

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DİJİTAL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ: YARATICI SÜREÇ KATILIMININ ARACI ETKİSİ

EDANUR YILDIRIM

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. OYA ERDİL

HAZİRAN 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜST EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DİJİTAL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ: YARATICI SÜREÇ KATILIMININ ARACI ETKİSİ

EDANUR YILDIRIM

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. OYA ERDİL

HAZİRAN 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE
PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECT OF CREATIVE PROCESS
ENGAGEMENT**

EDANUR YILDIRIM

A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: PROF. DR. OYA ERDİL

JUNE 2024

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 10/06/2024 tarih ve 2024/31 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28/06/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan EDANUR YILDIRIM'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : PROF. DR. OYA ERDİL

ÜYE

: PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

ÜYE

: DR. ÖĞR. ÜYESİ CANSU GÖKMEN KÖKSAL

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR



*Aileme ve
Arife...*

ÖZET

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, iş yaşamının birçok alanında dijitalleşme odaklı uygulama ve yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Yapay zeka, büyük veri, otomasyon, artırılmış gerçeklik, robot teknolojileri gibi gelişmeler, iş dünyasında değişim ve dönüşüm yaratmıştır. Hızla yaygınlaşan bu dijital iş dünyası, işletmeler açısından mevcut süreçlerin dijitalleşme çerçevesinde güncellenmesini ve çalışanları bu yeni teknolojilere adapte etme konusunda yoğun çaba harcanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecini yönetmede önemli aktörlerden biri de liderlerdir. Dijital teknolojilerin ortaya çıkışı, dijital çağın taleplerini karşılayacak yeni liderlik anlayışı gereksinimini de beraberinde getirmiştir. Fakat yönetim literatüründe dijitalleşmenin liderlik anlayışında yarattığı değişimleri inceleyen araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bunun yanı sıra, literatürde dijital çağda liderlerin değişen rolünü anlamaya önemli katkılarda bulunan kavramlardan biri olan dijital liderlik odaklı ampirik araştırmalar da kısıtlıdır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı dijital liderliğin çalışanların çeviklik performansı üzerine etkisini yaratıcı süreç katılımının aracılık rolü ışığında incelemektir. Araştırma farklı sektörlerde çalışan 307 katılımcıya uygulanmış ve elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, aracılık etkisini test etmek için PROCESS Macro analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları, dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca yaratıcı süreç katılımı, çeviklik performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Son olarak yaratıcı süreç katılımının, dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen bu bulguların dijital liderlik literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir. Bunun yanı sıra dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesinin ve organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilikçilik kültürünün teşvik edilmesinin önemini ortaya koyması açısından elde edilen bulguların uygulayıcılar açısından faydalı olması beklenmektedir. Genel olarak bu çalışma, dijital liderliğin dijital çağda yaratıcı süreçler ve çeviklik performansını nasıl şekillendirdiğine dair görüşlere katkıda bulunarak örgütsel performansı artırmak için dijital teknolojilerin potansiyelinden yararlanmak isteyen organizasyon liderleri, yöneticileri ve uygulayıcıları için değerli bilgiler sağlayarak, akademik literatüre katkı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dijital Liderlik, Yaratıcı Süreç Katılımı, Çeviklik Performansı

ABSTRACT

In recent years, technological developments have led to digitalization-oriented practices and approaches in many areas of work life. Developments such as artificial intelligence, big data, automation, augmented reality, robotics have created change and transformation in the business world. This rapidly expanding digital business world requires organizations to make intensive efforts to update existing processes within the framework of digitalization and to adapt their employees to these new technologies. One of the important actors in managing this change and transformation process is leaders in organizations. The emergence of digital technologies has introduced the need for a new perspective of leadership to meet the demands of the digital age. However, research examining the changes caused by digitalization in the approach to leadership has been scarce in management literature. Additionally, empirical research on digital leadership, which is one of the concepts making important contributions to understand the changing role of leaders in the digital age, is rare in the literature.

Accordingly, the aim of current study is to examine the effect of digital leadership on employees' agility performance in the light of the mediating role of creative process engagement. The research was conducted to 307 participants working in different sectors and the data obtained were analyzed using structural equation modeling. Also, PROCESS Macro analysis was conducted to test the mediation effect. The results of the study showed that digital leadership is positively related to creative process engagement and agility performance. In addition, creative process engagement is positively related to agility performance. Finally, it was found that creative process engagement has a mediating effect on the relationship between digital leadership and agility performance. These findings are expected to contribute to the digital leadership literature. In addition, the findings are expected to be useful for practitioners in terms of revealing the importance of developing digital leadership skills and promoting a culture of creativity and innovation in organizations. Overall, this study has contributed to the academic literature by contributing to the views on how digital leadership shapes the creative processes and agility performance in the digital age, providing valuable information for organizational leaders, managers and practitioners who want to take advantage of the potential of digital technologies to increase organizational performance.

Keywords: Digital Leadership, Creative Process Engagement, Agility Performance.

