlü kişi tarafından tanımlanır ve belirlenir.
6. Zorunlu seçim boyutu: Strateji, bir kuruluşun kendi stratejik yönünü belirleme yeteneğini sınırlayan dış baskıların bir sonucu olarak geliştirilir. (Bailey ve Avery, 1998: 182).

Bailey ve Johnson (2001) tarafından Cranfield School of Management'ta geliştirilen bir strateji geliştirme anketi, organizasyonlarda strateji geliştirme süreçlerini araştırmak için kullanılabilir. Kamu sektörü kuruluşlarında strateji geliştirme süreçleri Collier vd (2001) tarafından ifade edilmiştir. İlk olarak, kamu ve özel sektör arasında bu farklı süreçlerin 'ağırlığı' açısından önemli bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Örneğin, planlama bir sektörde mi yoksa diğer sektörlerde mi daha yaygın olarak kullanıldığı ele alınmıştır. İkinci olarak, kamu sektörü içinde, farklı kamu sektörü örgütlenmesi türleri ve bunların kamusalılık dereceleri arasındaki süreçlerin ağırlığı

açısından önemli farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir (Bailey ve Johnson, 2001: 17).

Araştırmanın temel sonucu, "kamu sektörü yöneticileri, strateji geliştirmenin zorunlu seçim boyutuna diğer tüm organizasyonlardan çok daha fazla önem verdiği" yöneliktir (Bailey ve Johnson, 2001: 30). Ayrıca, kıdemli bireylerin strateji gelişimine katkının önemine kamu sektöründe daha az vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak kamu sektöründeki farklı kategoriler için sonuçların dağılımından, faaliyet ticari sektöre ne kadar yakınsa, bu 'emir' boyutunun öneminin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Collier vd (2001), araştırma sorularıyla ilgili olarak, strateji geliştirme sürecinde kamu sektörü ile diğer organizasyon türleri arasında önemli farklılıklar olduğunu, ancak kamu sektörünün stratejiyi belirleyen faktörleri açısından homojen olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, eğitim kurumlarında strateji geliştirme hakkında belirli sonuçlar sağlamamaktadır. Elde edilen sonuçlar, yöneticilerin strateji geliştirme gerçeğinin farkına varmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Yalnızca kamu sektöründe değil, birçok özel sektör kuruluşunda, strateji geliştirme ve stratejik planlamayı eşitleyen gelenekler vardır. Ancak, stratejilerin geliştirilmesinde resmi planlama mekanizmalarının mutlaka tek yol olmadığı kabul edilmelidir (Collier vd, 2001: 30).

Analizlerinin, yöneticilerin farklı örgütsel amaçlarına ve farklı bağlamlarına göre stratejik yönetimi farklı şekillerde üstlenmeye çalıştıklarını öne sürdüğünü iddia etmektedirler. Eğitim yönetimi literatürünün çoğu, stratejik gelişme ve stratejik planlamayı eşitlemektedir. Yüksek öğrenim bağlamında Watson (2000) "stratejiyi yönetmek sadece bir plan üretmekle ilgili değildir; daha çok bir süreci ya da daha doğrusu bir dizi süreci yönetmekle ilgilidir" iddiasında bulunur. Ancak tarif ettiği süreçler, daha ayrıntılı bir düzeyde rasyonel-mantıksal modele uyuyor görünmektedir.

Watson (2000), "Kurumsal ya da kurumsal ölçekte strateji gibi herhangi bir şeyin, ancak bunların izlenmesi ve değerlendirilmesi için iç içe geçmiş bir dizi alt yapı, politika ve düzenleme yoluyla ortaya çıktığını" ileri sürer. Bir üniversite olarak Watson, kişisel bakış açılarının "üst düzey yönetici için, kendi kurumlarının

stratejisinin yarı-mimarı olarak en hassas görevini yerine getirirken bir hayatta kalma rehberi karakteri" geliştirdiğini kabul eder.

2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci çalışmaları iki genel kategoriye ayrılır: Birincisi, stratejik yönetim sürecinin belirleyicilerini ve sürecin firmalar tarafından nasıl geliştirilebileceğini ele alan bir kavramsal araştırma grubudur. İkincisi ise, stratejik yönetim süreçlerinin belirli bileşenlerini veya adımlarını ele alan analitik araştırma aşamasıdır.

2.4.1. Kavramsal Araştırma

Stratejik yönetimin ilk görüşlerinden biri, kaynakları bir stratejik konular matrisi, “karar vericiler tarafından organizasyonun sonucu olarak görülen iç veya dış gelişmeler, olaylar ve eğilimler” arasında dağıtma sürecidir (Dutton ve Duncan, 1987: 104).

Firmaların stratejik yönetime yaklaşımı ve stratejik konuları ele alması bir dizi faktör tarafından belirlenir. İlk olarak, konu dizisinin özellikleri vardır. Bunlar;

- i) bireysel konuların sayısı,
 - ii) çeşitliliği,
 - iii) kapsamı ve değişim sıklığıdır.
- İkincisi;

- i) odak (belirli konular veya bir dizi konuya verilen öncelik),
 - ii) formalite (sürecin prosedürler açısından ne kadar katı olduğu, yazılı olarak)
 - iii) çeşitlilik (aynı anda kaç konunun ele alındığı) ve
 - iv) yoğunluk (sürece dahil olan insan sayısı ve iletişim sıklığı)
- olarak tanımlanan stratejik yönetim sürecinin yürütülme şeklinin yönergeler, bilgi kanalları gibi özellikleri vardır (Dutton ve Duncan, 1987: 105).

Bu modelde, stratejik yönetim süreci, ne dereceye kadar resmi bir süreç olarak kabul edilirse edilsin, stratejik konulardan ayrı bir husus olarak ele alınır. Stratejik konular matrisine uygulanan süreç tarafından oluşturulan planların uygulanmasının sonucu süreci değiştirebilir, ancak süreç, Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi firmanın ortamına veya karşılaştığı sorunlara göre değişmez.



Şekil 1. Erken Stratejik Model (Kaynak: Dutton & Duncan, 1987: 105).

Klasik yönetim teorisinin bir ürünü olarak tanımlanan stratejik yönetim süreçlerinin Şekil 1.'deki şekli (Payne, 2007), daha sonraki araştırma literatürünün hâkim görüşüdür. Rumelt, et al. (1991) stratejik yönetim sürecini firmanın yapması gereken çeşitli seçimlerin entegrasyonu olarak tanımlamaktadır. Bunlar hedeflerin seçimi, ürün veya hizmet karışımı ve konumlandırma, organizasyonel tasarım, politika ve prosedürlerin belirlenmesindeki seçimler; tüm bu seçeneklerin entegrasyon modeli – bunların “sabit” olacağı veya zorunlu olarak, birçok seçenek arasından birden fazla olmayacak şekilde önceden belirleneceği fikrini bırakan bir tanım – bir strateji oluşturur.

Stratejik planlamada zamansal perspektifler üzerine bir çalışma yürüten Rollier ve Turner (1994), stratejik değişkenlerin, organizasyonların katı bir planlama perspektifini benimsemeleri için çok fazla farklılık gösterdiğini ve değiştiğini ve iyi bir sürecin;

i) maliyet etkinliği

ii) yaratıcılık

iii) etkin kontrol ve

iv) kaynaklar gibi

fırsatlarla etkin bir şekilde eşleştirilmesi gibi bazı evrensel özellikler dışında, yalnızca sonuçlarıyla tanımlanabilir (Rollier ve Turner, 1994: 177).

Roberts ve Stockport (2009), “stratejik esnekliğin” iç ve dış çevredeki değişikliklere tepki verme ve riskleri en aza indirmek veya fırsatlardan yararlanmak için kaynakları yeniden yönlendirme yeteneği olarak kabul edildiğine dikkat çekmektedir. Pryor vd. (2011), modern araştırma literatüründe liderliğe ve örgütsel kültür, yapı ve sistemlerin etkin entegrasyonuna çok daha fazla önem verildiğini, strateji ve stratejik yönetimin bunların ortaya çıkan özellikleri olduğunu açıklamaktadır. Bu görüş, “Fırsat Modeli” dediği şeyi sunan Morris'in (2005) görüşüne benzemektedir. Nitelim Morris (2005) bir stratejinin

a) Problem

b) Alternatifler

c) Değerler ve

d) Hedefler çerçevesi ortaya çıkmaktadır (Morris, 2005: 54) .

2.4.2. Analitik Araştırma

Stratejik yönetimin genel karakterinden ziyade belirli adımlarını veya bileşenlerini ele alan bir dizi çalışma bulunmaktadır. Araştırmacılar için önemli bir ilgi alanı, risk azaltmanın kritik bir hedef haline geldiği gelecekteki belirsizliğin olduğu bir ortamda firmaların ve yöneticilerin planlama davranışlarıdır. Roller ve Turner (1992), bireysel yöneticilerle ilgili bir çalışma ile sorunu ele almış ve zamansal perspektifin geliştirilen planların kalitesi için önemli olduğunu bulmuştur. Bulguları, yöneticilerin geleceği tahmin etmek yerine geriye dönük bir bakış açısıyla çalışırlarsa daha olumlu yanıt verdikleri ve daha ayrıntılı - ve nihayetinde daha etkili - stratejiler ürettikleridir (Rollier ve Turner, 1992).

Morgan ve Piercy (1993: 55-58), stratejik yönetim ve planlamada başarılı şirketler tarafından takip edilen 10 ilkeyi bir araya getirmiştir. Bunlar:

1-Planlamanın ademi merkeziyetçiliği–planlamayı kuruluş genelinde kilit yöneticiler arasında yaymak.

2-Somut hedefler açısından planlar üretin–en etkili planlar, tahminlerin veya nitel amaçların aksine belirli ölçülebilir hedeflere sahiptir.

3-Planlama için yeterli kaynak sağlayın–stratejik yönetim, firmanın operasyonlarının düzenli bir parçası olarak düşünülmesi gereken entegre, kilit bir faaliyettir.

4-Planlama becerileri oluşturun–kaynak ihtiyacıyla ilgili olarak, planlama konusunda özel eğitim almış yöneticiler çok daha iyi planlayıcılar ve stratejistler olurlar.

5-Plan kalitesi ile performans ölçüleri ve ödüller arasında bağlantı kurun – stratejik yönetim etkinliği motivasyonla artar.

6-Ekipler halinde plan yapın – planlamanın merkezi olmayan bir şekilde yapılması gerekse de birlikte plan yapan dört ila sekiz yöneticiden oluşan gruplar, her biri stratejik yönetim sorumluluğunun bireysel alanlarında çalışan yöneticilerden daha iyi sonuçlar üretir.

7- Bilgi girdilerini mümkün olduğunca basitleştirin – daha az katı bir stratejik yönetim sürecinin resmi olandan daha etkili olabileceğine dair bir başka kanıt, büyük miktarda deneysel veriden daha fazla beceri ve deneyime dayanan planlamacılar tarafından elde edilen nispeten daha iyi sonuçlardır.

8- “Yineleme” – stratejik yönetim akıcı, birbiriyle ilişkili bir süreçtir, bu nedenle farklı ilgi alanları sürekli iletişim halinde kalmalıdır.

9- Uygulama stratejisini planlama sürecine entegre edin – bu, bir anlamda, süreci salt “planlama” yerine “stratejik yönetim” yapan şeydir.

10- Bunu sürekli bir süreç haline getirin – stratejik yönetim kesin olarak sabit planlama dönemlerine dayanmak yerine sürekli ise firmalar değişen koşullara daha iyi tepki verebilirler.

Birçok organizasyonun daha net tanımlanmış planlama süreçleri ve rolleri konusunda daha rahattırlar. Glaister vd. (2009), Türkiye'deki firmaların stratejik yönetim

yönelimlerini Birleşik Krallık'takilerle karşılaştırırken, her iki ülkedeki firmalar arasında açık, resmi süreçler için bir tercih olduğunu bulmuştur (Glaister, vd., 2009). ABD'deki toplu taşıma kuruluşları arasında yapılan bir çalışmada, Ugboro vd. (2011) yukarıdan aşağıya stratejik yönetim için benzer bir tercih bulmuştur. Buna göre alt düzey yöneticiler arasında bir düzeyde katılım ve girdi olmasına rağmen, kuruluşlar genelindeki beklenti üst düzey yöneticiler tarafından tanımlanması ve yönetilmesidir. Buna karşılık, özellikle istikrarsız, değişken bir iş ortamında faaliyet gösteren büyük petrol şirketleri arasında 2003 yılında yapılan bir araştırma, üst yönetimin stratejik yönetim için genel bir yön ve temel bir çerçeve sağlaması beklense de bunun daha çok aşağıdan yukarıya bir süreç olduğu ortaya konulmuştur (Grant, 2003).

2.5. Stratejik Yönetimin Hedefi

Stratejik yönetimde temel hedef, kurumu, doğru bir şekilde değerlendirerek ihtiyaçlarını tespit etmek ve buna istinaden de gelecek adına, önemli olan noktalara yönelik atılımları gerçekleştirmektir. Bunun için de stratejik yönetimde önemsenen husus, mümkün olduğunca, sektörel anlamda ya da genel olarak herhangi bir alandaki başarılı stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesi ve uygulanabilecek olanların pratiğe aktarılmasıdır. Bu noktada, bir karşılaştırma sürecinin içerisine girilmesi de mümkün olmakta ve bu karşılaştırma ile stratejik yönetim dahilinde ön plana çıkarılabilecek olan eksik yönler de görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 14-15).

Genel olarak bakıldığında, stratejik yönetimin ana hedeflerini oluşturan unsurlar; stratejik noktaları belirleme, rehberlik, standardizasyon, belirsizlik ve risk odaklılık ve kontrol ve değerlendirme olarak ifade edilebilir. Stratejik noktaları belirleme, kurum için stratejik değere sahip olan ve değişim, dönüşüm ya da yatırım gerektiren noktaların, tüm ayrıntıları ile belirlenmesidir. Rehberlik, eldeki kaynakların, süreç yönetimi, gelişim, gelecek odaklılık vb. gibi durumlar için doğru bir şekilde yönetimi adına, stratejik yönetimi gerçekleştiren birim ya da kesimin rehber rolünü ifade etmektedir. Standardizasyon, stratejik yönetimin, kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi sureti ile belirli standartlara dayalı olarak uygulanmasıdır. Belirsizlik ve risk odaklılık, stratejik yönetim için her ne kadar büyük umutlar söz konusu olsa da sürecin içerisinde, ortaya çıkması muhtemel belirsizliklerin ve risklerin göz önünde bulundurulmasıdır. Kontrol ve değerlendirme, stratejik yönetimin bir süreç olduğu

düşünüldüğünde, sürecin tüm aşamalarında, sürece dair kontrollerin ve değerlendirme çalışmalarının yürütülmesidir (Çakır, 2008: 14-15).

Bir başka açıdan, stratejik yönetimin hedeflerini değerlendiren Thompson ve Strickland (1999), bu hedefleri bir başka açıdan açıklamaktadırlar. Buna göre stratejik yönetim ile birlikte kurumsal bir vizyonun oluşturulması ve bu vizyonun, mümkün olduğunca kalıcı hale getirilmesine çalışılmaktadır. Stratejik yönetim, kurumlar için bir amaç oluşturulmasına gayret etmektedir; bu amaç, kurumun tutunması ve uğruna mücadele etmesi adına önemli bir yol haritası teşkil etmektedir. Süreç çıktılarının analizi, değerlendirilmesi ve sürdürülebilir şekilde değerlendirilmesi, stratejik yönetimin odaklandığı hususlardandır. Uygulama kısmı, stratejik yönetim açısından, en önemli hedef olmaktadır ve hazırlık aşamaları neticesinde ortaya çıkan görünüme göre sağlıklı bir uygulama süreci geçirilmesi hedeflenmektedir. Sürecin neticesinde ortaya çıkan tüm unsurların değerlendirilmesi ve özellikle de performans açısından genel bir değerlendirme yapılarak stratejik yönetim sürecine sürdürülebilirlik kazandırılması kalıcı bir hedeftir (Bakoğlu, 2004: 3).

Stratejik yönetimin aktif bir süreç veya davranış biçimidir. Bu süreç veya davranış "plan", "planlama" veya "karar modeli" gibi tanımlanarak, stratejik yönetimin bilinçli, amaçlı bir eylem olduğunu ortaya koyar. Aktif bir süreç ya da davranış olduğu için, "yönetim" ona dahil olacak ya da onu yönetecek bir "yönetici"nin gerekli olduğunu ileri sürer. Bu nedenle stratejik yönetim, yöneticilerin firmaları için rekabet avantajını en üst düzeye çıkarma hedefini takip ettikleri süreç olarak tanımlanabilir (Payne, 2007: 38-40).

2.6. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetimin birçok faydasının yanında bazı faydaları daha fazla ön plana çıkmıştır. Bunlar tanımlama, önceliklendirme ve fırsatların araştırılması başlıklarını içermektedir. Yeni ürünler, yeni piyasalar ve iş alanlarına yeni girişimler, firmaların stratejik planlama süreçlerine dahil olmaları ile ancak mümkün olabilir. Sonraki süreçlerdeki stratejik yönetim, şirketlerin kendileri tarafından ortaya konulan alanlara nesnel bir görüş sunmalarına ve şirketin kazançlı olma durumuna yönelik bir fayda-maliyet-fayda yapmasını sağlamaktadır (Dess, 2008: 141).

Bununla sadece farklılaşmak için, tek başına finansal faydaları, aynı zamanda işletmenin stratejik olarak hedeflerine ve önceliklerine uygun olup olmadığını değerlendirmekle ilgili olan karlılık değerlendirmesi de kastedilmektedir. Burada önemli olan nokta, stratejik yönetimin bir işletmenin kendisini pazarına ve hedef tüketicilere yönlendirmesine olanak sağlaması ve uygun stratejilerin uygulanmasını sağlamasıdır (Verbeke ve Yuan, 2010: 178).

Her kuruluşun yönetim uygulamalarında stratejik yönetimi uygulaması o kuruluşa birtakım faydalar sağlar. İş süreçlerinde stratejik yönetim uygulayan işletmeler, stratejik yönetim nedeniyle faydalar elde ederler. Bu faydalar ilki rekabet avantajıdır. Stratejik yönetim, organizasyonun proaktif olmasını sağlar. Şirket, stratejilerini fiili durum gerçekleştiğinde değil, sorunun öngörülmesine dayalı olarak formüle edebilir. Bu özellik şirkete rekabet avantajı sağlayacaktır. Çünkü rakipler değişen pazardan bir çıkış yolu düşünürken, şirketinizin zaten bir stratejisi vardır (Hemmatfar, 2010: 158).

Stratejik yönetimin bir diğer faydası hedeflere ulaşmada yardımcı olma özelliğidir. Stratejik yönetim, hedeflere ulaşmak için stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanmasının sürdürülebilir bir sürecidir. Bu, büyük planların daha küçük, daha ulaşılabilir planlara bölünmesine yardımcı olur. Etkili strateji oluşturma ve uygulama ile hedeflere ulaşmak kolay bir iş süreci haline gelmektedir (Verbeke ve Yuan, 2010: 181).

Stratejik yönetim sürdürülebilir büyüme sağlar. Stratejik yönetim ile organizasyonun üretkenliği ve performansı artırılır ve daha verimli hale getirilir. Bu, bir bütün olarak organizasyonun sürdürülebilir ve sürekli büyümesine yol açar. Stratejik yönetim ile şirket, istikrarlı ama emin bir büyüme elde etmektedir. Stratejik yönetim, çalışanların takip etmesi için net bir yön belirler. Görevler bölündüğü için çalışanlar arasında kafa karışıklığı olmaz. Stratejik yönetimin uygulanması, organizasyonun birleşmesini ve net bir hedefe sahip olmasını sağlar. Tüm çalışanlar aynı hedefler için çalışır ve bu nedenle organizasyon bir bütün olarak başarılı olabilir (Dess, 2008: 177).

Stratejik yönetim sayesinde yönetim bilinci artmaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonun geleceğine sürekli odaklanmasını gerektirir. Yöneticiler sürekli olarak şirketin geleceğine baktıklarında, endüstri trendlerinin ve zorluklarının daha fazla

farkında olma eğilimindedirler. Ayrıca bu sayede gelecekteki zorluklarla yüzleşmek için iyi hazırlanmış olacaklardır (Verbeke ve Yuan, 2010: 214).

2.6.1. Finansal Faydalar

Stratejik yönetim uygulamalarından faydalanan firmaların stratejik planlama ve stratejik yönetim avantajına sahip olmayan işletmelere kıyasla daha kazançlı ve başarı sahibi oldukları çoğu akademik çalışmalarda ortaya konulmuştur. Firmalar, geleceğe dair planlamayı ve öncelikleri dikkatli bir şekilde değerlendirdiklerinde, 21. yüzyılın dinamik iş ortamında geleceği kontrol altında tutma yeteneğine sahip olurlar (Pearce vd., 2000: 18).

Her yıl global düzeyde yüz binden fazla firmanın iflas ettiği ve bu durumun çoğunlukla stratejik vurgu ve yönlendirmenin eksikliğinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Üstün performans sergileyen şirketler, kısa ve uzun vadeli sonuçları dikkate aldıkları için stratejilerini bu çerçevede şekillendirdikleri için daha bilinçli kararlar alma eğilimindedirler. Bunun aksine, anlamlı bir stratejik planlamayı ihmal eden işletmeler genellikle içsel sorunlar ve başarısızlıkla sonuçlanan bir odak eksikliği nedeniyle sıkışıklık yaşamaktadır (Allen, 1993: 14).

2.6.2. Finansal Olmayan Faydalar

Yukarıdaki bölüm, stratejik yönetimin somut faydalarını ele almıştır. Bu faydaların yanı sıra, stratejik yönetim ile ilgilenen işletmeler, dışsal tehditlerin, rekabet edilen işletmelerin zayıf ve güçlü taraflarının daha iyi anlaşılması ve personel verimliliğinin artması konusunda daha bilinçlidir. Bunun yanı sıra değişime karşı daha düşük direnç gösterirler ve performansla ödül arasında ortaya çıkan bağlantıyı açık biçimde ele alırlar (Allen, 1993: 19).

Stratejik yönetimin kilit yönü, firmaların problem çözme ve problem önleme yeteneklerinin stratejik yönetim yoluyla geliştirilmesidir. Stratejik yönetim, firmaların değişimi rasyonelleştirmesine ve değişimi gerçekleştirmesine ve değişim ihtiyacını çalışanlarına daha iyi iletmesine yardımcı olduğu için önemlidir. Son olarak, stratejik yönetim hem iç süreçlerinde hem de dış faaliyetlerinde firmanın faaliyetlerine düzen ve disiplin getirmeye yardımcı olur (Allen, 1993: 21).

2.7. Stratejik Yönetim Öğeleri

Stratejik yönetim, yalnızca belirleyicileri tarafından yönetilebilecek bir sistem anlamına gelmemektedir. Bu süreçte farklı aktörler bulunmakta ve her biri, sistemin işleyişi açısından büyük bir öneme sahiptir. Genellikle stratejik yönetim kavramı ortaya çıktığında, "yönetim" kelimesiyle sıklıkla yöneticilerin rolü öne çıkmaktadır. Ancak aynı zamanda, stratejik yönetimin sürekliliği ve başarısı için yöneticiler kadar diğer birçok aktör ve etmen de kritik bir rol oynamaktadır (Mohammadian, 2017: 5). Stratejik yönetimin temel unsurları olarak kabul edilebilecek faktörler göz önüne alındığında, bunlar örgütün üst yönetimi, işletmenin vizyonu, misyonu ve hedefleri, çevresel etkenler ve mevcut kaynak yapıları şeklinde sıralanabilir (Üzün, 2000: 11).

2.7.1. Örgüt Üst Yönetimi

Stratejik yönetim bağlamında belirleyici ve yol gösterici rol, yöneticilere aittir. İşletme stratejilerini belirleyen, bunları yönlendiren ve bu vizyonu paylaşan yöneticiler, stratejik bakımdan işletmedeki tek aktörler olmamalarına rağmen son karar aşamasında büyük etkiye sahiptirler. Ancak analitik düşünen tüm yöneticiler öncelikle kendi yönetimlerini gerçekleştirmekle yükümlüdürler; daha sonra ise etkin bir şekilde verimlilik ve zaman yönetimi gibi prensipleri benimseyerek bunları bütün işletmenin kültürüne dönüştürmeyi amaçlamalıdır (Üzün, 2000: 11-12).

2.7.2. İşletmenin Vizyon, Misyon ve Hedefleri

Bir organizasyon, vizyon ve misyon gibi belirleyici öğeler aracılığıyla yönünü çizmektedir. Bu öğeler, işletmelerin kimliğini oluşturarak iş dünyasında tanınmalarını sağlar. Bunun yanı sıra, organizasyonlar kendi iç yapıları içerisinde de kimliklerini oluşturmayı ve kabul ettirmeyi amaçlarlar. Bu strateji, organizasyonun öncelikle kendi varlığını anlamasını, ardından iç paydaşlarına tanıtmasını ve sonuç olarak dış çevreye sunmasını içerir. Aynı zamanda bu tanıtım prosesi organizasyonun hedefleri ve amaçları hakkında da ipuçları sunar (Üzün, 2000: 12-13).

2.7.3. Çevresel Faktörler

Bir işletme, iç dinamiklerini kurumsal yapısı içinde sağlam bir şekilde yerleştirmiş olsa da, bu yapı her zaman sabit bir şekilde devam etmez. Aynı zamanda çevresel faktörler, işletmelerin yönlerini belirleme sürecine, bazen dolaylı, bazen de doğrudan

etkide bulunurlar. Bu çevresel faktörler kesin bir şekilde sabit değildir; bunun yerine, piyasa koşullarının ve piyasaya etki eden çeşitli unsurların sürekli değişen gelişmeleri nedeniyle farklılık gösterirler (Üzün, 2000: 13-14).

2.7.4. Mevcut Kaynak Yapısı

Genellikle işletmeler, gerçekçi olmayan hedefler koyma eğiliminde olabilirler; ancak bu hedefler, mevcut koşullarını soyutlayarak ve varsayımlara dayalı olarak belirlenmiş yapılar içinde başarı elde etmeyi pek mümkün kılmayabilir. Zira bir işletmenin kendisine uygun bir yol haritası belirlemesi için öncelikle kendi maddi kaynaklarını ve insan kaynaklarını dikkate alması gerekmektedir (Üzün, 2000: 14).

2.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

İşletmeler içinde, stratejik yönetim anlayışının öğeleri, tepeden aşağıya uzanan bir sıra içinde yer alır ve bu faktörler genellikle kabul görür. Bu süreç yönetimle başlar ve işletmenin kaynak yapısıyla sona erer. Her bir unsurdan elde edilen bilgi ve kavrayış, birbirini etkileyerek ilerler. Çünkü her bir unsur, stratejik yönetimde yönlendirici bir rol oynar ve gelecekteki tahminlerin ve stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olur, özellikle de üst düzey yönetim açısından (Güçlü, 2003: 75-76).

Stratejik yönetim faktörleri, işletmelerin kimliksel dönüşüm süreçlerine de katkıda bulunan önemli öğeler olarak hizmet eder. Strateji, yalnızca faaliyetlerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda işletmelerin belirlediği stratejilerin kabul görmesi ve yerleşmesi için kimlik ve imajlarının da rol oynadığı bir gerçektir. Bu imaj, sadece dışarıya yönelik bir yansıma olmanın ötesinde, içeride çalışanlara karşı da bir mesaj taşır. Stratejik yönetim yaklaşımları arasında, Bütünleşik Planlama Yaklaşımı, Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı, Sezgi Yaklaşımı, Stratejik Faktör Yaklaşımı, Uygun Faaliyet Alanı Yaklaşımı ve Benzetme Yaklaşımı gibi çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Güçlü, 2003: 80-81).

Bu farklı yaklaşımlar, çeşitli yöntemleri benimsemelerine rağmen, aslında işletmelerin çıkarlarını gözetmekte ve geleceğe yönelik adımların başarılı olabilmesi için önemli rehberler olarak hizmet etmektedirler. Her biri, işletmelerin farklı stratejik vizyonlarını gerçekleştirmek için farklı yöntemler sunsa da hepsi işletmelerin başarısını artırmak amacıyla tasarlanmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, bu yaklaşımların etkili bir şekilde

uygulanabilmesi için doğru stratejik yönetim ekibinin bulunması gerekmektedir. Bu ekip, işletmenin stratejik hedeflerini belirlemek ve uygulamak için gereken vizyon ve yeteneklere sahip olmalıdır. Ekip olmaksızın, işletmeler sadece tahminlere dayalı ve rastgele uygulamalarla yetinmek zorunda kalabilirler (Athapaththu, 2016: 124-125).

2.8.1. Bütünleşik Planlama Yaklaşımı

Bu yaklaşım, işletmenin karşılaştığı problemlerin sistemli bir şekilde analiz edilmesi ve bilimsel metotlardan yararlanılarak çözümlenmesine odaklanmaktadır. Ana hedef, işletmenin belirli bir stratejik yönergeye sahip olmasını sağlamaktır. Bu stratejik planlama süreci içerisinde, bilimsel gerçekler ve verilere dayalı olarak işletmenin vizyonu, misyonu, orta ve kısa vadeli politikaları ile hedefleri tanımlanır. Bu adımlar sonucunda, gerçekçi bir eylem planı hazırlanır ve bu planın pratiğe dönüştürülmesi amaçlanır (Güçlü, 2003: 80-81).

2.8.2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı

Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı, işletme için en uygun stratejiyi adım adım belirlemeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yaklaşım, çeşitli verilerin analiz edilmesi yoluyla, işletmenin geleceği için en uygun stratejinin tespit edilmesi ve uygulanması üzerine kuruludur. Ancak bu süreç sadece bu aşamayla sınırlı değildir. Aynı zamanda seçilen ve uygulanan stratejinin gerçek dünyada nasıl performans gösterdiği, elde edilen sonuçlar, başarılar, başarısızlıklar ve maliyetler dikkatlice gözlemlenir. Eğer gerektiği durumda, stratejinin başarısız olduğu görülürse, bu stratejiden vazgeçme ve alternatif yolları arama düşüncesi de içerir. Bu yaklaşım, adeta deneme-yanılma prensibiyle en etkili stratejiye ulaşmayı amaçlar (Güçlü, 2003: 80-81).

2.8.3. Sezgi Yaklaşımı

Bilimsellikten uzaklaşarak, özellikle bireysel yeteneklere dayalı olarak geliştirilen bu perspektifte, strateji oluşturan ekibin liderinin nitelikleri büyük bir rol oynamaktadır. Bu liderin özelliklerinden en öne çıkanı, güçlü sezgileridir. Diğer bir ifadeyle, işletme için en uygun stratejinin belirlenmesi sürecinde, bilimsel veriler ve göstergeler yerine liderin sezgi gücüne dayalı bir yaklaşım benimsenir. Bu liderin içgüdüsel olarak sahip olduğu güç, işletme için en iyi stratejinin tanımlanmasında ve bu stratejinin üzerinden

hareket edilmesinde belirleyici bir rol oynar. Ancak bu yaklaşım, stratejik yönetim konusundaki literatürde tartışmalı görüşlerden birini oluşturur (Güçlü, 2003: 80-81).

2.8.4. Stratejik Faktör Yaklaşımı

Firmaların nispeten kendi gerçekleri ile yüzleşme amacı taşıyan bu yaklaşımda, departman seviyesinde ve genel olarak işletmenin başarılı-başarısız ve güçlü-güçsüz yönleri, değerlendirilerek en mantıklı stratejinin tespit edilmesine yönelik bir çaba harcanmaktadır. Bu sayede, firmanın en faydalı sonuçları elde etmek için izlemesi gereken yöntemlerin bir bütünü belirlenmekte ve işletmenin gelecekte ulaşmayı amaçladığı hedefe en uygun stratejik yaklaşım odaklanmaktadır. Bu süreçte, firmalar eksikliklerini göz önünde bulundurarak kendilerine bir yol haritası çıkarma amacı gütmektedirler (Güçlü, 2003: 80-81).

2.8.5. Uygun Faaliyet Alanı Yaklaşımı

Muhtemelen stratejik yönetimin ilk aşamalarında ortaya çıkmış olan bu yaklaşımda, işletmenin yetenek ve kapasitesinin en uygun şekilde kullanılabileceği alanların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, rekabet edilebilecek ve pazarda mücadele edilebilecek alanlar da belirlenir. Bu tespitlerin ana hedefi, işletmenin gereksiz riskler almak yerine kendi yetenek alanlarında odaklanarak stratejiler geliştirmesini sağlamaktır. Bu yaklaşım işletmeyi, bilinmeyen yollara sapmadan ve daha gerçekçi bir şekilde, daha fazla başarı ve kar potansiyeline sahip mecraaya yönlendirebilir (Güçlü, 2003: 80-81).

2.8.6. Benzetme Yaklaşımı

Tam anlamıyla başkalarının stratejilerini taklit etmeyi ifade etmese de daha önce başarılı sonuçlar elde etmiş kesimlerin yaklaşımlarını inceleyerek stratejik kararlar almak, işletmeleri taklitçi bir konuma getirebilir. Ancak gerçek başarıya ulaşmış ve gelecekte de umut veren stratejilerin belirlenmesi için çevrenin dikkatlice gözlemlenmesi, iyi bir takipçilik yeteneği ve analiz uzmanlığına sahip bir ekip gerekmektedir. Başka bir deyişle, taklit edilse bile bu sürecin son derece özenli ve ciddi bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Güçlü, 2003: 80-81).

3. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1. Liderlik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre liderlik, "belirli zaman ve durumlar içerisinde, ilişkili olduğu topluluk veya kümenin tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirme ve yönetme yeteneğini gücü, ünü ve toplumsal konumu sayesinde gösteren kişi" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2005). Liderlik kavramının geçmişi 1300'lü yıllara kadar uzanmakta ve "rehber" anlamında kullanılmaktadır (Zel, 2001). Tarih boyunca sosyal ve ekonomik yapılarda yaşanan gelişmeler, örgütleri ortak ve ortak hedefler benimsemeye yönlendirmektedir. Bu açıdan Yukl (1981), bunu örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının seferber edilmesi olarak tanımlamıştır.

Liderlik odaklı bilimsel çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların eğitim, işletme ve yönetim bilimleri ekseninde yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılan bu bilimsel çalışmaların sonucunda literatüre çok sayıda liderlik tanımı kazandırılmıştır. Liderlik, çeşitli perspektiflerden ele alındığında ve incelendiğinde farklı şekillerde analiz edilebilen ve açıklanabilen bir kavramdır (Şişman, 2018:1). Liderlik çok yönlü ve karmaşık yapıda bir kavram olduğu için bilim insanlarının üzerinde çokça düşündüğü ve sıkça bilimsel araştırma yaptığı bir konudur. Fakat liderlik kavramı ile ilgili sistemli ve bilimsel çalışmalar 20. yüzyılın başlarında yapılmaya başlanmıştır. Bu çabalar, liderlik literatürüne binlerce çalışma, yüzlerce de tanım kazandırmıştır (Erçetin, 2000:3).

Özler (2013), liderin ve liderliğin günlük yaşantıda pek çok alan tarafından kullanılmasına rağmen lideri ve liderliğin tanımını ve sınırlarını belirlemenin çoğu zaman zor olduğunu ifade etmiştir. Liderlikle ilgili yapılan tanımların bir kısmı şu şekildedir. Lider, bir organizasyonda veya insanlar arasında çeşitli zorlukları çözmeye yeteneğine sahip olan (Mumford ve diğ., 2000), örgüt kültürünü şekillendiren, yöneten ve zaman zaman değiştiren (Schein, 2004: 223), insanları bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getiren ve içsel motivasyonu ile kişisel özellikleri sayesinde insanları etkileyen kişidir (Dinçer ve Bitirim, 2007). Başka bir tanıma göre liderlik, bireysel veya grup hedeflerine ulaşmak amacıyla belirli koşullar altında başkalarının eylemlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:173).

Liderlik teriminin anlamı Türkçe 'de "şah, han, padişah, önderlik" gibi farklı kavramlarla ifade edilmekle birlikte, günümüzde en yaygın olarak kullanılan terim "liderlik"tir (Turan ve Bektaş: 2014; Güçlü ve Koşar, 2020: 5). Liderlik tanımı, zaman içinde "Örgütte yer alan bireylerin çoğunluğunu etkileyerek ortak amaçların gerçekleşmesine katkı sağlama süreci" şeklinde yaygın bir anlayışa evrilmeye başlamıştır, bu tanım hem uygulayıcılar hem de akademisyenler tarafından kabul görmüştür (Rost, 1993: 94-99).

Liderlik kavramı evrensel bir anlam taşıdığından, sosyal bilimlerle birlikte diğer disiplinlerde ve kurumlarda da liderlik üzerine çalışmalar yapılmıştır. Etimolojik olarak liderlik teriminin incelenmesi, "lider etmek", "lider" ve "liderlik" kavramlarının Anglo-Sakson kökenli olduğunu ve "leadre" kelimesinden türetildiğini ortaya koyar. "Leadre" kelimesi, insanları bir yolculuğa çıkarmak ve bu yolculukta rehberlik etmek anlamına gelir (Turan ve Bektaş: 2014; Güçlü ve Koşar, 2020: 5). Etimolojik analizde liderlik teriminin "lider etmek", "lider", ve "liderlik" kelimelerinin Anglo-Sakson kökenli olduğu ve "leadere" kelimesinden türediği görülür. "Leadere" kelimesi, insanları bir yolculuğa çıkartarak onlara rehberlik etmek anlamında kullanılır. Liderlik teriminin tarihsel gelişimine bakıldığında, "lider" kelimesinin ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755 yılında İngilizce sözlükte "kaptan, komutan, önde giden kişi" olarak tanımlandığı, "liderlik" kelimesinin ise ilk defa 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer aldığı ve "liderin durumu, koşulları" olarak tanımlandığı görülmektedir (Gül ve Aykanat, 2012).

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşma amacını gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olarak ifade edilebilir; bu bağlamda etkileme, ikna etme, grup dinamikleri oluşturma, güç ilişkilerinin inşası gibi farklı davranışların bir araya gelmesi şeklinde görülebilir (Bass, 2000: 22). Bireylerin ve grupların ortak hedeflere erişebilmesi için etkileme sürecini içerir (Yiğit, 2002: 16-21). Ceylan'a (2011: 10) göre lider, mevkii gücün ötesinde insanları etkileyebilen, vizyonu benimseten ve grupça liderliği benimsemiş bir bireyi tanımlar; izleyicilerin desteğiyle onlara hedefler gösterir ve bu hedeflere ulaşmak adına takipçilerini motive eder.

Lider, bireylerin tek başına başaramayacağı amaç ve gereksinimleri tespit ederek, aynı amaç doğrultusunda bir araya gelecek bireyleri organize edebilen ve strateji etrafında

bir araya getirebilen kişidir (Begeç, 1999: 64). Örgütsel plan ve programların tamamen öngörülememesi, liderliğin önemini artıran bir faktör olarak karşımıza çıkar. Liderliği gerektiren ve zorunlu kılan etkenler, örgüt içindeki dinamik ortamın sürekli değişken olması, örgütsel yapının sürekli değişmesi, insan faktörünün öngörülemeyen niteliği ve örgütün karmaşıklığı gibi nedenlerdir (Arıkan, 2001: 231-257).

Liderler, ülkeler ve kuruluşlar açısından en önemli varlıklardır. 19. yy. ilk yarısından beri alan yazında yer almaya başlayan liderlik konusunda günümüze kadar birçok görüş ve teori ortaya atılmıştır. İzleyicilerin başarısını liderlik davranışları ve başarılarının getiriyor oluşu, rekabetin yüksek ve değişimin hızlı olduğu mevcut zamanda, liderlik kavramını geçmişten daha önemli bir hale getirmiştir (Akbaşlı vd., 2019: 4). Liderlik, Koçel tarafından belli koşullarda birey veya grupların hedeflerine ulaşabilmeleri için, kişilerin faaliyetlerini etkileyebilmesi ve onları yönlendirebilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Lider, grupları oluşturan bireyleri belirli bir amaçta davranmaya yönlendiren ve bu bireylerin kişisel ve grup hedeflerine ulaşabilmek için izledikleri, liderin talimatları ve yönlendirmeleri doğrultusunda hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2010: 569). Haliyle lider diğer bireyleri belirlenmiş olan amaçlara göre hareket etmeye yönlendiren bireydir. Bir iş örgütünün başarıya ulaşabilmesi için, etkili liderlere ihtiyacı bulunmaktadır (Mills, 2005).