TEŞEKKÜR

Prof. Dr. Oya ERDİL'e akademik yolculuğumdaki katkıları için içten teşekkürlerimi sunarım. Kıymetli hocam, değerli bilgi ve tecrübeleri ile öğrenim sürecimin her aşamasında bir ilham kaynağı olmuştur. Bu yolculukta onunla çalıştığım için kendimi son derece şanslı hissediyorum. Tüm katkılarınız ve emeğiniz için sonsuz teşekkürler. Araştırma süresince hiçbir yardımı esirgemeyen sevgili hocam Dr. Berivan TATAR'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Sevgili hocam, her zaman sorularıma yanıt verip, çalışmamın her aşamasında yol gösterici olmuştur. Özverili yaklaşımı, değerli önerileri ve motive edici tutumu sayesinde bu tezi tamamlamamda çok büyük katkıları olmuştur. Tüm desteğiniz ve emeğiniz için içtenlikle teşekkür ederim.

Canım aileme, annem Hatice'ye, babam Kemal'e ve kardeşlerim Furkan ve Efe'ye destekleri ve sevgileri için minnettarlığımı ifade etmek isterim. Beni hiçbir koşulda yalnız bırakmadığınız ve desteğinizi asla eksik etmediğiniz için sonsuz teşekkürler.

Arife, beni bu yolculukta ne zaman düşsem kaldırdığı için binlerce kez teşekkür ederim. Tanıştığımız ilk günden beri her zaman yanımda olduğun için kalpten minnettarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR	3
2.1 Dijital Liderlik	3
2.1.1 Organizasyonlarda Liderlik	3
2.1.2 Liderlik Gelişimi	4
2.1.3 Modern Liderlik Roller	9
2.1.4 Dijital Dönüşüm ile Değişen Liderlik	11
2.1.5 Dijital Liderlik Tanımı	13
2.1.5.1 Dijital Liderlik Üzerine Önceki Araştırmalar	14
2.1.5.2 Dijital Liderliğin Özellikleri	16
2.1.5.3 Uzaktan Çalışma Ortamlarında Dijital Liderlik	17
2.1.5.4 Sanal Ekipler, İletişim ve Dijital Liderlik	18
2.1.5.5 Dijital Çağda Dijital Liderliğin Önemi	19
2.2 Yaratıcı Süreç Katılımı	19
2.2.1 Yaratıcılık Tanımı	20
2.2.2 Yaratıcı Süreç Katılımının Tanımı	20
2.2.2.1 Yaratıcı Süreç Katılımı Üzerine Önceki Araştırmalar	21
2.2.3 Yaratıcı Süreç Katılımına Etki Eden Faktörler	22
2.2.4 Yaratıcı Süreç Katılımının Boyutları	23
2.2.4.1 Problem Tanımlama	23
2.2.4.2 Bilgi İşleme	23
2.2.4.3 Fikir Üretme	24
2.2.5 Dijital Çağda Yaratıcı Süreç Katılımının Önemi	24
2.3 Çeviklik Performansı	25
2.3.1 Performans Tanımı	25
2.3.2 Çeviklik Tanımı	27
2.3.2.1 Çeviklik Performansı Üzerine Önceki Araştırmalar	27
2.3.3 Çeviklik Boyutları	29
2.3.3.1 Proaktiflik	29
2.3.3.2 Uyumluluk	30
2.3.3.3 Esneklik	30
2.3.4 Çevikliği Etkileyen Unsurlar	31
2.3.5 Çevik Organizasyonlar	32
2.3.6 Dijital Çağda Çevikliğin Önemi	32
3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	34
3.1 Dijital Liderlik ve Yaratıcı Süreç Katılımı Arasındaki İlişki	34
3.2 Dijital Liderlik ve Çeviklik Performansı Arasındaki İlişki	34

3.3 Yaratıcı Süreç Katılımı ve Çeviklik Performansı Arasındaki İlişki	35
3.4. Yaratıcı Süreç Katılımının Aracı Rolü	35
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	37
4.1 Araştırmanın Konusu	37
4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	37
4.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	38
4.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	39
4.5 Örneklem Seçimi	40
4.6 Veri Toplama Yöntemi	40
4.7 Verilerin İstatistiksel Analizi ve Analiz Sonuçları	42
4.7.1 Örneklem ve Demografik Özellikler	42
4.7.2 Güvenilirlik Analizleri	48
4.7.3. Hipotez Testleri	51
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR	53
5.1 Yönetmel Çıkarımlar	55
5.2 Teorik Çıkarımlar	57
5.3 Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	58
KAYNAKLAR	60
ÖZGEÇMİŞ	73
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	74
EKLER	75

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CR	: AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
IFI	: Artırımsal Uyum İndeksi
GA	: Güven Aralığı
PNFI	: Normlaştırmış Tutumluluk Uyum İndeksi
Df	: Serbestlik Derecesi
RMSEA	: Yaklaşım Hatalarının Ortalamasının Karekökü
SEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalaması
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Sayfa
39



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Liderlik Gelişimi	5
Tablo 2.2: Liderlik Teorileri Gelişimi	7
Tablo 2.3: Çalışan Performansına İlişkin Temel Araştırmalar	26
Tablo 4.1: Dijital Liderlik Ölçeği	41
Tablo 4.2: Yaratıcı Süreç Katılımı Ölçeği	41
Tablo 4.3: Çeviklik Performansı Ölçeği	42
Tablo 4.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	43
Tablo 4.5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları	43
Tablo 4.6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları	44
Tablo 4.7: Araştırmaya Katılanların Sektör Durumu Dağılımları	44
Tablo 4.8: Araştırmaya Katılanların Kıdem Durumu Dağılımları	45
Tablo 4.9: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	46
Tablo 4.10: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları	47
Tablo 4.11: Güvenilirlik Katsayısı Değerleri	48
Tablo 4.12: Güvenilirlik Katsayısı Sonuçları	49
Tablo 4.13: Hipotez Testleri	51
Tablo 4.14: Aracılık Etkisi Sonuçları	52

1.GİRİŞ

Günümüzün sürekli gelişen iş ortamında, dijital teknolojilerin entegrasyonu, işletmelerin çalışma ve liderlik etme biçiminde değişiklikler yaratmıştır. Dijital liderlik, çalışanlara ilham vermek, katılımlarını sağlamak ve onları güçlendirmek için teknolojinin etkin kullanımını vurgulayarak örgütsel başarının kritik bir yönü olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, yaratıcılığın inovasyonun arkasındaki itici güç olarak kabul edilmesi, işletmeleri yaratıcı süreçlere katılımı teşvik eden ortamları geliştirmesini sağlamıştır. Belirsizlik ve değişim karşısında, çeviklik, pazarda rekabetçiliği ve dayanıklılığı sürdürmek için önemli bir hale gelmiştir.

Dijitalleşme ile güçlü bir şekilde bağlantılı olan dijital liderlik; bir liderin çalışanları ile iletişim kurarken dijital kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmesinin yanı sıra karar alma sürecinde dijital kaynakları kullanabilme becerisiyle ilişkilidir (Chua vd., 2022). Dijital liderler, dijital çağda başarılı olmak için gerekli dijital beceriler ve yetkinliklerle donatılmış bir iş gücü oluşturmanın önemini farkındadırlar (Topçuoğlu vd., 2023). Dijital liderlikte başarılı olan liderler yalnızca dijital ortamın karmaşıklıklarını yönetmekle kalmaz, aynı zamanda bir inovasyon ve uyarlanabilirlik kültürü de geliştirirler. Dijital liderlik etkililiğinin merkezinde, yaratıcı süreç katılımını teşvik eden bir kültürün geliştirilmesi yer almaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı bir çağda organizasyonlar, yeni fikirler üretmek, karmaşık sorunları çözmek ve inovasyonu ileriye taşımak için iş gücünün kolektif yaratıcılığından yararlanmalıdır. Yaratıcı süreç katılımı, çalışanların yaratıcılıkla ilişkili yöntem ve süreçlerle ilişkili olmasını ifade etmektedir (Khan ve Abbas, 2022). Yaratıcı süreç katılımı, her seviyedeki çalışanların fikir üretme ve iş birliğine dayalı problem çözme süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlamayı ve böylece yaratıcı yeteneklerinin tüm potansiyelini açığa çıkarmayı gerektirmektedir. Dijital liderliğin ve yaratıcı sürece katılımın önemi geniş çapta kabul edilse de bunların organizasyonel performans üzerindeki etkisini anlamak ayrıntılı bir incelemeyi gerektirmektedir. Dijital çağda kurumsal performansın önemli bir yönü çevikliktir; yani değişen pazar koşullarına, müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik gelişmelere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği. Çeviklik, hızla değişen pazar fırsatlarından yararlanmak için pazar bilgisinin ve sanal bir işletmenin kullanılmasını gerektirmektedir (Narasimhan vd., 2006).

Çeviklik performansı, bir organizasyonun dinamik ve belirsiz ortamlarda başarılı olma yeteneğinin kritik bir göstergesi olarak hizmet eder ve onu dijital liderlik ve yaratıcı süreç katılımı bağlamında araştırmanın odak noktası haline getirir. Bununla birlikte, çevikliğin sağlanması ve sürdürülmesi, sürekli öğrenme, deneme ve esneklik kültürünü teşvik eden etkili bir liderlik gerektirir.

Bu çerçevede, bu tez organizasyonlarda dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve işletmelerdeki çeviklik performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımını ve çeviklik performansını nasıl etkilediğini araştırarak, dijital çağda kurumsal başarıyı, örgütsel etkililiği yönlendiren stratejiler ve uygulamalara dair değerli bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, nicel araştırma yöntemi ve yapılandırılmış anket yoluyla, dijital liderlik, yaratıcılık ve çeviklik hakkındaki mevcut literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, organizasyonların dijital çağın zorlukları ve fırsatları arasında nasıl başarılı olabileceklerine dair anlayışı geliştirmek amacıyla dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu araştırma örgütsel uygulamaları bilgilendirmeyi ve liderlik, yaratıcılık ve çeviklik hakkındaki literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

2.1 Dijital Liderlik

2.1.1 Organizasyonlarda Liderlik

Liderlik, liderler ve çalışanlar arasında ortak veya paylaşılan bir amaca ulaşmak için gerçekleşen, ortaya çıkan sonuçlarla birlikte bir etkileme süreci olarak tanımlanarak, sıklıkla liderin bireye özgü özellikleri ve davranışlarıyla açıklanır (Oc, 2018). Liderler, belirli görevleri atamakta, izlenecek prosedürleri belirlemekte, çalışanların beklentilerini netleştirmekte ve yapılması gereken işleri planlamaktadır. Özünde liderler; planlayan, organize eden, yönlendiren ve kontrol eden olarak tanımlanmaktadır (House, 1971). Organizasyonlarda liderlik, ekipleri ortak hedeflere doğru yönlendirmeyi kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Günümüzün dinamik iş dünyasında etkili liderlik, inovasyonu teşvik eden, iş birliğini destekleyen ve bireylere tam potansiyellerine ulaşmaları için ilham veren kurumsal başarının temel taşı olarak hizmet etmektedir.