Liderlik, bir topluluktaki bireylerin motivasyonlarını ve yeteneklerini etkileyebilme yeteneğini ifade eder. Bu nedenle liderliğin üç temel niteliği, değişimi hedeflemek, insanları etkileyebilme yeteneği ve amaçlara ulaşmadır. Etkili bir lider, bireysel, grup veya örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Gibson vd., 1991). Lider, grubu oluşturan bireylerin gereksinimlerinden etkilenecek bir strateji seçmektedir. Bu yönde, grubu oluşturan bireylerin enerjilerini toplayarak hedeflenen yönde akışını sağlamaktadır. Bu enerji akışının sağlanabilmesi için lider ile grubu oluşturan bireyler arasında etkili bir iletişim ve etkileşim olmalıdır (Gül ve Şahin, 2011:239).

3.2. Yönetici Kavramı

Bir firmanın başarısı da başarısızlığı da genellikle yöneticilerle ilişkilendirilir. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler başarı veya başarısızlıktan doğrudan etkilenen kişiler olarak kabul edilir. Yönetici pozisyonunda bulunmak ve liderlik rolü üstlenmek artık her kararın kabul göreceği ve her talimatın uygulanacağı anlamına gelmemektedir

(Aytürk, 1999: 2). Emir verme yetisi yalnızca yöneticilere ait değildir (Hitt vd., 1989: 15). Yöneticilik işi tek tip bir iş değildir. Yönetim yaklaşımı, organizasyonun yapısına göre şekillenir. Örneğin, işletme yöneticileri ile kamu sektörü yöneticileri, düşünce tarzları, algıları ve benimsedikleri stratejiler açısından büyük farklılıklar gösterirler. Başka bir ifadeyle, yöneticiler farklı davranışlar, tutumlar ve hatta yönetim stilleri sergileyebilirler. Sonuç olarak, "genellikle aynı durumlarla karşılaştıklarında dahi farklı yaklaşımlarla mantıklı çözümler üretmeye çalıştıkları görülmektedir" (Doğan, 2001: 7).

Yöneticiler, doktorlar, avukatlar ve iş adamlarından farklı bir rol üstlenirler. Çünkü yöneticiler, insanlarla işbirliği yaparak, onları hedeflerine yönlendirir, eğitir, değerlendirir ve hatta gelecekleri için kararlar alırlar. Kısacası, yönetici, örgütün amaçlarını belirleme, bu amaçlara ulaşmak için insan, kaynak, para ve bilgi gibi kaynakları bulma, gereken organizasyonu yapma, çalışanları amaçlara ulaştırmak için denetleme, etkileme ve yönlendirme sorumluluğunu üstlenir (Ardanç, 1982: 29). Kuruluş içindeki işlevlerini yerine getirme görevini üstlenir. Ancak etkili yöneticiler hem organizasyon içi hem de dışındaki trendlere odaklanmalıdır. Organizasyonlar ve çevreleri giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzün hızla değişen ortamı, yöneticilerin bu değişimi daha iyi algılamasını ve yönetmesini gerektirir. Sonuç olarak, birçok yüzeydeki işlem daha karmaşık bir hal alır (Mintzberg, 1975: 5). Bu bağlamda, Drucker, yöneticilerin sorumluluklarını hedef belirleme, organizasyon oluşturma, motivasyon sağlama, iletişim kurma, değerlendirme yapma ve eğitim verme olarak sıralamıştır (Drucker, 1974: 713). Yönetim süreci içinde önemli bir yeri olan Planlama, organizasyon ve kontrol fonksiyonları da değişmektedir (Acuner ve İlhan, 2002: 5).

Organizasyondaki farklı yönetim kademelerine göre yönetici tipleri de farklı olduğu gibi, organizasyonun yatay ve dikey yapısına göre yönetim kademeleri de farklı olacağından yönetici tipleri de değişecektir. Organizasyonun yatay farklılıkları dikkate alınarak yöneticiler, sorumluluk kapsamlarına göre fonksiyonel yöneticiler ve genel müdürler olarak ikiye ayrılmaktadır (Helleriege vd., 1999: 8). Öte yandan dikey ayırım standardı, hiyerarşik yapıdaki güç ve sorumluluk derecesine ve yöneticilerin güç ve sorumluluğuna dayanmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 10). Ancak, sınıflandırmada bazı farklılıklar olabilir. Bazı bilim adamları, yönetim düzeyine "stratejik yönetim, işlevsel

yönetim ve proje yönetimi" olarak atıfta bulunur (Dinçer ve Fidan, 1996: 28-30). Bateman ve Zeithaml (1993), yönetimi; stratejik yönetici, taktik yönetici ve işlevsel yönetici olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır (Bateman ve Zeithaml, 1993: 19-20).

Yönetici, kendisinin ve yönettiği sistemin başarısını sağlamak için başkalarıyla iş birliği yapan kişidir. İnsanlar doğuştan gelen bazı yetenek ve yeteneklere sahiptir. Gelişimleri kişiye bağlıdır. Bireyler, yetenek ve becerilerini eğitim ve deneyim yoluyla geliştirebilirler. Becerilerin kalitesi yapılan işe bağlıdır. Bu nedenle yöneticilerin belirli becerilerinin istenilen düzeye ulaşip ulaşamayacağı eğitim, deneyim ve moral düzeyi ile yakından ilişkilidir. Eğitim, bireyleri olumlu davranış, bilgi ve becerilerle güçlendirir. Yönetimde tüm becerileri aynı derecede geliştirmek imkansızdır. Genetikten dolayı, bazı becerilerin başlangıçta eksik olması normaldir. Tüm beceriler çok az sayıda insanda maksimuma ve minimuma ulaşmıştır. Ancak çoğu durumda ortalama durumundadır (Baysal, 1993: 58).

Beceriler insanlar arasında eşit olarak dağılmamaktadır. Bu varsayımı dikkate alan her yönetici, başarılı olmak için kendini anlamalı ve özgüvene sahip olmalıdır. Yöneticiler kendi eksikliklerine ve yeteneklerine gerçekçi bir şekilde bakmalı ve kendilerini dışarıdan incelemelidir. Bir yönetici ancak sahip olduğu becerileri geliştirerek, yönettiği insanlara ve karşılaştığı sorunlara olumlu ve etkili bir yaklaşım gösterebilir. Teknolojik değişimler, bireylerin daha akılcı çalışmalarını gerektirmektedir (Baysal, 1993: 58).

Teknolojinin kabullenilmesi ve uyum sağlanması da giderek daha önemli hale gelmektedir. Yönetici, öğrendiklerini paylaşarak öğrenmeye ve daha etkin çalışmaya devam etmeli ve bu şekilde yönettiği sistemin belirlenen hedeflere hızla ulaşmasını sağlayabilmelidir. Başarı, gelecekteki değişiklikleri gören ve kabul eden yöneticiler tarafından elde edilecektir. Katmanlar arası nitelikler, insan kaynaklarının kurumsal amaçlara hizmet etmesini sağlayan faaliyetleri temsil eder (Baysal, 1993: 59).

3.3. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Liderlik ve 'yönetici' kavramları genellikle birbirinin yerine kullanılır ve birbirlerini tamamlayıcı olsalar da aynı şey değildirler. Takım yönetimine yaklaşım tarzındaki farklılıkları tanımak, her birini uygun zamanda kullanmak, her iki tarzın faydalarından

yararlanmak ve ayrıca her birinin potansiyel sonuçlarını anlamak önemlidir (Turk, 2007: 21). Yöneticiler kendilerini lider olarak görüp o konuma gelmek için çaba gösterebilirler. Liderlerin yönetici olmak zorunluluğu yoktur. Örgütte yer alan kişi hem lider hem yönetici özelliğine sahip olabilir (Ayça ve Akdemir, 2018: 15).

Diğer insanlara yol gösteren ve rehberlik eden kişiler lider olarak ifade edilir. Lider, arzulanan hedeflere ulaşabilmek adına davranışların şekillendirilmesi için çabalayan bireydir. Yönetici ise yönetimden sorumlu olan kişi olarak ifade edilir. Yöneticiler günlük operasyonlarla ilgilenir, piyasadaki değişikliklerden haberdar olmak, insanları iş birliği içinde çalışmaya teşvik etmek ve tüm kaynakları düzenlemek gibi işlerle ilgilenmektedirler (Stonehouse, 2013: 391).

Lider, çalışanların davranışlarının şekillendirmek, kurumsal vizyonu geliştirmek ve çalışanları başarıya teşvik etmeye çalışır. Yönetici ise organizasyonun yapısını belirlemekle mesuldür ve çalışanlara yetki ve sorumluluk verme eğilimi içerisindedir. Bir lider, yönetimin yalnızca bir işlevini yerine getirirken, yani yönlendirme sağlarken, bir yönetici, yönetimin tüm işlevlerini, yani planlama, organize etme, kadrolama, yönlendirme ve kontrol etme gibi gerçekleştirir (Maxwell, 1993: 55).

Liderler otorite oluşumu gerektiğinde, bilgi, beceri ve yetenekler gibi kişisel nitelikleri sayesinde gayri resmi bir otoriteye sahipken yönetici konumu dolayısıyla resmi otorite yetkisine sahiptir. Bu doğrultuda gelecekteki olayları tahmin edebilme ve önceden önleyici eylemlerde bulunabilme özellikleri sebebiyle bir lider proaktif bir yaklaşıma sahip olabilmektedir. Buna karşılık yönetici reaktif bir yaklaşıma sahiptir. Bu nedenle yöneticiler harekete geçmek için doğru zamanı beklemektedirler (Stonehouse, 2013: 392).

Bir lider iş organizasyonlarında bir aile, arkadaş çevresi, grup gibi hem resmi hem de gayri resmi düzende bulunabilir. Buna karşılık, bir yönetici büyüklüğü, türü ve doğası ne olursa olsun yalnızca kuruluş içerisinde yalnızca resmi bir düzende bir faaliyette bulunabilir. Liderlik pozisyonuna geçmek için öncelikle liderlik özelliklerine sahip olmak gerekirken, yönetici olmak için hem liderlik yeteneklerine hem de yönetsel niteliklere sahip olmak gerekmektedir. Takipçiler, liderin direktiflerine kendi iradeleriyle uyarlar, ancak çalışanlar, yöneticinin resmi yetkileri nedeniyle yöneticinin direktif ve emirlerine uyarlar (Kolb, 1995: 237).

Bir liderin temel özelliği ileri görüşlülüktür, bir yöneticinininki ise çeşitli konularda hızlı karar vermek ve farklı faaliyet ve görevleri etkin bir şekilde koordine etmektir. Liderlerin kendilerini izleyen, fikirlerini önemseyen, onları takip eden, yaptıklarına anlam yükleyen takipçileri bulunmaktadır. Buna karşılık yöneticilerin günlük faaliyetlerine yönelik yöneticiye bilgi veren ve rapor sunan astlar şeklinde çalışanları bulunmaktadır (Kotterman, 2006: 19).

Liderler tüm çalışma grubu adına ortak bir amaç doğrultusunda grup fikirleri etrafında iş planlaması ortaya koyarken, bir yöneticinin temel motivasyonu kurum faaliyetlerinin sorunsuz ortaya konulmasıdır. Yönetici, çalışanları motive etmek için ödüllerin ve cezaların kullanıldığı işlemsel bir liderlik stili kullanır. Buna karşılık, lider, astlarına davranışlarında değişiklik getirmeleri için istenen hedefe ulaşabilmeleri için ilham verdiği dönüşümsel liderlik stilini kullanır (Hambleton ve Gumpert, 1982: 239).

Liderler etkinlik için doğru olanı yapmak için çabalarken, yönetici verimlilik için çaba gösterir, yani görevleri ve faaliyetleri doğru bir şekilde yerine getirmek, bunları tüm kurallara bağlı kalarak öngörülen sürede tamamlamak için uğraşmaktadır. Liderler insanlara odaklanır. Onların gelişimlerine ve iş süreçlerinden öte bütüne katkı sunarken kendi ilerlemelerine odaklanırken, bir yönetici iş akışının sürekliliğine ve süreçlere odaklanmaktadır (Kolb, 1995: 238).

Lider bir değişim ajanıdır, bu nedenle astlarının ve organizasyonun iyiliği için böyle bir değişimi teşvik eder. Buna karşılık, bir yönetici iş ortamındaki değişime tepki verir. Yönetici, kurum faaliyetlerini engelleyeceği ve kurumum büyümesini engelleyebileceğini düşünerek çatışmalardan daima kaçınır. Buna karşılık, bir lider, çatışmayı çalışanları birbirlerine karşı daha iyisini yapmaya teşvik etmek adına oldukça önemli bir unsur olarak kabul eder. Bu kapsamda lider, çalışanların motivasyonuna yönelik girişimlerde bulunarak ilham kaynağı olmayı amaçlar. Buna karşın bir yönetici ise çalışanlarını yönlendirmeyi ve kontrol etmeyi amaçlamaktadır (Kotterman, 2006: 21).

3.4. Liderlik Tarzları

Son yıllardaki araştırmalar ele alındığında liderlik tarzlarının değişik biçimlerde adlandırıldığı ve çeşitli tarzların ortaya çıktığı görülmektedir. Modern liderlik yaklaşımı doğrultusunda, liderlerin tutumlarını gruplandırarak bu çalışmada liderlik tarzları sekiz başlık altında incelenmiştir. Bunlar; demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkâr liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, otokratik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik ve karizmatik liderlik olarak sıralanabilir.

3.4.1. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik, bir organizasyonun yapısında katılımcı yönetimin desteklendiği bir liderlik yaklaşımını ifade eder (Genç, 2007). Bu tarzda iletişim kanalları açık tutulur ve çalışanlar kararlara katılmakla birlikte yetkilerini astlarına devrederler. Demokratik lider, işçilerin düşüncelerini ve görüşlerini karar alma sürecine dahil eder. Bu sayede işçiler, işin ayrıntılarına hakim olabilirler ve uygulama aşamasında avantaj elde edebilirler. İşçilerin aktif katılımı hem örgüte hem de işe olan bağlılıklarını artırır ve iş birliği temelli ilişkileri teşvik ederek rekabeti azaltır (Gediklioğlu, 2015: 41).

Demokratik lider, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için içsel ve dışsal motivasyon araçlarını kullanarak işçileri yönlendirir. Ödüllendirme sistemine önem verir ve izleyenleri örgüt yönetimine daha fazla katılmaya teşvik eder. Katılımcı yönetim tarzıyla alınan kararların ve yapılacak uygulamaların sayısını artırır. Bu yaklaşımda, liderin tek başına aldığı kararlara kıyasla, işçilerin katılımıyla alınan kararların daha etkili olduğuna inanılır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001).

Demokratik lider, doğru kararlar alabilmek için izleyenlerin katılımını önemser. Bu şekilde, katılanlar kendilerini örgüt içinde daha değerli hissederler ve işlerine daha fazla tatmin olurlar. Ancak demokratik liderlik tarzının bazı olumsuz yönleri de vardır. Katılımcıların artması, karar alma sürecinin zamanını zorlaştırabilir ve verimliliği olumsuz etkileyebilir. Tüm işçilerin karara katılması, uzman olmadıkları konularda görüş belirtmeleri nedeniyle hatalı uygulamalara yol açabilir (Eren, 1998: 30).

3.4.2. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik tarzı, karar sürecinde diğer çalışanları dâhil etmeksizin ve danışmadan liderin kendi yetkisinde olduğu bir liderlik yaklaşımını ifade eder. Otokratik lider, güç ve karar yetkisini kendi üzerinde toplar. Otokratik liderler, konuyla ilgili tek başlarına karar verirler ve bu kararlar genellikle astları üzerinde memnuniyetsizlik yaratır. Bu liderlik tarzı, ödül ve ceza yöntemiyle astları yönetmeye çalışır. Bu nedenle, otokratik liderin bulunduğu bir örgütte işçilerin morale ve motivasyonuna olumsuz etki eder. Örgüt kültürünün içinde işçileri motive eden bir yönü yoktur. Otokratik liderliğin etkili olduğu durumlar, acil kararların alınması, işçilerin düşüncelerine ihtiyaç olmadan karar alınması gereken durumlar ve işçilerin performanslarının izlenmesi ve yönlendirilmesi gereken durumlar gibi durumlardır (Gediklioğlu, 2015:41).

Bürokratik ve otokratik liderlik tarzları, toplumdaki örgüt üyelerinin beklentilerini karşılamak için kullanılan bir tarz olması, liderin hızlı ve etkili karar alabilmesi, liderin bağımsız hareket edebilmesi için güven ve inanç oluşturmaya, formal yapının temsilcisi olarak hareket etmesi gibi avantajlara sahiptir. Ancak örgüt üyelerine söz hakkı vermemesi nedeniyle paydaşların iş yapma isteğini azaltabilir, liderin bencil davranması, tatminsizlik yaratması, örgüt içinde yabancılaşmanın ortaya çıkması ve yaratıcılığı azaltması gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:48).

3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bass'ın (1985) liderlik modelinde açıklanan bir liderlik türü olan tam serbestiyi tanıyan liderlik, liderin tamamen pasif olduğu bir liderlik yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir. Bu tarz liderler sorumluluk almaktan kaçınırlar, karar almaktan çekinirler, geri bildirimde bulunmazlar ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için çok az çaba sarf ederler. Bu nedenle serbestiyi tanıyan liderlik tarzı, etkisizlik ve pasiflik nedeniyle zayıf bir liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir (Bass ve Bass, 2008).

Wong ve Giessner (2018), serbestiyi tanıyan liderliğin daha aktif bir biçimi olarak ele alınabileceğini ifade etmektedir. Bu görüşlerini, modern örgütlerde orta yönetim pozisyonlarının azalmasıyla birlikte üst yönetim pozisyonlarının örgütteki bireylerin

yetenek ve sorumluluklarına dayanarak bazı görevleri onlara devretmek durumunda kaldığına dayandırmaktadır. Modern örgütlerde, liderler takipçilere gereksinim duydukları tüm araçları ve kaynakları sağlayarak karar verme özgürlüğü vermektedir. Bu durum takipçilere kendi sorunlarını çözmek için büyük bir sorumluluk yüklerken, örgüt ve takipçiler için öğrenme fırsatı da sunmaktadır (Eagly vd., 2003: 569).

Zareen vd. (2015) tarafından bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada, serbestlik tanıyan liderliğin çalışan motivasyonunu dönüşümcü liderlikten daha etkili bir şekilde artırabileceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle serbestlik tanıyan liderlik modeli, liderin yokluğu yerine liderin takipçilerin yeteneklerini kullanma stratejisinin bir ifadesi olarak kabul edilmektedir (Yang, 2015). Aynı şekilde Skogstad vd. (2014), serbestlik tanıyan liderliğin özellikle modern örgütlerde yaygın olduğunu, zorlayıcı hedeflere sahip örgütlerde ise etkili bir liderlik tarzına dönüşebileceğini savunmaktadır. Bireylerin kendi kendilerini yönlendirdiği ve daha fazla özerklik isteyen örgütlerde bu liderlik tarzının etkili olabileceğine dikkat çekilmektedir (Amanchukwu vd., 2015; Ryan ve Tipu, 2013). Ancak serbestlik tanıyan liderliğinin böyle bir öğrenme fırsatına dönüşmesi için, takipçilerin yeterince yetenekli, motive edilmiş, becerikli ve kendi başlarına işleri yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Chaudhry ve Javed 2012: 15).

3.4.4. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, topluluğu etkileyip harekete geçirebilen, vizyon oluşturabilen ve etkili iletişim kurabilen bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Hamedoğlu, 2001: 45-52). Vizyoner liderlerin oluşturduğu vizyonun peşinden gitme eğiliminde olan insanlar bulunmaktadır (Hamedoğlu, 2001: 45-52). Zamanı etkili bir şekilde yöneten vizyoner liderler, deneyimli, sezgisel yeteneklere sahip, hırslı, çalışkan ve geniş bir görüş açısına sahip bireyler olarak nitelendirilir. Bu özellikleri sayesinde çözüm önerileri sunabilme yeteneklerini kullanarak çözüme ulaşılamayan sorunlarla başa çıkabilirler (Athoğlu ve Şahin, 2002: 16-52).

Vizyoner bir liderin geliştirdiği vizyonu etkili bir şekilde örgüt çalışanlarına aktarabilmesi ve gelecekle ilgili hedefleri ve hayalleri açıkça ifade edebilmesi için güçlü iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu liderlik tarzının etkili bir temsilcisi, sadece sözlü olarak vizyonu ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda

davranışlarıyla da vizyonu örgüt içindeki diğer bireylere yansıtır. İyi bir vizyoner lider, çevresindeki insanların düşüncelerini dikkatlice dinler ve bu düşünceleri kendi fikirleriyle birleştirerek vizyon oluşturur (Gedikoğlu, 2015: 54).

Vizyoner liderler, diğerlerinden farklı bir perspektifle olayları algırlar ve özellikle kendine özgü inançlara sahiptirler. Bu liderler, başkalarının başaramayacağı kadar büyük işler yapabileceklerine inanırlar ve sürekli olarak kendilerini geliştirme ihtiyacı hissederler. Başarısızlık korkusu taşımazlar ve çeşitli zorluklarla ve dirençlerle karşılaştıklarında daima ileriye doğru adım atmaya devam ederler (Snyder, 1999: 36).

3.4.5. Otantik liderlik

Otantiklik kavramının kökeni Antik Çağ'a kadar uzanmasına rağmen, bu kavram humanistik psikoloji (Maslow, 1971; Rogers, 1959), gelişim psikolojisi (Erickson, 1995) ve varoluşsal psikoloji (Webber, 2011) gibi alanlarda sürekli olarak ele alınmıştır. Ayrıca, otantiklik kavramı dini ve tarih çalışmalarında da detaylı bir şekilde incelenmiştir (Terry, 1993).

Bir makro perspektiften bakıldığında, yöneticilerin skandallara karışması, yolsuzluk yapması ve yetkilerini kötüye kullanması, günümüzde otantik liderlere olan talebi artırmıştır. Bu olumlu liderler, kuruluşlarda güvenin tüm alanlarda sağlanmasına yardımcı olduklarından, yönetim kurulları tarafından liderlik pozisyonlarına getirilmektedir (Brown vd., 2005: 119). Toplum ise kuruluşların hesap verebilirliğini artırmak amacıyla etik değerlere uygun davranan, şeffaf liderleri tercih etmektedir. Ayrıca hem yönetim kurulları hem de toplum, yöneticilerin kararlarının ve davranışlarının tutarlı olmasını ve kuruluş içindeki çalışanların da yöneticilere güven duymasını beklemektedir (Simons, 2002: 19).

Otantiklik, bireyin kendini tanıma süreci içinde oluşan kişisel düşünceler, duygular, istekler, tercihler ve inançlar olarak ifade edilebilir. Otantiklik aynı zamanda kişinin kendi deneyimlerinden çıkan değerleri, düşünceleri, duyguları ve inançları çelişmeden hayata geçirmesi olarak da tanımlanabilir (Harter, 2002: 388). Erickson'a (1995) göre, otantiklik mutlak bir zorunluluk değildir; kişiler tamamen otantik veya tamamen otantik olmayan şekilde davranamazlar. Bu nedenle, Erickson daha çok "daha otantik" veya "daha az otantik" şeklinde bir ifade kullanılmasının uygun olduğunu

düşünmektedir. Kernis (2003) ise otantikliği, bireyin kendi içsel düşüncelerine ve vicdanına uymayan şeyleri yapmaması, uyan şeyleri ise yapması olarak tanımlar. Ayrıca Kernis (2003), otantikliğin gerçek, kararlı ve yüksek benlik saygısı ile ilişkilendirildiğini, bunun aksine kırılgan, savunmacı, koşullu ve tutarsız bir benlik yapısıyla örtüşmediğini ifade eder. Harter (2002) otantikliği, temelde kendine karşı dürüst olmak olarak kabul ederken, otantikliğin diğer önemli özelliklere de sahip olduğunu belirtir (Shamir ve Eilam, 2005: 401).

Ilies ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği otantik liderlik modeline göre, otantik liderlik ödamonik (eudaemonic) iyi olma durumu ile çevresine katkı sağlayan bir atmosfer yaratmayı içerir. Ödamonik yaklaşım genellikle mükemmel bir karakterin veya erdemin gerektiği şekilde sergilenmesi olarak tanımlanır (Haybron, 2007: 520). Ödamonik iyi olma hali, liderin ve takipçilerin kendi potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmeye adanmış olmaları ve kendilerine dürüst davranışlarıyla gerçekleşir (Ilies vd., 2005: 388). Bu durum, kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim, kendini ifade etme, huzur içinde olma ve içsel doyumun liderlik özellikleri olarak yansımaları şeklinde görülür (Waterman, 1993: 678).

Otantik lider, güvenilirliğini kendi farkındalığı ve kendini kabullenme yeteneği ile sağlar ve bu özelliklerine bağlı olarak ilişkilerindeki başarısıyla tanınır. Otantik lider sadece kendi otantikliğini korumakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarıyla otantik ilişkiler kurar. Bu ilişkiler üç şekilde gerçekleşir:

- (i) Şeffaflık, açıklık ve güven,
- (ii) Anlamlı hedeflere rehberlik,
- (iii) Kendi çalışanlarını geliştirme.

Otantik liderlik, lider figürünü taklit etmek veya liderlik imajı oluşturmak yerine, liderin özgün benliğini yansıttığı bir yaklaşımdır. Liderlik görevi ve aktiviteleri tamamen kişinin kendine özgü karakterine dayanır. Ödül, statü veya takdir elde etmek için çaba harcamak yerine, otantik lider kendi kimliğini ve inançlarını bilen, değerlerini ve tutumlarını açık ve tutarlı bir biçimde ifade eden, güven, olumlu bir

bakış açısı ve esneklik gibi olumlu özellikleri geliştirmeye odaklanan, dürüstlüğüyle tanınan ve bu yüzden saygı duyulan bir kişidir (Avolio vd., 2004: 806).

Otantik lider, benzersizdir; karakter olarak özgün veya farklı olmasa da kullandığı süreçler diğerlerinkilerden ayrılır. Otantik lider, süreci kendi deneyimlerine göre şekillendirir. Bu lider toplumsal etkilere maruz kalabilir ve değer verdiği değerler tamamen özgün olmayabilir; ancak daima dışsal etkilere karşı pasif bir tutum takınmaz. Otantik lider, tüm bu değerleri kendi kişisel deneyimlerinden alır ve bunun sonucunda kendi kişisel deneyimlerini benimser (Harter, 2002: 385; Luthans ve Avolio, 2003: 243). Söyledikleri, inandıklarıyla uyumlu olup davranışları da bu inançlara uygun şekilde gerçekleşir. Otantik lider, insanları ve toplulukları memnun etmek yerine, kendi inançlarına göre hareket ettiği için genellikle sınırlı bir çevrede popüler olabilir ve kısmen dikkat çekebilir; ancak her zaman dürüst olarak tanınır. Söyledikleriyle yaptıkları uyumlu olduğundan dolayı şeffaf olarak nitelendirilir. Otantik lider, görevini yerine getirirken aslında kendi özgün kimliğini yansıtır (Gardner ve Avolio, 1998: 37).

3.4.6. Hizmetkâr liderlik

Kendi gereksinimlerini önceden düşünmeden önce diğer kişilerin gereksinimlerini göz önünde bulundurabilen, değişimi ve dönüşümü destekleyen dürüst, üretken ve hoşgörülü bir birey olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009: 17). Hizmetkar liderlik tarzının temeli, hizmet etme isteğine dayanmaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen bireylerde içten gelen bilinçli ve doğal dürtüler bulunmaktadır (Bass, 2000: 18). Hizmetkar lider, tüm bireyler için ortak iyiliği sağlamayı amaç edinir. Bir organizasyonda belirlenmiş amaçlara ulaşmayı ve aynı zamanda diğer bireyleri geliştirirken karşılık beklemeden hizmet etmeyi hedefler (Greenleaf, 2002: 18).

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, organizasyon içindeki takipçilerini başarıya götürmek amacıyla takipçilerinin ihtiyaç duyduğu unsurları tespit etmeye odaklanır. Bu liderlik tarzını benimseyen kişi, izleyenlerinin yaşamlarını olumlu yönde etkileme gayretinde olurken kendi memnuniyetini ikinci plana atar (Vinod ve Sudhakar, 2011: 456). Bu liderlik anlayışı, topluluğu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını anlamaya yönelik çabalarıyla birlikte, örgütsel başarıyı elde etmeyi amaçlar. Örgütün başarısını iletirken, lider, grubun üyelerini en iyi şekilde teşvik edip mevcut hedeflere

yönlendirmek için çaba harcar. Hizmetkar liderlik, liderin sorumlu olduğu durumları ele alırken bir liderlik tarzı olarak benimsenir (Page ve Wong, 2000: 65).

3.4.7. Karizmatik liderlik

Geniş bir çerçevede, karizma kavramı, bireyin kendi sahip olduğu yetki ve özellikleri kullanarak diğerlerini entelektüel, duygusal ve fiziksel olarak etkileme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Leigh, 2011: 2-20). Karizmatik liderler, etkili iletişim becerilerine sahip olan, insanlarla derinlemesine ve duygusal bir şekilde iletişim kurabilen liderlerdir. Bu liderlik tarzının avantajlarından biri, çekici ve büyüleyici bir vizyonu etkili bir şekilde ifade edebilme yetenekleridir. Çevrelerindeki takipçilerde güçlü duygusal tepkiler uyandırma yeteneğine sahiptirler. Organizasyon içinde verimsiz veya olumsuz bir durumu belirleme konusunda da karizmatik liderler farklı yeteneklere sahiptirler. Bu liderlik tarzının özellikleri, vizyoner nitelikler, eleştirel düşünme ve verilerin toplanması gibi özelliklerle birleşir ve problem çözme yeteneklerinden kaynaklanır (Sosik ve Godshalk, 2000: 365).

Karizmatik liderler, işletme performansının artırılması için liderin vizyonunu örgütteki çalışanlara kabul ettirme yeteneğinin önemine vurgu yaparlar. Karizmatik liderler, sevgi, bağlılık ve takdirin ötesinde yüksek bir çekim gücüne sahip olup bu çekim gücü aracılığıyla örgüt içinde bağlılığı, saygıyı ve sevgiyi teşvik ederler. Genellikle kriz dönemlerinde öne çıkan karizmatik liderler, kurtarıcı ve güçlü sahiplenici kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu liderlik tarzı, tutum ve inançlarıyla işletme amaçlarını gerçekleştirmek için içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet eder (Oktay ve Gül, 2003: 403).

Yüksek özgüvene sahip olan karizmatik liderler, etraflarındaki bireyleri kendilerine doğru çeken etkileyici bir yapısı ile karakterize edilirler. Bu nedenle, bireyler üzerinde manyetik bir etki oluşturabilirler. Karizmatik liderlerin ifadeleri, dinleyicileri tarafından sıklıkla yönerge olarak algılanır ve bu liderlerin kararları genellikle kabul edilir. İletişimleri, örgüt içindeki çalışanlarla bazen mesafeli olsa da, verilen talimatlar genellikle kabul görür. Olağanüstü niteliklere sahip olan bu liderler, kitlelerin önünde etkili bir ses tonu kullanabilen, beden dilini etkili bir şekilde kullanan, güçlü konuşma yeteneklerine sahip ve dramatik iletişim becerilerini sergileyen liderlerdir. Bu özellikler, karizmatik liderlerin ikna kabiliyetine katkı sağlar. Duygusal zeka ile

karizmatik liderler arasında güçlü bir ilişki vardır. Kendi duygularının farkında olan bu liderler, etkileşim içinde oldukları bireylerin duygusal durumlarını anlayabilirler. Ayrıca, karizmatik liderlerin empati yetenekleri gelişmiştir. İzleyicilerinin inançlarını ve onları takip etmeleri için gereken istekleri, ihtiyaçları, duyguları ve düşünceleri anlamaları önemlidir (Gedikoğlu, 2015: 48).

Adolf Hitler, Winston Churchill, Gandhi, Mustafa Kemal Atatürk, Martin Luther King, Nelson Mandela gibi isimler, karizmatik liderliğin örnekleri olarak kabul edilirler. Karizma yeteneğinin hangi amaçla ve nasıl kullanıldığı oldukça önemlidir. Karizmatik liderler, sıklıkla olumlu sonuçlar ve kazanımlar elde ettikleri gibi, tarihsel olarak izleyicilerini büyük felaketlere, yoksulluğa ve sıkıntılara sürüklemiş kişiler olarak da görülebilirler (Yukl, 1989: 290). Bu örnekler arasında Saddam, Mao, Stalin ve Hitler gibi liderler de bulunmaktadır. Bu liderler, karizmatik liderlik özelliklerini olumsuz yönde kullanarak izleyicilerinin mağduriyetine yol açmışlardır (Gedikoğlu, 2015: 47).

3.4.8. Etkileşimci liderlik

Liderlik ve yönetim alanında, 1978 yılından itibaren geleneksel ve klasik liderlik davranışlarının yanı sıra, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptığı çalışmalarda farklı bir ayrımın gerekliliği vurgulanmıştır. Bu ayrım, daha geleneksel yaklaşımlara dayanan transaksyonel (etkileşimci) liderlik ile yeniliğe, geleceğe, değişime ve reforma yönelik olan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzları arasındadır. Kurt Lewin'in demokratik, otokratik ve serbest liderlik ayrımına alternatif olarak ortaya çıkmıştır (Eren, 1998: 20-32).

Transaksyonel liderlik, liderin otoritesinin önemli olduğu, görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanması ve takipçi uyumunun, koşullu ödülleri sağlandığı bir liderlik tarzını ifade eder (Northouse, 2018: 138; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250). Etkileşimci liderlik, lider ve takipçiler arasındaki bir tür değişim ilişkisini vurgular. Bu değişim, liderin hedeflere ulaşma karşılığında takipçilerini maddi veya manevi olarak ödüllendirmesi veya başarısızlık durumunda maddi veya manevi ceza vermesi olarak açıklanır (Bass ve Bass, 2008). Etkileşimci liderler, lider-takipçi ilişkisinin sosyal ve ilişkisel yönünü ön plana çıkararak başarılı olabilmek için yapılması gerekenleri vurgular (Zheng vd., 2019: 855).

Etkileşimci liderliğe sahip bireyler, genellikle geleneksel yapıları sürdürme amacı taşırlar ve bu şekilde geçmişteki olumlu gelenekleri devam ettirme ve gelecek nesillere aktarma konusunda katkı sağlarlar. Öte yandan, yenilikçi gelişme stratejilerine odaklanan organizasyonlar daha çok transformasyonel liderlik tarzını benimserlerken, ekonomik kaynakların korunmasına yönelik politikalar izleyen organizasyonlar daha çok transaksyonel liderlik yaklaşımını benimserler (Tengilimoğlu, 2005: 1-16).

Etkileşimci liderler, örgüt içindeki astlarından neler beklediklerini açıklama ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda astların elde edeceği sonuçları belirtme özelliğine sahiptirler. Bu liderlik tarzını benimseyen bireyler, örgütün içindeki astlarını yönetirken onların performansını dikkatle gözlemleyerek, bu gözlemlere dayanarak standartlardan sapma durumlarını ve hataları düzeltme eğilimindedirler. Bu sayede, eski yöntemleri bırakarak performans hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar (Hartog vd., 1997: 21). Bass (2000)'a göre, etkileşimci liderlik yaklaşımı, yüksek performansı ödüllendirme vaatleri, tanınma ve başarıyı teşvik etmeye odaklanır. Bu liderler, iyi bir performans sergileyen astlarına ödüller sunarak, onları teşvik ederler. Ayrıca, liderlik konusunda değişim ve gelişim için çaba sarf ederler.,.

3.5. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Bulunduğu organizasyonun ve çevresinin amaçlarını, araçlarını, faaliyetlerini ve hatta grup üyelerinin duygularını yenilik ve değişiklikler doğrultusunda yönlendirerek; uyumlu hale getirerek dönüşüm sağlayabilen liderlik tarzı dönüşümcü liderlik olarak tanımlanabilir (Taşdan ve Gül, 2013: 15). İlk olarak “dönüşümcü liderlik” Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Bu liderlik türünün en önemli faydası çalışan değerlerinin kuruluşun hedefleri doğrultusunda şekillenmesi ve beklenen faydanın elde edilmesidir (Bass ve Riggio, 2006: 37). Dönüşümcü liderlik kavramını Bass ve Avolio (1990) bireylerin, ekiplerin ve örgütlerin performanslarını yükseltmek için beklenti üstünde motivasyonu sağlamak ve ekstra performansı elde etmek şeklinde ifade etmiştir. Garcia-Morales vd. (2008: 305)' e göre dönüşümcü lider gücünü çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmekten elde etmektedir. Bass (1985), Antonakis vd. (2003) ve Ilies vd. (2005) ise liderin ilk olarak gücünü karizmasından aldığını ifade etmişlerdir. Karizma kavramını Northouse (2021: 142) üst düzey görevlerin yerine getirilebilmesi adına bireylere verilen özel bir kabiliyet olarak ifade etmiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramı ve ilkeleri ilk olarak Weber'in karizmatik liderlik çalışmaları içinde ortaya çıkmıştır (Hummel, 1975: 766). Daha sonra, Burns (1978), etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları ortaya koymuş ve dönüşümcü liderliğin temel farkının takipçilerin ihtiyaç ve gelişimlerine odaklanması olduğunu ifade etmiştir (Yammarino ve Bass, 2000: 25). Bugünün dünyasında, kuruluşlar artan rekabet ve küreselleşme sonucunda sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle, kuruluşların ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için değişim göstermeleri, yeniden yapılanmaları ve yaratıcı olmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda, örgütü harekete geçirebilecek, değişimi başlatabilecek ve yönetebilecek liderlere olan talep, dönüşümcü liderliğin değişim süreçlerinde oynadığı önemli rol nedeniyle son yıllarda artmıştır (Bass, 2000; Antonakis vd., 2003). Bu nedenle, kuruluşlar çalışanların arzu ettiği özelliklere sahip liderleri tercih etme eğilimindedirler (McMurray vd., 2010: 441).

Dönüşümcü liderlik, modern liderlik literatürünün en belirgin paradigmalarından biri olarak kabul edilir (Judge ve Piccolo, 2004: 755) ve takipçilerini ruhsal açıdan olgunlaşmış bir şekilde motive etmesiyle bilinir (Burns, 1978: 22). Dönüşümcü lider, daha çok bireysel varsayımları sorgulayarak entelektüel çaba harcar ve takipçilerinin temel tutum ve varsayımlarını değiştirmekle ilgilenir (Bass ve Avolio, 1990: 55).

Bu liderlik yaklaşımında lider, takipçilerini farklı alternatifler üzerinde düşünmeye teşvik eder ve böylece onların sabit görüşlere takılıp kalmamalarını sağlar (Jung, Chow ve Wu, 2003). Aynı zamanda lider, takipçilerini kendi durumlarını eleştirel bir şekilde değerlendirmeye teşvik eder ve onlara alışılmışın dışında fikirlerin faydalarını anlatır. Takipçiler de bilgi paylaşımı ve alternatiflere açık olma yolunda çaba sarf ederek motive olurlar, bu da reddedilme korkusunu ve pozisyon kaybını önemsememelerine yol açar (Wang ve Lee, 2009: 281).