Liderlik, güç ve/veya etki, vizyon, yükümlülük ve sorumluluk gibi özellikler içeren belirli bir insan ilişkisi türüdür (Ciulla, 2004). Güven inşa etmek, açık iletişimi teşvik etmek ve aidiyet duygusunu geliştirmek, çalışanların bağlılığına ve motivasyonuna katkıda bulunan liderliğin temel yönleridir. Organizasyonlarda liderlik, idari sınırların ötesinde sonuçlara ulaşmak için kolektif zeka olarak adlandırılan yapıyı oluşturur. Ekip ve ortaklığa odaklanan modern iş ortamlarında giderek daha önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır (Sements-Orlova vd., 2021). Çalışanların refahına ve gelişimine öncelik veren liderler, bireylerin kendilerini değerli hissettikleri, desteklendikleri ve kurumsal hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için güçlendirildikleri olumlu bir çalışma ortamı yaratırlar. Tüm örgütsel seviyelerde iş birliğini geliştirmek için, liderlerin kendi duygularını ve diğer insanların duygularını anlamaları ve yönetmeleri çok önemlidir (Sements-Orlova vd., 2021). Organizasyonlarda liderlik, bireysel çabaları hedeflerle uyumlu hale getirerek bir amaç ve yön duygusu yaratan bir vizyonu ifade etmektedir. Liderlerin sadece içinde bulundukları organizasyonlar için değil, aynı zamanda organizasyonun dahil olduğu sistemde de güven teşkil etmesi gerekmektedir (Özkılıççı ve Mamatoğlu, 2021).

Organizasyon bağlamında liderlik, farklı durumların ve bağlamların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış çeşitli davranışlar, stiller ve yaklaşımlar aracılığıyla kendini göstermektedir. Otorite ile ilişkilendirilen liderlik, genellikle bir organizasyon veya toplumda öne çıkan ve koordine edici bir rol oynamayı ifade eder. Liderlik; motive etme, organize etme, yönlendirme ve harekete geçirme olarak tanımlanmaktadır (Heifetz R. A., 1994). Etkili liderler kurum kültürünü şekillendirmede ve performansı artırmada önemli bir rol oynar. Liderlik sadece resmi yetki pozisyonlarında bulunan kişilerle sınırlı değildir; daha ziyade, girişimlere öncülük etmek, sonuçları etkilemek ve değişime ilham vermek için adım atan bireylerle birlikte kurumsal hiyerarşinin her seviyesinde ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlarda liderlik, değişen koşullara ve gelişen pazar dinamiklerine uyum sağlama ve yanıt verme özelliği ile karakterize edilir. Liderlik; çatışmaya, görüş farklılıklarına saygı duymak, çalışanlar arası uyumu artırmak; sorumluluk alma, öğrenme ve yenilik normları geliştirmek üzerine inşa edilmiştir (Heifetz R. A., 1994). Liderler, teknolojik aksaklıklardan değişen tüketici tercihlerine kadar sayısız zorluğun üstesinden çeviklik ve öngörü ile gelmektedir. Organizasyonlar, dijital liderlik ve inovasyon yönetimini güçlendirerek yıkıcı teknolojiler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajını artırmaktadır (Wasono ve Furinto, 2018). Liderler inovasyonu benimseyerek, öğrenme kültürünü teşvik ederek, departmanlar arasında iş birliğini destekleyerek, organizasyonları sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajına doğru yönlendirmektedirler.

Sonuç olarak, organizasyonlarda liderlik, performansı artırmada, yeniliği teşvik etmede ve kurum kültürünü şekillendirmede merkezi bir rol oynayan dinamik ve çok yönlü bir olgudur.

2.1.2 Liderlik Gelişimi

Liderlik, yıllardır akademisyenler tarafından incelenen karmaşık ve çok yönlü bir olgudur. Liderlik teorisi alanında süregelen tartışmalardan biri, liderliğin tüm bağlamlarda geçerli evrensel ilkeleri olup olmadığı ya da liderlik etkinliğinin durumsal faktörlere bağlı olup olmadığı sorusu etrafında dönmektedir. Bu ikilem, iki geniş liderlik teorisi kategorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur: Evrensel ve durumsallık teorileri. Büyük adam teorisi, özellik teorisi ve davranışsal teori evrensel liderlik teorileri içinde yer almaktadır. Büyük adam teorisi ve özellik teorisi fiziksel, psikolojik veya kişilik özelliklerine odaklanırken, davranışsal teori etkili liderleri

açıklamak için liderin davranışlarına dikkat çekmektedir (Uslu, 2019). Diğer bir deyişle, evrensel teoriler, belirli özelliklerin, davranışların veya tarzların durumdan bağımsız olarak doğası gereği etkili olduğunu öne sürerken, durumsallık teorileri liderliğin etkililiğinin lider özellikleri veya davranışları ile durumsal değişkenler arasındaki etkileşime bağlı olduğunu öne sürmektedir. Her bir teorinin temel kavramlarını, ilkelerini ve savunucularını özetleyen kapsamlı bir tablo aracılığıyla evrensel ve durumsal liderlik teorileri Tablo 2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Liderlik Gelişimi (Uslu, 2019)

Evrensel Teoriler		
	Varsayımlar	Eleştiriler
Büyük Adam Teorisi	Liderlik doğuştan gelmektedir. Liderlik genetikdir. Büyük adamlar doğuştan liderlerdir.	Cinsiyete dayalı bir önyargıya sahiptir. Organizasyonlar hakkında hiçbir şey söylememektedir. Bilimsel titizlik ve gerçeklikten yoksundur.
Özellikler Teorisi	Lider, doğuştan gelen ve sonradan edinilen bir dizi özelliğe sahiptir.	Ampirik test ve araştırma eksikliği mevcuttur. Çevresel faktörleri dikkate almaz. Lider özelliklerine ilişkin tutarsız araştırma bulguları mevcuttur. Özelliklerin ölçümü için net bilgi sağlamaz.
Davranışsal Teori	Liderin etkinliği onun davranışlarına bağlıdır. Lider davranışları doğuştan gelmez, görülebilir ve öğrenilebilir ve etkili liderler yetiştirilebilir.	Araştırma bulguları arasında tutarsızlıklar mevcuttur. Liderliği açıklarken durumsal faktörleri dikkate almaz.
Bulgular		
Iowa	Uzun vadede en etkili lider davranışı demokratik liderliktir.	
Ohio	En etkili liderlik tarzı, yüksek başlatıcı yapı (görev veya iş odaklı) ve yüksek dikkate alma (ilişki veya çalışan odaklı) davranışları durumudur.	
Michigan	En etkili liderlik tarzı çalışan odaklı olmalıdır.	
BlakeMouton	En etkili liderlik, sonuçlarla (üretim) ve insanlarla (çalışan) ilgilenen en üst düzey davranışlara sahip ekip liderliğidir.	

Tablo 2.1 Devamı: Liderlik Gelişimi (Uslu, 2019)

Durumsallık Teorileri	
Varsayımlar	Eleştiriler
Her durum için en uygun liderlik tarzı yoktur. Farklı durumlar ve koşullar farklı liderlik tarzları gerektirir.	Yeterli araştırmanın olmaması. Belirli demografik özelliklerin (örneğin eğitim, deneyim, yaş ve cinsiyet) lider-ast ilişkilerini nasıl etkilediğinin göz ardı edilmesi.
Bulgular	
Fiedler'in Teorisi	Lider-üye ilişkileri iyi olduğunda, görevler planlı veya yapılandırılmış olduğunda ve liderin pozisyon gücü yüksek olduğunda, en etkili liderlik görev odaklı liderliktir. Bunun aksine, lider-üye ilişkileri zayıf, görevler plansız ya da yapılandırılmamış ve liderin pozisyon gücü düşük olduğunda, en etkili liderlik yine görev odaklı liderliktir. Lider-üye ilişkileri orta düzeydeyse, görevler orta düzeyde planlanmış veya yapılandırılmışsa ve liderin pozisyon gücü orta düzeydeyse, en etkili liderlik ilişki güdümlü liderliktir.
Hersey Blanchard'ın Modeli	Psikolojik ve iş olgunluğu açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar olgun ise etkili liderlik tarzı delege etme, çalışanlar olgun değil ise etkili liderlik tarzı anlatma tarzıdır. Eğer çalışanların olgunluk seviyesi orta düzeydeyse, etkili liderlik tarzları satış ve katılım tarzlarıdır.
Yol Hedefi Teorisi	Görevlerin belirsiz ve stresli olduğu durumlarda, yönlendirici liderlik yüksek iş tatminine yol açar. Destekleyici liderlik ise görevlerin belirli (yapılandırılmış) ve planlı olduğu durumlarda yüksek iş tatmini ve performansla sonuçlanır. Yüksek deneyim ve yetkinliğe sahip çalışanlara yönlendirici liderlik tarzı uygulandığında, çalışanların isteksizliği ortaya çıkmaktadır. Görevler belirsiz ve karmaşıkken, grup üyeleri netlik ve özerklik bekliyorsa katılımcı liderlik en etkili liderliktir. Görevler belirsiz ve karmaşıkken, grup üyelerinin beklentileri yüksekse başarı odaklı liderlik tarzı en etkili liderlik olarak belirlenir.

Sonuç olarak, evrensel ve durumsal liderlik teorileri arasındaki tartışma, modern örgütlerde etkili liderlik anlayışını şekillendirmeye devam etmektedir. Evrensel teoriler lider özelliklerinin veya davranışlarının önemini vurgularken, durumsallık teorilerinde liderler, çalışanlar ve durumsal bağlam arasındaki dinamik etkileşimi öne çıkarmaktadır. Tablo 2.2, evrensel ve durumsal liderlik teorilerinin temel kavram ve ilkelerini sentezlemek ve karşılaştırmak için değerli bir kaynak görevi görmektedir.