Howell ve Higgins (1990: 322) dönüşümcü lideri ani davranışları sergileyerek çok yönlülüğe açık olmayı destekleyen ve bilişsel düşünce farklılığını teşvik eden bir rol-model olarak tanımlamaktadır. Böylece çeşitlenmiş bir iş gücü yapısını kolektifsel biçimde onaylayan ve farklılıkların getirilerine odaklanan bu tür liderlik biçimi, farklı perspektiften fikirlerin kabul gördüğü, hatta davet edildiği bir çalışan ekosistemi oluşturmaktadır (Kearney ve Gebert, 2009: 77). Nitekim bireylerin itaat düşüncesi

içinde hareket etmesi engellenerek özgür bir ortam oluşturulur (Zhang ve Bartol, 2010: 121). Bununla birlikte Appelbaum vd. (1998: 295) ifadesiyle dönüşümcü liderler teknoloji ve insan ilişkileri odaklı hareket ederler. Böylece bu konu kapsamında bireylerin kişisel gelişimlerini de desteklerler (Arnold ve Loughlin, 2010: 681).

Dönüşümcü liderlik kapsamında genel anlamda dört boyutlu bir yapı kabul görmektedir. Fakat bunun yanı sıra bu liderlik yapısı çoğu ampirik çalışmada tek boyut altında da incelenmiştir (Follesdal ve Hagtvet, 2013: 751). Bu durumun ana nedeni alt boyutların birbirleri ile ilişkilerinin varlığı ve kavram ayrışmasıdır (Yukl, 1989). Fakat Antonakis ve House (2014: 747) dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ayrıştırmanın daha doğru bir yaklaşım olduğu ifade etmişlerdir.

Conger'e göre (1999), karizma, liderin davranışlarının takipçiler tarafından yansıtıldığı bir fenomendir ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar (House ve Howell, 1992: 88). Burada lider, takipçilere model olacak davranışlar sergiler. Liderin karizma oluşturabilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, ideallerle uyumlu olması ve ortaya koyduğu vizyonun takipçilerin kişisel beklentilerine uygun olması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1987: 640).

İlham veren motivasyon, liderin yüksek performans elde etmek amacıyla motivasyonu, bağlılığı, sembolleri ve duygusallığı kullanması anlamına gelir. Bu lider, takipçilerini yaptıkları işe inanmaya teşvik ederek onları motive eder, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda rehberlik eder ve başarabileceklerine olan güvenini ifade eder. Geleceğe dair olumlu bir bakış açısı sunan ve sürekli gelişimi vurgulayan bu lider, yüksek standartlara sahiptir, etkileyici konuşmalar yapar, astlarını cesaretlendirir ve bir faaliyetin neden yapıldığını anlamalarını sağlar (Uçar vd., 2012: 202).

Entelektüel uyarım, liderin takipçilerinin sorunlarına duyarlı olması, geleneksel ve alışılmış problemlere yeni bir perspektiften yaklaşabilmesi ve bir vizyon etrafında takipçileri bir araya getirebilmesi anlamına gelir. Bu lider, mevcut durumu eleştirir, takipçilerin bakış açılarını değiştirmelerine ve eski inançların sınırlarını aşmalarına yardımcı olmaya çalışır; yeni perspektifler sunarak takipçileri farklı yaklaşımlar bulmaya teşvik eder. Aynı zamanda, takipçilerin kendi fikirlerini ifade etmelerine ve yaratıcılıklarını teşvik etmelerine yardımcı olur (Howell ve Avolio, 1993: 891).

Entelektüel uyarım aynı zamanda takipçilerin kendi problem çözme yöntemlerini sorgulamalarını da içerir (Avolio vd., 1999: 448).

Bireysel ilgi, liderin takipçilerin kişisel ihtiyaçlarını özenle dinlemesi, onların gelişimine öncelik vermesi ve çalışanlarını yetiştirmeye, geliştirmeye zaman ayırması anlamına gelir. Bu lider, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlamaya ve takip etmeye odaklanır; onları dikkatlice dinler, kişisel büyümeleri için eğitim ve rehberlik sağlar. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf etmesini, onların potansiyellerini geliştirmek amacıyla sürekli çalışmasını (Avolio vd., 1999: 449), mentorluk rolünü üstlenmesini ve özverili davranışları içerir (Bass ve Avolio, 1990: 62). Lider, takipçilerinin öğrenme süreçlerini ve deneyim kazanmalarını desteklemek için farklı projelerde onlara sorumluluk verir, düzenli olarak geri bildirim sağlar ve her takipçiye eşit derecede ilgi gösterir (Bass, 2000: 34). Liderlik literatüründe, dönüşümcü liderliğin yenilikçi ve yaratıcı davranış üzerindeki olumlu etkileri üzerine birçok teorik araştırma bulunmaktadır (Bass, 1985; Jung ve Sosik, 2002: 322).

3.5.1. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

Dönüşümcü liderlik modeline yönelik ortaya konulan birçok çalışma sonucunda çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Burns (1978), Kouzes ve Posner (1989) ve Bass'ın (1999) tarafından ileri sürülen teorilerin dönüşümcü liderliğe yönelik bakışları ve birbirlerinden ayırdıkları konulara aşağıda değinilmiştir.

3.5.1.1. Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderliğin tanımında, liderlerin ve takipçilerin etik değerleri ve motivasyon seviyelerinin arttığına dikkat çekilmektedir (Burns, 1978: 68). Liderler, astlarını olumsuz duygular yerine olumlu değerler ve idealler (örneğin özgürlük, adalet, barış gibi) ile etkileyerek yönlendirirler (Bresctick, 1999: 48). Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlamda herhangi bir pozisyondaki birey tarafından sergilenebileceği ve bu bireylerin hem astlarını hem de üstlerini etkileyebileceği bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilebilir (Burns, 1978: 69).

Dönüşümcü liderler ile takipçileri arasında yoğun bir heyecan seviyesine dayalı bir ilişki mevcuttur. Bu yüksek heyecanlı ilişki, takipçileri liderlere dönüştürürken,

liderleri önce ruhsal güç taşıyan bireylere, ardından ise ruhsal liderlere (moral agent, moral leadership) dönüşmesini sağlar (Bresctick, 1999: 49). Bu bağlamda, ruhsal liderlik kavramı oldukça öne çıkar ve ruhsal liderlik, takipçilerin temel ihtiyaçlarından, arzularından ve değerlerinden türetilir ve bu temel noktalara dönüş yapmayı içerir (Burns, 1978: 72).

Dönüşümcü liderlik, diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak liderleri ve takipçileri daha yüksek değer seviyelerine yükseltmek ve daha fazla gereksinim için motive etmek gibi yönleriyle ayrılır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik öğretici bir yön taşır ve liderler ile takipçilerin değerlerini şekillendirir (Bennis ve Nanus, 1985: 85). En yüksek ahlaki standartlara sahip bireyler, evrensel ahlaki adalet ilkelerini, insan hakları, eşitlik ve insan onuru gibi, takip eden kişilerdir ve dönüşümcü liderlik, doğası gereği maneviyatı ve ahlaki unsurları kapsar (Burns, 1978: 82). Ancak, dönüşümcü liderliğin mutlaka ahlaki olması gerektiğine dair katı bir inanç reddedilmiştir. Bu düşünceyi desteklemek amacıyla, Hitler'in dönüşümcü liderlik örneğini kullanarak dönüşümcü liderliğin kötücül amaçlar için de kullanılabileceği iddia edilmiştir (Bass, 1985: 32).

Dönüşümcü liderlik hem düşük hem de yüksek ölçekli olarak değerlendirilebilir. Düşük ölçekte, bireyler arasındaki ilişkilere odaklanılırken, yüksek ölçekte ise gücün kullanılarak sosyal sistemlerin dönüştürülmesi ve örgütlerde reform yapılması üzerinde durulur. Yüksek ölçekte, dönüşümcü liderlik bireylerin motivasyonunu arttırmanın yanı sıra grup içi çatışmaların dengelemesini, ifade edilmesini ve şekillendirilmesini de içerir. Liderler, gruplar arasındaki farklılıkların getirdiği zorluklarla karşılaşabilir, ancak ortak ideolojik hedeflere ulaşmak için gerekli olan enerji, bu farklılıklarla birlikte ortaya çıkar (Acuner ve Tabak, 2003: 105).

3.5.1.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri üzerindeki etkisini ifade eder. Takipçiler, liderleri için güven, hayranlık, sadakat ve saygı beslerler, böylece kendilerini aşma motivasyonu ile harekete geçerler. Lider, takipçilerin dönüşümünü gerçekleştirmek için farklı yöntemler kullanabilir (Yukl, 1989: 300):

- Takipçilerin görev sonuçlarının önemini ve değerini anlamalarını sağlamak,

- Dinleyicileri organizasyon veya grup amaçları doğrultusunda kendi kişisel isteklerini aşmaya teşvik etmek,
- Daha yüksek gereksinimleri karşılamak amacıyla gözlemcileri harekete geçirmek.

Dönüşümcü liderlik, karizmanın ötesindedir. Zira popüler müzik veya film yıldızlarının takı aksesuarları gibi yüzeysel etkiler, seyirciler üzerinde planlı bir dönüşüm sağlayamaz (Bass, 2000: 20). Dönüşümcü liderliğin temel bileşeni karizmadır, ancak sadece çekicilik değişimi sağlamak için yeterli değildir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini koçluk, öğretmenlik, akıl hocalığı gibi yöntemlerle ya da izleyenlerin liderle özdeşleşmelerini teşvik ederek ve güçlü duygusal bağları harekete geçirerek etkilerler (Bass, 1985: 33).

Lider, sadece izleyenlerin mevcut ihtiyaçlarını değil, öncelikli gereksinimlerini de dikkate alır. Bu öncelikli gereksinimler genellikle daha yüksek düzeydedir. Bu liderlik tarzı, ilham verici bir vizyonu kullanarak kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve izleyenler arasındaki gelişimi teşvik eder. Dönüşümcü liderler, yaşam deneyimlerinden ötürü daha yüksek düzeyde ahlaki gelişim elde edebilirler (Bass ve Avolio, 1990: 67). Bu yüksek düzeydeki ahlaki gelişim, liderin izleyenlerin gereksinimlerini gidermek için kişisel ilgi göstermesine de olanak tanır. İzleyenlerin farkına varmadığı hususları fark etmelerine yardımcı olmak, dönüşümcü liderliğin etkin bir biçimde gerçekleştirdiği bir faaliyettir (Bass, 2000: 36).

Liderler, farklı değerler arasındaki çatışmaları veya değerler ile gerçek davranışlar arasındaki uyumsuzlukları vurgulamaktadır. Liderlik hem liderleri hem de takipçileri daha yüksek hedeflere ve üstün değerlere yönlendiren bir etki yaratır. Bu bağlamda, liderlerin ve takipçilerin kendi değerlerinde, motivasyonlarında ve ihtiyaçlarında değişiklikler olduğu vurgulanmaktadır (Bass ve Avolio, 1990: 68). Bass'ın dönüşümcü liderlik kavramı, genellikle beklenenden daha yüksek bir hızda ilerleme kaydetme dürtüsünden kaynaklanmaktadır. Bu ilerleme, örgüt üyelerinin seçici enerjilerini ifade eder (Bass, 1985).

Eleştiriye uğrayan noktalardan biri, liderlerin davranışlarına odaklanmanın gerekliliği olmuştur. Liderliğin tanımı, belirli davranış kalıpları ve bu davranışların takipçiler üzerindeki etkisi gibi faktörlerin ölçülmesi amacıyla karmaşık liderlik anketleri

kullanılmıştır. Bu anket sonuçları, insanların dönüşümcü liderlerin davranışlarını, bu davranışların temelinde yatan kişilik özelliklerini ve liderlerin kişisel gelişimini daha iyi anladığını göstermektedir (Bass ve Avolio, 1990: 69).

Liderlerin davranışları ve bu davranışların takipçiler üzerindeki etkilerine odaklanmalarına rağmen, farklı gruplarda yapılan değerlendirmelere rağmen dönüşümcü liderlik kavramları birçok açıdan benzerlik göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 191). Dönüşümcü liderlik kavramı genişletilmiş liderleri içerir; bu liderler, pozitif ahlaki değerlere sahip olan ve takipçilerinin yüksek düzeyde ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan kişilerdir (Burns, 1978: 87). Bununla birlikte, Bass (1999), dönüşümcü liderin, takipçilerin motivasyonunu artıran, iletişimi artıran ve sonuç olarak onların çıkarlarına ne şekilde etki ederse etsin önemseyen bir lider olduğunu ifade eder.

3.5.1.3. Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Kouzes ve Posner (1989), liderlik becerilerini incelemek ve kanıtlamak için şef ve orta düzey yöneticileri içeren bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, liderlik uygulamaları on başlık altında incelenebilir:

Fırsatları Araştırmak: Liderlik, değişimi teşvik etmek, sorumluluk üstlenmek ve öncülük etmek anlamına gelir.

Tecrübe ve Risk Almak: Hatalardan ders çıkarmak, etkili iletişim kurmak, insanları risk almaya teşvik etmek, kararlı olmak ve belirsizlikleri gidermek için destek olmak gibi davranışlar.

Vizyonu Geleceğe Aktarmak: Geleceği şekillendiren, istenilen sonuçların görselleştirilmesini sağlayan, ideallere odaklanan ve sezgisel hareketi teşvik eden bir tutum sergilemek.

Çalışanlarına Yardım Etmek: Diğer üyeleri eğitmek, ortak hedefe bağlı kalmak, insanlara ölümsüzlük hissi vermek, katkıda bulunmak, kültürün anlamını öne çıkarmak, açık ve açık bir iletişim sağlamak ve metaforlar, hikayeler, sloganlar ve resimler kullanmak.

İş birliğini Teşvik Etmek: Ortak hedefler belirlemek, grup görevleri ve ödülleri kullanmak, sorunları projelerle çözmek, uzun vadeli düşünmek, güven yaratmak, kapsamlı çözümler araştırmak ve insanları plana dahil etmek.

Diğerlerini Güçlendirmek: Diğer üyelere yetki vermek, onları güçlendirmek, vazgeçmek, önemli işler vermek, bilgi paylaşmak, kendilerini yönetmek, takdir yetkisi vermek ve olumlu ilişkiler kurmak.

Örnek Vermek: Açık iletişim kurmak, standartları sergilemek ve değeri korumak. Üyeler, liderlerin davranışlarını, tepkilerini ve sordukları soruları takip eder.

Küçük Zaferleri Planlamak: Aşamalı ilerlemeyi vurgulamak, diğer üyeleri yetenekli hissettirmek ve vizyona katılmalarını sağlamak için küçük adımlar hakkında örnekler vermek.

Bireysel Başarıların Farkında Olmak: Performansı ödüllendirmek, yüksek beklentiler koymak, beklentileri ifade etmek, geri bildirim sağlamak ve diğer üyeleri teşvik etmek.

Başarıları Tebrik Etmek: Değerleri öne çıkarmak, halka açık törenleri kullanmak ve bizzat katılmak.

Bu çalışma, astların liderlerden dürüstlük, yeterlilik, inisiyatif ve geleceği düşünme yetenekleri beklediğini göstermektedir (Kouzes ve Posner, 1989).

Astların kendi eylemlerinin ve katkılarının hayatlarında önemli bir rol oynadığını hissetmelerinin vurgulanması büyük bir öneme sahiptir. Bu, astları motive etmek ve psikolojik tatmin sağlamak için etkili bir yaklaşımdır. Astların ve liderlerin organizasyon içindeki çabalarının birbirini tamamladığını ve sinerji yarattığını anlamaları, daha yüksek bir işbirliği ve performans seviyesine yol açabilir (Acuner ve Tabak, 2003: 107).

Kouzes ve Posner, araştırmalarından elde ettikleri en önemli sonucun liderliğin gözlemlenebilir ve öğrenilebilir bir davranışlar bütünü olduğuna dikkat çekmiştir. Liderlik, doğası gereği öğrenilebilir bir yetenek olduğundan, liderliği öğrenememek veya geliştirememek, bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimini engelleyebilir. Bu

Çalışmaların bulguları, liderliğin her birey için erişilebilir ve geliştirilebilir olduğunu göstermektedir (Kouzes ve Posner, 1989: 63-72).

3.5.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Burns (1978) tarafından ortaya atılan teorik temelleri, dönüşümcü liderliğin gelişimini ve kavramsal anlamını Bass tarafından daha ileri bir düzeye taşınmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı, liderlerin astlarının çıkarlarını destekleyerek, grup misyonu ve amaçlarına dair farkındalık oluşturarak bu misyon ve amaçların astlar tarafından benimsenmesini sağlayarak ve aynı zamanda çalışanları kendi bireysel çıkarlarının ötesinde grup çıkarlarına yönlendirerek karakterize edilebilir (Bass, 2000: 21). Bu anlamda, bir lider eğer bu unsurları yerine getiriyorsa, onun dönüşümcü liderlik vasfına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; karizma, entelektüel teşvik, esin kaynağı olmak ve bireysel dayanak olarak sıralayabiliriz (elik, 2011: 38).

3.5.2.1. İdealleştirilmiş Etki

Grup üyeleri tarafından büyüleyici özellik olarak bir imaj sergilemek liderler için büyük önem taşımaktadır. Grup üyeleri o örnek alır ve onun aynı hedefler doğrultusunda ilerlemek isterler. Karizmatik lider grup üyelerinin üstün performans göstermeleri doğrultusunda başaracaklarına inandırır ve onları motive ederler (Bass, 2000: 25).

Dönüştürücü lider, grup üyelerince saygı gören ve onu örnek almak isteyerek onun yolundan gitmek isterler. Dönüştürücü lider ise kendisine olan bu saygı ve ilgi karşısında karşılıksız kalmaz. Onları hem motive eder hem de onların onur duymalarını sağlar (elik, 2011: 45).

Dönüşümcü liderliğin temel bileşenlerinden biri olan "karizma" kavramı, liderlerin astlarının gözünde daha karizmatik ve ilham verici bir konuma sahip olduklarını ifade eder. Bass'ın dönüşümcü liderliğin ilk unsur olarak ortaya koyduğu karizma kavramı, Max Weber'in "Ekonomi ve Toplum" adlı kitabında da ele alınmıştır. Weber (1978) tarafından yapılan bu açıklamada, zorlu zamanlarda ortaya çıkan doğal liderlerin atanmış devlet memurları veya profesyoneller olmadığı, bunun yerine özünde belirli doğal ve "doğaüstü" fiziksel ve zihinsel özelliklere sahip bireyler olduğu belirtilir.

Weber'e göre (1978), karizma kendiliğinden ortaya çıkar ve kendi sınırlarını belirler. Karizmatik lider, diğer bireylerin kendisine itaat etmelerini ve onu takip etmelerini arzular. Ancak bu talep, lideri kabul eden bireyler tarafından desteklenmezse başarısız olur; lideri kabul eden bireyler ise liderin yönlendirmelerini izlemeye devam ederler. Bu bağlamda, lider kendisini kanıtladıkça bu kabul ve takip süreklilik kazanır (Weber, 1978: 1112-1113).

Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Ancak Dönüşümcü liderliği karizmatik liderlikten ayıran en önemli etkenler, dönüşümcü liderin iletişim gücünün ve kişiye olan hassasiyetinin fazla olmasıdır aynı zamanda değişimi, yeniliği, girişimciliği ortaya koyma yeteneği dönüşümcü lideri karizmatik liderden ayıran bir diğer önemli faktördür (Seltzer ve Bass, 1990: 693-703). Burns'e (1978) göre, liderlik davranışlarında etkileşim söz konusu olduğundan tüm liderlik davranışının ya etkileşimci ya da dönüşümcü olabileceği söylenebilir. Etkileşimci liderlik davranışı ekonomik veya politik değişim sürecinde ortaya çıkarken, bireyde motivasyon oluşturma sürecinde dönüşümcü liderlik davranışının ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Etkileşimci lider takipçisine istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için yol göstererek ona yardım eder ve gerekli maddi kaynakların yeterli olduğunu tespit eder (Ivancevich vd., 2005, s.405-426).

3.5.2.2. İlham Verici Motivasyon

Bu liderlik boyutunda grup üyelerini düşünmeye, araştırmaya ve sorgulamaya teşvik eder. Onların yenilikçi bir görüşe sahip olmaları için çalışır. Başarılarının sonunda daha iyi işler çıkaracakları konusunda onları ikna ederek, grup üyelerinin güven sahibi olmalarını sağlar (Aksaraylı, 2015: 117).

Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu, belirgin, etkileyici ve ilham verici bir vizyonun ifade edilmesini içermektedir. Lider, semboller aracılığıyla iletişim kurar ve anlatıları, betimlemeleri ve benzetmeleri kullanarak iletişimini güçlendirir. Aynı zamanda gelecekte daha iyi bir durumu vaat eden vizyonun iletişimini yaparken son derece ikna edici bir tutum sergiler (Antonakis, 2012: 265).

Lider, takipçilere, belirlenen hedeflere ulaşabilecekleri konusunda güven aşılayarak onların beklentilerini artırır ve eyleme geçmelerini teşvik eder. Bu yöntemle, takipçiler başlangıçta ulaşılması zor görünen hedeflere ulaşmanın mümkün olduğuna dair motive

olurlar ve sonuç olarak bu motivasyon kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet şeklinde ortaya çıkar (Antonakis, 2012: 266).

3.5.2.3. Entelektüel Uyarım

İzleyiciler itimat gösterdikleri lidere karşı pozitif yaklaşımlar sergilerler. Hedeflerin onların ve grubun yararına olacağına inanır, bu hedeflerin gerçekleşmesi için azim ve büyük istekle çalışırlar. Liderlerinin yönlendirdiği yollarının onların yararına oldukları inançları tamdır (Berber, 2000: 34).

Dönüşümcü liderliğin üçüncü bileşeni olan 'entelektüel teşvik', liderlerin astlarını entelektüel olarak teşvik etmeyi içerir. Bu liderler, sorunlara farklı bakış açıları sunabilir, zorlukları çözülebilecek fırsatlar olarak görmeyi öğretebilir ve rasyonel çözümleri vurgulamaya çalışırlar (Bass, 2000: 21). Dönüşümcü liderler, sadece mevcut durumu korumak yerine yaratıcı değişim ve büyüme kültürünü desteklerler (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Dönüşümcü lider, entelektüel teşvik yoluyla astlarının kendi düşüncelerinin, hayal güçlerinin, inançlarının ve değerlerinin farkına varmalarını sağlar (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993: 85). Entelektüel teşvik, takipçilerin önyargılarını, genellemelerini ve sıradan düşüncelerini sorgulamalarını ve mevcut performansı geliştirmek için yeni yollar aramalarını teşvik etmeyi içerir (Antonakis, 2012: 267).

3.5.2.4. Bireysel Destek

Lider bu boyutta grup üyelerine karşı bireysel olarak ilgi gösterir. Onların ihtiyaçlarını gözetir ve onların çalışma performanslarını düşürecek her bir etmeni iyileştirmeye çalışır. Lider bu boyutta grup üyelerine danışmanlık eder. Onları dinler, sorunlarını söylemeleri için bireylere güven aşılar. Lider grup üyelerinin başarılarını unutmaz. Onların adlarını bilir ve onlara adları ile hitap eder. Böylelikle grup üyelerinde lider in onu tanıdığını bilir, onun itaatlerine uyup var olan süreci en iyi şekilde tamamlarlar. Lider onları kişisel amaçlarının farkındadır. Liderler kişisel başarıları için onlara ilham kaynağı olurken grubu iyileştirme sürecine dâhil etmiş olurlar (Berber, 2000: 38).

3.5.3. Dönüşümcü Liderin Davranışları

Dönüşümcü liderlerin davranışları dört farklı başlık altında incelenebilir (Çelik, 2011). Bunlar; örgütsel özdeşleşme, çalışanlara saygı, paylaşılan vizyon oluşturma ve vizyona bağlanmayı güçlendirmemdir.

- Örgütsel Özdeşleşme: Liderin izleyicilerin beklentilerini karşılayan, inanç değerlerine sadık kalan ve taahhütlerini yerine getiren güvenilir bir figür olarak algılandığı durumdur. Liderin bu tür bireysel davranışları, genellikle örgüt içindeki değer sistemini güçlendirir.
- Çalışanlara Saygı: Lider, çalışanların sorunlarına yakından ilgi gösterir ve sürekli iletişim halinde olur. Çalışanların görüşleri ve düşünceleri planlama sürecine dahil edilir, bu da çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissetmelerini sağlar. Böylece örgütsel bağlamda özdeşleşme olumlu yönde etkilenir.
- Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Örgütün belirli bir vizyona sahip olması tek başına yeterli değildir. Dönüşümcü liderin temel görevlerinden biri, çalışanların bu vizyonla etkileşimini sağlamaktır. Kouzes ve Posner (1987), paylaşılan bir vizyonun insanlara yaşam biçimi kazandırdığını ve kişilerin tutkularını harekete geçirdiğini vurgular.
- Vizyona Bağlılığı Güçlendirme: Örgütsel bağlılık düşünüldüğünde, çalışanların vizyona olan bağlılıklarını güçlendirmek son derece önemlidir; bu, liderlerin etkinliği açısından da kritik bir rol oynar.

3.5.4. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin ortak birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler dört başlık altında aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aksaraylı, 2015: 112);

- a. Belirli hedefleri vardır. Bu hedefler doğrultusunda ilerler.
- b. Grup üyelerinin kendisini bir lider olarak örnek almasını sağlar.
- c. Kolektif yapıya önem verir. Oluşan bu topluluğun örgüt gayesine ulaşması için isteklendirir.

d. Grup üyelerinin kişisel değerlerine önem verir, onarla karşı alakalı tavırlar sergiler. Dönüştürücü lider eşliğinde çalışan grup üyeleri, sırf maddi kazanımlarından dolayı o örgüt ya da şirkette bulunmazlar.

Belirli hedefler ya da sefahat gayesinde olunuşu bu lideri tercih etme sebeplerinden biri olabilir. Dönüşümcü liderler genel olarak atılganlardır. Farklı bir bakış açısı oluşturarak eski tabuları yıkabilir. Böyle durumlarda savaşı ve asla pes etmez. Hayatları gözlem ve yaşadıklarından çıkarım bulunarak geçer. Bu davranışlarda lidere süregelen bir araştırma yeni durumlar edinerek kendisinin gelişmesini sağlar. Bu liderler bütünsel kabiliyetlerini çok iyi şekilde değerlendirirler. Bireylere karşı güven duygusu onun en samimi yanlarından. Grup üyeleri lider ile etkileşime girmekten çekinmezler. Çünkü liderin onları dinleyeceğini ve durumlarına çözüm yolu bulma gayreti göstereceğini bilirler. Lider durumlar karşısında çabuk bıkan yenilen kişiler değildirler. Uğraş verdikleri her iş onlar için çok kıymetlidir (Güneş, 2016: 37).

Dönüşümcü liderler, kargaşa ortamında riske girmekten kaçınmayan, grubun bulunduğu kargaşa ortamını avantaja döndüre bilen kişilik yapılarına sahiptirler. Bunların yanında şahsiyetlerine özgü davranışları vardır. Gruptaki ayrılık onlar için problem değil bu durumu kolayca özümserler (Ayça, 2016: 66).

Dönüşümcü liderler, sürekli olarak ürünleri, hizmetleri veya kendilerini geliştirmeye motive olan ve aynı tutumu takipçilerine de aşılayan bireylerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetenekleri kabul ederken, çeşitli deneyimlere açık olurlar. Mevcut kuralları ve yapıları sorgulayarak, inovasyon ve yeni yaklaşımların geliştirilmesine çalışırlar (Bresctick, 1999: 150-151). Aynı zamanda, dönüşümcü liderler sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda bu düşünce biçimini takipçilere aktarabilen kişilerdir. Bu liderler, örgüt içinde girişimcilik ve kişisel gelişim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunarak, izleyenlerin de bu tutumu benimsemesini amaçlar. Ancak bu davranış değişikliğinin gerçekleşmesi, liderin etkileyici ikna kabiliyeti, samimi ilgisi ve dikkatiyle mümkün olur (Çelik, 1998: 426).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda, örgüt içindeki çalışanları liderlik konusunda yetiştirmeye çabalarlar ve onlara motivasyon sağlarlar. Lider için, çalışanların konumlarından bağımsız olarak, fikirleri ve görüşleri önemlidir. Karizma ve ilhamı birleştirerek, izleyenlerin hayranlık duyacağı bir rol model haline gelirler. Bireylerin

kişisel ve profesyonel yaşamlarında etkili bir varlık olarak kabul edilirler. Bu nitelikler sayesinde çalışanların saygısını, takdirini ve güvenini kazanmış, örnek alınan figürler haline gelmişlerdir (İşcan, 2006: 164).

Değişimi yönetme yeteneği, dönüşümcü liderlerin dikkat çeken özelliklerinden biridir. Örgüt yöneticilerinin rutin görevleri arasında planlama ve karar verme yer alırken, aynı zamanda birleşmeyi yönetmek, örgüt kültürünü geliştirmek veya iş grupları oluşturmak gibi değişen durumlarla da başa çıkarlar. Bu tür durumlarla karşılaştıklarında, vizyonlarını ve becerilerini kullanarak değişimi yönetirler. Dönüşümcü liderlerin belirli özellikleri bulunmaktadır, bunlar arasında duygusal dayanıklılık, davranışsal tutarlılık, teorik eğilim, yenilikçilik, maceracılık, mizah anlayışı ve deneyim sayılabilir (Zel, 1997: 68-69).

4. İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON

4.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı Latince kökenli bir terim olup, literatürde çeşitli tanımları ve kriterleri bulunan bir konsepttir. Genel anlamda inovasyon, bilginin ekonomi ve toplum için faydalı şekillerde kullanılması ve bunun sonucunda ticari kazanç sağlanması sürecini ifade eder. Bu bağlamda inovasyon, bilginin elde edilmesinden ilgili kazanca kadar olan bir dizi süreçten oluşur (Elçi, 2007: 1-2). "İnovasyon" terimi ayrıca "yenileşim" olarak da tanımlanır. Türk Dil Kurumu'na göre, toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda değişen koşullara uyum sağlamak için yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak ifade edilir (Türk Dil Kurumu).

Drucker'e göre, İnovasyonun temelinde yatan yedi kaynak; öngörülemeyen başarı veya başarısızlıklar, anlaşmazlıklar, süreç içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar, nüfusla ilgili değişiklikler, mevcut piyasa ve pazar yapısındaki değişiklikler, toplumsal algı yapısındaki değişiklikler ve kazanılan yeni bilgilerdir. Bu kaynaklar, İnovasyonun temellerini oluşturur ve sistemin içinde yeniliği gerektirir (Drucker, 1985: 30-35).

İnovasyon, bir işletmenin ekonomik ve sosyal potansiyelinde amaç odaklı değişiklikler yapma çabasıdır. Bilgi, yaratıcılık ve odaklanma, inovasyon için üç temel gereksinimdir. İnovasyonun organizasyonlara katkı sağlayabilmesi için tanımlanmış bir uygulama alanına sahip olunması gereklidir. Nadiren, farklı alanlarda yenilikçi çalışmalar yapan kişiler bulunsa da, genellikle İnovasyonun temeli belirlenmiş bir alanda çalışmaktır. Örneğin, bir bankacılık organizasyonunun sağlık sektöründe inovasyon yapması pek yaygın bir durum değildir (Drucker, 1998: 8).

İnovasyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, bunların ekseriyetle, bilinen veya var olan şeylerin yeni bir alanda kullanılması bağlamında ele alındığı ve çalışmaların %1 gibi küçük bir kısmının ise tamamen yeni bir icat ile ilgili olduğu gözlemlenmektedir. İnovasyon, icat/buluş ve reform günlük konuşma dilinde birbirinin yerine kullanılan kelimelerdir. Ancak bu kavramlar arasında ince fakat ihmal edilemeyecek düzeyde önemli ayrımlar bulunmaktadır. Bu kavramları birbirinin eş anlamlısı olarak dile getirmek kafa karışıklığına ve yanlış sonuçlara neden olabilir (Spanos, 2010: 51).

4.1.1. İnovasyon ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İnovasyon ile ilgili yapılan çalışmalar Schumpeter (1934) ile başlamış ve Maclaurin, Edwin Mansfield ve Chrstopher Freeman ile geliştirilmiştir. Aşağıda bu bilim insanlarının inovasyon temelli çalışmalarına yönelik bilgiler sunulmuştur.

4.1.1.1. Schumpeter

İnovasyon kavramının modern anlamı ve önemi, Joseph Schumpeter (1934) tarafından ilk olarak öne sürülmüştür. Schumpeter, "İnovasyon: Girişimcilik, Yaratıcı Yıkım ve Endüstriyel Döngü" adlı eserinde, inovasyonun ekonomik gelişmenin merkezi bir itici gücü olduğunu vurgulamıştır. Ona göre, inovasyon ekonomik kalkınmanın anahtarıdır ve bu süreçte yeni fikirlerin, teknolojilerin ve iş modellerinin kullanılmasıyla ekonomik sistemin dönüşümü sağlanır. Schumpeter inovasyonu, ekonomik büyümenin itici gücü olarak görmüş ve bunu "yeni buluşlar" olarak tanımlamıştır. Bu yeni buluşlar, ticari olarak uygulanabilir ve kabul edilebilir unsurları içerir. Schumpeter'e göre, inovasyonun ekonomik dinamikleri tetikleyen ve sürdüren bir etki yarattığına inanmıştır. Bu nedenle, Joseph Schumpeter'in inovasyonu ekonomik kalkınma ve büyüme için temel bir faktör olarak tanımlaması, inovasyon kavramının modern anlamını şekillendiren önemli bir adımdır (Feeny ve Rogers, 2003: 255).

Schumpeter (1934)'e göre inovasyon organizasyonların kalkınmasında oldukça önemli bir yer tutar ve iş dünyasında "itici bir güç" olduğunu vurgulamaktadır. J. Schumpeter, teknolojik inovasyon açısından önemli bir figürdür. Schumpeter, ekonomi teorisinde inovasyon kavramını ortaya çıkarmış olmasına rağmen, inovasyon sürecinin kendisine ilişkin az sayıda analiz ortaya koymuştur (Godin 2008: 2; Elçi, 2007: 17).

4.1.1.2. Maclaurin

Maclaurin, Schumpeter'in fikirlerini geliştirerek teknolojik yeniliği birkaç düzeyden oluşan bir süreç olarak analiz etmiştir. Daha sonra doğrusal inovasyon modeli olarak adlandırılan bir teknolojik inováasyon teorisi ortaya koymuştur. Ayrıca Maclaurin teknolojik yeniliği ölçmek için ilk taksonomilerden birini oluşturmuştur (Godin, 2008: 345). Maclaurin'e göre, "iktisatçılar uzun süredir teknolojik değişimle ilgilenseler de, belirli endüstrilerdeki teknolojik ilerleme hızını etkileyen faktörler hakkında çok az araştırma yapılmıştır (Bright ve Maclaurin, 1943: 429). O zamana kadar, teknoloji

alışmaları esas olarak tarihçilerin (A.P. Usher) ve sosyologların (W.F. Ogburn, S.C. Gilfillan, H. Hart) ilgi alanı olması, giderek yöneticilerin ve yönetim okullarının endişe konusu olmuştur. Makineleşmenin istihdam üzerindeki etkisiyle ve bir yan ürün olarak teknolojinin etkileri ortaya çıkmıştır (Godin, 2008: 3).

Maclaurin'den önce, teknolojik inovasyon terimi, ekonomik literatürde, teknolojik (veya teknik) ilerleme ile birlikte çok nadir ifade edilmiştir. Teknolojik inovasyon endüstriyel üretimde faktörler olarak sermayenin yerini emeğin alması anlamına gelmektedir. 1930'ların sonlarında, ABD İş Projeleri İdaresi, Yeniden İstihdam Fırsatları ve Endüstriyel Tekniklerde Son Değişiklikler konulu bir projenin parçası olarak, teknoloji nedeniyle istihdamdaki değişiklikleri tartışmak için terimi daha düzenli olarak kullanmaya başlamıştır. Daha sonra, 1940'ların başında, Maclaurin bu terime, üretimde teknik süreçlerin kullanımından ziyade yeni ürünlerin geliştirilmesi ile ilgili yeni bir anlam katmıştır. 1950'lerin başlarında, Maclaurin, sonraki yıllarda literatürde olduğu gibi hem teknolojik değişimi hem de inovasyonu kullanmıştır (Godin, 2008: 3).

4.1.1.3. Edwn Mansfeld

1970'lere kadar, genel olarak teknolojik değişimin doğası hakkında geleneksel bir görüş hakimdi. Bu geleneksel bilgelik büyük ölçüde Alfred Chandler (1977), Joseph Schumpeter (1942) ve John Kenneth Galbraith (1956) gibi bilim adamları tarafından şekillendirilmişti. Bu geleneksel aklın merkezinde, pazar gücünü kullanan monolitik işletmelerin inovasyon faaliyetlerin itici motoru olduğu inancı yatıyordu. Schumpeter (1942) kabul edilmesi gerekenin, büyük ölçekli müesses nizamın, ilerlemenin en güçlü lokomotifi haline geldiğini ifade etmiştir. Galbraith (1956) Schumpeter'in düşüncesini yineleyerek: "Teknolojik değişimin, rekabet tarafından zekasını komşusunu iyileştirmek için kullanmaya zorlanan küçük adamın eşsiz yaratıcılığının ürünü olduğundan daha hoş bir kurgu olamaz." İfadesini kullanmıştı.

Mansfield tarafından ortaya konulan ampirik kanıtlar, küçük girişimci firmaların, en azından belirli endüstrilerde, yeniliklerin üretilmesinde kilit bir rol oynadığını ifade etmiştir. Geleneksel bilgelik, Schumpeterian Hipotezinden ve Ar-Ge çabalarında ölçek ekonomilerinin var olduğu varsayımından türetilmiş olsa da bunun için önemli ampirik kanıtlar vardı. Daha yakın tarihli kanıtlar, mekânsal kümelenmeler tarafından

kolaylaştırılan coğrafi yakınlık yoluyla sağlanan ölçek ekonomilerinin daha önemli görüldüğünü göstermektedir.

Edwin Mansfield, inovatif ve teknolojik değişim teorisini, firma büyüklüğü gibi firmaya özgü özelliklere birincil bir odaklanmadan, dış çevreden etkileri içeren daha sonraki ve daha geniş bir yönelime, evriminde şekillendirmeye yardımcı olan bir öncü olarak atmıştır. Mansfield'ın inovasyon süreciyle ilgili sağlam temelli teorik formülasyonun yeni ölçüm türlerinin ve yeni veri tabanlarının geliştirilmesiyle birleşmesi, ekonomide geniş çapta kabul gören görüşlerin sistematik olarak test edilmesini kolaylaştırmıştır. Böylece Mansfield, sadece inovasyon ve teknolojik değişim sürecinin ne kadar önemli olduğunu değil, aynı zamanda inovasyonun kaynaklarını ve bunların piyasaları dinamik hale getirmedeki etkilerini belgelemede öncü olduğunu da kanıtlamıştır (Audretsch ve Lehmann, 2005: 287-288).

4.1.1.4. Chrstopher Freeman

Akademik girişimci, yazar, işbirlikçi ve eğitmen/başkalarının çalışmalarının destekçisi olarak dünya çapında inovasyon üzerine disiplinler arası ve problem odaklı araştırmaların önemli bir destekçisi olan, inovasyon çalışmalarının ayrı bir alan olarak geliştirilmesine büyük katkılar sunan Chrstopher Freeman Ar-Ge ile ilgili uluslararası karşılaştırılabilir verileri mümkün kılan ilk kılavuzunu yazdı 1962 yılında yazmıştır. Küresel ekonomide (1960'lar) “teknoloji boşluklarını” (kimyasallar, elektronik) incelemelerde bulunmuştur. İnovasyon üzerine “The Economics of Industrial Innovation” adlı ilk ders kitabını 1974’de yayınlamıştır. Daha sonraki araştırmaları etkileyen tarihsel olarak yönlendirilmiş, ampirik olarak daklanmış ve bütünsel (sistemik) bir yaklaşım geliştirmiştir. Sorun odaklı, politika odaklı, disiplinler arası (sosyal/doğa bilimleri) bir yönelimi savunmuştur (Fagerberg vd., 2011: 899).