Tablo 2.2: Liderlik Teorileri Gelişimi (Northouse, 2016)

1900–1929	20. yüzyılın ilk otuz yılında ortaya çıkan liderlik tanımları güç ve merkezileşmenin önemini vurgulamaktadır. Örneğin, 1927'de liderlik üzerine yapılan bir konferansta liderlik, "liderin iradesini yönetilenler üzerinde etkileme ve itaat, saygı, sadakat ve iş birliğini teşvik etme yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Moore, 1927, s. 124).
1930'lar	Liderliğin baskı kurmaktan ziyade takipçiler üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşüncesinin yaygınlaşmasıyla birlikte liderlerin "özellikleri" konusu vurgulanmıştır. Liderlik bir kişinin belirli kişilik özelliklerinin etkileşimde olduğu diğer kişilerle ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda lider, davranış ve faaliyetlerinin değiştirebilirken aynı zamanda belirli bir çoğunluktaki kişiler de lideri etkilemektedir.
1940'lar	Liderliğin, bir bireyin grup faaliyetlerini yönetirken gösterdiği davranış olarak tanımlanmasıyla grup yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Hemphill, 1949). Aynı zamanda ikna yoluyla liderlik, "sürücülük" veya baskı yoluyla liderlikten farklı tanımlanmıştır (Copeland, 1942).
1950'ler	Liderlik'te üç konu üzerinde durulmuştur. Bu konular: • Liderliği, liderlerin gruplarda yaptıkları olarak çerçeveleyen grup teorisinin devamı; • Liderliği, liderin davranışına dayalı olarak tanımlayan, ortak hedefleri geliştiren bir ilişki olarak liderlik; • Liderliği genel grup etkililiğini etkileme yeteneği ile etkililik konusudur.
1960'lar	Dünya meseleleri açısından çalkantılı bir dönem olmasına rağmen, 1960'lar liderlik akademisyenleri arasında uyumun görüldüğü bir dönem olmuştur. Liderliğin, insanları ortak hedefler doğrultusunda etkileyen davranış olarak yaygın tanımı, liderliği "diğer kişileri ortak bir yönde etkileyen kişilerin eylemleri" olarak tanımlayan Seeman (1960) tarafından eksik değerlendirilmiştir (s. 53).
1970'ler	Grup odağı yerini örgütsel davranış yaklaşımına bırakmıştır; burada liderlik, "grup veya organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için grupları veya organizasyonları başlatmak ve sürdürmek" olarak görülmüştür (Rost, 1991, s. 59). Ancak Burns'ün (1978) tanımı, ortaya çıkan en önemli liderlik kavramı olarak kabul edilmiştir: "Liderlik hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak sahip olunan hedefleri gerçekleştirmek için, rekabet ve çatışma bağlamında, belirli güdü ve değerlere sahip kişiler tarafından çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakların karşılıklı olarak harekete geçirilmesi sürecidir" (s. 425).

Tablo 2.2 Devamı: Liderlik Teorileri Gelişimi (Northouse, 2016)

1980'ler	Bu yıllarda ise, liderliğin doğası üzerine bilimsel ve popüler çalışmalarla ilerlemiştir. Sonuç olarak, liderliğe ilişkin tanımların sayısı, birkaç kalıcı tema çevresinde toplanmıştır. • Liderin istediğini yapmak. Liderlik tanımları hala ağırlıklı olarak “liderliğin takipçilerine liderin yapılmasını istediği şeyi yaptırdığı” anlamına gelmektedir. • Etkilemek. 1980'li yılların liderlik tanımlarında muhtemelen en sık kullanılan kelime olan etki, her açıdan incelenmiştir. Bununla birlikte, liderliği yönetimden ayırma çabasıyla akademisyenler, liderliğin zorlayıcı olmayan bir etki olduğu konusunda ortak kanıya varmışlardır. • Özellikler. Peters ve Waterman (1982) tarafından teşvik edilen liderlik, lider özelliklerini yeniden ön plana çıkarmıştır. Sonuç olarak birçok insanın liderlik anlayışı özellik yönelimine dayanmaktadır. • Dönüşüm. Burns (1978), liderliği dönüşümsel bir süreç olarak tanımlayan bir hareket başlatmıştır ve liderliğin “bir veya daha fazla kişi diğerleriyle liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine çıkaracak şekilde etkileşime girdiğinde” ortaya çıktığını belirtmektedir (s. 83).
21. Yüzyıla Doğru	Liderlik ve yöneticiliğin ayrı süreçler olup olmadığına dair tartışmalar devam etmektedir, ancak yeni araştırmalar liderliği tanımlamak için yeni yollar geliştirmekten ziyade, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği liderlik sürecini vurgulamaktadır. Ortaya çıkan bu liderlik yaklaşımları arasında: • Liderlerin ve liderliklerinin özgünlüğünün vurgulandığı otantik liderlik, • Takipçileri motive etmek için değerleri, çağrı ve üyelik duygusunu kullanan liderliğe odaklanan ruhani liderlik, • Hizmetkar liderlik; liderin hizmetkar rolüne büründüğü ve takipçilerinin daha özerk, bilgili ve hizmetkar gibi olmalarına yardımcı olmak amacıyla takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanmak için “bakım ilkelerini” kullandığı hizmetkar liderlik, • Liderlerin sorunlarla, zorluklarla ve değişikliklerle yüzleşerek ve bunları çözerek takipçilerini uyum sağlamaya teşvik ettiği adaptif liderlik yer almaktadır. Onlarca yıllık uyumsuzluktan sonra, liderlik akademisyenleri bir konuda hemfikir: Liderlik için ortak bir tanım yoktur ve artan küresel etkiler ve kuşak farklılıkları gibi faktörler nedeniyle, liderlik farklı insanlar için farklı anlamlar taşımaya devam edecektir (Northouse, 2016). Sonuç olarak liderlik, belirlenmiş bir tanımın uzun süre değişime uğrayabileceği karmaşık bir kavramdır.