Freeman'ın vizyonu, Marx'ın ve Schumpeter'in kapitalist firmaların merkezde olduğu dinamik evrimsel bakış açısına dayanmaktadır. Bununla birlikte, büyük ölçüde ekonomideki ve toplumdaki değişikliklerle ilgili nedenlerle, o zamandan beri yapılan analizlerin, Ar-Ge'nin firma düzeyinde ve daha genel olarak toplumdaki rolünü gerektiği gibi hesaba katmadığını kuvvetle hissettirmiştir (Freeman, 1968b, 1974, 1992). Freeman bundan kaynaklanan politika sorunlarını ele almak üzere inovasyon teorilerini ortaya koymuştur. Bunu yaparken, özellikle Bernal'in sadece bu konuların

sosyal ve ekonomik önemini vurgulamakla kalmayıp, aynı zamanda ampirik araştırmalar yoluyla nasıl keşfedilebileceklerini de gösteren öncü çalışmasından ilham almıştır (Fagerberg vd., 2011: 901).

İnovasyon teorisyeni Schumpeter, bir girişimci, dirençli bir ortamdan yapılan muhalefete rağmen pratikte yeni fikirleri deneme isteğine ve yeteneğine sahip olan biriydi. Bu doğrultuda bir girişimci, ortaya çıktıkça fırsatları aktif olarak arayan biri olarak da görülebilir. Freeman, kelimenin her iki anlamında da bir girişimciydi. Bunda, yaşamın erken dönemlerinde kurduğu ve bu konuda politika ile ilgili araştırmalar için yavaş yavaş orijinal ve yeni bir gündeme dönüşen sosyal ve ekonomik değişim için bilim ve teknolojinin rolü vizyonu ile motive edilmiştir. Bu gündemi uygulamaya dönüştürme şansına sahip olması biraz zaman almış, ancak fırsat ortaya çıktığında onu kavramak için hızlanmıştır (Kirzner, 1999: 5).

4.2. İnovasyon Sınıflandırmaları

İnovasyon; değişim türüne, değişim düzeyine ve teknoloji kullanma derecesine göre olmak üzere üç sınıflandırma başlığı altında incelenmektedir.

4.2.1. Değişim Türüne Göre İnovasyonun Türleri

Değişim türüne göre inovasyonun türleri, pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu ve ürün inovasyonu olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

4.2.1.1. Ürün inovasyonu (Product innovation)

Ürün inovasyonu alanında, yeni bir ürün ya da hizmetin oluşturulması ve mevcut bir ürün ya da hizmetin temel değiştirmelere ve önemli iyileştirmelere tabi tutulması gibi unsurlar yer almaktadır. Bu geliştirmeler, son kullanıcıya sunulan kullanım kolaylığının artırılması, üretim bileşenlerinin ve materyallerinin geliştirilmesi, yazılım unsurunun geliştirilmesi veya ürünün diğer fonksiyonel özelliklerindeki iyileştirmeler şeklinde açıklanabilir. Yeni bilgi veya teknolojilerin yanı sıra mevcut bilgi ve teknolojilerin değişik alanlarda ve farklı bağlamlarda kullanılması, ürün inovasyonunun temelini oluşturmaktadır. MP3 çalar cihazı, örneğin, mevcut bilgi ve teknolojilerin sentezlenmesiyle türetilmiş bir inovatif üründür. Bu cihaz, önceden

mevcut yazılımların entegrasyonu ve daha küçük boyutlu sabit disk teknolojisinin birleştirilmesiyle hayata geçirilmiştir (OECD, 2005: 52).

Ürün İnovasyonu alanındaki değer katabilecek yenilikler sunulması bakımından ürünün kalitesine kadar her kavramı kapsamaktadır. Bu İnovasyon türü yalnızca ürünlerde yapılan İnovatif faaliyetleri içermemektedir, buna ek olarak yapılan mal ve hizmetlerdeki yenilikler de ürün İnovasyonu kapsamında düşünülmesinde fayda vardır (Göydağ, 2019: 20).

Taşınabilir enerji depolama cihazları, kablosuz fareler ve klavyeler, ev içi kullanım için tasarlanmış ve az yer kaplayan katlanabilir ranza sistemli yataklar gibi ürün inovasyonunun örnekleri bulunmaktadır. Hizmet bazında örnekler ise, ürün satın alındığında garanti süresi boyunca ücretsiz montaj ve servis hizmetlerinin, resmî belgelerin internet üzerinden (örneğin E-Devlet platformu aracılığıyla) sunulması gibi uygulamalardır. Ürün inovasyonu, temelde ana ürüne önemli bir değer katma amacını taşırken (Göydağ, 2019: 21), firmaların bu alandaki motivasyonunun temel kaynağı yüksek kâr marjıdır. Yeni veya yenilenmiş ürün veya hizmetler tasarlayan şirketler, bu yenilikleriyle pazarda rekabet üstünlüğü elde ederler ve bu süreç içerisinde yüksek kâr marjları elde edebilirler. Diğer rakip firmaların bu ürünleri taklit etmesi ve rekabetin artması ise bu kâr marjının azalmasına neden olabilir (Durna, 2002: 66). Hizmet inovasyonu ise mevcut hizmetlerin önemli ölçüde değiştirilmesini veya yeni teknolojilerin uygulanmasıyla sunum ve dağıtım ağında yapılan yenilik ve farklılıkları içerir (Elçi, 2007: 7).

Cep telefonları, ürün inovasyonunun en iyi örneklerinden birini sunmaktadır. İlk taşınabilir telefonun 1973'te tanıtılmasıyla başlayan inovasyon süreci, günümüzde dahi devam etmektedir. Cep telefonu üreticileri her dönemde, hatta her gün yeni ürün inovasyonlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Birliği, ürün inovasyonunun ekonominin temel itici güçlerinden biri olduğunu vurgulayarak, inovasyonun dışsal bir olgu olmadığını ve kurumların inovasyon sürecine aktif bir şekilde katıldığını belirtmiştir (OECD, 2005: 18).

4.2.1.2. Süreç inovasyonu (Process innovation)

Oslo Kılavuzu'na göre, bu tür sınıflandırma "Yeni veya belirgin şekilde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır. "Üretim yöntemi" terimi, üretimde kullanılan ekipmanlar, yazılım ve donanım gibi faktörleri ifade ederken, "teslimat yöntemi" ise bir firmanın müşterilere sunduğu hizmet, nakliye ve lojistik gibi unsurları içermektedir (OECD, 2005: 53).

Süreç inovasyonu ise, üretim ve teslimat yöntemlerinin yeni fikirler ışığında geliştirilip değiştirilmesidir. Süreç inovasyonu genellikle teknik araçların ve yazılımsal programların geliştirilmesine dayanmaktadır (OECD, 2005: 54). Önemli ölçüde değiştirilmiş üretim veya teslimat yöntemlerinin uygulanması, süreç inovasyonunun kapsamına girmektedir. Süreç inovasyonu, ürün veya hizmet sunumunun yenilenerek daha gelişmiş bir seviyeye taşınması prensibi üzerine kuruludur (Bayındır, 2007: 245).

Firmalar, maliyetleri düşürme ve karlarını artırma yarışında tarihten günümüze kadar iş akış prosedürlerinde ürün ve hizmetlerinde yeniliklere gitmektedir. Bu bağlamda, firmalar en etkili üretim noktalarını elde etmek için ödeme yöntemlerinde, satış ve dağıtım stratejilerinde ve üretim aşamalarında kullandıkları araçlarda farklı tasarımlar benimsemektedirler (Demirtaş, 2018: 16).

4.2.1.3. Pazarlama inovasyonu (Marketing innovation)

Ürünlerin dışarıdan gözlemlendiğinde, üretimi planlanan ve ürün reklamlarında, tanıtımlarında veya fiyatlandırmalarında önemli ölçüde değişiklikler yapılarak benzersiz bir pazarlama yaklaşımının geliştirilmesi ve uygulanmaya başlanması, "Pazarlama İnovasyonu" olarak adlandırılmaktadır (Toraman vd. 2009: 97). Üretilen ürünlerin belirli bir ihtiyacı karşılamasında herhangi bir değişiklik yapmadan, sadece ürünün dış görünümünde yapılan her türlü yeni değişiklik, firmanın kâr marjını artırmayı hedeflemekte ve aynı zamanda pazarlama strateji ve yöntemleri Pazarlama İnovasyonu bağlamında ele alınmaktadır (Sakaryalı, 2014: 188).

Pazarlama inovasyonu, "ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında belirgin değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemini" ifade etmektedir. Bu yaklaşımın amacı, ürün bazında

gerçekleştirilecek yeni bir tasarım aracılığıyla müşteri algısını firma lehine yönlendirerek satışları artırmaktır. Firma, bu hedefi gerçekleştirirken ürünün işlevsel özelliklerini değiştirmeden, dış görünüşünde, ambalajında ve şeklinde farklılıklar yaratarak daha önce kullanılmamış bir satış ve pazarlama stratejisi kullanır (OECD, 2005: 53-54). Bu taktik, özellikle içecek ve gıda gibi ürünlerde tüketicide merak uyandırdığından, hedeflenen müşteri kitlesinde çeşitlilik oluşturabilir (Turan, 2018: 6).

Özelde şirketler genelde ürün ya da hizmeti üretmesinin ardından, satmak maksadıyla pazara indirmektedir. Doğal olarak pazara sunulan hizmetler ya da ürünlerin müşteriler/ tüketiciler tarafından temin edilebilmesi için, müşteri veya tüketici ihtiyaçları özgün olmalı, çekici olmalı ve en doğru şekilde ihtiyacı karşılıyor olmalı kısacası tüketiciler tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin satışa uygun olması gerekmektedir (Göydağ, 2019: 20).

4.2.2. Değişim Düzeyine Göre İnovasyon Türleri

Değişim düzeyine göre inovasyonun türleri, radikal inovasyon ve artımsal inovasyon olmak üzere iki konu başlığı şeklinde ele alınmaktadır.

4.2.2.1. Radikal inovasyon (Radical innovation)

Köklü (Radikal) İnovasyon adından da anlaşıldığı gibi Radikal (köklü) fikirler ortaya çıkarak oluşan ve önceki dönemlerde hiç uygulanamamış olan hizmet, denenememiş ürün veya faaliyetlerin uygulanmış olduğu inovasyonun bir çeşididir. Bu bağlamda, bu İnovasyon tarzında müşterilerin talep ve istekleri önemli düzeyde değişikliklere vesile olan, üzerinde değişiklik yapılan ürün, hizmet veya faaliyetlerin düzenlenmesi, geliştirilmesi ve aynı zamanda ekonomik manada yarara dönüştürülmesi müşahade edilmektedir (Elçi, 2007: 18). Ayrıca, radikal köktenci inovasyon, daha önce ele alınmamış veya keşfedilmemiş bir durumun ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir. Bu tür inovasyon, mevcut ortamda var olan inovasyon türleri, konularına göre inovasyon ve büyüklük kriterine göre inovasyon gibi kavramlarla ilişkilendirilebilir. Teknik inovasyon, yönetsel inovasyon ve büyüklük kriterine göre inovasyon gibi farklı kategorilerde düşünülebilir.

Radikal inovasyon, teknolojik ürünler, hizmetler veya etkinliklerin var olanları ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Bu tür inovasyon, mevcut pazar alanındaki var olanı yok etme eğilimindedir (Hobikoğlu, 2009: 29). Diğer bir ifadeyle, radikal inovasyon, piyasada daha önce var olan bir ürünün teknolojik olarak daha üstün bir versiyonunu yaratmayı amaçlar. Bu tür inovasyonun adı, kelime anlamı olarak "kökten" veya "köklü" anlamına gelen "radikal" teriminden gelir. Bu nedenle, kelime anlamına uygun olarak, radikal inovasyonla ürünün kullanım özelliklerinde köklü değişiklikler gerçekleştirilir. Bu tür inovasyonu başarılı bir şekilde uygulayan firma veya firmalar, üretim maliyetlerinin yüksek görünebileceği diğer ülkeler açısından bile, ürünün üretim aşamasını tamamladıktan sonra piyasaya sunulmasıyla pazarı etkileme gücü elde eder. Bu, küresel rekabet ortamında rakip şirketlerin önüne geçerek firmalara avantaj sağlar ve büyük ölçüde ekonomik ve ticari fayda sağlar (Göydağ, 2019: 25). Bu bağlamda, radikal inovasyon, ürünler, hizmetler ve faaliyetlerle katma değer oluşturur.

Radikal İnovasyon türüne örnek olarak (cep telefonları, insansız hava araçları, kredi kartları) sunulmaktadır. Bir İnovasyonun “radikal” inovasyon ya da başka bir ifadeyle “yıkıcı inovasyon” olabilmesi, aşağıda belirtilen koşulları bulundurması ile mümkündür (Leifer vd. 2000):

- Ürün, hizmet veya faaliyet üretilirken maliyetlerde %30'dan daha büyük bir düşüş sağlanmalıdır.
- Ürünün performans özelliklerinde beş veya daha fazla geliştirme gerçekleştirilmelidir.
- Bir ürün, hizmet veya faaliyet tamamen yeni içerik veya performans özelliklerine sahip olmalıdır.

4.2.2.2. Artımsal inovasyon (Incremental innovation)

Adından da anlaşılacağı üzere, "Kademeli İnovasyon" türleri, mevcut teknolojiyi kullanarak mevcut ürünü değiştirmeyi, geliştirmeyi veya temelde yeniden yapılandırmayı içeren inovasyon faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Hobikoğlu, 2009: 32). Bu nedenle kademeli inovasyon teriminde, ürünün mevcut haline değer eklenmeden sadece var olan ürünün genişletilmesi yer almaktadır. Bu inovasyon

türüne örnek olarak, iPhone şirketine ait olan iOS 12 işletim sistemi ve Intel şirketinin ürettiği Pentium 9 (i9) çekirdekli bilgisayarlar gösterilebilir (Göydağ, 2019: 38).

Artımsal İnovasyonun bazı belirgin özellikleri ve dikkate değer maddeleri aşağıda sunulmuştur (Luecke, 2008):

- Yatırımlar açısından riski hesaba katılarak daha düşük olup hızlı sonuçlar vermektedir,
- Daha az risk bulundurduğundan, belirli zaman aralıklarına ayrılmış olan bütçelerle yapıldığından belirli bir zaman zarfında sonuç vermesinden dolayı büyük şirketler bile bu İnovasyon çeşidini kullanmaktadır.
- Şirketler tarafından düzenlenen uygun stratejilerle hedeflenen büyümeye ulaşmak için yeni ürünler elde etmek ve yeni birimlerin oluşması için gerekli zemin hazırlamaktadır.
- Radikal/Kökten inovasyon ile kademeli inovasyon arasında tercih yapmak icap ettiğine balans unsuruna dikkat edilmelidir.
- İşletmeler Kademeli (Aşamalı) İnovasyon seçimlerinde ürünleri meydana getirilirken tüketicilere hitap etmeyen göz zevklerini rahatsız edecek aranjmanlardan uzak durmaları gerekmektedir.
- Maliyet yükü daha az ve güvenilir olmaktadır.

4.2.3. Teknoloji Kullanma Derecesine Göre İnovasyonun Türler

Teknoloji kullanma derecesine göre inovasyonun türleri, teknik inovasyon ve idari inovasyon olmak üzere iki başlıkta ele alınmalıdır.

4.2.3.1. Teknik inovasyon (Technical innovation)

Teknik İnovasyon, bir kuruluşun teknik sistemlerinde meydana gelen geliştirmeler ve yenilikler olarak tanımlanırken, kuruluşların doğrudan çalışma faaliyetleri alanında yer almaktadır. Teknik anlamda yenilik, yeni bir hizmet veya ürün için yeni bir fikrin uygulanabilir hale getirilmesi veya bir şirketin üretim aşamasında veya hizmet sektöründe kullanılmaya başlanan yeni yöntemlerin tanıtımını içerir (Damanpour ve Evan, 1984: 395).

4.2.3.2. İdari inovasyon (Administrative innovation)

İdari inovasyon, bir düzenlemenin sosyal sistem içerisinde ortaya çıkan teceddüt olarak açıklanmaktadır. Burada sosyal yöntemler, belirli bir göreve ya da amaca varmak için iletişime geçen insanlar arasında olan ilişkileri açıklamaktadır. Aynı zamanda bu sosyal yöntemler insanlar ve etrafındaki çevre ile iletişimi, prosedürleri, rol dağılımları ve değişim ile ilgili kuralları da kapsamaktadır (Damanpour ve Evan, 1984: 398).

Genel çerçevede anlaşılacağı üzere inovasyon gelişen ve değişen dünya düzeninde artık şirketler için tek bir konuda değil tüm alanlarda ve insanların hayatına dahi girmiş hatta girmek zorunda olan bir durumdur. Yapılması zorunluluklar arasına girmeye başlamıştır. İnovasyon yapılırken bazı risklerde söz konusu olacaktır, insanların alıştığından farklı bir şey yapıldığında yanlış zamanlama ile yapılan bir inovasyon size kardan çok zarar da getirebilir. İnovasyon yapılır iken hedef kitlenizi anlayamamanız durumunda ve yaptığınız yatırım karşılığını bulamaz ise sonuçlar umduğunuzun dışında size eksi yönde dönüşü olabileceğide gözden kaçırılmayacak bir ihtimaldir. İnovasyonu başarıyla gerçekleştirebilenler bu insan ya da işletme olabilir gelecekteki hayatlarını daha güçlü ve dinamik şekilde emin adımlar ile yürütebilirler. Rekabetin yoğun olduğu ekonomik ortamda, kuruluşlar avantaj elde etmek, pazarda varlık göstermek ve marka oluşturmak amacıyla inovasyon süreçlerini hızlandırmak ve sürekli bir şekilde devam ettirmek zorunluluğundadır (Ramaswamy ve Özcan, 2015: 35).

4.2.4. Oslo Kılavuzunun (OECD, 2005) İnovasyon Sınıflandırması

Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon, "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün, sürecin, pazarlama yönteminin veya organizasyonel yöntemin uygulanması" olarak ifade edilir. Oslo Kılavuzu, inovasyonu dört ana başlık altında sınıflandırmış bulunmaktadır. Bu başlıklar aşağıda listelenmiştir:

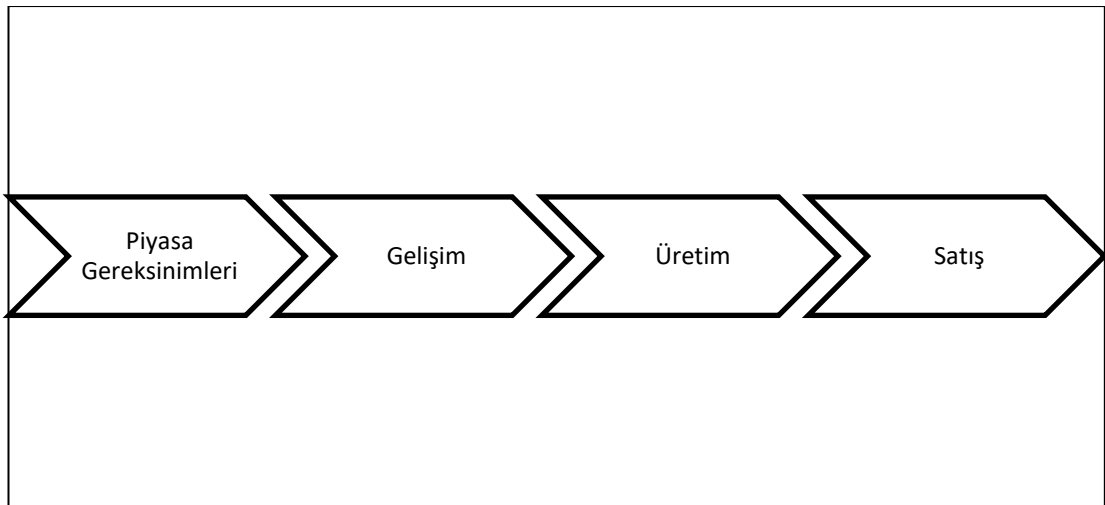
- Organizasyonel İnovasyon
- Pazarlama İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu
- Ürün İnovasyondur (OECD, 2005: 47).

4.3. İnovasyon Modelleri

İnovasyon gelişim sürecinde literatürde inovasyon gelişim süreçlerinin açıklanmaya çalışıldığı bazı inovasyon modellerine rastlanmaktadır. İnovasyon modelleri 1992 yılında ilk defa Rothwell tarafından sınıflandırılmıştır (Rothwell, 1992: 221-239). Rothwell inovasyon modellerini beş temel jenerasyon altında toplamışsa da daha sonra bu jenerasyon modellerine altıncı jenerasyon modeli eklenmiştir (Preez ve Louw, 2008: 3). Bu modeller altı başlık altında aşağıda incelenmiştir.

4.3.1. Birinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Teknoloji İtme Modeli)

Birinci jenerasyon inovasyon modeli, 1950'den itibaren hızlı ekonomik büyümeyle birlikte teknoloji baskısının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İnovasyon modelinin birinci jenerasyonu 1960'lı yıllarda NASA tarafından bir yönetim aracı olarak geliştirilmiştir. Ayrıca bunu 'Aşama-gözden geçirme-süreçleri' olarak adlandırdılar. İlk jenerasyon olan bu inovasyon modelleri, uzay projelerinin karmaşık süreçlerini parçalara ayırarak incelemek için geliştirilmiştir. Böylece inovasyon modelleri sistemleştirilmeye ve faaliyetler üzerinde kontrol kazanmaya odaklanmıştır. Birinci jenerasyon modeline ait süreçler Şekil 2'de görülmektedir. Buna göre inovasyon için öncelikle piyasa gereksinimleri tespit edilerek bu gereksinimler doğrultusunda fikir geliştirilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra üretim aşamasına geçilerek çeşitli aşamalardan geçirildikten sonra ortaya çıkan ürün satışa sunulur.

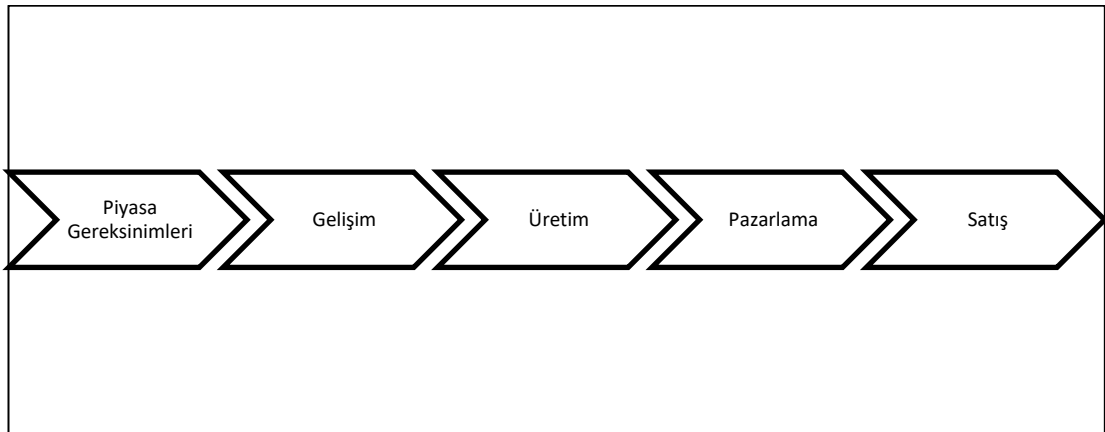


Şekil 2 Birinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Teknoloji İtme Modeli)

İnovasyon aşamalarının gözden geçirilme süreçleri, her aşamanın tutarlı bir şekilde izlenmesini gerektirmektedir. Böylece doğrusal bir sıralı süreç ortaya çıkmaktadır. Kapsamlı araştırma ve geliştirme sayesinde teknolojik inovasyonun zorlanmasına odaklanılmıştır. Başarılı bir ürün geliştirmek adına ürünün araştırma, mühendislik, üretim ve pazarlama aşamaları inovasyon süreçlerine uygun bir şekilde yürütülmelidir. Tüm odak noktası fikirlerin geliştirilmesine yönelik olduğu için pazarlama aşamasını görmezden gelinebilmektedir. Ar-Ge'ye yapılan vurgu, müşteri geri bildirimlerini ve beklentilerini dikkate almamak gibi bir dezavantaja sahiptir. Bu nedenle, yenilikler piyasada genellikle göz ardı edilebilmektedir.

4.3.2. İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Pazar Çekme Modeli)

1960'lı yıllarda firmaların gelişim gösterdikleri dönemler olarak ifade edilebilmektedir. Artış gösteren rekabet sonucunda piyasada tutunabilmek adına firmalar sunmuş oldukları ürünlerde değişime girmişlerdir. Bu dönem de pazarlama stratejik anlamada önemini artırmıştır. İnovasyon faaliyetleri bu dönemlerde pazar rolünde öne çıkmaya başlamıştır. Tüketici taleplerinin inovasyon sürecini yönlendirmiş olduğu bu dönemlerde ortaya çıkan bir konudur. Bu süreçle birlikte “pazar önderliği modeli” etkin bir model olarak kabul görmüştür (Fischer: 2001: 200). İkinci jenerasyon inovasyon modeli (pazar çekme modeli) Şekil 4.2.'de görülmektedir. Bu modelde birinci jenerasyon modeline benzer biçimde inovasyon için öncelikle piyasa gereksinimleri tespit edilerek bu gereksinimler doğrultusunda fikir geliştirilmeye çalışılmakta, daha sonra üretim aşamasına geçilerek pazarlama sürecine tabi tutularak ürünler satışa sunulmaktadır.



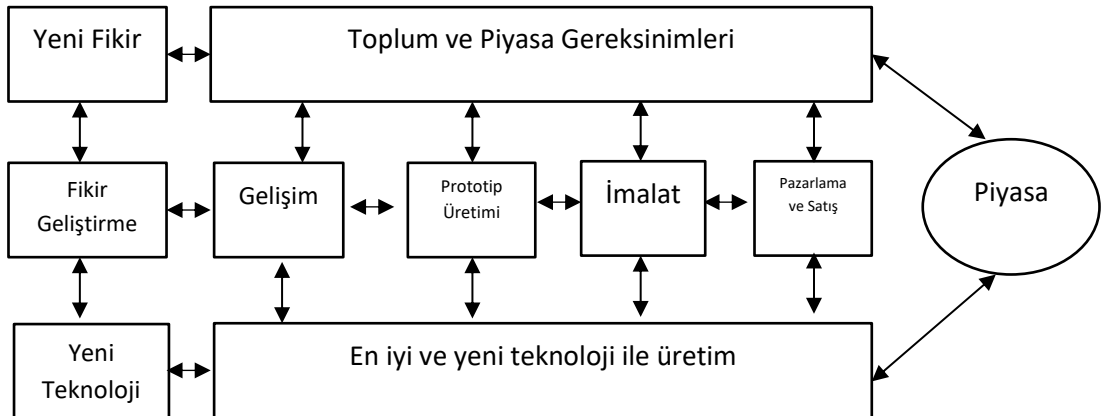
Şekil 3 İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Pazar Çekme Modeli)

İktisadi teoriler ve örgütler ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllara kadar, piyasa faaliyetlerinin üretim ve inovasyon sürecindeki rolüne odaklanmışlardır. Ortaya konulan yenilikler bu süreçte tüketici taleplerine göre şekillenmeye başlamıştır. Bu modelde birinci jenerasyon inovasyon modelinin aksine, firmaların AR-GE departmanlarında ortaya çıkan yeni fikirlerin bir sonucu olmadığı ve buna karşın piyasaların talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda meydana geldiği ifade edilmektedir (Clark and Guy: 1997: 12)

4.3.3. Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli

Nelson ve Winter tarafında 1982 yılında ortaya atılan “İktisadi değişimin tekâmül teorisi” (Nelson and Winter, 1982: 78) ve Kline ve Rosenberg’in 1986 yılında ortaya atılan “interaktif model” (Kline and Rosenberg, 1986) çalışmaları inovasyon sisteminde hem “teknoloji itmeli” hem de “talep çekmeli” olduğu fikri anlaşılmamıştır.

1970’li yıllarda inovasyon süreçlerinin amaçlarında “birleştirme model” olarak değişiklik yapılmış ve bu model doğrultusunda geri bildirimler önem kazanmıştır. İletişimin, bilim, teknoloji, toplum ve piyasa ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır. Bu model ile geri bildirim ön plana çıkmıştır. İnovasyon süreçleri temelde teknolojik ve pazarlama güçlerinin etkileşiminden etkilenmektedir. Bu modelde geri bildirimin önemine karşın ortaya konulan süreç dinamiği oldukça sınırlı kalmaktadır (Neely ve Hii,1998: 13). Şekil 4.3.’te üçüncü jenerasyon inovasyon modeli görülmektedir.



Şekil 4 Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, bu modelde yenilik, mevcut bilgi birikiminin yardımıyla (AR-GE çalışmaları vb.) üretilen yeni bilgi olarak kabul edilen "etkileşimli model" olarak kabul edilir (Clark ve Guy, 1997: 12). İnovasyon süreci sırasında, firma içindeki departmanlar arası ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, yeni fikirlerin firmanın tüm bölümlerinden çıkabileceği ve sonuç olarak firma içindeki tüm birimler arasındaki etkileşimin, yenilik üretme açısından büyük bir öneme sahip olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca, firma teknolojik çözümler arayışında bulunurken, zaten mevcut olan çözüm önerilerine bakacak ve eğer bu öneriler tatmin edici değilse, yeni bilgi üretme yoluna gidecektir (Fischer, 2001: 200).

4.3.4. Dördüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli

Dördüncü nesil model, iş süreci için entegre bir modeldir. Paralel süreci takip etmek için sıralı süreçten uzaklaşmıştır. Bu modelde geliştirme, şirket içi iletişim, yukarı doğru kilit tedarikçiler ve aşağı doğru müşterilerde paralel bir yaklaşım izlenmektedir. İnovasyon sürecine yönelik modellerden elde edilen sonuç, süreçlerin geliştiği sonucudur. 1980'li yıllarda Japonya'da otomobil ve elektronik endüstrisinde inovasyon sürecinde ortaya konulan ilerlemeler dördüncü jenerasyon inovasyon modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu model esasında enformasyon paylaşımı temeline dayanmaktadır. Enformasyonun paylaşımı ile, Japonya'daki üretimin gelişim süreçleri, bütünleşme modelinden daha efektif bir gelişme ve daha hızlı bir ilerleme avantajlarına sahip olmuştur (Neely ve Hii, 1998: 13-19).

Bu model göre, şirketlerdeki pazarlama, AR-GE, imalat ve ürün geliştirme gibi farklı departmanların yeni bir ürün geliştirilebilmesi sürecinde bir bütün olarak çalışılmasını önermektedir. Bu durumda şirketlerin ürünlerini piyasaya sürmelerinden önce geliştirilmesi sürecinde geçen vakti ciddi anlamda kısaltmaktadır. Tüm fonksiyonel gelişim sürecine paralel bir şekilde bütünleşme modeli daha etkin ve kapsayıcı bütünleşme ile ilerlemektedir. Böylece daha fazla bilgi işlem verimliliği ortaya çıkmaktadır. Japonya merkezli şirketler rekabete dayalı üstünlüklerini kendi inovasyon süreçlerinin doğal yapısı ile devam ettirebilmektedirler (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 16).

4.3.5. Beşinci Jenerasyon İnovasyon Modeli

Beşinci jenerasyon inovasyon modeli inovasyon sürecine yönelik entegrasyonlar ve şebekeleşme öğeleri ile özdeş bir duruma gelmiştir. Sistemin entegrasyon süreci bir şirkete birtakım fonksiyonların entegre edilmesi ve bilişim teknolojileri kullanılması ile mümkündür. Bu modelle şebekeleşmeyle alakalı bir şirkete daha etkin bir biçimde dış dünyaya bağlanma fırsatı sağlamaktadır (Neely ve Hii, 1998: 15).

Sistemin entegrasyon süreci ve şebekeleşme inovasyonu 90'lı yıllarda inovasyon süreci içindeki karışıklığı aydınlatmaya çalışmaktadır. Bu modelle etkili iletişim ve dış çevre özdeşleşmektedir (Preez and Louw, 2008: 6). Bilgi ve iletişim gelişmesi uluslararası inovasyon ve teknoloji yayılımını hızlandırmaktadır. Böylece etkileşim ve şebekeleşme yaygınlaşmakta, böylece inovasyon süreçleri belirginleşmektedir. Bu modelle inovasyon yapan şirketler çalışmanın önemi vurgulanmıştır (Karaöz ve Albeni, 2003: 38–39).

4.3.6. Altıncı Jenerasyon İnovasyon Modeli

Altıncı jenerasyon inovasyon modelinin bir diğer adı açık inovasyon modelidir. Açık inovasyon hem dış kaynaklardan bilgi edinerek hem de dahili olarak geliştirilen bilgi kaynaklarını ticarileştirmek için dış yollar kullanılarak yenilikçi performansın iyileştirilebileceğini göstermektedir (Hung vd., 2011: 223). Açık inovasyon, işletmelerin kendi bünyelerinde yaptıkları yenilikleri sektöre sunulmasını tek bir yolla sınırlayan, tamamen kendi bilgi ve birikimlerine dayanan kısıtlamalara bir çözüm olarak ortaya konmuştur. İnovasyon kültürü ve açıklık arasındaki ilişki organizasyonun faaliyet gösterdiği sektör, pazara giriş çıkış engelleri, rakiplerin ve tedarikçilerin pozisyonu gibi dış faktörlerle ilişkili olabileceği gibi insan kaynakları yapısı ve yetkinliği, örgüt kültürünün değişime, iş birliğine açıklığı, üst yönetimin ve liderin açık inovasyonu özümseme kapasitesi, gibi faktörler belirleyici bir rol oynamaktadır.

Dahası, kültürel düşünme, bireylerin bir kuruluşun iş kültürünü ve inovasyon kültürünü şekillendirmedeki etkili faktörlerini yansıtan ve bu yüzden inovasyon sürecini anlaşılır kılan davranış ve tutumları güçlü bir şekilde içerir. Açıklık, şirketlerin yeniliğe yönelik açık duruşlarını, sıkça inovasyon kültürünü ve dış ilişkilere, ortaklıklara yönelik kurumsal açıklığı ifade eder (Chesbrough, 2003: 35).

Açık inovasyon uygulamaları, işletmelerin yeni dış kaynaklara düşük maliyetle erişmeleri için alternatif bir strateji sunarak finansal, teknolojik ve insan kaynakları gibi yeni pazarlara erişim için büyüme odaklı bir perspektifin önündeki engelleri en aza indirir. Açık inovasyon modeli, işletmelerin, üniversitelerden veya araştırma merkezlerinden müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve bilim adamları gibi farklı pazar tabanlı ortaklardan dış bilgi edinebileceğini belirtmektedir (Bogers vd., 2017: 9).

4.4. Örgütsel İnovasyon Kavramı

Örgütsel inovasyon kavramı OECD (2005) raporunda, yeni yönetim ve çalışma şekilleri geliştirilerek organizasyonun yapısında ve süreçlerinde yapılan değişiklikler olarak ifade edilmektedir (OECD, 2005: 50).

Örgütsel inovasyon; firma, grup ve bireysel analiz sistemleri çevresel, bağlamsal, yapısal ve yönetsel faktörler ile ilişkilendirilen yenilikçi iş stratejilerinin bir işletme veya kuruluş bünyesinde geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Crossan ve Apaydın, 2010: 1156). Örgütsel inovasyon, örgütlerin çalışmasında, işyeri organizasyonunda, dış ilişkilerde farklılığı yaratılır. Sonuç olarak inovasyonu; ürünlerde, hizmetlerde, çalışma tarzında ve yöntemlerinde yapılan değişiklik ve yenilikleri bir bütün olarak algılamak gerekmektedir (Altun, 2008: 24).

Temel inovasyon türlerinden olan örgütsel (organizasyonel) inovasyon işletme yönetimi, işletmenin stratejik ve teknolojik planlarıyla yakından ilişkilidir. İşletmenin mevcut pazar payını korumayı ve büyüme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik hedefleri bulunmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte gelişen pazar koşulları işletmeler için tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu tehdit unsurlarına karşı çıkabilmek için işletmeler pazar bilgilerine hâkim olup kendilerini geliştirmeleri ve yeni ürünlerin pazar ömürlerini takip etmeleri gerekmektedir. Örgütlerin belirli bir süre içerisinde yeniliği benimseme düzeyi bilgi seviyesine, kalitesine ve bilginin değerine bağlıdır (Sabuncu, 2014: 108).

Yenilikler süreçler ve ürünlere odaklanırken, örgütsel inovasyon, bir kuruluşun yeni fikirler, ürünler veya teknolojiler başlatmak, geliştirmek veya uygulamak için inovasyon yeteneğini ve dinamik yeteneğini ifade eder. Örgütsel inovasyonu tanımlamanın başka bir yolu, kültürel bir mercekle kullanılmaktadır ve organizasyonun

inovasyonunu bir kurumun kültürel rekabet gücünün bir parçası olarak ele almaktadır. Bu bağlamda örgütsel inovasyon, organizasyonel bir özelliği, eğilimi, yeni fikirlere açıklık ve açıklık ortamını benimseme yeteneğini, yenilik, deney ve yaratıcı süreçleri ve çözümleri yansıtmaktadır. Kuruluşları benimseyerek oluşturulan veya uygulanan inovasyonlar üzerine gözlemler yaparak inovasyonu tanımlama eğilimi gösteren geleneksel bir bakış açısının aksine organizasyonel üyelerin algılarına dayanan genel yetenek ve iklimle ilgili bir kavram olarak örgütsel inovasyon tanımlanır. Wang ve Ahmed (2004) örgütsel yeniliği “bir kuruluşun pazara yeni ürünler sunma konusunda genel yenilikçi kapasitesi veya stratejik yönelimi yenilikçi ile birleştirerek yeni pazarlar açması” olarak tanımlamaktadır (Daher, 2016: 5).

4.4.1. Örgütsel İnovasyonun İlkeleri

Örgütsel inovasyonun planlanması, uygulanması ve kontrolünde dikkate alınması gereken birtakım ilkeler ifade edilebilir. Öncelikle inovasyonun gerekliliği ilkesini ifade etmek gerekir. Organizasyonların var olabilmesi ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesi için inovasyon yapmak zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle inovasyon örgüt yaşamının vazgeçilmez unsuru ve örgüt yöneticilerinin desteklemesi ve rehberlik etmesi gereken bir faaliyettir (Yavuz, 2010: 55).

Bir sonraki inovasyon ilkesi ise kâra ve kazanca yönelme ilkesidir. Her koşulda yapılan her yenilik faaliyeti kâr elde etmeyi hedeflemektedir ve yeniliğin kaynağını kazanç oluşturmaktadır. Dolayısıyla yenilik uygulanması sadece o ana kadar keşfedilmemişi ortaya çıkarmayı değil, aynı zamanda, bir kâr elde etme hedefine dinamik biçimde yönelme ile ilgili tüm faaliyetleri içermektedir. Örgütsel inovasyonun bir ilkesi de radikallik ilkesidir. Yenilik, daha önceden bilinmeyen ve uygulanmamış köklü değişimlerle ilgilidir. Yeniliğin zamanlanması ilkesi bir diğer ilke olarak sıralanabilir. Yenilik için doğru zamanı seçmek çok önemlidir. Yenilik, toplumun ona en çok ihtiyaç duyduğu ve hazır olduğu zamanlarda yapılmalıdır. Yenilik faaliyetlerini hayat geçirirken karşılaşılan güçlüklerin çoğu, zamanlama hatasından ileri gelmektedir. Çoğu zaman yenilikleri geç yapmaktansa hiç yapmamak tercih edilmelidir (Yavuz, 2010: 56-58).

Örgütsel inovasyonun Kaynak bulma ilkesi oldukça önemli bir yere sahiptir. Yenilik faaliyetlerinin bir bedeli vardır. Daha önce hiç uygulanmamış olanı uygulamak riskleri

de beraberinde getirir. Bu risklerin örgüte zarar vermemesi için bir takım fon ve kaynakların öngörülmesi gereklidir. Ek faaliyetlerin öngörüsü, yeniliğin diyeti olan yenilik karşıtlarını ayırmayı zorunlu hale getirmektir. Yeniliğin belli koşullarda reddedilme ilkesi ise insanlar, onlara yararlı olmayan ve inandıkları temel gerçeklikleri değiştirmeye yönelik, yeniliklere direnç gösterir ve bu konudaki her türlü zorlamalara karşı koyarlar. Örgüt üyelerinin endişelerini boşa çıkaracak yeterli açıklamaların olmadığı ve örgütün yönetsel sistemini ve yaşamını güçleştiren durumlarda yenilikten kaçınılmalıdır. Son olarak örgütsel inovasyonun basit olma ilkesi bulunmaktadır. Karmaşıklık bilinmeyen sorunlara neden olarak yeniliğin taşıdığı riski arttıracığından, yenilik faaliyetleri olabildiğince basit olmalıdır (Yavuz, 2010: 58-60).

4.4.2. Örgütsel Inovasyonun Önemi

Bir kuruluşun kendi kullanımı için veya başkalarına satabilmek için yeni bir şey yaratıp yaratamayacağı ve şimdiye kadar süregelen geleneğinden ayrılıp yeni hedef, süreç ve politikaları başarıyla uygulama seviyeleri kuruluşun devamlılığı ve karlılığı için çok önemlidir. Yeni fikirler üretebilecek ve yeniliklere açık olan insanları bir araya getiren örgütsel bir modelin yaratıcılık konusunda dikkat çekeceği düşünülmektedir (Mohr, 1969: 112).

Siegel ve Kaemmerer (1979)'a göre örgütsel inovasyon örgüt bireylerinin yaratıcı çalışmalarına destek vermek ve bireyleri bu çalışmalara teşvik etmektir. Geleneksel bir örgüt bireyleri yenilikçi olmaya teşvik etmeyen bir yapıya sahiptir. Örgütlerin bu geleneksel yapıdan kurtulmak ve bireylerini daha yaratıcı konuma getirmek için onları teşvik etmesi gerekmektedir.

Damanpour ve Evan (1984: 393–395)'a göre örgütsel inovasyon çevresel değişimlere göre kendini geliştirmektir. Bu sadece bireysel olarak değil örgütsel olarak değişmek anlamına gelmektedir. İşletmeler çevresinde gördüğü değişimlere adapte olabilmek için örgütsel değişim yapmaktadır. Bunun yanında örgütsel inovasyonun temel amacı bu değişimlere uyum sağlamak değil bu değişimleri sağlamaktır. Yani var olan değişimlere adapta olmaktan çok bu değişimleri ortaya çıkaranlar konumunda bulunmaktadır.

Kim (1980: 227–228)'e göre ise örgütsel inovasyon çevresel değişimlere yanıt olarak örgütün yaptığı eylemlerdir. Yazar yaptığı çalışma da örgütsel inovasyonun yapısal

boyutlarını araştırmak için daha önce yapılan çalışmaları incelemiştir. Buna göre yazarların ortak bir noktada buluşamadığı görülmüştür. Fakat birçok yazarın altı yapısal boyutu kullandığını tespit etmiştir. Uzmanlaşma, standardizasyon, resmileştirme, merkezileştirme, yapılandırma ve esneklik bu altı boyutu oluşturmaktadır.

Tushman ve Nadler (1986: 74) örgütsel inovasyonun işletmeler için önemini şu sözlerle açıklamışlardır. Günümüzün iş ortamında, inovasyon ve değişimin sürekli yönetiminden daha hayati bir yürütme görevi yoktur. Bazen işin her yönünün bir akış (teknoloji, hükümet düzenlemesi, küresel rekabet) durumunda olduğu görülmektedir. Pazardaki bu hızlı değişimler, işletmenin geleceğe yönelik düşünmesini, yarının değer tanımını sürekli olarak tahmin etmesini gerektiriyor (kalite, hizmet, ürün özellikleri ve fiyatın doğru bir karışımı) ve gittikçe zorlaştırıyor. Bu sürekli değişen ortamda rekabet edebilmek için şirketlerin yeni ürünler, hizmetler ve süreçler yaratması gerekir. Hükmetmek için yeniliği bir kurumsal yaşam biçimi olarak benimsemeleri gerekir.” Örgütsel inovasyonun daha başarılı olabilmesi için örgütlerde çeşitli özellikler bulunmalıdır. Bu özellikler (Siegel ve Kaemmerer, 1979: 553–555):

-Örgütlerde liderlik; Örgüt sisteminde yeni fikirlerin ortaya atılmasını ve geliştirilmesini desteklemek ve sistem genelinde bunun yayılmasını sağlamak olarak görülmektedir. Ayrıca üyelerin bireysel gelişimlerini de desteklemek ve üyelerin örgütü daha da iyileştirecek yaratıcı çalışma fikirlerine saygı duymaktır.

-Örgütlerde sahiplik: Örgüt üyelerinin yapılan her türlü yeniliğin örgüt adına güzel olacağını ve kendisine yarar sağlayacağını bilerek kendi çalışması gibi benimsemesidir. -Örgütlerde çeşitlilik: Örgüt üyelerinin yaratıcı yaklaşımlara ve sorunların farklı çözümlerine sahip olması gerekmektedir. Böyle bir durumda üyelerin çeşitliliğe karşı olumlu bir bakış açısı sahibi olması ve hepsini değerlendirmesi gerekmektedir. Yani örgüt içinde tek bir yenilik veya çözüm değil bütün hepsi değerlendirilerek en iyileri devam ettirilmelidir.

-Örgütlerde sürekli gelişim: Örgüt üyeleri işleyişe sürekli sorgulayıcı ve geliştirilebilir olarak bakmalıdır. Sürekli olarak işleyişle ilgili sorunları ve görevleri çözmek ve yapmak için çeşitli alternatifler denemelidir. Başarısız olduğunda ise farklı alternatiflerin bu işi çözeceğini düşünerek asla umutsuzluğa kapılmamalıdır. Bu yüzden yenilikçiliğin süreklilik arz etmesi gerekmektedir.

-Örgütlerde tutarlılık: Örgütlerde işleyiş ile amaç arasında bir tutarlılık olmalıdır. Amaca uygun yenilikler yapılmalıdır.

4.4.3. Örgütsel İnovasyonu Belirleyen Faktörler

Örgütsel inovasyonun belirleyici faktörleri olarak kabul edilen unsurlar, örgütsel yapı, örgütsel kültür, çevresel faktörler ve örgütsel strateji olarak sıralanabilir. Örgütsel yapı, inovasyonların örgüt içinde benimsenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olmayı gerektirir. Ancak inovasyon süreçlerinin farklı aşamalarına göre, hangi tür örgütsel yapının daha etkili olacağı değişebilir. Fikir oluşturma aşamasında özgür, esnek, otonom ve yaratıcı fikirleri destekleyen yapılar tercih edilirken, fikir uygulama aşamasında, çalışanların değişime direnç gösterme eğilimini kırmak için merkezi ve formal yapılar daha başarılı olabilir.

Örgütsel kültür, örgüt içindeki bireylerin ilişkileri, iletişimleri ve davranışlarındaki tüm ilkeleri, değerleri, varsayımları ve tutumları içerir. Örgüt içinde paylaşılan kültürel değerler, çalışanların yeniliklere yönelimlerini en etkili şekilde etkileyen faktörlerden biridir. Özellikle çevresel belirsizlik bağlamında ele alınan çevresel faktörler, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, yasal ve konjonktürel alanlardaki tüm değişiklikleri kapsamlı bir perspektif içinde değerlendirir. Her bir başlık altındaki belirsizlikler, örgütsel inovasyon kavramını etkileyebilecek potansiyele sahip güçlerdir (Uzkurt, 2008: 119-122).

Örgütsel stratejiler ise örgütün inovasyon bakış açısını şekillendiren faktörler arasında yer alır. Genel olarak, örgütler günümüzün küreselleşmiş ekonomisinde daha iyi rekabet edebilmek için yeniliğin bir rekabet avantajı haline gelmesi gerektiğinin bilinciyle örgütsel stratejiler oluştururlar. Ancak, sadece inovasyonun ilgili prensip ve terimlerine hâkim olmak yeterli değildir; aynı zamanda bir örgütün inovasyona yaklaşımını geliştirirken izleyeceği yolun da net bir şekilde anlaşılması gerekmektedir (Fırat, 2012: 69-70).

4.5. Örgütsel İnovasyon Süreci

Her tür ve yöntemdeki inovasyonun, örgütlerin veya işletmelerin sorunlarla karşılaşma olasılığı bulunduğu sürece var olmaya devam edeceği ifade edilmiştir (Gorman, 2007: 8). Bununla birlikte, belirlenmiş veya belirlenmemiş müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın

bir gereklilik olduğu, bu gerekliliğin de süreç içinde yenilikleri meydana getireceği açıktır. Ar-Ge departmanlarının faaliyetlerine bağlı veya bağımsız olarak, yenilikçilik üç temel aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar "fikir üretimi", "fikirlerin gerçekleştirilmesi" ve "fikirlerin ticarileştirilmesi" olarak adlandırılır. Yenilikçilik süreçleri genellikle uzun zaman dilimlerinde gerçekleşen karmaşık dönüşümler olarak kabul edilir. Bu alandaki araştırmacıların çoğu, süreç faaliyetlerini kendi kavramsal bakış açılarına göre ele alarak sınıflandırma yapmışlardır. Ancak, araştırmacıların neredeyse tamamı, süreçlerin nasıl işlediği konusunda genel bir görüş birliği olduğunu, yukarıda belirtilen aşamaların süreci şekillendirdiğini göstermektedir (Tidd vd., 2005: 381; Uzkurt, 2008: 103).

İnovasyon, kurumsal veya ticari zorlukların ele alınmasında sürekli ve gerekli bir unsur olmaya devam etmektedir. Nitekim bu zorluklar firmalar varlıklarını sürdürdükleri sürece devam etmektedir (Gorman, 2007: 8). Belirlenmiş ya da belirlenmemiş müşteri ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğu da süreç boyunca yeniliklerin yaratılmasını sağlar. İnovasyon süreci, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) departmanlarını da içeren çeşitli yöntemleri kapsayabilir. Genel olarak inovasyon üç temel aşamada ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

i. fikir üretimi

ii. fikirlerin hayata geçirilmesi

ve

iii. Fikirlerin ticarileştirilmesi

Karmaşık ve zaman alıcı inovasyon süreçleri, ilgili faaliyetleri kategorize etmek için çeşitli kavramsal çerçeveler uygulayan araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yaklaşımların çeşitliliğine rağmen, araştırmacılar inovasyon sürecinin yukarıda bahsedilen üç aşaması konusunda genel bir fikir birliğine sahiptir (Tidd vd., 2005: 381; Uzkurt, 2008: 103).

Yenilik meydana getirme sürecinin başlangıcı, bir fikrin üretilmesi ve ardından bu fikirler arasından en uygun olanının seçilmesidir. Bu ilk aşama, örgütün iç ve dış çevresel etmenlerinden beslenir ve bu etmenlerden elde edilen verilerin

değerlendirilmesi yoluyla en yararlı inovasyonun belirlenmesi amaçlanır. Seçilen fikir veya fikirler, teknolojik kabiliyetlerin veya pazar taleplerinin etkisi altında geliştirilir (Sattler, 2011: 12).

Yeni bir teknolojinin bir üretim tesisi tarafından benimsenmesi durumunda, üretim standartları geliştirilebileceği gibi aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına daha geniş bir perspektiften cevap verme kapasitesi artacaktır. Bu düşünce, bir seçim aşaması olarak da değerlendirilebilir, çünkü bu yeni teknolojinin yeni fikirlerin doğmasına yol açabileceği kabul edilir (Endsley, 2010: 6).

Fikir üretimi aşamasında meydana gelen fikirler arasından, örgütün tolere edebileceği risk seviyesine uygun olanı seçilir. Bu seçim sırasında teknolojik kaynaklardan ve pazar bilgilerinden yararlanılır; zira, bu faktörler seçilen fikirlerin kabul görmesini belirlemede etkilidir. Ek olarak, örgütün yapısal özellikleri de dikkate alınarak en uygun fikir seçilir. Başka bir deyişle, fikrin örgüt yapısına uygun olmaması durumunda, bu durum inovasyon sürecini zorlayabilir. Bu bağlamda, örgütler başarılı bir inovasyon süreci oluşturabilmek için mevcut kaynaklarını değerlendirir ve fikirlerinin pazar odaklı bir yaklaşımla uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla inovasyon sürecine başlarlar (Uzkurt, 2008: 104).

5. DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖRGÜTSEL İNOVASYON, STRATEJİK YÖNETİM VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARSINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ VE UYGULAMASI

Bu bölümde, dijital dönüşüm örgütsel inovasyon, stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlik arsındaki ilişkilerin analizi ve uygulama çalışması sunulmaktadır. Bu bağlamda, ilk olarak çalışmasının amacı ve önemi, konu ile ilgili teorik alt yapı sunularak çalışmanın hipotezleri sunulmuştur. Daha sonra kullanılan veriler, çalışmanın tasarımı ile ilgili bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın kısıtlılıkları, evreni, veri toplama araçların ifade edilmiştir. Son olarak hipotezlerin test edilmesi gereken analiz bulguları sunulmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada inovasyon ve dijital dönüşüm ilişkisinde stratejik yönetim ve dönüşümcü liderliğin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Dijital dönüşüm ve dört alt boyutu (Müşteri deneyimi, Operasyonların iyileştirilmesi, İş modellerinin yeniden keşfi, Dijital yeterlilik yaratmadaki başarısı), stratejik yönetim ve dört alt boyutu (Çevresel Tarama, Strateji Formülasyonu, Strateji Uygulama, Strateji Değerlendirme ve Gözlem) dönüşümcü liderlik ve dört alt boyutu (ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi) ve örgütsel inovasyon birbirleri ile ilişkilidir. Bu tezin temel amacı, dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini araştırmak ve bu etkinin stratejik yönetim ve dönüştürücü liderliği aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini incelemektir. Bu doğrultuda, tez, örgütlerin dijital dönüşümünü yönetirken stratejik yönetim ve liderlik stratejilerinin ne kadar önemli olduğunu vurgular.

5.1. Araştırmanın Önemi

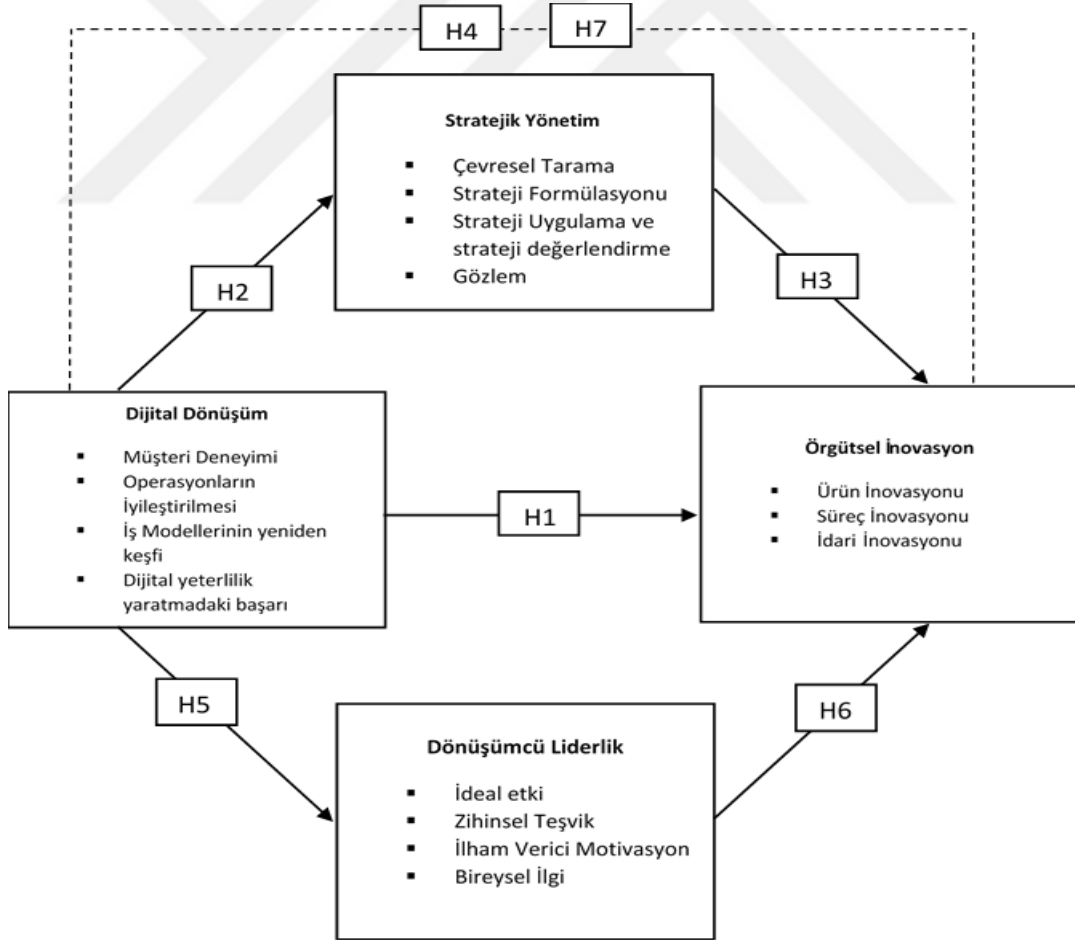
Çalışma kapsamında, örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde inovasyonu artırmak için hangi stratejik yönetim ve liderlik yaklaşımlarının kullanılabileceğini ve bu yaklaşımların örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatürde, inovasyon ve dijital dönüşümün ilişkilendirildiği çalışmalar bulunsa da stratejik yönetimin ve dönüşümcü liderliğin aracılık rolünün incelendiği çalışmalar

bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma, bu alandaki, literatürü geliştirebilir ve konunun daha iyi anlaşılabilmesini sağlayıp, seçilen işletme türlerine benzer faaliyet gösteren gruplar hakkında betimleyici bulguların elde edilmesinde kullanılabilir. Yapılacak bu çalışmanın özgün yani araştırma modeline alınan değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve birbirine olan etkisinin ilişkilendirilmesidir. Bu sebeple yapılacak araştırma, bilimsel katkı bakımından değer arttıracaktır. Araştırma kapsamında elde edilecek neticeler, işletme literatürüne katkı sağlamasının yanı sıra teknoloji sektöründe faaliyet gösteren uzmanlara da yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

5.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında ortaya konulan araştırma modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

Şekilde sunulan araştırma modeli çalışmanın esas konularını teşkil eden değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler doğrultusunda hipotezler belirlenmiştir.

5.4. Teorik Alt Yapı ve Hipotezler

Bu bölümde araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler ve hipotezlerin ortaya konulmasının teorik alt yapısını oluşturan hususlar ifade edilmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler belirtilmiştir.

H1: Dijital dönüşüm örgütsel inovasyonu etkiler.

H2: Dijital Dönüşüm stratejik yönetimi etkiler

H3: Stratejik Yönetim Örgütsel İnovasyonu etkiler

H4: Stratejik yönetim dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H5: Dijital dönüşüm dönüşümcü liderliğe etkiler

H6: Dönüşümcü liderlik örgütsel inovasyonu etkiler.

H7: Dönüşümcü liderlik dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Bu hipotezlerin her birinin ortaya konulmasına yönelik teorik gerekçeler aşağıda ifade edilmiştir.

5.4.1. Dijital Dönüşüm İle Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişki

Dijital çağda teknoloji ve örgütsel inovasyon yönetimi araştırmalarında, dijital çağın ve inovasyonun birbirleriyle anlamlı derecede ilişkili oldukları saptanmıştır (Bayhan, 2004; Kalay, vd., 2015; Akman ve Yılmaz, 2008; Karaman, 2019). Ayrıca son yıllarda dijital dönüşüm ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki, işletme ve yönetim literatüründe sıklıkla ele alınan bir konu haline gelmiştir. Brennan vd (2018) örgütsel inovasyonun dijital dönüşümden etkilendiğini ve bu etkinin işletme performansına da olumlu pozitif bir etki ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Bilgihan vd. (2020) müşteri deneyiminin dijital dönüşüm sayesinde geliştirildiğini ve bu gelişimin de örgütsel inovasyona yol açtığı ifade etmiştir. Nigatu (2021) çalışmasında örgütsel inovasyon

üzerinde dijital dönüşümün etkisinin olduğunu ve işletme performansı örgütsel inovasyonu pozitif etkilediğini ampirik olarak tespit etmiştir. Li vd. (2021), dijital teknolojilerin kullanımının örgütsel inovasyonu artırdığı, örgütsel inovasyonun ise işletme performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bu düşünce kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H1: Dijital dönüşüm örgütsel inovasyonu etkiler.

5.4.2. Dijital Dönüşüm İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Dijital teknolojiler, kuruluşların hedeflerine ulaşmak için stratejik planlama süreçlerine giderek daha fazla entegre edildiğinden, dijital dönüşüm ve stratejik yönetim yakından ilişkili kavramlardır. Dijital teknolojilerin stratejik yönetime entegrasyonu, kuruluşların daha iyi kararlar almasını ve pazardaki değişikliklere daha hızlı yanıt vermesini sağlar. İnovasyon, büyüme ve gelir elde etme için yeni fırsatlar sunar. Dijital teknolojiler ayrıca kuruluşların müşteri davranışı, pazar eğilimleri ve diğer kritik bilgiler hakkında içgörüler elde etmek için büyük miktarda veri toplamasına ve analiz etmesine olanak tanır (Matt vd., 2015: 340).

Pazardaki rekabete karşın işletmeler, farklı işbirlikleri ve kolektif davranışlar sergilemelidirler. İşletmeler iş modellerini pazardaki rekabete göre değiştirmeli yapılacak inovasyonlarla yeniden yapılandırmaya gitmelidirler. Dönüşümcü liderlerin, örgüt içerisinde inovasyonu ve örgütsel inovasyon eğilimini geliştirdiği yapılan araştırmalarca desteklenmiştir (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009). Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan ideal etki ve ilham verici motivasyonun inovasyon için kritik bir öge olduğu vurgulanmaktadır (Elkins ve Keller, 2003). Jung vd., (2003) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderlerin, inovasyonu doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler.

Genel olarak, dijital dönüşüm, kuruluşların günümüzün dijital ekonomisinde rekabetçi kalabilmesi için esastır ve stratejik yönetim, kuruluşların hedeflerine ulaşmak ve uzun vadeli değer yaratmak için bu teknolojilerden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak için çok önemlidir (Sebastian vd., 2017: 205). Bu düşünce kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H2: Dijital Dönüşüm stratejik yönetimi etkiler

5.4.3. Stratejik yönetim ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki

Stratejik yönetim, kuruluşların yenilik fırsatlarını belirlemesi ve yenilik çabalarını desteklemek için kaynakları tahsis etmesi için bir kapsam içermektedir (Ansoff, 2007: 12). Buna karşılık inovasyon, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmalarına ve rekabet avantajı yaratmalarına sağlamaktadır (Dodgson, 2017: 88).

Stratejik yönetim ve örgütsel inovasyon birbirini karşılıklı olarak güçlendiren kavramlardır. Etkili bir stratejik yönetim süreci, organizasyonun inovasyondan fayda sağlayacak alanlarını belirleyerek inovasyon çabalarını desteklemek için gerekli kaynakları sağlayabilmektedir. İnovasyon daha sonra yeni ürünler ve hizmetler geliştirerek operasyonel verimliliği iyileştirir ve yeni iş modelleri yaratarak bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Razavi ve Attarnezhad, 2013: 229).

Stratejik yönetim ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki birçok çalışmada ampirik olarak ortaya konulmuştur. Razavi ve Attarnezhad, (2013) firmalarda stratejik yönetim ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada stratejik planlama, kaynak tahsisi ve performans ölçümü gibi stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Abdi ve Sen'in (2015) örgütsel inovasyon ile örgütsel stratejik yönetim arasındaki ilişki ampirik olarak ele almışlardır. Yazarlar, uzun vadeli planlama ve performans ölçümü gibi stratejik yönetim uygulamalarının şirketlerde inovasyonla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, inovasyona daha stratejik bir yaklaşım uygulayan şirketlerin, uygulamayanlara göre daha yüksek inovasyon performansına sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H3: Stratejik Yönetim Örgütsel İnovasyonu etkiler

5.4.4. Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide stratejik yönetimin aracılık rolü

Dijital dönüşüm ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki, inovasyon için yeni fırsatlar sunan dijital teknolojilerle ortaya konulabilir. Ancak, bu ilişkide stratejik yönetimin rolüne yönelik literatürde kapsamlı bir içerik bulunmamaktadır. Bazı çalışmalarda stratejik yönetimin aracılık rolü incelenmiştir. Duan vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada uzun vadeli planlama ve kaynak tahsisi gibi stratejik yönetim uygulamalarının firmalarda performans ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada, dijital dönüşüm stratejilerini uygulayan ve güçlü stratejik yönetim uygulamalarına sahip firmaların, uygulamayanlara göre daha yüksek düzeyde inovasyon performansına sahip olduğu ifade edilmiştir. Han vd. (2020) tarafından yapılan bir çalışma. (2020), stratejik yönetim uygulamaları olan performans ölçümü ve kaynak tahsisinin firmalarda dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında bir aracılık rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada stratejik yönetim, dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide kritik bir aracı rol oynadığı ve kuruluşların, stratejik yönetim uygulamalarını uygulayarak inovasyon fırsatlarını belirleyebilecekleri doğrultusunda bir hipotez ortaya atılmıştır. Bu hipotez aşağıda sunulmuştur.

H4: Stratejik yönetim dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

5.4.5. Dijital dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki

Dijital dönüşüm, kuruluşların yeni teknolojilere ve pazardaki değişikliklere uyum sağlamasını gerektirir. Bu genellikle kurumsal kültür, yapı ve süreçlerde önemli değişiklikler gerektirir. Dönüşümcü liderlik, gelecek için ortak bir vizyon oluşturarak ve çalışanları değişimi kucaklamaları ve yeni teknolojileri benimsemeleri için ilham vererek ve güçlendirerek dijital dönüşümü yönlendirmede önemli bir rol oynayabilir (Gobble, 2018: 69).

Dijitalleşmeyle beraber kurumlar liderlik politikalarını ve stratejik yönetim süreçlerini yeniden ele almakta ve değiştirmektedirler. Fakat bu değişim sektöre ve sektörün dijitalleşmesine göre farklılık göstermektedir (Ögüt, 2016; Eroğlu ve İrmış, 2004).

Yapılan araştırmalar, stratejik yönetim sürecindeki süreç verimliliğın artması ve maliyetlerin azalması amacıyla yapılan aksiyonların dijital dönüşümü kabul etmesiyle başladığını göstermektedir (Mert, 2020).

Dönüşümcü liderliğın dijital dönüşümle ilişkisine dair ampirik çalışmalar yapılmıştır. Philip (2021) tarafından yapılan bir çalışma dönüşümcü liderliğın dijital dönüşümle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada dönüşümcü liderlerin çalışanlara yeni teknolojileri benimsemeleri ve başarılı bir dijital dönüşüme yol açabilecek değişimi kucaklamaları için ilham verebileceğı ifade edilmiştir. AlNuaimi vd. (2022) dönüşümcü liderliğın dijital dönüşümle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada dönüşümcü liderlerin, dijital dönüşüm çabalarını destekleyebilecek bir yenilik ve deney kültürü yaratabileceğı öne sürülmüştür.

Bu doğrultuda dijital dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H5: Dijital dönüşüm dönüşümcü liderliğe etkiler

5.4.6. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon teorik olarak ilişki içindeki kavramlardır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğın örgütsel inovasyon olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. García-Morales vd. (2008), dönüşümcü liderlik ile organizasyonlarda yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada dönüşümcü liderlerin, çalışanların yeni fikirler üretmeye ve uygulamaya teşvik edildiğı bir yenilik ve deney kültürü yaratabileceğini öne sürülmüştür. Mokhber vd. (2015) dönüşümcü liderliğın inovasyonla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, dönüşümcü liderlerin çalışanlara risk almaları, statükoya meydan okumaları ve yeni fikirler üretmeleri için ilham verebileceğini ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Liderler, dönüşümcü bir liderlik tarzını benimseyerek bir yenilik ve deney kültürü yaratabilir, çalışanlara risk almaları ve statükoya meydan okumaları için ilham verebilir ve kuruluşlarda başarılı yenilik sonuçlarına yol açabilecek yenilik çabaları için kaynak ve

destek sağlayabilir. Bu doğrultuda dijital dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H6: Dönüşümcü liderlik örgütsel inovasyonu etkiler.

5.4.7. Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolü

Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolü önemli bir konudur. Liderler, dönüşümcü bir liderlik tarzını benimseyerek bir inovasyon ve deney kültürü yaratabilirler. Ayrıca çalışanlara yeni teknolojileri ve değişimi benimsemeleri için ilham verebilir ve onları güçlendirerek, dijital dönüşüm ile inovasyon sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık edebilecek inovasyon çabaları için kaynak ve destek sağlayabilirler. Bu bağlamda literatürde etkin çalışmalar farklı alanlarda gerçekleşmiştir. Bu bağlamda Dönüşümcü liderlik dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılığı bu çalışmada ele alınmıştır. Bu doğrultuda Dönüşümcü liderlik dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılığına yönelik oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H7: Dönüşümcü liderlik dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

5.4.8. Demografik Kontrol Değişkenleri

Katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyleri, işletmedeki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak değerlendirilecek; demografik kontrol değişkenleri düzeyleri iş performansı algısı arasındaki fark hipotezleri test edilecektir.

5.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde örneklem alınan evrenin temsil edilmesi oldukça önemlidir. Yeterli büyüklüğe sahip olmayan örneklemin belirlenmesi örnekleme hatasını oluşturur (Balcı, 2005). Örnek veriler, İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan ve 250 üzeri çalışanı bulunan şirketlerin beyaz yaka ve yöneticilerinden toplanacaktır. Örneklem konu olacak firmaların çalışan sayısı yaklaşık 4900 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için (Özdamar, 2003);

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

formülü kullanılabilir. Burada;

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren sayısı

Z_{α} : α = Önem Seviyesi (1-Güven seviyesi)

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapmasıdır.

Çalışmada %95 güven aralığına göre örneklem sayısının 357 olması gerekmektedir. İstenilen sayıya ulaşabilmek için 700 kişiye anket formu gönderilmiştir. Bunlardan 520 adet geri dönüt alınmıştır. Geri dönen formlardan 13 adeti eksik doldurulduğundan analiz dışı bırakılmış ve nihai olarak analizler 507 adet katılımcı anketi ile gerçekleştirilmiştir.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın yöntemi, anketlerle veri toplama, verilerin analizi için istatistiksel yöntemler kullanarak araştırma sorularına yanıt bulma sürecidir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren şirketlerin beyaz yaka ve yöneticilerine dağıtılan 700 anketten gelen 507 katılımcı verisi ile nihai örneklem oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri için 5'li Likert tipi ölçeği “Hiç Katılmıyorum (1) – Kesinlikle Katılıyorum (5)” kullanmıştır.

Bu araştırma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetici ve çalışanları üzerinde yapılacak olan anket çalışması yorumlanarak yapılmıştır. Yapılan anket sonrasında, toplanan data üzerinde;

- Frekans dağılımı ve tanımlayıcı istatistikler
- Güvenilirlik Analizi
- Açıklayıcı Faktör Analizi

- Doğrulayıcı Faktör Analizi
- Yapısal Eşitlik Modeli

uygulanmış ve sonuçları yorumlanarak araştırma sorularına yanıt bulunmuştur.

Çalışmada bağımlı değişken olarak inovasyon, bağımsız değişken olarak ise dijital dönüşüm kabul edilmiştir. Ayrıca aracı değişkenler olarak stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik değişkenleri kullanılmıştır.

Araştırma, değiştirilmesi araştırmacının elinde olmayan bazı ön kabuller ile gerçekleştirilmiştir.

- Birinci ön kabul, katılımcıların eğitim düzeylerinin farklı olmasının, araştırma modelindeki değişkenleri önemli ölçüde etkilemeyeceği kabul edilmiştir. Anket formları, gerekli izinler alındıktan sonra katılımcılara, ilgili firmanın insan kaynakları bölümleri aracılığı veya internet yoluyla ulaştırılacaktır. Araştırmacı, anketler doldurulurken katılımcıların yanında bulunmayacaktır.
- İkinci ön kabul, anketleri cevaplayan katılımcıların ifadeleri, yönergede belirtilen şartlara uyarak, gerçek durumuna uygun ve dikkatlice değerlendirdikleri varsayımdır.

5.7. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırmada dört kavramsal değişken için dört ölçek ve ilave olarak kişisel bilgiler soruları yer almaktadır.

5.7.1. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Dijital dönüşüm ölçeği, Westerman vd (2014)'ın "Leading Digital" (Dönüşüm İçin Teknolojiyi Kullanmak) kitabından uyarlanmıştır. 20 maddeden oluşan ölçek müşteri deneyimi, operasyonların iyileştirilmesi, iş modellerinin yeniden keşfi ve dijital yeterlilik yaratmadaki başarı olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert türünde oluşturulmuştur. Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğin geçerlilik tespiti ana örneklem üzerinden ve doğrulayıcı faktör analizleriyle tekrar yapılmıştır. İlgili sonuçlar ilerleyen bölümlerde detaylıca sunulmuştur.

5.7.2. Stratejik Yönetim Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan stratejik yönetim ölçeği, 2016 yılında Muhammed Aboramadan ve Elio Borgonovi tarafından geliştirilmiş ve Njie (2021) tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir. 30 madde içeren ölçek; çevresel tarama, strateji formülasyonu, strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve gözlem olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğin geçerlilik tespiti ana örneklem üzerinden ve doğrulayıcı faktör analizleriyle tekrar yapılmıştır. İlgili sonuçlar ilerleyen bölümlerde detaylıca sunulmuştur.

5.7.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik ölçeği, 1985 yılında Bass tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğe dair literatürde çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Ölçeğin indirgenmiş formu 2009 yılında Çeri Booms tarafından kullanılmıştır. Yapılacak bu çalışmada dönüşümcü liderlik 20 maddeden ve ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi olmak üzere dört alt boyuttan ölçülecektir. Yapılan çalışmalarda ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısından biri 0,93 diğeri de 0,902 olarak saptanmıştır (Çeri-Booms, 2009; Arafat, 2017). Ölçek 5'li likert türünde oluşturulmuştur. Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğin geçerlilik tespiti ana örneklem üzerinden ve doğrulayıcı faktör analizleriyle tekrar yapılmıştır. İlgili sonuçlar ilerleyen bölümlerde detaylıca sunulmuştur.

5.7.4. Örgütsel İnovasyon Ölçeği

Örgütsel inovasyon, Nasution vd. (2010) tarafından geliştirilen, ürün, süreç ve idari inovasyon alt boyutlarından oluşan 15 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ürün alt boyunun güvenirlik katsayısı 0.870, süreç alt boyunun güvenirlik katsayısı 0.809, ve idari

inovasyon alt boyunun güvenilirlik katsayısı 0.875 olarak bulunmuştur. Ölçeğin her bir boyutuna ait güvenilirlik katsayıları sosyal bilimler alanında kabul gören güvenilirlik düzeyi ($\alpha=0.70$) doğrultusunda yeterli bulunmuştur. Örgütsel inovasyon faaliyetlerini belirlemek için 5'li Likert ölçeğinden yararlanmıştır. Bunlar, "1= Hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılmıyorum, 4= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= kısmen katılıyorum, 6= katılıyorum, 7= Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur. Bu ölçek üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanacaktır. Ölçek 5'li likert türünde oluşturulmuştur. Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğin geçerlilik tespiti ana örneklem üzerinden ve doğrulayıcı faktör analizleriyle tekrar yapılmıştır. İlgili sonuçlar ilerleyen bölümlerde detaylıca sunulmuştur.

5.8. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma verileri, İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknoloji firmaları çalışanlarından toplanmıştır. Kolayda anket yöntemi tercih edildiği için, anketi cevaplayanların unvan dağılımında tam bir heterojenlik sağlanamayabilir. Yapılan bu araştırma, inovasyon ve dijital dönüşüm ilişkisinde stratejik yönetim ve dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü ve inovasyon ve dijital dönüşüm etkisi bağlamını incelemektedir. Bu bağlamda veri toplama süreci, örnekleme yöntemi, veri toplama araçları ve teknikleri gibi faktörlere bağlı olarak bazı sınırlılıklar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, yetersiz örneklem büyüklüğü, seçilmiş katılımcıların örgütlerin genel yapısını yansıtmaması gibi durumlar, elde edilen sonuçların genelleştirilmesini sınırlayabilmektedir. Bu çalışma, örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde stratejik yönetim ve liderlik yaklaşımlarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini değerlendirmeye çalışırken, katılımcıların öznel yargılarına dayanmaktadır. Bu nedenle, katılımcıların görüşleri ve deneyimleri, sonuçların nesnellik ve doğruluk derecesini etkileyebilir. Ayrıca bu çalışmada, stratejik yönetim ve liderlik yaklaşımlarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi arasında nedensel bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Ancak, bu ilişkinin kesin olarak belirlenmesi, farklı faktörlerin etkileri altında olabilir. Bu nedenle incelenmek istenen husus tek başına incelenemeyebilir.

5.9. Araştırma Bulguları

Çalışma kapsamında yapılan anketler bu bölümde analiz edilmiştir. Yapılan anketlerde herhangi bir kayıp ve aykırı değer bulunmamıştır. Açıklayıcı faktör analizi, ölçeklerin yapısal yapısını keşfetmek ve alt boyutlarını belirlemek amacıyla kullanıldı. Güvenirlik analizi içi tutarlık analizi ise ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek için gerçekleştirildi. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce önerilen faktör yapısını test etmek ve ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanıldı. Ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliği sağlandıktan sonra, ölçek alt boyut puanları hesaplandı. Bu puanlar, her katılımcının ölçek alt boyutlarındaki yanıtlarının toplamıdır.

Araştırma sorusunun yanıtını elde etmek için yapısal eşitlik modeli kullanıldı. Son olarak, hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kuruldu. Bu model, ölçekler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde analiz etmek için kullanıldı. Analizler için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) v.26 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) yazılım programları kullanıldı. Tüm istatistiksel testler, 0,05 güven seviyesinde ($p < 0,05$) gerçekleştirildi.

5.9.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Bu bölümde, İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknoloji firmalarının çalışanlarından elde edilen araştırma verilerini temsil etmektedir. Tablo, katılımcıların çeşitli tanıtıcı özelliklerini ve bu özelliklerin dağılımını göstermektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, firmadaki pozisyon, mevcut kurumdaki çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve işletmenin çalışan sayısı gibi değişkenler incelenmiştir. Cinsiyet dağılımına baktığımızda, katılımcıların %55,2'sinin erkek (280) ve %44,8'inin kadın (227) olduğunu görüyoruz. Bu veriye dayanarak, teknoloji firmalarında çalışanların cinsiyet açısından nispeten dengeli bir dağılıma sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yaş dağılımına baktığımızda, katılımcıların çoğunluğunun 40-49 yaş aralığında (%41,2) olduğunu görüyoruz. Bunun yanı sıra, %29,6'sı 30-39 yaş aralığında, %19,9'u 50-59 yaş aralığında ve %6,3'ü 20-29 yaş aralığında yer almaktadır. Bu veriler, teknoloji firmalarında çalışanların çoğunlukla orta yaş ve üzeri olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi dağılımına baktığımızda, katılımcıların %30,6'sının lisans, %27,2'sinin yüksek lisans, %11,2'sinin doktora, %20,7'sinin lise ve altı düzeyde eğitim

aldığını görüyoruz. Ayrıca, %10,3'ünün ön lisans düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir. Bu veriler, teknoloji firmalarında çalışanların çoğunlukla yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Firmadaki pozisyon dağılımına baktığımızda, katılımcıların %27,4'ünün işletme sahibi/ortağı, %21,3'ünün üst düzey yönetici, %21,5'inin orta düzey yönetici, %12,8'inin beyaz yaka çalışan, %11,2'sinin uzman ve %5,7'sinin alt düzey yönetici pozisyonunda olduğunu görüyoruz. Bu veriler, teknoloji firmalarında çalışanların çeşitli pozisyonlarda bulunduğunu göstermektedir. Mevcut kurumdaki çalışma süresi dağılımına baktığımızda, katılımcıların %46,7'sinin 16 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı, %23,5'inin 11-15 yıl, %14,8'inin 6-10 yıl, %8,5'inin 3-5 yıl ve %6,5'inin 0-2 yıl çalışma süresine sahip olduğunu görüyoruz. Bu veriler, teknoloji firmalarında çalışanların genellikle uzun süreler boyunca aynı kurumda çalıştığını göstermektedir. Toplam iş tecrübesi dağılımına baktığımızda, katılımcıların %66,7'sinin 16 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğunu, %22,5'inin 11-15 yıl, %8,1'inin 6-10 yıl, %1,4'ünün hem 3-5 yıl hem de 0-2 yıl iş tecrübesine sahip olduğunu görmekteyiz. Bu veriler, teknoloji sektöründe çalışanların genellikle uzun süreler boyunca iş tecrübesi edindiğini göstermektedir. Son olarak, İşletmenin çalışan sayısı dağılımına baktığımızda, katılımcıların %48,1'inin 1-249 çalışanı olan işletmelerde çalıştığı, %21,3'ünün 250-750 çalışanı olan işletmelerde, %20,3'ünün 1751 ve daha fazla çalışana sahip işletmelerde çalıştığı belirlenmiştir. Ayrıca, %7,1'inin 751-1250 çalışanı olan işletmelerde ve %3,2'sinin 1251-1750 çalışanı olan işletmelerde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5. 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	227	44,8
	Erkek	280	55,2
Toplam		507	100
Yaş	20-29	32	6,3
	30-39	150	29,6
	40-49	209	41,2
	50-59	101	19,9
	60+	15	3,0
Toplam		507	100
Eğitim Seviyesi	Lise ve Altı	105	20,7
	Ön Lisans	52	10,3
	Lisans	155	30,6

	Yüksek Lisans	138	27,2
	Doktora	57	11,2
Toplam		507	100

Tablo 5.1. Devam

Firmadaki pozisyon	İşletme sahibi/ortağı	139	27,4
	Üst düzey yönetici	108	21,3
	Orta düzey yönetici	109	21,5
	Alt Düzey Yönetici	29	5,7
	Uzman	57	11,2
	Beyaz Yaka Çalışan	65	12,8
Toplam		507	100
Mevcut kurumda çalışma süresi	0-2 yıl	33	6,5
	3-5 yıl	43	8,5
	6-10 yıl	75	14,8
	11-15 yıl	119	23,5
	16+	237	46,7
Toplam		507	100
Toplam iş tecrübeniz	0-2 yıl	7	1,4
	3-5 yıl	7	1,4
	6-10 yıl	41	8,1
	11-15 yıl	114	22,5
	16+	338	66,7
Toplam		507	100
İşletme çalışan sayısı	1-249	244	48,1
	250-750	108	21,3
	751-1250	36	7,1
	1251-1750	16	3,2
	1751+	103	20,3
Toplam		507	100

5.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada, faktör analizi yöntemlerinden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Barlett Testi, Principal Component Analysis (PCA) ve Varimax dönüşümünü kullanarak veri setinin faktör yapısını incelendi. Faktör sayısının önceden belirlendiği sabit faktör yöntemini tercih edildi. KMO ölçütü, faktör analizi için veri setinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan bir ölçüdür (Kaiser, 1974). Barlett Testi ise değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını kontrol etmek için kullanılan bir testtir

(Barlett, 1954). PCA, değişkenleri daha az sayıda faktörle özetlemek ve veri setindeki yapıyı anlamak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Jolliffe, 2002). Varimax dönüşümü ise faktörler arasındaki ilişkiyi optimize etmek ve daha anlaşılır bir faktör yapısı elde etmek için tercih edilen bir yöntemdir (Kaiser, 1958). Bu faktör analizi yöntemleri, çalışmanın temel amacını gerçekleştirmek, veri setini daha anlaşılır ve özetleyici bir şekilde sunmak ve değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Bu bölümde, araştırmanın amacı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknoloji firmalarının çalışanları arasında dijital dönüşümün ölçülmesini amaçlayan bir Dijital Dönüşüm Ölçeği kullanmaktır. Bu bağlamda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygunluk ölçümü ve Bartlett's testi, ölçeğin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için kullanılmıştır. KMO uygunluk ölçümü sonucunda, elde edilen değer 0,958 olarak bulunmuştur, bu da örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi sonuçlarına göre, faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve ölçeğin faktör yapısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bartlett's testi: $\chi^2(190) = 11903,821$, $p < 0,001$).

Tablo 5.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne Ait KMO ve Bartlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü		,958
Bartlett's Test	Ortalama Ki-Kare	11903,821
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin açıklayıcı faktör yapısı, dört faktörden oluşmaktadır ve her bir faktörün açıkladığı varyans oranları şu şekildedir: Dijital yeterlilik yaratmadaki başarısı faktörü %25,20, müşteri deneyimi faktörü %23,05, operasyonların iyileştirilmesi faktörü %19,35 ve iş modellerinin yeniden keşfi faktörü ise %14,26'dır. Toplamda, bu dört faktör toplam varyansın %81,87'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlar, Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin İstanbul'daki teknoloji firmalarının çalışanları arasında dijital dönüşümü ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3. Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Dijital yeterlilik yaratmadaki başarısı	DYYB19	,830	25,20
	DYYB18	,770	
	DYYB20	,731	
	DYYB17	,692	
	DYYB16	,663	
	DYYB15	,592	
	DYYB14	,446	
	DYYB12	,388	
	DYYB13	,345	
	DYYB11	,330	
Müşteri deneyimi	MD4	,767	23,05
	MD3	,350	
	MD2	,360	
	MD1	,305	
Operasyonların iyileştirilmesi	OI6	,501	19,35
	OI8	,477	
	OI7	,457	
	OI5	,329	
İş modellerinin yeniden keşfi	IMYK10	676	14,26
	IMYK9	,570	
	Toplam Varyans		81,87

Tablo 5.4., Stratejik Yönetim Ölçeği'nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygunluk ölçümünü ve Bartlett's test sonuçlarını sunmaktadır. KMO değeri, uygunluk ölçüsü olarak kabul edilen yüksek bir değeri olan ,966'ya ulaşmıştır. Bartlett's test sonucunda elde edilen ki-kare değeri ortalama olarak 20960,26 ve serbestlik derecesi ise 435 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi için uygun bir veri setine sahip olduğunu ve faktör yapısının analiz edilebileceğini göstermektedir (Bartlett's testi: $\chi^2(435) = 20960,26$, $p < 0,001$).

Tablo 5.4. Stratejik Yönetim Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,966
Bartlett's Test	Ortalama Ki-Kare	20960,26
	Serbestlik Derecesi	435
	Anlamlılık	,000

Stratejik Yönetim Ölçeği'nin faktör analizi sonucunda dört temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin açıkladığı varyans oranları şu şekildedir: Strateji Değerlendirme ve Gözlem faktörü %23,24, Çevresel Tarama faktörü %22,25, Strateji Uygulama faktörü %18,97 ve Strateji Formülasyonu faktörü %16,60'dır. Bu bulgular, ölçeğin katılımcıların stratejik yönetim sürecinin çeşitli yönlerini değerlendirmek için kullanılabilecek dört temel faktöre dayandığını göstermektedir. Strateji Değerlendirme ve Gözlem faktörü, katılımcıların stratejik hedeflerin değerlendirilmesi ve gözlem yapma becerisini yansıtmaktadır. Çevresel Tarama faktörü, dış çevrenin analiz edilmesi ve takip edilmesini ifade etmektedir. Strateji Uygulama faktörü, stratejilerin etkili bir şekilde hayata geçirilmesini temsil ederken, Strateji Formülasyonu faktörü, stratejik planların oluşturulması ve geliştirilmesini yansıtmaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansın %81,06'sını açıklaması, Stratejik Yönetim Ölçeği' nin stratejik yönetim sürecinin temel boyutlarını etkili bir şekilde değerlendirmek için kullanılabilecek güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalara ve stratejik kararların geliştirilmesi süreçlerine önemli bir katkı sağlayabilir.

Tablo 5.5. Stratejik Yönetim Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Strateji Değerlendirme ve Gözlem	SDG25	,681	23,24
	SDG22	,655	
	SDG21	,655	
	SDG23	,651	
	SDG24	,638	
	SDG29	,372	
	SDG27	,454	
	SDG26	,547	
	SDG28	,481	

	SDG30	,431	
Çevresel Tarama	CT3	,785	22,25
	CT1	,768	
	CT2	,767	
	CT4	,696	
	CT7	,617	
	CT5	,541	
	CT6	,592	
Strateji Uygulama	SU19	,702	18,97
	SU20	,686	
	SU15	,608	
	SU18	,595	
	SU17	,563	
	SU14	,346	
	SU16	,317	
Strateji Formülasyonu	SF10	,548	16,60
	SF12	,534	
	SF13	533	
	SF11	,410	
	SF9	,404	
	SF8	,419	
	Toplam Varyans		81,06

Tablo 5.6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygunluk ölçümünü ve Bartlett's test sonuçlarını sunmaktadır. KMO değeri, ,955 seviyesine ulaşmıştır, bu da örneklemin uygunluk ölçüsünün yüksek olduğunu göstermektedir. Bartlett's test sonucunda elde edilen ortalama ki-kare değeri 12234,60'dır ve serbestlik derecesi 190 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi için uygun bir veri setine sahip olduğunu ve faktör yapısının analiz edilebileceğini göstermektedir (Bartlett's testi: $\chi^2(190) = 12234,60$, $p < 0,001$).

Tablo 5.6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne Ait KMO ve Bartlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,955
Bartlett's Test	Ortalama Ki-Kare	12234,60
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin faktör analizi sonucunda dört temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin açıkladığı varyans oranları şu şekildedir: İdeal Etki faktörü %22,34, Bireysel İlgi faktörü %21,61, Zihinsel Teşvik faktörü %21,54 ve İlham Verici Motivasyon faktörü %16,96'dır. Bu bulgular, ölçeğin dönüşümcü liderliği değerlendirmek için kullanılan dört temel faktöre dayandığını göstermektedir. İdeal Etki faktörü, liderin etkileyici ve örnek bir davranış sergilemesini yansıtmaktadır. Bireysel İlgi faktörü, liderin bireysel çalışanlarla ilgilenmesi ve onları desteklemesiyle ilgilidir. Zihinsel Teşvik faktörü, liderin çalışanları teşvik etme ve onların zihinsel olarak gelişimine katkıda bulunma becerisini ifade etmektedir. İlham Verici Motivasyon faktörü ise liderin çalışanlara ilham verme ve motivasyonlarını artırma yeteneğini temsil etmektedir. Bu faktörlerin toplam varyansın %82,45'ini açıklaması, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmek için güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, liderlik alanındaki araştırmaların ve liderlik gelişim programlarının tasarımında önemli bir rol oynayabilir.

Tablo 5.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
İdeal Etki	IE6	,802	22,34
	IE7	,711	
	IE4	,710	
	IE5	,679	
	IE8	,549	
	IE1	,443	
	IE2	,419	
	IE3	,387	
Bireysel İlgi	BI19	,710	21,61
	BI17	,705	
	B20	,675	
	BI18	,521	
Zihinsel Teşvik	ZT9	,666	21,54
	ZT10	,631	
	ZT11	,624	
	ZT12	,575	
İlham Verici Motivasyon	IVM13	,671	16,96
	IVM15	,624	
	IVM14	,517	

	IVM16	,503	
	Toplam Varyans		82,45

Tablo 5.8, Örgütsel İnovasyon Ölçeği'nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygunluk ölçümünü ve Bartlett's test sonuçlarını sunmaktadır. KMO değeri, ,958 seviyesine ulaşmıştır, bu da örneklemin uygunluk ölçüsünün yüksek olduğunu göstermektedir. Bartlett's test sonucunda elde edilen ortalama ki-kare değeri 8564,68'dir ve serbestlik derecesi 105 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi için uygun bir veri setine sahip olduğunu ve faktör yapısının analiz edilebileceğini göstermektedir (Bartlett's testi: $\chi^2(105) = 8564,68$, $p < 0,001$).

Tablo 5.8. Örgütsel İnovasyon Ölçeği'ne Ait KMO ve Bartlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,958
Bartlett's Test	Ortalama Ki-Kare	8564,68
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	,000

Örgütsel İnovasyon Ölçeği'nin faktör analizi sonucunda üç temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin açıkladığı varyans oranları şu şekildedir: Süreç İnovasyonu faktörü %32,82, İdari İnovasyonu faktörü %28,15, Ürün İnovasyonu faktörü %21,08'dir. Bu bulgular, ölçeğin örgütlerdeki inovasyon süreçlerini değerlendirmek için kullanılan üç temel faktöre dayandığını göstermektedir. Süreç İnovasyonu faktörü, örgütün iş süreçlerini yenilikçi bir şekilde tasarlaması ve geliştirmesiyle ilgilidir. İdari İnovasyonu faktörü, örgütün yönetim ve idari pratiklerinde yenilikçilik ve değişim yapma becerisini ifade etmektedir. Ürün İnovasyonu faktörü ise örgütün ürün ve hizmetlerindeki yenilikçilik ve yaratıcılığı temsil etmektedir. Bu faktörlerin toplam varyansın %82,05'ini açıklaması, Örgütsel İnovasyon Ölçeği'nin örgütlerin inovasyon süreçlerini değerlendirmek için güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. İnovasyon, organizasyonel rekabet avantajı sağlamanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir ve bu ölçek, örgütlerin inovasyon kapasitelerini anlamak ve geliştirmek için değerli bir araç olabilir.

Tablo 5.9. Örgütsel İnovasyon Ölçeği' nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Süreç inovasyonu	SI8	,791	32,82
	SI9	,781	
	SI10	,742	
	SI7	,735	
	SI6	,693	
İdari inovasyonu	II11	,855	28,15
	II12	,805	
	II15	,791	
	II13	,693	
	II14	,676	
Ürün İnovasyonu	UI1	,745	21,08
	UI2	,710	
	UI3	,705	
	UI5	,580	
	UI4	,510	
	Toplam Varyans		82,05

5.9.3. Doğrulatory Faktör Analizi

Doğrulatory Faktör Analizi (DFA), bir önceki adımda belirlenen faktör yapısının doğrulanması ve teyit edilmesi amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bu analiz yöntemi, önceden belirlenen faktör yapısını gözlem verileriyle karşılaştırarak modelin uyumunu değerlendirir. DFA'nın en yaygın kullanılan değerlendirme aracı uyum iyiliği indeksleridir. Uyum iyiliği indeksleri, modelin veriyle uyumunu ölçmek için kullanılan istatistiksel ölçütlerdir. Bu indeksler, gözlenen verilerin tahminlenen modele ne kadar iyi uydurulduğunu değerlendirir.

Hu ve Bentler (1999) tarafından geliştirilen ve sıklıkla kullanılan uyum iyiliği indekslerinden şu şekildedir:

- χ^2/df (Khi-kare/değerler serbestlik derecesi): Bu değer, modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir indekstir. Daha düşük χ^2/df değeri, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle 2'ye yakın veya daha düşük bir değer arzu edilir.

- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Bu indeks, modelin uyumunu ölçmek için kullanılan bir diğer ölçüttür. RMSEA, gözlenen verilerin ve tahminlenen modelin farkının ne kadar iyi olduğunu gösterir. Daha düşük RMSEA değerleri, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle 0.05 veya daha düşük bir değer arzu edilir.
- GFI (Goodness-of-Fit Index): Bu indeks, modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir diğer istatistiksel ölçüdür. GFI, tahminlenen modelin gözlenen verilere ne kadar iyi uyduğunu gösterir. Değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e ne kadar yakınsa, modelin verilere uyumu o kadar iyidir. Genellikle 0.90 veya daha yüksek bir değer arzu edilir.
- CFI (Comparative Fit Index): Bu indeks, modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir diğer ölçüdür. CFI, tahminlenen modelin gözlenen verilere ne kadar iyi uyduğunu gösterir. Değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e ne kadar yakınsa, modelin verilere uyumu o kadar iyidir. Genellikle 0.90 veya daha yüksek bir değer arzu edilir.
- NFI (Normed Fit Index): Bu indeks, modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir başka ölçüdür. NFI, tahminlenen modelin gözlenen verilere ne kadar iyi uyduğunu gösterir. Değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e ne kadar yakınsa, modelin verilere uyumu o kadar iyidir. Genellikle 0.90 veya daha yüksek bir değer arzu edilir.

Bu uyum iyiliği indeksleri, doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin veri setine uyumunu değerlendirmek için kullanılan önemli araçlardır. Her bir indeks, farklı yönleriyle modelin uyumunu değerlendirir ve genellikle daha düşük χ^2/df değeri, daha düşük RMSEA değeri ve daha yüksek GFI, CFI ve NFI değerleri arzu edilir.

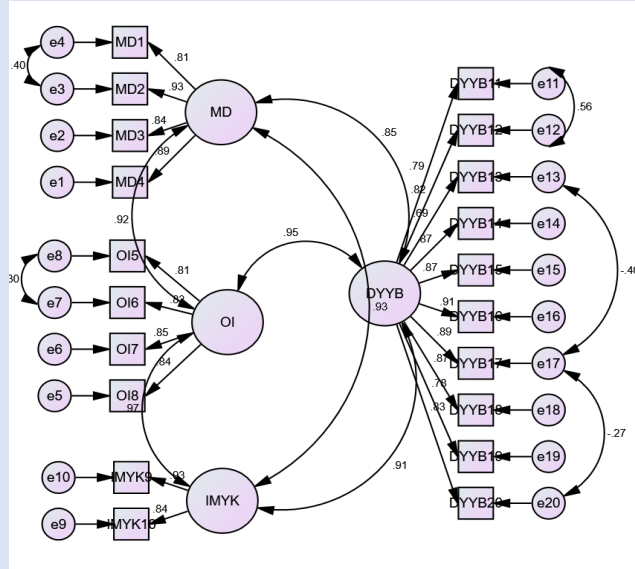
Tablo 10, Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerini sunmaktadır. İlk model ve son model arasında yapılan analizler sonucunda uyum iyiliği indekslerinde belirli bir iyileşme olduğu gözlenmektedir. İyi uyum aralıkları ve kabul edilen aralıklar karşılaştırıldığında, χ^2/df değeri için kabul edilen aralık olan $0 < \chi^2/df < 3$ yerine, son modelde 4,975 olarak bulunan χ^2/df değeri bu aralığın dışında yer almaktadır. Ancak, $0 < \chi^2/df < 5$ aralığına uygun düşmektedir. Dolayısıyla, bu durumda χ^2/df değeri kabul edilebilir bir seviyededir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

değeri, ilk modelde 0,131 iken son modelde 0,081 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ yerine, son modeldeki RMSEA değeri $0,05 < RMSEA \leq 0,10$ aralığında yer almaktadır. Bu durum, modelin uyum iyiliğini tam olarak sağlamadığını gösterse de kabul edilebilir bir seviyede iyileşme olduğunu göstermektedir. GFI (Goodness-of-Fit Index) değeri, ilk modelde 0,881 iken son modelde 0,920 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0,95 \leq GFI \leq 1$ yerine, son modeldeki GFI değeri $0,90 < GFI < 0,95$ aralığında yer almaktadır. Bu durumda, GFI değeri kabul edilebilir bir düzeydedir ve modelin uyum iyiliğine katkıda bulunan faktörleri açıklamaktadır. CFI (Comparative Fit Index) değeri, ilk modelde 0,850 iken son modelde 0,953 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0,97 \leq CFI \leq 1$ aralığına uygun olarak, son modeldeki CFI değeri bu aralığın içindedir. Bu durum, modelin uyum iyiliğinin daha iyi olduğunu ve verilere daha iyi uyduğunu göstermektedir. NFI (Normed Fit Index) değeri, ilk modelde 0,860 iken son modelde 0,911 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0,95 \leq NFI \leq 1$ yerine, son modeldeki NFI değeri $0,90 < NFI < 0,95$ aralığında yer almaktadır. Bu durumda, NFI değeri kabul edilebilir bir düzeydedir ve modelin uyum iyiliğine katkıda bulunan faktörleri açıklamaktadır.

Tablo 5.10. Dijital Dönüşüm Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk Model	Son Model	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
χ^2/df	7,051	4,975	$0 < \chi^2 / df < 3$	$0 < \chi^2 / df < 5$	Kabul
RMSEA	0,131	0,081	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	Kabul
GFI	0,881	0,920	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	Kabul
CFI	0,850	0,953	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	Kabul
NFI	0,860	0,911	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < ,95$	Kabul

Sonuç olarak, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinin çoğunlukla kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, χ^2/df değeri ve RMSEA değeri hedef aralıklarda tam olarak yer almasa da, diğer uyum iyiliği indeksleri (GFI, CFI, NFI) modelin uyum iyiliğini desteklemekte ve ölçeğin verilere uyum sağladığını göstermektedir. Bu bulgular, Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin dijital dönüşüm süreçlerini değerlendirmek için güvenilir bir araç olabileceğini göstermektedir.



MD: Müşteri deneyimi, Oİ: Operasyonların İyileştirilmesi, İMYK: İş Modellerinin Yeniden Keşfi, DYYB: Dijital Yeterlilik Yaratmadaki Başarısı

Şekil 6 Dijital Dönüşüm Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği

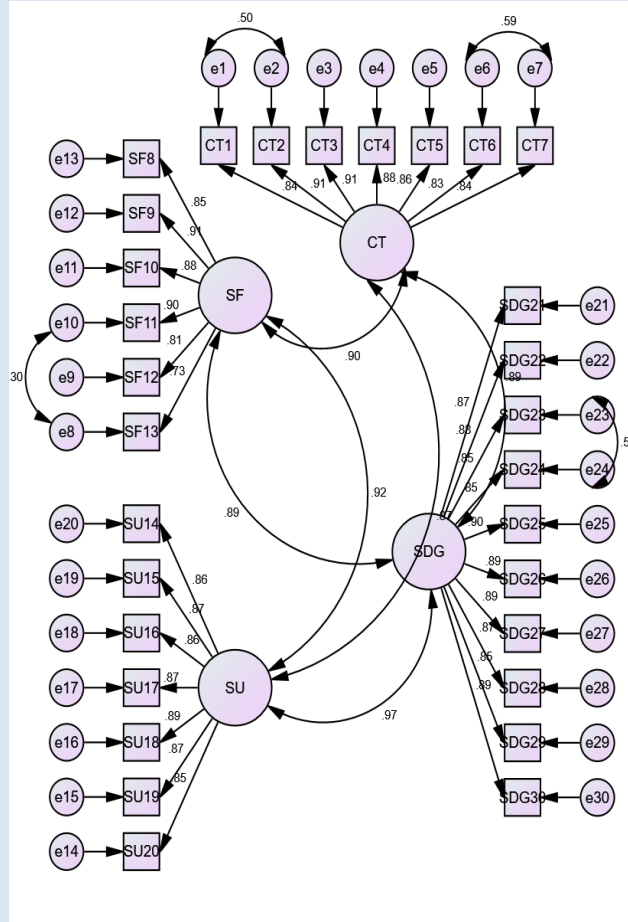
Tablo 5.11.'de sunulan ikinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, Stratejik Yönetim Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinde belirli bir iyileşme olduğu görülmektedir. İlk model ve son model arasındaki karşılaştırmada, uyum iyiliği indekslerinde olumlu bir gelişme olduğu gözlenmektedir. χ^2/df değeri, ilk modelde 6,250 iken son modelde 4,125 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0 < \chi^2/df < 3$ yerine, son modeldeki χ^2/df değeri $0 < \chi^2/df < 5$ aralığında yer almaktadır. Bu durum, χ^2/df değerinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri, ilk modelde 0,110 iken son modelde 0,071 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ yerine, son modeldeki RMSEA değeri $0,05 < RMSEA \leq 0,10$ aralığında yer almaktadır. Bu durum, modelin uyum iyiliğini tam olarak sağlamadığını gösterse de iyileşme olduğunu ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir. GFI (Goodness-of-Fit Index) değeri, ilk modelde 0,889 iken son modelde 0,940 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0,95 \leq GFI \leq 1$ yerine, son modeldeki GFI değeri $0,90 < GFI < 0,95$ aralığında yer almaktadır. Bu durumda, GFI değeri kabul edilebilir bir düzeydedir ve modelin uyum iyiliğine katkıda bulunan faktörleri açıklamaktadır. CFI (Comparative Fit Index) değeri, ilk modelde 0,855 iken son modelde 0,965 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0,97 \leq CFI \leq 1$ aralığına uygun olarak, son

modeldeki CFI değeri bu aralığın içindedir. Bu durum, modelin uyum iyiliğinin daha iyi olduğunu ve verilere daha iyi uyduğunu göstermektedir. NFI (Normed Fit Index) değeri, ilk modelde 0,890 iken son modelde 0,915 olarak belirlenmiştir. İyi uyum aralığı olan $0,95 \leq NFI \leq 1$ yerine, son modeldeki NFI değeri $0,90 < NFI < 0,95$ aralığında yer almaktadır. Bu durumda, NFI değeri kabul edilebilir bir düzeydedir ve modelin uyum iyiliğine katkıda bulunan faktörleri açıklamaktadır

Tablo 5.11. Stratejik Yönetim Ölçeği İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk Model	Son Model	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
χ^2/df	6,250	4,125	$0 < \chi^2 /df < 3$	$0 < \chi^2 /df < 5$	Kabul
RMSEA	0,110	0,071	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	Kabul
GFI	0,889	0,940	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	Kabul
CFI	0,855	0,965	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	Kabul
NFI	0,890	0,915	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < ,95$	Kabul

Sonuç olarak, ikinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, Stratejik Yönetim Ölçeği'nin uyum iyiliğinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu ölçek, stratejik yönetim süreçlerini değerlendirmek için geçerli ve güvenilir bir araç olarak kullanılabileceğini göstermektedir



CT: Çevresel Tarama, SF: Strateji Formülasyonu, SU: Strateji Uygulama, SDG: Strateji Değerlendirme ve Gözlem

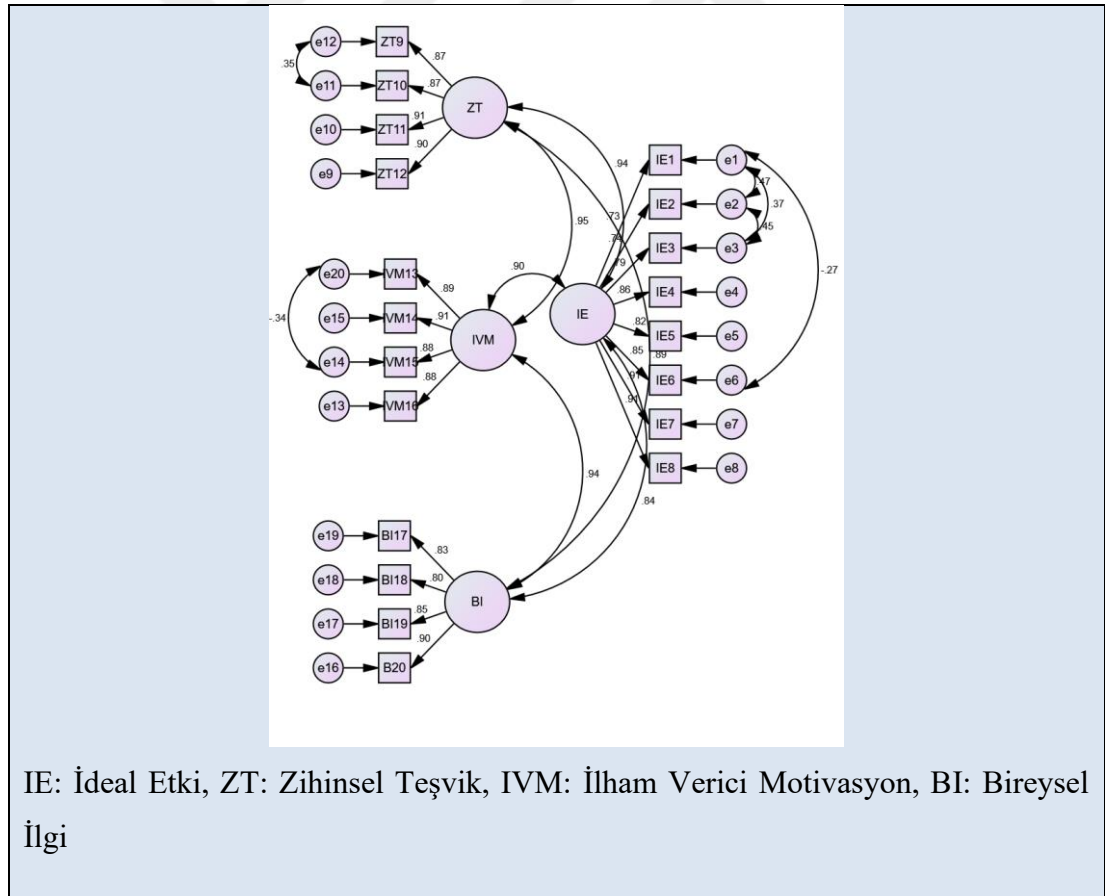
Şekil 7. Stratejik Yönetim Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği

Tablo 5.12'de sunulan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin uyum iyiliği indeksleri, dönüşümcü liderlik kavramını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğin veri setine iyi uyum sağladığını göstermektedir. Modelin χ^2/df değeri 5,187'ye indirgenerek, uyum iyiliği için kabul edilebilir bir düzeye ulaşılmıştır. RMSEA değeri 0,109 ve CFI değeri 0,945 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, GFI değeri 0,930 ve NFI değeri 0,925 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk Model	Son Model	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
χ^2/df	5,187	3,250	$0 < \chi^2 / df < 3$	$0 < \chi^2 / df < 5$	İyi Uyum
RMSEA	0,109	0,009	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	İyi Uyum
GFI	0,930	0,970	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	İyi Uyum
CFI	0,945	0,975	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	İyi Uyum
NFI	0,925	0,952	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < ,95$	İyi Uyum

Bu değerler, modelin uyumunun kabul edilebilir aralıklarda olduğunu ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin ölçülen faktörleri etkili bir şekilde yansıttığını göstermektedir. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik kavramını incelemek ve ölçmek için kullanılan bu ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu desteklemektedir.

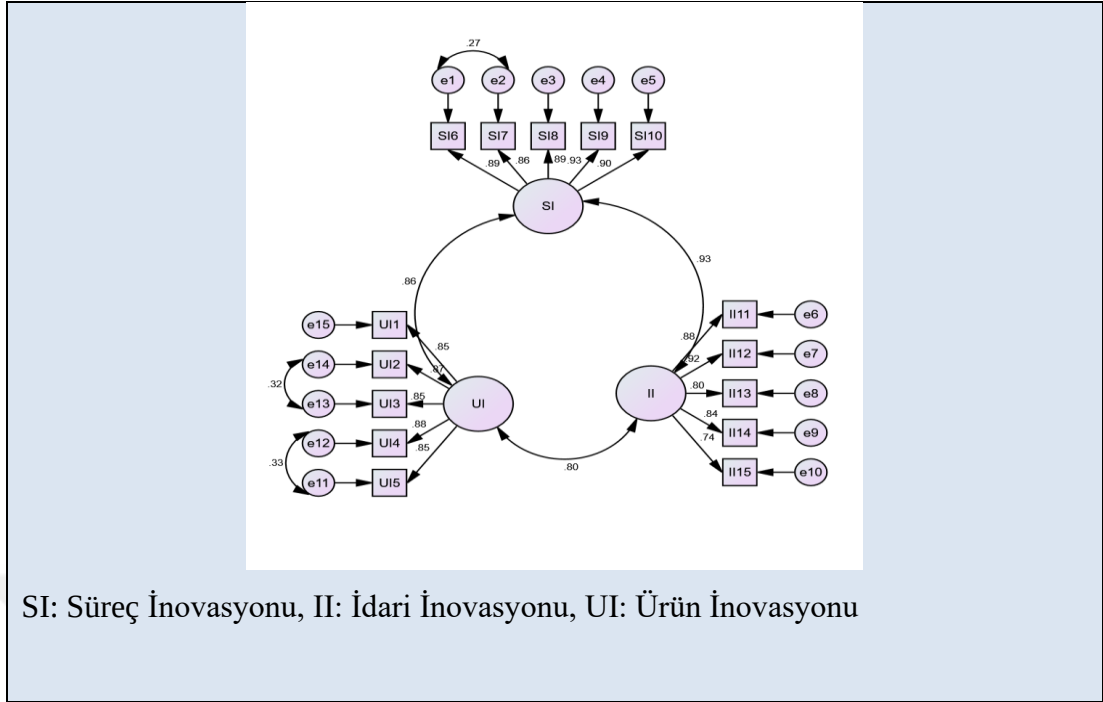
**Şekil 8.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği

Tablo 5.13'teki Örgütsel İnovasyon Ölçeği'ne ilişkin uyum iyiliği indeksleri, örgüt içerisindeki inovasyonu ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğin veri setine uyumlu olduğunu göstermektedir. Modelin χ^2/df değeri 5,568'den 4,120'ye düşürülmüş ve kabul edilebilir bir uyum seviyesine ulaşılmıştır. RMSEA değeri 0,140 ve CFI değeri 0,840 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, GFI değeri 0,886 ve NFI değeri 0,830 olarak bulunmuştur. Bu değerler, modelin uyumunun kabul edilebilir aralıklarda olduğunu ve örgütsel inovasyon ölçeğinin ölçülen faktörleri etkili bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

Tablo 5.13. Örgütsel İnovasyon Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk Model	Son Model	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
χ^2/df	5,568	4,120	$0 < \chi^2 /df < 3$	$0 < \chi^2 /df < 5$	Kabul
RMSEA	0,140	0,100	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	Kabul
GFI	0,886	0,901	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	Kabul
CFI	0,840	0,951	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	Kabul
NFI	0,830	0,901	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < ,95$	Kabul

Bu sonuçlar, örgüt içerisindeki inovasyonu değerlendirmek ve ölçmek için kullanılan bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından tatmin edici olduğunu desteklemektedir.



Şekil 9. Örgütsel İnovasyon Ölçeğine Yönelik Yol Grafiği

5.9.4. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlilik Çalışması

Bu çalışmanın güvenilirlik analizi bölümünde, ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek için Cronbach Alfa, Composite Reliability (CR) ve Average Variance Extracted (AVE) değerlerini kullanıldı.

- Cronbach Alfa, bir ölçeğin iç tutarlılığını ölçen yaygın bir istatistiksel ölçüdür (Cronbach, 1951). Alfa değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve daha yüksek değerler, ölçeğin iç tutarlılığının daha yüksek olduğunu gösterir. Genellikle, 0.70 veya daha yüksek bir Cronbach Alfa değeri kabul edilebilir bir iç tutarlılık düzeyini gösterir (Nunnally, 1978).
- Composite Reliability (CR), bir ölçeğin güvenilirliğini ölçen bir diğer istatistiksel ölçüdür (Fornell ve Larcker, 1981). CR değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve daha yüksek değerler, ölçeğin güvenilirliğinin daha yüksek olduğunu gösterir. Genellikle, 0.70 veya daha yüksek bir CR değeri kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyini gösterir.
- Average Variance Extracted (AVE), bir ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüdür (Fornell ve Larcker, 1981). AVE

değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve daha yüksek değerler, ölçeğin yapı geçerliliğinin daha yüksek olduğunu gösterir. Genellikle, 0.50 veya daha yüksek bir AVE değeri kabul edilebilir bir yapı geçerliliği düzeyini gösterir.

Bu güvenilirlik analizi yöntemleri, ölçeklerin iç tutarlılığı, güvenilirliği ve yapı geçerliliği hakkında önemli bilgiler sağlar. Cronbach Alfa, CR ve AVE değerleri, ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmede yaygın olarak kullanılan ve araştırmaların güvenilirliğini sağlamak için önemli olan istatistiksel araçlardır.

Tablo 5.14'teki Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne ait tanımlayıcı bilgiler incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarına ve genel ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Müşteri deneyimi alt boyutunda 4 maddenin yer aldığı ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,920, CR değeri 0,910 ve AVE değeri 0,755 olarak hesaplanmıştır. Operasyonların iyileştirilmesi alt boyutunda ise 4 madde yer almaktadır ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,910, CR değeri 0,905 ve AVE değeri 0,760 olarak bulunmuştur. İş modellerinin yeniden keşfi alt boyutu 2 maddeden oluşmakta olup, Cronbach Alpha değeri 0,870, CR değeri 0,860 ve AVE değeri 0,715 olarak hesaplanmıştır. Dijital yeterlilik yaratmadaki başarısı alt boyutu ise 10 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alpha değeri 0,960, CR değeri 0,940 ve AVE değeri 0,770 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak, Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin toplamda 20 maddeye sahip olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,890, CR değerinin 0,825 ve AVE değerinin 0,775 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin genel olarak güvenilir olduğunu ve ölçülen faktörleri etkili bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

Tablo 5.14. Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	CR	AVE
Müşteri deneyimi	4	0,920	0,910	0,755
Operasyonların İyileştirilmesi	4	0,910	0,905	0,760
İş Modellerinin Yeniden Keşfi	2	0,870	0,860	0,715
Dijital Yeterlilik Yaratmadaki Başarısı	10	0,960	0,940	0,770
Dijital Dönüşüm Ölçeği	20	0,890	0,825	0,775

Tablo 5.15'teki Stratejik Yönetim Ölçeği'ne ait tanımlayıcı bilgilerde, ölçeğin alt boyutları ve genel ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Çevresel tarama alt boyutunda 7 madde bulunurken, Cronbach Alpha değeri 0,960, CR değeri 0,910 ve AVE değeri 0,720 olarak hesaplanmıştır. Strateji formülasyonu alt boyutunda ise 6 madde yer almakta olup, Cronbach Alpha değeri 0,940, CR değeri 0,911 ve AVE değeri 0,735 olarak bulunmuştur. Strateji uygulama alt boyutunda 7 madde yer almaktadır ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,950, CR değeri 0,912 ve AVE değeri 0,735 olarak bulunmuştur. Strateji değerlendirme ve gözlem alt boyutunda ise 10 madde bulunmakta olup, Cronbach Alpha değeri 0,970, CR değeri 0,915 ve AVE değeri 0,735 olarak bulunmuştur. Genel olarak, Stratejik Yönetim Ölçeği'nin toplamda 30 maddeye sahip olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,925, CR değerinin 0,910 ve AVE değerinin 0,732 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik açısından tatmin edici olduğunu ve stratejik yönetim süreçlerini ölçmede etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.15. Stratejik Yönetim Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	CR	AVE
Çevresel Tarama	7	0,960	0,910	0,720
Strateji Formülasyonu	6	0,940	0,911	0,735
Strateji Uygulama	7	0,950	0,912	0,735
Strateji Değerlendirme ve Gözlem	10	0,970	0,915	0,735
Stratejik Yönetim Ölçeği	30	0,925	0,910	0,732

Tablo 5.16'daki Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ait tanımlayıcı bilgilerde, ölçeğin alt boyutları ve genel ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır. İdeal etki alt boyutunda 8 madde bulunurken, Cronbach Alpha değeri 0,940, CR değeri 0,881 ve AVE değeri 0,785 olarak hesaplanmıştır. Zihinsel teşvik alt boyutunda 4 madde yer almakta olup, Cronbach Alpha değeri 0,940, CR değeri 0,885 ve AVE değeri 0,781 olarak bulunmuştur. İlham verici motivasyon alt boyutunda 4 madde yer almaktadır ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,930, CR değeri 0,884 ve AVE değeri 0,771 olarak hesaplanmıştır. Bireysel ilgi alt boyutunda ise 4 madde bulunmakta olup, Cronbach Alpha değeri 0,910, CR değeri 0,875 ve AVE değeri 0,773 olarak hesaplanmıştır.

Genel olarak, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin toplamda 20 maddeye sahip olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,925, CR değerinin 0,825 ve AVE değerinin 0,725 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından tatmin edici olduğunu ve dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmede etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.16. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	CR	AVE
İdeal Etki	8	0,940	0,881	0,785
Zihinsel Teşvik	4	0,940	0,885	0,781
İlham Verici Motivasyon	4	0,930	0,884	0,771
Bireysel İlgi	4	0,910	0,875	0,773
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	20	0,925	0,825	0,725

Tablo 5.17'deki Örgütsel İnovasyon Ölçeği'ne ait tanımlayıcı bilgiler incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarına ve genel ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Ürün inovasyonu alt boyutunda 5 madde bulunurken, Cronbach Alpha değeri 0,940, CR değeri 0,905 ve AVE değeri 0,785 olarak hesaplanmıştır. Süreç inovasyonu alt boyutunda ise 5 madde yer almakta olup, Cronbach Alpha değeri 0,950, CR değeri 0,907 ve AVE değeri 0,781 olarak bulunmuştur. İdari inovasyon alt boyutunda 5 madde yer almaktadır ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,920, CR değeri 0,901 ve AVE değeri 0,765 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak, Örgütsel İnovasyon Ölçeği'nin toplamda 15 maddeye sahip olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,935, CR değerinin 0,902 ve AVE değerinin 0,775 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından tatmin edici olduğunu ve örgütsel inovasyonu ölçmede etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.17. Örgütsel İnovasyon Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	CR	AVE
Ürün İnovasyonu	5	0,940	0,905	0,785
Süreç inovasyonu	5	0,950	0,907	0,781
İdari inovasyonu	5	0,920	0,901	0,765
Örgütsel İnovasyon Ölçeği	15	0,935	0,902	0,775

5.9.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Analizleri

Tablo 5.18'deki Dijital Dönüşüm Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri incelendiğinde, Müşteri deneyimi alt boyutunda puanların ortalama değeri 3.88 ± 1.10 , Operasyonların İyileştirilmesi alt boyutunda ise ortalama değer 3.91 ± 1.01 olarak hesaplanmıştır. İş Modellerinin Yeniden Keşfi alt boyutunda ortalama puan 3.88 ± 1.11 ve Yeterlilik Yaratmadaki Başarısı alt boyutunda ortalama puan 3.77 ± 0.96 olarak belirlenmiştir. Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin toplam puanı için ise ortalama değer 3.86 ± 0.98 'dir. Bu sonuçlar, katılımcıların dijital dönüşüm süreciyle ilgili olarak orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.18. Dijital Dönüşüm Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyut ve Toplam Ölçek	N	Min	Mak	Ort.	SD	Skewness	Kurtosis
Müşteri deneyimi	507	1.00	5.00	3.88	1.10	-1.055	.315
Operasyonların İyileştirilmesi	507	1.00	5.00	3.91	1.01	-1.237	1.224
İş Modellerinin Yeniden Keşfi	507	1.00	5.00	3.88	1.11	-.936	-.009
Yeterlilik Yaratmadaki Başarısı	507	1.00	5.00	3.77	.96	-.985	.591
Dijital Dönüşüm Ölçeği	507	1.00	5.00	3.86	.98	-1.146	.723

Tablo 5.19'da yer alan Stratejik Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri incelendiğinde, Çevresel Tarama alt boyutunda puanların ortalama değeri 3.80 ± 1.04 , Strateji Formülasyonu alt boyutunda ise ortalama değer 3.84 ± 0.97 olarak hesaplanmıştır. Strateji Uygulama alt boyutunda ortalama puan 3.90 ± 0.94 ve Strateji Değerlendirme ve Gözlem alt boyutunda ortalama puan 3.88 ± 1.00 olarak belirlenmiştir. Stratejik Yönetim Ölçeğinin toplam puanı için ise ortalama değer 3.85 ± 0.94 'tür. Bu bulgular, katılımcıların stratejik

yönetim süreciyle ilgili olarak orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.19. Stratejik Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyut ve Toplam Ölçek	N	Min	Mak	Ort.	SD	Skewness	Kurtosis
Çevresel Tarama	507	1.00	5.00	3.80	1.04	-1.105	.528
Strateji Formülasyonu	507	1.00	5.00	3.84	.97	-1.296	1.412
Strateji Uygulama	507	1.00	5.00	3.90	.94	-1.412	1.555
Strateji Değerlendirme ve Gözlem	507	1.00	5.00	3.88	1.00	-1.469	1.572
Stratejik Yönetim Ölçeği	507	1.00	5.00	3.85	.94	-1.402	1.358

Tablo 5.20'de yer alan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri incelendiğinde, İdeal Etki alt boyutunda puanların ortalama değeri 3.68 ± 0.92 , Zihinsel Teşvik alt boyutunda ise ortalama değer 3.78 ± 0.98 olarak hesaplanmıştır. İlham Verici Motivasyon alt boyutunda ortalama puan 3.70 ± 0.95 ve Bireysel İlgi alt boyutunda ortalama puan 3.69 ± 0.95 olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin toplam puanı için ise ortalama değer 3.71 ± 0.89 'dur. Bu sonuçlar, katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyut ve Toplam Ölçek	N	Min	Mak	Ort.	SD	Skewness	Kurtosis
İdeal Etki	507	1.00	5.00	3.68	.92	-.713	.366
Zihinsel Teşvik	507	1.00	5.00	3.78	.98	-.838	.411
İlham Verici Motivasyon	507	1.00	5.00	3.70	.95	-.741	.471
Bireysel İlgi	507	1.00	5.00	3.69	.95	-.721	.443
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	507	1.00	5.00	3.71	.89	-.813	.636

Tablo 5.21'deki Örgütsel İnovasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri incelendiğinde, Ürün İnovasyonu alt boyutunda puanların ortalama değeri 3.97 ± 0.99 , Süreç İnovasyonu alt boyutunda ise ortalama değer 4.03 ± 1.01 olarak hesaplanmıştır. İdari İnovasyonu alt boyutunda ortalama puan 3.95 ± 0.98 olarak belirlenmiştir. Örgütsel İnovasyon Ölçeğinin toplam puanı için ise ortalama değer 3.98 ± 0.93 'tür. Bu bulgular, katılımcıların örgütsel inovasyonu destekleyen bir ortama ilişkin orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.21. Örgütsel İnovasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyut ve Toplam Ölçek	N	Min	Mak	Ort.	SD	Skewness	Kurtosis
Ürün İnovasyonu	507	1.00	5.00	3.97	.99	-1.323	1.613
Süreç inovasyonu	507	1.00	5.00	4.03	1.01	-1.564	2.083
İdari inovasyonu	507	1.00	5.00	3.95	.98	-1.370	1.418
Örgütsel İnovasyon Ölçeği	507	1.00	5.00	3.98	.93	-1.655	2.303

5.9.6. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada, Tablo 5.22'de sunulan Toplam Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyonlar incelenmiştir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı, -1 ile 1 arasında değer alabilen bir ölçüdür. Pozitif korelasyon, bir değişkenin artışıyla diğer değişkenin de arttığı durumu ifade ederken, negatif korelasyon ise bir değişkenin artışıyla diğer değişkenin azaldığı durumu ifade eder. Korelasyon katsayısı, 0'a yaklaştıkça ilişki zayıflar, ± 1 'e yaklaştıkça ilişki ise güçlenir. Bu durumda, Tablo 22'deki Toplam Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyonlar incelendiğinde şu sonuçlar elde edilir:

- Dijital Dönüşüm Ölçeği ile Stratejik Yönetim Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r = 0.735$, $p < 0.001$, $n = 507$). Bu sonuç, dijital dönüşüm süreci ile stratejik yönetim arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

- Dijital Dönüşüm Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.602$, $p < 0.001$, $n = 507$). Bu bulgu, dijital dönüşüm sürecinde dönüşümcü liderliğin önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
- Dijital Dönüşüm Ölçeği ile Örgütsel İnovasyon Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r = 0.674$, $p < 0.001$, $n = 507$). Bu sonuç, dijital dönüşüm sürecinin örgütsel inovasyonu teşvik ettiğini ve birlikte hareket ettiğini göstermektedir.
- Stratejik Yönetim Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0.603$, $p < 0.001$, $n = 507$). Bu bulgu, stratejik yönetim yaklaşımlarının dönüşümcü liderlikle desteklendiğini ve birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.
- Stratejik Yönetim Ölçeği ile Örgütsel İnovasyon Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r = 0.777$, $p < 0.001$, $n = 507$). Bu sonuç, stratejik yönetim sürecinin örgütsel inovasyonu teşvik ettiğini ve bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.
- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel İnovasyon Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.602$, $p < 0.001$, $n = 507$). Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyonu teşvik ettiğini ve birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu korelasyon sonuçları, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyonun birbirleriyle ilişkili olduğunu ve bu faktörlerin organizasyonun başarılı bir dijital dönüşüm süreci geçirmesine katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Tablo 5.22. Toplam Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon

		Dijital Dönüşüm Ölçeği	Stratejik Yönetim Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Örgütsel İnovasyon Ölçeği
Dijital Dönüşüm Ölçeği	r	1			
	p				
	n	0.507			
Stratejik Yönetim Ölçeği	r	.735	1		
	p	.000			

	n	507	507		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	r	.602	.603	1	
	p	.000	.000		
	n	507	507	507	
Örgütsel İnovasyon Ölçeği	r	.674	.777	.602	1
	p	.000	.000	.000	
	n	507	507	507	507

5.9.7. Aracılık Değişken Analizi

Araştırmamızın bu bölümünde, aracılık değişkeni raporlanacaktır. Aracılık değişkeni, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için ortaya çıkan bir ara değişkendir. Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracılık koşulları, aracılık etkisinin varlığını ve mekanizmasını belirlemek için kullanılan bir dizi adımdır. Bu koşullar şu şekildedir:

1. Bağımsız değişken ile aracılık değişkeni arasındaki ilişki: Bağımsız değişkenin aracılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Aracılık değişkeni ile bağımlı değişken arasındaki ilişki: Aracılık değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki: Aracılık değişkeni çıkarıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya istatistiksel olarak anlamsız hale gelmelidir.

Bu koşulların sağlanması, aracılık değişkeninin iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bir rol oynadığını gösterir. Aracılık analizi, bu koşulların incelenmesi ve uygun istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıyla gerçekleştirilir.

Tablo 5.23. Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon Arasında Stratejik Yönetimin Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Dijital Dönüşüm → Örgütsel İnovasyon	0,635**	-	0,210**
Dijital Dönüşüm → Stratejik Yönetim	-	0,701**	-

Stratejik Yönetim → Örgütsel İnovasyon	-	-	0,606**
R ²	0,454	0,541	0,627
Adjusted R ²	0,453	0,540	0,626
F	420,137**	594,46**	423,87**
*p<0,05 **p<0,001 Dolaylı Etki = 0,701*0,606 = 0,425 Doğrudan Etki = 0,210 Toplam Etki = 0,635 Dolaylı Etkinin Toplam Etki İçindeki Payı = (Dolaylı / Toplam)*100 = % 66,93			

Aracılık analizi, bir araştırmada kullanılan istatistiksel bir yöntemdir ve ilişkili değişkenler arasındaki ilişkide aracılık yapan değişkenleri belirlemeye yardımcı olur. Bu analiz, çeşitli katsayıları ve istatistikleri içerir ve genellikle regresyon analizi sonuçlarından elde edilir. Yukarıdaki tabloya göre, "Dijital Dönüşüm" ile "Örgütsel İnovasyon" arasında "Stratejik Yönetimin Aracılık Etkisi" üzerine yapılan regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Model 1, Model 2 ve Model 3 olarak üç farklı model incelenmiştir. Model 1'de, "Dijital Dönüşüm" değişkeninin "Örgütsel İnovasyon" üzerindeki doğrudan etkisi (b=0,635, p<0,001) olarak bulunmuştur. Model 2'de, "Dijital Dönüşüm" değişkeni "Stratejik Yönetim" aracılığıyla "Örgütsel İnovasyon" üzerinde bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. "Dijital Dönüşüm" ile "Stratejik Yönetim" arasındaki doğrudan etki katsayısı (b=0,701, p<0,001) olarak hesaplanmıştır. Model 3'te ise "Stratejik Yönetim" değişkeninin "Örgütsel İnovasyon" üzerindeki doğrudan etkisi (b=0,606, p<0,001) olarak bulunmuştur.

Değişkenlerin direk rolü ile ilgili hipotez sonuçları;

H1a: Dijital dönüşüm örgütsel inovasyonu etkiler. (Kabul edildi)

H1b: Dijital Dönüşüm stratejik yönetimi etkiler. (Kabul edildi)

H1c: Stratejik Yönetim Örgütsel İnovasyonu etkiler. (Kabul edildi)

Araştırma sonuçlarına göre, dolaylı etki (a*b) katsayısı 0,425 olarak hesaplanmıştır. Doğrudan etki (c) katsayısı ise 0,210 olarak belirlenmiştir. Toplam etki ise 0,635 olarak bulunmuştur. Dolaylı etkinin toplam etki içindeki payı ise (%66,93) hesaplanmıştır. Bu bulgu, organizasyonların Dijital Dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmeleri ve Stratejik Yönetimi doğru bir şekilde uygulamalarının, Örgütsel İnovasyonu artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etki katsayısı ve toplam etki değeri incelendiğinde, Stratejik Yönetimin bu aracılık etkisinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar, Stratejik Yönetimin Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon arasında bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisinin kısmen Stratejik Yönetim tarafından aracılık edildiği söylenebilir. Bu durum, Stratejik Yönetimin, Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon arasında bir köprü işlevi gördüğünü ve bu ilişkide etkili olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, şirketlerin Stratejik Yönetim stratejilerini kullanarak Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisini artıracaklarını göstermektedir.

Tablo 5.24. Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon Arasında Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Dijital Dönüşüm → Örgütsel İnovasyon	0,635**	-	0,461**
Dijital Dönüşüm → Dönüşümcü Liderlik	-	0,547**	-
Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel İnovasyon	-		0,319**
R ²	0,454	0,363	0,514
Adjusted R ²	0,453	0,361	0,512
F	420,137**	287,18**	266,79**
*p<0,05 **p<0,001			

$$\begin{aligned}\text{Dolaylı Etki} &= 0,547 * 0,319 = 0,174 \\ \text{Doğrudan Etki} &= 0,461 \\ \text{Toplam Etki} &= 0,635 \\ \text{Dolaylı Etkinin Toplam Etki İçindeki Payı} &= (\text{Dolaylı} / \text{Toplam}) * 100 = \% 27,40\end{aligned}$$

Tablo 5.24, Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon arasında Dönüşümcü Liderliğin aracılık etkisini analiz etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarını sunmaktadır. İlişkileri gösteren üç model incelenmiştir: Model 1, Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisini direkt olarak değerlendirirken; Model 2, Dijital Dönüşüm ve Örgütsel İnovasyon arasında Dönüşümcü Liderliğin aracılık etkisini incelerken; Model 3 ise Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Sonuçlara göre, Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki anlamlı bir etkisi olduğu ($b=0,635$, $p<0,001$) bulunmuştur. Model 2'de ise Dijital Dönüşüm ile Dönüşümcü Liderlik arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir ($b = 0,547$, $p<0,001$), bu da Dönüşümcü Liderliğin Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca, Model 3'de Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel İnovasyon üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,319$, $p<0,001$). Analiz sonuçlarına göre, Dolaylı Etki (Mediation Effect) 0,174 olarak hesaplanmıştır. Dolaylı Etki, Dönüşümcü Liderliğin Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisini aracılık ettiği ölçüde ortaya çıkmaktadır. Doğrudan Etki (Direct Effect) ise 0,461 olarak bulunmuştur, yani Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki toplam etkisinin bir kısmı doğrudan gerçekleşmektedir. Toplam Etki (Total Effect) ise Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki toplam etkisini ifade etmektedir ve 0,635 olarak hesaplanmıştır. Tablo 23'ün sonuçlarına göre, Dönüşümcü Liderliğin Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon arasında bir aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Dolaylı etki katsayısı ve toplam etki değeri incelendiğinde, Dönüşümcü Liderliğin bu aracılık etkisinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

Değişkenlerin direk rolü ile ilgili hipotez sonuçları;

H2a: Dijital dönüşüm dönüşümcü liderliği etkiler. (Kabul edildi)

H2b: Dönüşümcü liderlik örgütsel inovasyonu etkiler. (Kabul edildi)

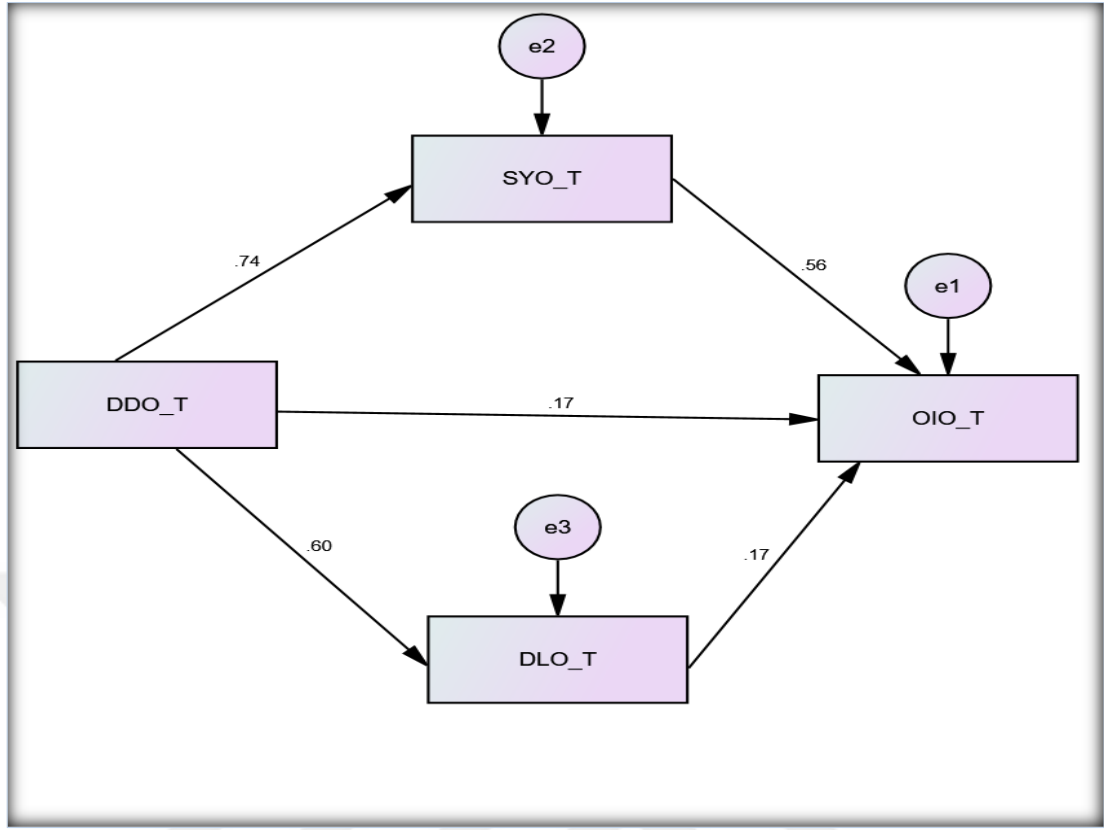
Bu analiz sonuçlarına göre, araştırmanın incelenen değişkenleri arasında kısmi bir aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisi, kısmen Dönüşümcü Liderlik tarafından aracılık edilmektedir. Bu durum, Dönüşümcü Liderliğin, Dijital Dönüşüm ile Örgütsel İnovasyon arasındaki ilişkide etkili bir rol oynadığını göstermektedir.

5.9.8. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri modellemek için kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Bu model, sosyal bilimlerde ve işletme alanında kullanılan birçok araştırma sorusunu incelemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. YEM, iki temel bileşenden oluşur: ölçüm modeli ve yapısal model. Ölçüm modeli, gözlenen değişkenlerin gözlenemeyen veya latent değişkenlere (faktörler) ilişkin ölçümünü açıklar. Bu model, bir faktör analizi gibi, bir dizi gözlenen değişkenin altında yatan bir faktörü temsil etmesine izin verir. Ölçüm modeli, gözlenen değişkenlerin faktörlerle nasıl ilişkilendirildiğini belirler ve faktör yüklerini (katsayılarını) tahmin eder.

Yapısal model ise gözlenemeyen faktörler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri açıklar. Bu model, hipotezlerin test edilmesi ve teorik ilişkilerin incelenmesi için kullanılır. Yapısal model, faktörler arasındaki ilişkileri ve faktörlerin gözlenen değişkenlere olan etkilerini belirler. Bu şekilde, araştırmacılara teorik modelin uyumunu değerlendirme ve ilişkileri anlama imkânı sunar. Yapısal Eşitlik Modeli, analiz edilen verilerin uyumunu değerlendirmek için uyum iyiliği indekslerini kullanır. Bu indeksler, modelin verilere ne kadar iyi uyduğunu ölçer. Uyum iyiliği indeksleri arasında RMSEA, CFI, TLI, GFI ve NFI gibi ölçütler bulunur. Bu indeksler, modelin doğruluk ve genellenebilirlik açısından ne kadar iyi olduğunu değerlendirmeye yardımcı olur.

Yapısal Eşitlik Modeli, karmaşık ilişkileri ve etkileşimleri incelemek ve teorik modelleri test etmek için güçlü bir araçtır. Gözlenen değişkenler üzerinden model oluşturulması, veri toplama sürecini kolaylaştırır ve araştırmacılara gözlem verilerine dayalı sonuçlar elde etme imkânı sunar.



Şekil 10. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Sağlandığı Yol Grafiği

DDO: Dijital Dönüşüm Ölçeği, SYO: Stratejik Yönetim Ölçeği, OIO: Örgütsel İnovasyon Ölçeği, DLO: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bu yapısal eşitlik modeli, Dijital Dönüşüm, Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Yönetim arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği indeksleri de değerlendirildiğinde, elde edilen uyum değerleri kabul edilebilir seviyededir. χ^2/df değeri 4,120, RMSEA değeri 0,100, GFI değeri 0,901, CFI değeri 0,951 ve NFI değeri 0,901 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.25. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
χ^2/df	4,120	$0 < \chi^2 / df < 3$	$0 < \chi^2 / df < 5$	Kabul
RMSEA	0,100	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	Kabul
GFI	0,901	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	Kabul
CFI	0,951	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	Kabul

NFI	0,901	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 < \text{NFI} < ,95$	Kabul
-----	-------	-------------------------------	---------------------------	-------

Sonuçlara göre, Dijital Dönüşümün Dönüşümcü Liderlik üzerindeki etkisi ($\beta = 0,602$, $p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Ayrıca, Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetim üzerindeki etkisi ($\beta = 0,735$, $p < 0,001$) olarak belirlenmiştir. Stratejik Yönetimin ise Örgütsel İnovasyon üzerinde ($\beta = 0,56$, $p < 0,001$) etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümcü Liderliğin de Örgütsel İnovasyon üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ($\beta = 0,170$, $p < 0,05$) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.26. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Sonuçlar

İlişkiler	b	SE	β	C.R.
Dijital Dönüşüm → Dönüşümcü Liderlik	0,547	0,032	0,602**	16,96
Dijital Dönüşüm → Stratejik Yönetim	0,701	0,029	0,735**	24,41
Stratejik Yönetim → Örgütsel İnovasyon	0,549	0,039	0,564**	14,18
Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel İnovasyon	0,174	0,034	0,170**	5,04
Dijital Dönüşüm → Örgütsel İnovasyon	0,155	0,041	0,167**	3,74

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Bu sonuçlar, Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Yönetim faktörlerinin Dijital Dönüşüm sürecinde önemli aracı değişkenler olduğunu ve bu değişkenlerin Örgütsel İnovasyon üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de aracılık etkileri yoluyla gerçekleşmektedir. Bu bulgular, yöneticilere, Dönüşümcü Liderlik ve Stratejik Yönetim faktörlerine odaklanarak Dijital Dönüşüm sürecini yönetmeleri gerektiğini göstermektedir. Ayrıca Dönüşümcü Liderlik, Dijital Dönüşüm sürecinde liderlik yaklaşımı olarak etkin bir şekilde kullanıldığında, çalışanların inovasyon yeteneklerini ve motivasyonlarını artırmakta ve böylece Örgütsel İnovasyonu teşvik etmektedir. Benzer şekilde, Stratejik Yönetim faktörü, Dijital Dönüşüm stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde etkin bir rol oynamaktadır. Stratejik Yönetimin doğru bir şekilde

yönlendirilmesi, Dijital Dönüşümün etkisini artırarak Örgütsel İnovasyonu teşvik etmektedir.

5.9.9. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırma Hipotezlerinin kabul-ret durumu aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 5.27. Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Tablosu

Hipotezler		Sonuç
H7: Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında stratejik yönetimin aracılık etkisi vardır.		Kabul
H1: Dijital dönüşüm örgütsel inovasyonu etkiler.		Kabul
H2: Dijital Dönüşüm stratejik yönetimi etkiler.		Kabul
H3: Stratejik Yönetim Örgütsel İnovasyonu etkiler.		Kabul
H4: Dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi vardır.		Kabul
H5: Dijital dönüşüm dönüşümcü liderliği etkiler		Kabul
H6: Dönüşümcü liderlik örgütsel inovasyonu etkiler.		Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon, 21. yüzyılın karmaşık ve hızla değişen iş ortamında örgütlerin başarısı için kritik unsurlardır. Bu dört bileşenin kesişimi içerisinde yer alan dinamikler, bir örgütün rekabetçilik kapasitesini belirlemekte ve pazar liderliği için gereken fırsatları şekillendirmektedir. Bu kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılması, örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürmek ve pazarlarında öncü olmak için benzersiz fırsatlar sunmaktadır.

Dijital dönüşüm, teknolojinin iş süreçlerine, kültüre ve müşteri deneyimlerine entegre edilmesi anlamına gelmektedir. Dijital dönüşüm veri analitiği, bulut bilişim, yapay zekâ ve diğer gelişmiş teknolojileri kullanarak iş süreçlerini daha verimli, esnek ve ölçeklenebilir hale getirebilmektedir. Bununla birlikte, Dijital dönüşümün başarısı, örgütün stratejik yönetimi ile yakından ilişkilidir.

Stratejik yönetim, örgütün uzun vadeli hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim, dijital dönüşüm hedeflerini ve yol haritasını belirlerken önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlik dijital dönüşümün başarısı için kritik öneme sahiptir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini örgütün vizyonunu ve hedeflerini benimsemeye teşvik eder ve onları bu hedeflere ulaşmak için gerekli değişiklikleri yapmaya yönlendirir. Bu liderler, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların motivasyonunu ve taahhüdünü artırabilir ve böylece örgütsel inovasyon olasılığını artırabilmektedir. Örgütsel inovasyon, bir örgütün yeni ürünler, hizmetler veya iş süreçleri geliştirme yeteneği anlamına gelir. Örgütsel inovasyon, stratejik yönetim ve dönüşümcü liderlik tarafından teşvik edilen ve dijital dönüşüm sürecinde hızlandırılan bir süreçtir. Örgütsel inovasyon, örgütün pazardaki rekabet gücünü artırmakta ve sürdürülebilir büyüme ve başarıyı teşvik edebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşüm stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapısal eşitlik modellemesi, bu ilişkilerin kapsamlı bir değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu doğrulamıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular, stratejik yönetimin dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında aracı bir rol oynadığını ve dijital dönüşümün örgütsel inovasyon ve stratejik yönetim üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca stratejik yönetimin de örgütsel inovasyon üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular (Lingling ve Ye, 2023; Zhang vd., 2021) çalışmalarında dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan sonuçlarla tutarlıdır. Çalışmada elde edilen dolaylı etkinin zayıf varlığı stratejik yönetimin dijital dönüşüm ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini

göstermektedir. Hsiao ve Chang (2011) stratejik yönetimin aracılık rolünü ortaya koyduğu gibi çalışmadan elde edilen sonuçlar stratejik yönetimin dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında bir köprü görevi görerek dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini artırdığını göstermektedir.

Stratejik yönetimin örgütsel inovasyon üzerindeki doğrudan etki düzeyi görece olarak sınırlı kalmıştır. Dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerindeki toplam etkinin büyük bölümü dolaylı etkidir. Bu durum, dijital dönüşüm süreçlerinin etkin yönetilmesinin ve stratejik yönetimin doğru uygulanmasının örgütsel inovasyonun artırılmasındaki önemini ortaya koymaktadır. Nitekim benzer şekilde Hsiao ve Chang (2011) stratejik yönetimin örgütsel yenilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışmada dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Ayrıca dijital dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgütte vizyon oluşturma, ilham verme, bireyleri motive etme ve geliştirme gibi özelliklere sahip bir liderlik tarzıdır. Ancak, dijital dönüşüm sürecinde, liderlerin daha fazla odaklanması gereken teknolojik değişimler, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve dijital yeteneklerin geliştirilmesi gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, dijital dönüşüm sürecinde etkili olmayabilir ve hatta engelleyici bir faktör olabilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm ile örgütsel inovasyon arasında aracı bir rol oynadığını göstermektedir. Bu durum dönüşümcü liderliğin, dijital dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Öte yandan dönüşümcü liderlik, çalışanların dijital becerilerini geliştirmede etkili olduğu söylenebilir. Nitekim dönüşümcü liderlerin çalışanların dijital becerilerini geliştirmek için çeşitli eğitim ve geliştirme fırsatları sunarak bu alanda önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu şekilde çalışanların dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilmesi ve dijital inovasyona katkı sağlaması desteklenmekte olduğu çıkarılabılır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar dijital dönüşüm sürecinde dönüşümcü Liderlik ve stratejik Yönetim faktörlerinin örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar söz konusu bu faktörlerin hem doğrudan hem

de aracılık etkileriyle dijital dönüşümün örgütsel inovasyon üzerinde etkisini açıkça vurgulamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve stratejik yönetim faktörlerine odaklanarak dijital dönüşüm sürecini yönetmeleri gerekmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, dijital dönüşüm sürecinde etkin bir liderlik yaklaşımı olarak kullanıldığında, çalışanların inovasyon yeteneklerini ve motivasyonlarını artırmakta ve böylece örgütsel inovasyonu teşvik etmektedir. Liderler, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirmek ve inovasyon kültürünü desteklemek için önemli rol oynamaktadır. Aynı şekilde, Stratejik Yönetim faktörü de Dijital Dönüşüm stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde etkili bir rol oynamaktadır. Stratejik Yönetimin doğru bir şekilde yönlendirilmesi, Dijital Dönüşümün etkisini artırarak örgütsel inovasyonu teşvik etmektedir.

Dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki bu karmaşık etkileşimler, örgütlerin başarısını belirleyen kritik faktörlerdir. Bu bileşenlerin her biri, örgütlerin rekabetçi ve yenilikçi kalabilmeleri için dikkatli ve bilinçli bir şekilde ele alınmalıdır.

Gelecek çalışmaların bu konular arasındaki dinamik ilişkileri daha derinlemesine incelemesi, farklı endüstrilerde ve coğrafi bölgelerde bu faktörlerin etkilerinin incelenmesi ve bu faktörlerin etkileşimlerini daha da açığa çıkarmak için kapsamlı bir anlayış oluşturulması yönünde olabilir. Örgütler, dijital dönüşüm süreçlerini ve stratejik yönetim uygulamalarını, dönüşümcü liderliği ve örgütsel inovasyonu geliştirmeye yönelik eylemlerine dahil etmeli ve bu alanlara yatırım yapmayı düşünmelidirler. Bu, onların dijital çağın getirdiği zorluklara ve fırsatlara karşı daha dirençli ve uyumlu hale gelmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlerin bu dört faktör arasındaki dinamik ilişkilerin farkında olmaları ve bunları kendi liderlik uygulamalarında nasıl kullanabileceklerini anlamaları önemlidir. Dijital dönüşüm süreçlerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği, liderliğin dönüştürülmesi ve örgütsel inovasyonun teşvik edilmesi, örgütlerin uzun vadeli başarısında kilit bir rol oynayabileceği söylenebilir.

Bu çalışma, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkilerin önemli olduğunu göstermektedir. Örgütlerin bu bulguları uygulamaya koymaları ve gelecek çalışmaların bu konuları daha

derinlemesine incelemesi, örgütlerin dijital çağda başarılı olmalarını sağlayacak bilgileri ve stratejileri ortaya çıkarabilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerin teknolojik dönüşümlerini, liderlik stillerini, stratejik yönetim uygulamalarını ve inovasyon süreçlerini gözden geçirme ihtiyacının altını çizmektedir. Ayrıca, bu faktörlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği ve birbirlerini nasıl etkilediği konusunda daha fazla bilgi edinme ihtiyacını da vurgulamaktadır. Bu çalışmanın bulguları, örgütlerin hızla değişen ve dijitalleşen iş dünyasında nasıl daha rekabetçi ve etkili olabileceklerine dair yön gösterici hükmündedir. Dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki bu kritik etkileşimlerin anlaşılması ve yönetilmesi, örgütlerin yeni iş modelleri geliştirebilmesi, iş süreçlerini optimize edebilmesi ve sonuç olarak daha büyük iş başarısına ulaşabilmesi için kritik önem taşımaktadır.

Çalışmada belirtilen konular arasındaki ilişkilerin daha da geniş bir çerçevede incelenmesi, özellikle de dijital dönüşüm, stratejik yönetim ve dönüşümcü liderliğin etkilerinin nasıl bir arada yönetilebileceğinin anlaşılması, gelecekteki araştırmaların yönünün belirlenmesinde etkin unsurlar olarak düşünülebilir. Bu nedenle, bu konular arasındaki dinamiklerin daha geniş bir bağlamda ve farklı sektörlerde veya coğrafi bölgelerde incelenmesi, konunun daha kapsamlı bir anlayışına katkıda sunacaktır. Ayrıca, teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler ve sürekli değişen iş dünyası göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin bu faktörleri başarıyla yönetebilmeleri için sürekli öğrenme ve adaptasyon becerilerine ihtiyaçları olduğu açıktır. Bu nedenle, liderlerin ve çalışanların bu becerilere sahip olmalarını sağlamak adına eğitim ve gelişim fırsatlarına yatırım yapmaları örgütlerin gelecekteki zorlukları ve fırsatları etkili bir şekilde yönetmeleri için bir gerekliliktir.

Bu çalışmanın sonuçları, dijital dönüşüm, stratejik yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve önemi konusuna ışık tutmaktadır. Bu faktörlerin her birinin, örgütlerin rekabetçilik ve başarıları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bu nedenle bu faktörlere odaklanmanın, örgütlerin dijital çağda başarılı olmalarına yardımcı olacağını göstermektedir.



KAYNAKLAR

- Abdi, K., & Senin, A. A. (2015). *The impact of knowledge management on organizational innovation: An empirical study*. Asian Social Science, 11(23), 153.
- Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2016). *Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance*. Problems of Management in the 21st Century, 11(2), 71.
- Acuner, T. ve Tabak, A. (2003). Liderlik sürecinde durumsallık yaklaşımı kapsamında takipçi kavramının teorik incelenmesi. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 13(1), 100-111.
- Acuner, T., İlhan, T. (2002). 21. yüzyılda yönetim anlayışı ve Türk yöneticilerinin bakış açısı. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Adolph, S., Tisch, M., Metternich, J. (2014). Challenges and approaches to competency development for future production. Journal of International Scientific Publications–Educational Alternatives, 12(1), 1001-1010.
- Akbaşı, S., Erçetin, Ş. Ş. ve Yüce, H. (2019). “İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri”. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 14(20), 54-74.
- Akgemci, T. (2015). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akman, G., & Yılmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. International journal of innovation management, 12(01), 69-111.
- Aksaraylı, M.F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(12), ss 108-124.

- Al Hijji, K. Z. (2014). Strategic management model for academic libraries. *Procedia-social and Behavioral sciences*, 147, 9-15.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York et al.: The Haworth Press.
- Allen, F. (1993). Strategic management and financial markets. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 11-22.
- Al-Muqli, O. A. O. (2002). *Strategic Management* Khartoum, 42.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Al-Sayed, I. M. (1993). *Strategic Management - Concepts and Use Cases*. Alexandria: The Modern Arab Bureau.
- Altun, Ş. (2008). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., ve Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Analoui, F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson Learning.
- Ansoff, H. (2007). *Strategic management*. Springer.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

- Antonakis, J., House, R. J. (2014). "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory". *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, Vol. 36 No. 5, 289-301.
- Ardanış, B. (1982). Modern yönetim ilkeleri: karar verme. Modern Yönetim Semineri, Ders Notları, Türk-İş Yay, (144).
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' Ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1): 231-257.
- Arnold, K. A., Loughlin, C. (2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 8, 670-686.
- Athapaththu, H. K. S. H. (2016). An overview of strategic management: An analysis of the concepts and the importance of strategic management. *International journal of scientific and research publications*, 6(2), 124-127.
- Atlioğlu, Y., & Şahin, A. (2002). Liderlik anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 16-22.
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2005). Mansfield's Innovation in the Theory of Innovation. In *Essays in Honor of Edwin Mansfield* (pp. 281-290). Springer, Boston, MA.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Awad, M. A. (2003). , *Strategic Management, Assets and Academic Foundations*,. Cairo:: University House.
- Ayça, B. & Akdemir, A. (2018). *Yükseköğullar İçin İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ayça, B. (2016). Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayoub, N. H. (1997). The Practice of Strategic Management in Saudi Enterprises and Its Relationship to the Capacity of the Establishment. *Institute of Public Administration*, Volume 7, Issue 3 , P.428.
- Aytürk, N. (1999). *Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Baskı, Yargı Basımevi, Ankara.
- Bailey, A. and Avery, C. (1998), 'Discovering and defining the process of strategic development'. In Ambrosini, V. with Johnson, G. and Scholes, K. (eds.) *Exploring' Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, London, Prentice Hall.
- Bailey, A., Johnson, G. (1995). *The processes of strategy development, xploring Public Sector Strategy*, Harlow, Prentice Hall.
- Baker, M. (2015). *Digital transformation*. Buckingham Business Monographs.
- Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme. *Mali Çözüm Dergisi*, (67), 155-168.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma [Research in social sciences]*. Ankara, Turkey: Pegema Yayıncılık.

- Bannister, F., Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128.
- Barlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 16(2), 296-298.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barr, A., & Feigenbaum, E. A. (1979). *Handbook of artificial intelligence*. Stanford Univ..
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). "Developing transformational leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., ve Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, M.B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership&Organization Studies*, 7(3):18-40.

- Bateman, J. S., & Zeithaml, C. (1993). Managing the diverse work force. Management, Function & Strategies. Homewood/Boston, 374-405.
- Bauer, W., Hämmerle, M., Schlund, S., Vocke, C. (2015). Transforming to a hyper-connected society and economy–towards an “Industry 4.0”. Procedia Manufacturing, 3, 417-424.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(3), 241-250.
- Bayhan, N. A. (2022). Dijital Olgunluk Modellerinin Karşılaştırılması: Üretim Yapan KOBİ'lere Öneriler. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 5(10), 1495-1506.
- Baysal, A. C. (1993). Çalışma Yaşamında İnsan ve İlgili Bilim Dalları, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Begeç, S.(1999).Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Üniversitesi , Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Bennis, W ., and Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. NewYork: Harper & Row.
- Berber, A. (2000). *Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi, 11(36), ss 33-50.
- Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: Opportunities to create new business models*. Strategy & Leadership, 40(2), 16–24
- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). *State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey*. Public administration review, 159-168.

- Bogers M., Zobel A., Afuah A., Almirall E., (2017). The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis, *Ind. Innov.* 24, 8-40.
- Bourreau, M., Gensollen, M., Moreau, F. (2012). The Impact of a Radical Innovation on Business Models: Incremental Adjustments or Big Bang?”, *Industry and Innovation*, Vol. 19, No. 5, pp. 415-435.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.
- Bresctick, E. T. (1999). Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brennan, G., Owen, R., & Lyon, F. (2018). Enabling investment for the transition to a low carbon economy: Government policy to finance early stage green innovation. *Current opinion in environmental sustainability*, 31, 137-145.
- Bretschneider, S. I., Mergel, I. (2011). Technology and public management information systems. *The state of public administration: Issues, challenges, and opportunities*, 187-203.
- Bright, A.A. and W. R. Maclaurin (1943), Economic Factors Influencing the Development and Introduction of the Fluorescent Lamp, *Journal of Political Economy*, October, pp. 429-450.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* by James MacGregor Burns (1st ed.). Harper and Row.

- Büyüközkan, G., Havle, C. A., & Feyzioğlu, O. (2021). Digital competency evaluation of low-cost airlines using an integrated IVIF AHP and IVIF VIKOR methodology. *Journal of Air Transport Management*, 91, 101998.
- Cantú-Ortiz, F. J., Galeano Sánchez, N., Garrido, L., Terashima-Marin, H., & Brena, R. F. (2020). An artificial intelligence educational strategy for the digital transformation. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14(4), 1195-1209.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış*, İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Chandler, A. D. (1977). *The: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press.
- Chaudhry, A. Q., ve Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Cheng, Y., Zhang, Y., Ji, P., Xu, W., Zhou, Z., & Tao, F. (2018). Cyber-physical integration for moving digital factories forward towards smart manufacturing: a survey. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 97(1-4), 1209-1221.
- Chen, Y vd. (2017) Exploiting extracellular polymeric substances (EPS) controlling strategies for performance enhancement of biological wastewater treatments: An overview, *Volume 180*, 396-411
- Cherry, M. A. (2015). Beyond misclassification: The digital transformation of work. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 577.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.

- Cimini, C., Pinto, R., Pezzotta, G., & Gaiardelli, P. (2017). The transition towards industry 4.0: business opportunities and expected impacts for suppliers and manufacturers. In IFIP International Conference on Advances in production Management systems (pp. 119-126). Springer, Cham.
- Clark, J., & Guy, K. (1997). Innovation and competitiveness. Technopolis Limited.
- Collier, P. M. (2001). The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Management accounting research*, 12(4), 465-486.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637- 647.
- Cordella, A., Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government information quarterly*, 32(3), 279-286.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.,
- Crossan, M., M.; Apaydın, M. (2010). A Multi- Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Çakır, A. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi. Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Çelik, V. (2011). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi

- Çeri-Booms, M. (2009). An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Axploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Daher, N. (2016). The relationships between organizational culture and organizational innovation. *International Journal of Business & Public Administration*, 13(2).
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly* , 29(3), 392- 409.
- Das, S. K., & Tripathi, S. (2020). A nonlinear strategy management approach in software-defined ad hoc network. In *Design Frameworks for Wireless Networks* (pp. 321-346). Springer, Singapore.
- Dawkins, R. (2019). Good strategy or evolutionarily stable strategy?. In *Sociobiology: beyond nature/nurture?* (pp. 331-367). Routledge.
- De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2015). *Strategic management: an executive perspective*. Business Expert Press.
- Demirtaş, N. (2018). İnovasyonun Ekonomik Büyüme ve Verimlilik Artışı Üzerindeki Etkisi: Yeni Endüstrileşmiş Ülkeler Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., & McNamara, G. (2013). *Strategic management: Text and cases 7th edition*.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2008). Industry effects and strategic management research. *Journal of management*, 16(1), 7-27.
- Di Vaio, A., & Varriale, L. (2020). Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: Evidence from the airport industry. *International Journal of Information Management*, 52, 102014.

- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik yönetim ve işletme politikası (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimine Giriş. 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S.. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, (28): 61-72.
- Ding, K., Chan, F. T., Zhang, X., Zhou, G., & Zhang, F. (2019). Defining a digital twin-based cyber-physical production system for autonomous manufacturing in smart shop floors. International Journal of Production Research, 57(20), 6315-6334.
- Dodgson, M. (2017). Innovation in firms. Oxford Review of Economic Policy, 33(1), 85-100.
- Doğan ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 1– 22.
- Doğan, S. (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul: Seçil Ofset.
- Doherty, C. (2010) Assessment of Public Sector’s Planning and Strategies for Attaining Strategic Alignment. Unpublished PhD Thesis, School of Business & Technology, Capella University.
- Dolence, M. G. (1997). Working toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.
- Drucker, P. F. (1974). Yönetici Olmak Ne Demektir?. Çev. Sabuncuoğlu, G., Verimlilik Dergisi, C, 3, 2.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles. New York.

- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Du Preez, N. D., & Louw, L. (2008). A framework for managing the innovation process. In *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 546-558). IEEE.
- Duan, Y., Mu, C., Yang, M., Deng, Z., Chin, T., Zhou, L., & Fang, Q. (2021). Study on early warnings of strategic risk during the process of firms' sustainable innovation based on an optimized genetic BP neural networks model: Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 242, 108293.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*, 8(2), 103-116.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul: TYD Yayınları.
- 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.
- Endsley, D. S. (2010), "Putting Healthcare innovation into Practice", A John Wiley & Sons Publication.
- Erçetin, Ş., (2000), *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın

- Erickson, R. J. (1995). "The importance of authenticity for self and society". *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
- Eroğlu, F. ve İrmiş, A. (2004). Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası, *Türkiye Günlüğü Dergisi*, 78, 104-107.
- Esakki, T. (2021). Managerial Issues in Digital Transformation of Global Modern Corporations, Poompuhar College, Autonomous, India.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., Bell, M., & Martin, B. R. (2011). Christopher Freeman: social science entrepreneur. *Research Policy*, 40(7), 897-916.
- Feeny, S., & Rogers, M. (2003). Innovation and performance: Benchmarking Australian firms. *Australian Economic Review*, 36(3), 253-264.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fırat, H. (2012). İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale, 69-70.
- Fischer, M. M. (2001). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *The annals of regional science*, 35, 199-216.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747-762.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

- Freeman, C., (1968). Chemical process plant: innovation and the world market. *National Institute Economic Review* 45, 29–51.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Penguin Books, Harmondsworth.
- Freeman, C. (1992). *The Economics of Hope: Essays on Technical Change, Economic Growth and the Environment*. Pinter, London.
- Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., & Schlund, S. (2013). Produktionsarbeit der Zukunft-Industrie 4.0 (150). D. Spath (Ed.). Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change management*, 21(2), 188-212.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M., and Donnelly, H.J. (1991). *Organizations*. Homewood: Irwin.
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., & Demirbag, M. (2009). A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. *Journal of Management Development*, 28(4), 361-379.

- Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71.
- Godin, B. (2008). In the shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the study of technological innovation. *Minerva*, 46(3).
- Gong, C., Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217, 1-17.
- Gorman, T. (2007). *Innovation: create an idea culture, redefine your business, grow your business*. F+ W Publications.
- Götz, M., Jankowska, B. (2017). Clusters and Industry 4.0–do they fit together?. *European Planning Studies*, 25(9), 1633-1653.
- Göydağ D. (2019). *Ar-Ge ve İnovasyon: Türkiye’de İnovasyonu Destekleyen Politikalar, Yüksek Lisans Tezi*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gupta, G. P., & Jha, S. (2018). Integrated clustering and routing protocol for wireless sensor networks using Cuckoo and Harmony Search based metaheuristic techniques. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 68, 101-109.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Güçlü, N., Koşar, S. (2016). Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-461.
- Güçlü, N., Koşar, S. (2016). Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-461.

- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 17-36.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). “Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 220-239.
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. Journal of Product Innovation Management, 26(3), 264-277.
- Güneş, E. (2016). Duygusal zekâ ve liderlik üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. Group & Organization Studies, 7(2), 225-242.
- Hamedoğlu, M. A. (2001). Vizyoner liderlik (vizyona dayalı liderlik). Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, 6(6), 44-53.
- Hanger, T. A. (1997). Strategic Management, translated by Muhammad Abdel Hamid Morsi and Zahir Na'im Al-Sabbagh . Riyadh: Management Institute.
- Hansen, R., Olafsson, A. S., van der Jagt, A. P., Rall, E., & Pauleit, S. (2019). Planning multifunctional green infrastructure for compact cities: What is the state of practice?. Ecological Indicators, 96, 99-110.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), Handbook of Positive Psychology, 382-394. Oxford University Press.
- Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Kopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MKQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1): 18-32.

- Haybron, D. M. (2007). "Happiness and Pleasure 1". *Philosophy and Phenomenological Research*, 62(3), 501-528.
- Hellerriegel, D., Susan, E. Jackson, J. W. (1999). *Management*. Eighth Edition, South Western College Publishing.
- Hemmatfar, M., Salehi, M., & Bayat, M. (2010). Competitive advantages and strategic information systems. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 158.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hitt, M. A., & Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 53.
- Hobikoğlu, E. E. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hootsuite (2020). Digital 2020, global digital overview. Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and ecommerce.
- Hortoványi, L. (2016). The dynamic nature of competitive advantage of the firm, *Advances in Economics and Business*, 4, 624–629.
- Horváth D., Szabó, R. (2019), Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?, *Technological Forecasting & Social Change*, 146, 119–132.

- Hosmer, L. T. (1982). The importance of strategic leadership. *The Journal of Business Strategy*, 3(2), 47.
- House, R. J., Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, 317–341.
- Hsiao, H. C., Chang, (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(1), 31.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hummel, R. P. (1975). "Psychology of charismatic followers". *Psychological Reports*, 37(3), 759-770.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20(2), 213-225.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Intezari, A., Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21, 71–91.

- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Robie, C. (2005), A Preliminary Model Of Spouse Influence On Managerial Global Assignment Willingness. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 405-426.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government information quarterly*, 32(3), 221-236.
- Jelenc, L. (2009). Review of theories in strategic management field—toward the creation of schools of strategic management. *The Business Review*, 14(1), 240-247.
- Jemison, D. B. (1981). The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of Management Review*, 6(4), 601-608.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* 4th edition Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1999). *Corporate strategy*. Europe: London Prentice Hall.
- Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis*. Wiley Online Library.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). “Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity”. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Jung, D. I., Sosik, J. J. (2002). “Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance”. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.

- 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.
- Kabir, S. H. (2010). Strategic planning in municipal government: The case of City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), 5-14.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0, acatech– National Academy of Science and Engineering. Frankfurt/Main, Germany.
- Kahaf, A. S. (1997). *Fundamentals of Strategic Management*. Alexandria: The Radiation Library for Printing.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalkınma Bakanlığı. (2016). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) 2016 Yılı Programı*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kalay, F., Tuncer, C. O., Kızıldere, C., & Arslan Kalay, H. (2015). Stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarının firma inovasyon performansı üzerindeki etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 67-77.
- 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).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Karami, A., (2007). *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. UK: Ashgate Publishing Limited.

- Karaman, H. (2019). Stratejik inovasyon yönelimi, inovasyon yetenekleri ve inovasyon performansı ilişkisi (Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi).
- Karaöz, M., & Albeni, M. (2003). Ekonomik kalkınma ve modern yenilik teorisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 27-48.
- Karre, H., Hammer, M., Kleindienst, M., & Ramsauer, C. (2017). Transition towards an Industry 4.0 state of the LeanLab at Graz University of Technology. Procedia manufacturing, 9, 206-213.
- Kaur, P., & Khosla, P. K. (2020). Artificial intelligence based glaucoma detection. In Advancement of Machine Intelligence in Interactive Medical Image Analysis (283-305). Springer, Singapore.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kearney, E., Gebert, D. (2009). "Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership". Journal of Applied Psychology, 94(1), 77.
- Kernis, M. H. (2003). "Toward a conceptualization of optimal selfesteem". Psychological Inquiry, 14(1), 1-26.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. American political science review, 63(1), 111-126.
- Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. The review of Austrian economics, 11(1), 5-17.
- Kline, S. J., Rosenberg, N., & Landau, R. (1986). The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. Washington, DC: National Academy Press. DOI, 10, 612.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayın: İstanbul.

- Kolb, J. A. (1995). Leader behaviors affecting team performance: Similarities and differences between leader/member assessments. *The Journal of Business Communication* (1973), 32(3), 233-248.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
- Kouzes M. J. ve Posner, B. Z. (1989). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987) *The leadership challenge*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Krys, C. and Fuest, K. (2017). *Megatrend 5 dynamic technology & innovation*. Roland Berger Trend Compendium 2030.
- Kvint, V. (2009). The global emerging market: Strategic management and economics. In *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, 1-453.
- Lajoie-O'Malley, A., Bronson, K., van der Burg, S., & Klerkx, L. (2020). The future (s) of digital agriculture and sustainable food systems: An analysis of high-level policy documents. *Ecosystem Services*, 45, 101183.
- Lee, C., & Zhang, S. (2017). Development of an industrial internet of things suite for smart factory towards re-industrialization in Hong Kong. In *Proceedings of the 6th International Workshop of Advanced Manufacturing and Automation*, Manchester, UK, 10-11.
- Leifer, R. (2000). *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Harvard Business Press.
- Leigh, A. (2011). *The Charisma Effect: The Secrets of Personal Chemistry*. Prentice Hall Life.

- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition, *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53.
- Linders, D., Liao, C. Z. P., Wang, C. M. (2018). Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government Information Quarterly*, 35(4), 68-76.
- Lingling, L., & Ye, L. (2023). The impact of digital empowerment on open innovation performance of enterprises from the perspective of SOR. *Frontiers in Psychology*, 14, 1109149.
- Lorenz, R., Buess, P., Macuvele, J., Friedli, T., Netland, T. H. (2019). Lean and digitalization—contradictions or complements?. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*, Springer, Cham, 77-84.
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of industrial information integration*, 6, 1-10.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev. Parlak, T). İstanbul: İş Bankası Yayınları
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government information quarterly*, 31(4), 545-555.
- Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Ma, L., Zheng, Y. (2017). Does e-government performance actually boost citizen use? Evidence from European countries. *Public Management Review*, 1–20

- Maslow, A. H. (1971). "The farther reaches of human nature" (Vol. 1971). New York: Viking Press.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Harper Collins.
- Max Mckeown, B. (2011). Business performance measures and alignment impact on strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 2(1), 972-996.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., Islam, M. M. (2010). "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 5, 436- 457.
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198-206.
- Meijer, A., Bekkers, V. (2015). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government Information Quarterly*, 32(3), 237–245.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Mert, G. (2020). Kurumların stratejik yönetim süreçlerinde dijitalleşmenin rolü. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(22), 41-58.
- Mert, I. S., Baş, T., & Yıldız, G. (2013). The Evaluation Of Strategic Management Approaches Through Cultural Fitness. *Journal of Academic Research in Economics*, 5(2).
- Mhlungu, N. S., Chen, J. Y., Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1),1-10.

- Microsoft and EY. (2018). Artificial Intelligence in Europe Outlook for 2019 and Beyond, EY LLP Limited.
- Mills, D. Q. (2005). Leadership. MindEdge Press: Homtolive.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. Harvard business review, 53(4).
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2018). Twenty-five years later... The illusive strategy. In Management Laureates (pp. 321-374). Routledge.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). Readings in the strategy process, 429. Upper Saddle River, NJ, s. Prentice Hall.
- Mohammadian, H. D. (2017). Principles of Strategic Planning. Bielefield: FHM.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. American political science review, 63(1), 111-126.
- Mokhber, M., bin Wan Ismail, W. K., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. Iranian Journal of Management Studies, 8(2), 221-241.
- Morgan, N. A., & Piercy, N. F. (1998). Interactions between marketing and quality at the SBU level: influences and outcomes. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(3), 190-208.
- Morris, D. (2005). A New Tool for Strategy Analysis: The Opportunity Model. Journal of Business Strategy, 26(3): 50-56.
- Morsi, N. M. (2006). Senior Management Strategies - Preparation - Implementation - Review. Alexandria: Modern University Office.

- Mueller, E., Chen, X. L., & Riedel, R. (2017). Challenges and requirements for the application of industry 4.0: a special insight with the usage of cyber-physical system. *Chinese Journal of Mechanical Engineering*, 30(5), 1050-1057.
- MuleSoft (2019). Top 7 digital transformation trends shaping 2020. <https://www.health>
- Özler, D. E. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Editör). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss. 94- 123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944.
- Mustafa, A. S. (2005). Strategic Management, The Arab Director's Guide to Thinking and Strategic Change.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 0-65.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American economic review*, 72(1), 114-132.
- Nguyen, O. T. (2020). Factors affecting the intention to use digital banking in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 303-310.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.

- Nigatu Ayele, S., & Tensay, A. T. (2021). The Role of Workforce Diversity in Improving Organizational Innovation; A case study on Ethio telecom. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 10(4), pp-515.
- Njie, O. (2021). Stratejik Yönetim Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Türk Eğitim Vakfı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- Nograšek J., & Vintar M., (2014) E-government and organisational transformation of government: Black box revisited, Government Information Quarterly, Volume 31, Issue 1, January 2014, Pages 108-118
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill.
- OECD ve AB. (2005). Oslo Klavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler.
- OECD, (2019), Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives, OECD Publishing, Paris.
- Oğuztürk, B. S., Türkoğlu, M. (2004). Yenilik ve yenilik modelleri. Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 3(1), 14-20.
- Oktay E., Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: (10):403-428.
- Ozdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. Educational Sciences: Theory and Practice, 11(4), 1887-1894.
- Önder, M., & Saygılı, H. (2018). Yapay zekâ ve kamu yönetimine yansımaları. Türk İdare Dergisi, 90(487), 629-668.

Özdamar, K. (2003). SPSS ile biyoistatistik. Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özler, D. E. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Editör). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss. 94- 123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944.

Öztemel, E., Gürsev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. Journal Of Intelligent Manufacturing , vol.31, no.1, 127-182.

Page, D., Wong, T. P. (2000). “A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development”, 69- 110. Trinity Western University, Langley, B.C. Canada.

Pani, A. K., & Pramanik, H. S. (2020). Digital Transformation of Organizations–Defining an Emergent Construct. In International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT, Springer, Cham, 511-523.

Paritala, P. K., Manchikatla, S., & Yarlagaadda, P. K. (2017). Digital manufacturing-applications past, current, and future trends. Procedia engineering, 174, 982-991.

Parnell, J. A. (2014). Strategic Management: Theory and Practice (4th Edition). Los Angeles et al.: Sage Publications.

Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000). Digital transformation: the essentials of e-business leadership. McGraw-Hill Professional.

Payne, J. (2007). “Integrated Management”. Financial Management, February 2007: 37-40.

Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). Strategic management: Formulation, implementation, and control. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.

Pereira, A. C., & Romero, F. (2017). A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. Procedia Manufacturing, 13, 1206-1214.

- Perez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 185-202.
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Porter, M. E., Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard business review*, 93(10), 96-114.
- Preedy, M., Glatter, R., & Wise, C. (2003). Strategic leadership challenges. *Strategic leadership and educational improvement*, 1-16.
- Preez, N. D., Louw, L., (2008). A Framework For Managing The Innovation Process Conference, Management of Engineering & Technology Dept. of Ind. Eng. Stellenbosch Univ, Portland International Conference on Source: IEEE Xplore.
- Pryor, M. G., Toombs, L. A., Cooke, J., & Humphreys, J. H. (2011). Strategic quality management: the role of process ownership, management and improvement. *International Journal of Business Excellence*, 4(4), 420-439.
- Ramaswamy, V., Özcan, K. (2015). İnovasyonun şifresi birlikte yaratma paradigması, İstanbul: Optimist Yayın No.400.
- Razavi, S. H., Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 226-232.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R.C. and Kolbe, L.M. (2017), Discovering digital business models in traditional industries, *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41-51.

- Roblek, V., & KrapeÅ¾, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2).
- Roberts, N., & Stockport, G. J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10, 27-32.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework, Vol. 3, 184-256). New York: McGrawHill.
- Rogers, S. E. (2016). Bridging the 21st century digital divide. *TechTrends*, 60(3), 197-199.
- Rollier, B., & Turner, J. A. (1994). Planning forward by looking backward: Retrospective thinking in strategic decision making. *Decision Sciences*, 25(2), 169-188.
- Rooks, G., Matzat, U., Sadowski, B. (2017). An empirical test of stage models of e-government development: Evidence from Dutch municipalities. *The Information Society*, 33(4), 215–225
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&d Management*, 22(3), 221-240.
- Rozycki, E. G. (2004). Mission and vision in education. *Educational Horizons*, 82(2), 94-98.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.
- Russom, P. (2011). Big data analytics. *TDWI best practices report*, fourth quarter, 19(4), 1-34.

- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group, 9(1), 54-89.
- Ryan, J. C., ve Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.
- Sabuncu, B. (2014). KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği, *İşletme Araştırma dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9 (1), 184-210.
- Sattler, M. (2011). Excellence in innovation management: A meta-analytic review on the predictors of innovation performance. Springer Science & Business Media.
- Schallmo, D., Williams, C. A., Boardman, L. (2017), Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap, *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS quarterly executive*, 16(3), 197-213.

- Seltzer, J., ve Bass, B. M.: (1990), Transformational Leadership: Beyond Initiation And Consideration, *Journal of Management*, 16, 693-703
- Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması. *Türk İdare Dergisi*, (479), 213-242.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). ““What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development”. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
- Shumpeter, J. A., & Capitalism, S. (1942). *Democracy*. New York, 269.
- Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124, 408-421.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1979). " Measuring the perceived support for innovation in organizations": Correction to Siegel and Kaemmerer.
- Simons, T. (2002). “Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus”. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Simons, T. (2002). “Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus”. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Geliştirilmiş 2. Baskı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2018). Öğretim liderliği [Instructional leadership] (6. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., ve Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.

- Smith, P., Beretta, M. (2021), The Gordian Knot of Practicing Digital Transformation: Coping with Emergent Paradoxes in Ambidextrous Organizing Structures, *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 166-191.
- Snyder, N. (1999), *Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management*, The Tree Press, USA.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390.
- Soulard, J., Knollenberg, W., Boley, B. B., Perdue, R. R., & McGehee, N. G. (2018). Social capital and destination strategic planning. *Tourism Management*, 69, 189-200.
- Sözen, E., & Güven, U. (2019). The Effect of Online Assessments on Students' Attitudes towards Undergraduate-Level Geography Courses. *International Education Studies*, 12(10), 1-8.
- Spanos, A. (2010). To every innovation, anathema(?): some preliminary thoughts on the study of Byzantine innovation. *Mysterion, strategike og kainotomia. Et festskri til ære for Jonny Hol-bek*: 51–59.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2014). *Sustainable strategic management*. Routledge.
- Stock, T., & Seliger, G. (2016). Opportunities of sustainable manufacturing in industry 4.0. *Procedia Cirp*, 40, 536-541.
- Stonehouse, D. (2013). You are a manager: should you be a leader?. *British Journal of Healthcare Management*, 19(8), 391-393.
- Stoyanova, Z., & Harizanova, H. (2017). Analysis of the External Environment of Green Jobs in Bulgaria. *Economic alternatives*, (1), 122-136.
- Stoyanova, T., & Angelova, M. (2018, June). Impact of the internal factors on the competitiveness of business organizations. In *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)* (pp. 1-3). IEEE.

- Synoptek (2020). Top 3 digital transformation trends for 2020. Whitepaper
- Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovič, A. (2016). Emergent digital era governance: Enacting the role of the ‘institutional entrepreneur’ in transformational change. *Government Information Quarterly*, 33(2), 223-236.
- Taşdan, N. Gül, H. (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- TDK. (2005). *Türk dil kurumu okul sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tech Target. (2019). Big data analytics, <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/big-data-analytics> , Erişim tarihi: 31.08.2023.
- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review* (pre-1986), 26(000003), 87.
- Tengilimlioğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14):1-16.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*, (No. 658.409 T2791a Ej. 1 000012). JOSSEY-BASS.
- Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (1999). *Administración estratÚgica: Conceptos y casos*. McGraw Hill.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., Üçüncü Baskı, İngiltere.
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.

- Toraman, C., Abdioğlu, H., & İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 91-120.
- Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic management journal*, 38(1), 42-63.
- Turan, E. (2018). Küresel İnovasyon Endeksi Kapsamında Türkiye'nin Konumunun Değerlendirilmesi: 2011-2017, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). 9. Bölüm: Liderlik. Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama içinde* (ss.293-336). Ankara: PEGEM Yayınları.
- Turk, W. (2007). Manager or leader?. *Defense at and L*, 36(4), 20.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.
- Uçar, A. C., Eren, E., and Erzengin, E. (2012). Determination of the Relationship Between Leadership Perceptions of Blue Collars and Organizational Outcomes by Using MLQ Analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 196-208.
- Uden, L., He, W. (2017) How the internet of things can help knowledge management: a case study from the automotive domain, *Journal of Knowledge Management*, 21, 57–70.
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87-123.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Üzün, C. (2000). Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler. Dokuz Eylül Yayıncılık.
- Vaidya, S., Ambad, P., Bhosle, S. (2018). Industry 4.0—a glimpse. *Procedia manufacturing*, 20, 233-238.
- Van Dierendonck, D., ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Verbeke, A., Yuan, W. (2010). A strategic management analysis of ownership advantages in the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*.
- Vial, G. (2019), Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.
- Vinod, S., Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Von Leipzig, T., et al. (2017), “Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises“, *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.
- Wang, G., Lee, P. D. (2009). “Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects”. *Group and Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678.
- Watson, D. (2000). Managing in higher education: The ‘wicked issues’. *Higher education quarterly*, 54(1), 5-21.

- Webber, J. (2011). *Reading Sartre. On phenomenology and existentialism*. London and New York: Routledge.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.
- Weking, J., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Leveraging industry 4.0—A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225, 107588.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (Thirteenth). Saint Petersburg, Florida: Pearson Education Limited, USA.
- White, W. (2004). Addiction recovery mutual aid groups: An enduring international phenomenon. *Addiction*, 99, 52-58.
- Witkowski, K. (2017). Internet of things, big data, industry 4.0—innovative solutions in logistics and supply chains management. *Procedia engineering*, 182, 763-769.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757- 783.
- Wright, R., Wolf, D., Heneghan, L., Clamp, A. (2017). *Destination (un)known. Key steps to guide your digital transformation journey*.

- Xu, L. D., He, W., & Li, S. (2014). Internet of things in industries: A survey. IEEE Transactions on Industrial Informatics.
- Yammarino, F. J., Bass, B. M. (1990). "Transformational leadership and multiple levels of analysis". Human Relations, 43(10), 975-995.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. The Leadership Quarterly, 4(1), 81-102.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. Journal of Management Development. 34(10), 1246–1261.
- Yavuz, Ç, (2010). İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, Türkiye.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1):16-21.
- Yukl, G. (1981). Leadership in Organizations, 9/e. Pearson Education India.
- Yukl, G. A. (1989). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership quarterly, 10(2), 285-305.
- Zareen, M., Razzaq, K., ve Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. Public Organization Review, 15(4), 531-549.
- Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. Milli produktivite merkezi verimlilik dergisi, 4(13), 61-74.

- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar. Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, (s 88), 131-132.
- Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). “Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”. Academy of Management Journal, 53(1), 107-128.
- Zheng, X., Yin, H., ve Li, Z. (2019). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. Educational Management Administration & Leadership, 47(6), 843-859.
- Zhang, L., Chen, M. Z., Tang, W., Dai, J. Y., Miao, L., Zhou, X. Y., ... & Cui, T. J. (2021). A wireless communication scheme based on space-and frequency-division multiplexing using digital metasurfaces. Nature electronics, 4(3), 218-227.
- Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., & Newman, S. T. (2017). Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: a review. Engineering, 3(5), 616-630.
- Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. European journal of information systems, 15(6), 601-616.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrenimimiz kapsamında Doç. Dr. Pınar Başar danışmanlığında yürütülmekte olan “Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon Üzerindeki etkisinde Stratejik Yönetim ve Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolü: 250 ve üzerinde çalışanı bulunan firmalarda bir Araştırma” konulu doktora tezi çalışması için oluşturulmuştur.

Çalışmada elde edilen veriler bilime katkı sağlayacak bir doktora tezinin geliştirilmesinde ve detaylı sonuçlara varılmasında kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca söz konusu bilimsel araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Anket sorularını içtenlikle cevaplamanız çalışmaların başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmada elde edilen veriler ile işletmelerin yöneticilere ve çalışanlara yol gösterici önerilerde bulunulacaktır.

Eksik cevaplandırılan anketlerin değerlendirmeye alınması mümkün olamayacağından tüm sorulara eksiksiz ve içtenlikle cevap vermenizi rica ederim.

Bu soruları cevapladığınız takdirde, ankete gönüllü olarak katıldığınız varsayılacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Fuat CEYLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ek 1.a. DEMOGRAFİK SORULAR

İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER	
İşletmenin adı	
Çalışan sayısı	
FORMU DOLDURAN HAKKINDA GENEL BİLGİLER	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	
1. Yaşınız?	18-29 () 30-39 () 40-49 () 50+()
2. Cinsiyetiniz?	Kadın () Erkek ()
3.Eğitim Seviyeniz?	İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisanüstü ()
4. Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz	İşletme sahibi/ortağı () Üst düzey yönetici () Orta düzeyey yönetici () Alt düzey yönetici () Uzman () Mavi Yaka Çalışan ()
5. Kurumda çalışma süreniz?	0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16+()
6. Toplam iş tecrübeniz?	0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16+()

Ek 1.b. DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ

Bölüm 1: Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi çalıştığınız kurumu düşünerek ilgili sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz. (Dijital Dönüşüm)						
1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum						
Müşteri deneyimi (Customer Experience)						
1	Müşterilerimizi daha iyi anlamak için dijital teknolojiler (analiz, sosyal medya, mobil ve tümleşik cihazlar) kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
2	Ürün ve hizmetlerimizi pazarlamak için dijital kanallar (analiz, sosyal medya ve mobil iletişim) kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
3	Ürün ve hizmetlerimizi dijital kanallardan satıyoruz.	1	2	3	4	5
4	Müşteri hizmetleri sunarken dijital kanalları kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
Operasyonların iyileştirilmesi (Improving operations)						
5	Teknoloji bize müşteri ilişkileri ile operasyon süreçlerini yeni biçimlerde birbirine bağlama olanağı veriyor.	1	2	3	4	5
6	Çekirdek süreçlerimizi otomatikleştirdik.	1	2	3	4	5
7	Kilit operasyon ve müşteri bilgilerine ilişkin bütünleştirilmiş bir görüşe sahibiz.	1	2	3	4	5
8	Daha iyi operasyon kararları almak için analiz yönteminden yararlanıyoruz.	1	2	3	4	5
İş modellerinin yeniden keşfi (Reinvention of business models)						
9	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin performansını ya da katma değerini yükseltmek için dijital teknolojiye başvuruyoruz.	1	2	3	4	5
10	Dijital teknolojilere dayalı yeni iş modelleri ürettik.	1	2	3	4	5
Dijital yeterlilik yaratmadaki başarısı (Success in digitization)						
11	Üst yöneticilerimiz şirketin dijital geleceğine ilişkin bir dönüşüm vizyonuna sahip.	1	2	3	4	5
12	Üst ve orta kademe yöneticilerimiz ortak bir dijital dönüşüm vizyonunu paylaşıyor.	1	2	3	4	5
13	Şirketteki herkesin dijital dönüşümle ilgili söyleşilere katılma olanağı var.	1	2	3	4	5
14	Şirket dijital dönüşüm için gerekli kültürel değişiklikleri teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
15	Şirket gerekli dijital becerilere yatırım yapıyor.	1	2	3	4	5
16	Dijital girişimler, fonksiyonlar ve bölgeler gibi bölmelerin tümünü kapsayacak şekilde eşgüdümlü yürütülüyor.	1	2	3	4	5
17	Dijital girişimlerle ilgili roller ve sorumluluklar şirket içinde açık seçik tanımlanmış durumda.	1	2	3	4	5
18	Dijital girişimler bir dizi ortak kilit performans göstergesiyle değerlendiriliyor.	1	2	3	4	5
19	IT ve iş liderleri ortak sıfatıyla birlikte çalışıyorlar.	1	2	3	4	5
20	IT biriminin performansı şirketin gereksinimlerine uygun düşüyor.	1	2	3	4	5

Ek 1.c. STRATEJİK YÖNETİM ÖLÇEĞİ

Bölüm 2: Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi çalıştığınız kurumu düşünerek ilgili sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz. (Stratejik Yönetim)						
1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 =Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum						
Çevresel Tarama						
21	Çalıştığım kurum tehdit ve fırsat analizi yapar.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kurum üstünlük ve zayıflık analizi yapar.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurum ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerin analizi yapar.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurum birincil ve ikincil paydaşları belirler.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kurum toplumun ihtiyaçları ve potansiyel yararlanıcıları belirler.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurum çalışanlarının çevre analizine katılım sağlar.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım kurum danışmanların çevre analizine katılım sağlar.	1	2	3	4	5
Strateji Formülasyonu						
28	Çalıştığım kurum uzun vadeli hedeflerin oluşturulması sağlar.	1	2	3	4	5
29	Çalıştığım kurum stratejik alternatiflerin geliştirilmesini ve alternatifler arasından bir strateji seçilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım kurum stratejik tehdit/ fırsat ve güç/ zayıf yönler ışığında misyon beyanının, stratejilerin ve planların gözden geçirilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım kurum strateji ve planlar oluştururken iç paydaşların katılımını sağlar (çalışanlar, yönetim kurumu).	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım kurum misyon ve stratejilerini dış paydaşlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım kurum stratejisini geliştirirken danışmanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
Strateji Uygulama						
34	Çalıştığım kurum stratejik planlara rehberlik edecek açık kural ve prosedürlerin geliştirir.	1	2	3	4	5
35	Çalıştığım kurum kısa vadeli hedefleri geliştirir (bir yıl ya da az süreli).	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım kurum strateji ve planları uygulamak için yeterli mali, insan ve diğer kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5
37	Çalıştığım kurum kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için net faaliyetler veya adımlar oluşturur.	1	2	3	4	5
38	Çalıştığım kurum örgüt yapısını belirlerken stratejik plan ve kararlarına uyum sağlar.	1	2	3	4	5
39	Çalıştığım kurum stratejisini uygulamasında lider desteğini sağlar .	1	2	3	4	5

40	Çalıştığım kurum örgüt kültür stratejik planımızı sağlar.	1	2	3	4	5
Strateji Değerlendirme Ve Gözlem						
41	Çalıştığım kurum strateji ile planını izleme sistemi geliştirir.	1	2	3	4	5
42	Çalıştığım kurum strateji planını düzenli olarak denetler	1	2	3	4	5
43	Çalıştığım kurum performans ölçümünü ve standartların tanımlanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
44	Çalıştığım kurum strateji ve planların sonuçların değerlendirir.	1	2	3	4	5
45	Çalıştığım kurum stratejik planın değerlendirme sonucunda ihtiyaç duyarsa gerekli düzenlemeyi yapar.	1	2	3	4	5
46	Çalıştığım kurum stratejik planının değerlendirme sonucunu paydaşlara iletir.	1	2	3	4	5
47	Çalıştığım kurum stratejik planı değerlendirirken paydaşlarının önceliklerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
48	Çalıştığım kurum stratejik planını değerlendirirken toplumun memnuniyetlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
49	Çalıştığım kurum stratejik planını değerlendirmede nesnellüğün ve objektifliğin saptanması adına danışmanlara güvenir.	1	2	3	4	5
50	Çalıştığım kurum stratejik planını, stratejik denetim, performans değerlendirme ve kıyaslama gibi çeşitli teknikler kullanarak değerlendirir.	1	2	3	4	5

Ek 1.d. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bölüm 3: Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi çalıştığınız kurumu düşünerek ilgili sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz. (Dönüşümcü Liderlik)						
1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 =Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum						
İdeal Etki						
51	Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.	1	2	3	4	5
52	Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
53	Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.	1	2	3	4	5
54	Yöneticim kolektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.	1	2	3	4	5
55	Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
56	Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.	1	2	3	4	5
57	Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5
58	Yöneticim güç ve güven duygusu verir.	1	2	3	4	5
Zihinsel Teşvik						
59	Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.	1	2	3	4	5

60	Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
61	Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.	1	2	3	4	5
62	Yöneticim kritik varsayımları, uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
İlham Verici Motivasyon						
63	Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.	1	2	3	4	5
64	Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.	1	2	3	4	5
65	Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.	1	2	3	4	5
66	Yöneticim amaçların, başarılabacağına ilişkin inancını vurgular.	1	2	3	4	5
Bireysel İlgi						
67	Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.	1	2	3	4	5
68	Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
69	Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
70	Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5

Ek 1.e. ÖRGÜTSEL İNOVASYON ÖLÇEĞİ

Bölüm 4: Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi çalıştığınız kurumu düşünerek ilgili sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz.
(Örgütsel İnovasyon)

1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 =Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum

Ürün İnovasyonu (Product innovation)

71	Şirketimiz birkaç yeni ürün piyasaya sunmuştur	1	2	3	4	5
72	Şirketimiz var olan ürünlere bazı iyileştirmeler yapmıştır	1	2	3	4	5
73	Şirketimiz yeni ürünler sunmak için sürekli olarak çaba gösterir	1	2	3	4	5
74	Şirketimiz rakiplerimize göre daha fazla yeni ürünler sunmuştur	1	2	3	4	5
75	Piyasaya sunduğumuz yeni ürünler endüstride önemli değişiklikler getirmiştir	1	2	3	4	5

Süreç inovasyonu (Process innovation)

76	İşletim sistemlerimizi sürekli olarak dünyadaki en iyi standartlarla kıyaslıyoruz	1	2	3	4	5
77	Çalışmada verimliliği artırmak için uygulamalarımızı sürekli olarak güncelliyoruz	1	2	3	4	5
78	Ürün kalitesini artırmak için sürekli olarak teknolojiyi kullanıyoruz	1	2	3	4	5
79	Şirketimiz yeni işletim sistemleri geliştirmek için büyük bir yatırım yapıyor	1	2	3	4	5
80	Endüstrideki güncel teknolojileri hakkında çalışanlarımıza sürekli olarak eğitim veriyoruz	1	2	3	4	5

İdari inovasyonu (Administrative innovation)

81	Sürekli olarak yeni yönetim biçimleri sunuyoruz	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

82	Şirketimiz idari prosedürlerin güncellenmesi için yatırım yapıyor.	1	2	3	4	5
83	Yönetim sürekli olarak idari sistemleri iyileştirmek için yeni yollar arıyor	1	2	3	4	5
84	Şirketimiz, çalışanların inisiyatif almalarını teşvik ediyor (güçlendiriyor).	1	2	3	4	5
85	Rakiplerimiz idari sistemlerimizi kıyaslama olarak kullanırlar.	1	2	3	4	5



Ek 2: ETİK KURUL YAZISI



İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

HİZMETE ÖZEL

T.C.

Tarih:06/10/2022 15:49
Sayı: E-65836846-044-265382
REKTÖRLÜK



265382

Sayı : E-65836846-044-265382
Konu : Etik Onayı

6.10.2022

Sayın Fuat CEYLAN

İlgi : 08.09.2022 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Dijital Dönüşümün Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Stratejik Yönetim ve Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolü" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 812109FA-1355-4888-8FC7-AFE4D36E9A6E
Adres: Ornektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Telefon No: 444 04 13 / 4580 Faks No: 0212 320 70 11
E-Posta: boz@ticaret.edu.tr İnternet Adresi: www.ticaret.edu.tr
KEP Adresi: ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi: <http://e-belge.ticaret.edu.tr>

Ayrıntılı Bilgi İçin: Bahadır OZ
Büro Personeli
Telefon No: 444 0 413 - 4580