2.1.3 Modern Liderlik Rollerı

Teknolojik ilerlemelerle beraber yeni liderlik anlayışları oluşmuştur. Yeni liderlik anlayışlarının oluşmasında sosyal ve ekonomik değişmelerin de etkisi bulunmaktadır. Liderlik alanı yıllar içinde geliştikçe, bu alanındaki yeni zorlukları ve fırsatları ele alırken, her biri kendinden öncekiler üzerine inşa edilen birtakım tanımlar ortaya çıkmıştır. Liderler ve çalışanları arasında ödöl ve cezalara dayalı iletişimi vurgulayan etkileşimci liderlikle (Bass, 1990) başlayan modern liderlik teorileri, çalışanlarına "olağanüstü sonuçlar" elde etmeleri için ilham veren ve onları motive eden dönüşümcü liderliğe (McGregor Burns, 1978) doğru ilerlemektedir. Daha sonra, liderin çalışanlarının ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet etme rolünü vurgulayan hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1977) ortaya çıkmıştır. Bunu, liderlik etkileşimlerinde dürüstlük ve şeffaflığı vurgulayan otantik liderliğin (George, 2003) ortaya çıkışı izlemiştir. Organizasyonlar 21. yüzyılda giderek daha karmaşık zorluklarla karşılaştıkça, değişim ve belirsizlikle başa çıkmaya odaklanan uyarlanabilir liderlik önem kazanıp, son olarak, liderliğin bir organizasyon içinde çeşitli düzeylerden yayılabileceğini kabul eden, iş birliğini ve ortak karar almayı teşvik eden dağıtılmış liderlik ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, organizasyonların değişen taleplerine yanıt verme açısından etkili liderliğe odaklanmaktadır.

Etkileşimsel liderlik dışsal motivasyona dayanmakta ve çalışanların performansına göre ödöllerin dağıtılmasını benimsemektedir (Klein G., 2023). Etkileşimsel liderlik, uyum ve performans sağlamak için ödöl ve ceza sistemine odaklanan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimsel liderler, hedefler belirlemek, performans standartları oluşturmak ve çalışanların performansı hakkında geri bildirim sağlamakla yükümlüdür (McGregor Burns, 1978). Etkileşimsel liderlik, görevlerin rutin ve iyi tanımlanmış olduğu ve çalışanların ödöl veya cezalarla motive edildiği durumlarda etkili olmaktadır. Etkileşimsel liderler iyi performans gösteren çalışanlar için takdir, ücret artışı ve terfi vaatlerinde bulunarak ve bunları yerine getirerek işlerin yapılmasını sağlamaktadır. Buna karşılık, iyi iş yapmayan çalışanlar cezalandırılır (Bass, 1990). Bu bağlamda, etkileşimsel liderlik, daha pragmatik ve görev odaklı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Ancak, yaratıcılık çoğunlukla dışsal motivasyona dayandığı için çalışanlar arasında yaratıcılığı, yeniliği veya uzun vadeli bağlılığı teşvik etmede etkileşimsel liderlik daha az etkiye sahip olmaktadır.

Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve çalışanların birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine çıkaracak şekilde etkileşime girmesi ile ortaya çıkmaktadır (McGregor Burns, 1978). Dönüşümcü liderlik, paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine odaklanarak, destekleyici ve güçlendirici bir ortam yaratarak ve bireysel büyüme ve gelişmeyi teşvik ederek çalışanlarına ilham veren ve onları motive eden bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderler, çalışanların amaçları ve misyonu hakkında farkındalık ve kabul yarattıklarında ve çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettiklerinde ortaya çıkar (Bass, 1990). Bu bağlamda dönüşümsel liderlik, bir liderin çalışanlarına ilham verme ve onları motive etme becerisiyle karakterize edilmiştir. Dönüşümsel liderlik, net beklentiler sunarak, hataları ve yanlışları yakından takip ederek (Klein, 2023) çalışanları yüksek standartlara ulaşmaları için motive etmektedir (Cailliera ve Sab, 2016). Dönüşümcü liderlik, iş birliğini ve sürekli gelişimi teşvik eder, hızla gelişen bir ortamda kurumsal değişimi ve adaptasyonu yönlendirir (Nederveen Pieterse vd., 2010). Dönüşümsel liderler çalışanları entelektüel olarak teşvik eder, bireysel ilgi sağlar ve bir vizyon ifade ederler (Cailliera ve Sab, 2016). Dönüşümsel liderlik, vizyonun geliştirilmesine odaklanarak, destekleyici ve güçlendirici bir ortam yaratmayı ve bireysel gelişmeyi teşvik eden ayrıca çalışanlara ilham veren ve onları motive eden bir liderlik tarzıdır.

Özetle, dönüşümsel liderlik ilham, vizyon ve örgütsel değişimi vurgularken, etkileşimsel liderlik performansı artırmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için net beklentilere, ödüllere ve sonuçlara odaklanmaktadır.

Modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan otantik liderlikte liderler, güç, para veya prestijden ziyade liderlikleri aracılığıyla çalışanlara hizmet etmek ve çalışanların fark yaratmalarına destek olmak istemektedirler (George, 2003). Bu bağlamda otantik liderler ekipleri içinde güven ve açık iletişimi teşvik etmektedir. Liderler, anlam ve değerlere odaklanarak, çalışanlarla kalıcı ilişkiler kurarak hem kendi hem de çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır. (George, 2003). Benzer şekilde hizmetkar lider, çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vererek, onların gelişmelerine ve en iyi performansı göstermelerine yardımcı olmaktadır (Greenleaf, 1977). Genel olarak hizmetkar liderlik, kişisel kazanç için yetki kullanmak yerine alçakgönüllülük, dürüstlük ve başkalarına hizmet etmeyi vurgulamaktadır. Bir diğer modern liderlik yaklaşımlarından olan durumsal liderlik, etkili liderliğin duruma bağlı olduğunu ve liderlerin tarzlarını çalışanların ihtiyaçlarına ve karşılaştıkları farklı koşullara göre

uyarlamaları gerektiğini öne sürmektedir (Hersey ve Blanchard, 1988). Benzer şekilde uyarlanabilir liderlik, iş sorunlarını çözmeye yönelik pratik bir yaklaşımdır ve liderlere iş süreçlerinin önemli yönlerini belirleme ve bunlara odaklanma konusunda rehberlik etmektedir (Heifetz ve Linsky, 2017). Bu bağlamda uyarlanabilir liderlik, değişen koşullara uyum sağlama ve karmaşık zorlukların üstesinden gelmek için çalışanları ve işletmeleri harekete geçirme becerisine dayanmaktadır. Uyarlanabilir liderler, sadece zorlukları ele almanın ve bunları çözmenin yollarını bulmanın ötesine geçerler, aynı zamanda zorlukları öngörür ve bunların temel nedenlerini tespit etmektedirler (Heifetz ve Linsky, 2017). Genellikle "paylaşılan liderlik", "takım liderliği" ve "demokratik liderlik" ile birbirinin yerine kullanılan dağıtımcı liderlikte ise (Spillane, 2005), ekip üyeleri inisiyatif alma, karar verme ve işletmenin genel başarısına katkıda bulunma konusunda yetkilendirilmektedir. Bu modelde liderlik, grubun çeşitli üyelerinin ortak hedeflere ulaşmak için uzmanlıklarına, bakış açılarına ve güçlü yönlerine katkıda bulunduğu kolektif bir çaba olarak görülmektedir (Spillane, 2005). Bu bağlamda, liderliğin merkezi olmaması ve organizasyonun her bölümüne dağıtılması ile zorlukları ilk fark eden çalışanlar aracılığı ile harekete geçmek mümkündür. Son olarak etik liderlik ise, ahlaki ilkeleri, dürüstlüğü ve etik davranışı vurgulayan bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Etik liderlik, liderlerin değişen çevresel koşullarda çalışanlara saygı, adalet ve dürüstlük gibi temel ahlak kavramlarını sürdürme yeteneğini gerektirmektedir (Ciulla, 2004).

Sonuç olarak, modern liderlik yaklaşımları, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, organizasyonel değişiklikler, çeşitli iş gücü dinamikleri, artan etik ve sosyal sorumluluk gibi faktörler karşısında daha iyi liderlik edebilmek üzere geliştirilmiştir. Dijital çağda etkili bir şekilde liderlik etmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve zihniyetleri kapsayan dijital liderlik ise liderlik gelişimi bağlamında, liderlerin dijital çağda başarılı olmaları için giderek daha önemli hale gelmektedir.

2.1.4 Dijital Dönüşüm ile Değişen Liderlik

Günümüzün hızlı iş ortamında dijital teknolojilerin ortaya çıkışı, organizasyonların çalışma ve liderlerin liderlik etme şeklini yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm, geleneksel liderlik yaklaşımlarının gelişmesine ve dijital çağın taleplerine daha uygun yeni teorilerin araştırılmasına yol açmıştır.

Tarih boyunca teknolojik dönüşüm farklı liderlik türlerini şekillendirmiştir. Bu nedenle liderlik, hiyerarşi, güç, otorite ve kişilik gibi farklı kalıplara dayalı olarak farklı şekillerde gelişmiştir (Zhu vd., 2022). 20. yüzyılın başlarına dayanan özellikler teorisi, etkili liderlerin zeka ve karizma gibi doğuştan gelen özelliklere sahip olduğunu öne sürmekteyken, dijital çağda liderliğin etkinliği genellikle doğuştan gelen özelliklerden ziyade uyum yeteneği ve teknolojik yeterlilikle ölçülmektedir. Bernard Bass (1990) tarafından ortaya atılan etkileşimsel liderlik, çalışanları motive etmek için ödül ve cezaların uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım kısa vadeli sonuçlar doğursa da dijital ortamlarda talep edilen yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesinde yetersiz kalmaktadır. Benzer şekilde, Fred Fiedler (1975) tarafından geliştirilen durumsallık teorisi, liderlik tarzını durumsal faktörlerle uyumlu hale getirmenin önemini vurgulamaktadır. Dijital liderlik, uyarlanabilirliğin önemini kabul ederken, dijital ortamın karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yönetmek için genellikle daha proaktif ve ileriye düşünen bir yaklaşım gerektirmektedir. Dijital liderlik, bilgi teknolojisi aracılığıyla geleneksel liderlikle aynı hedeflere ulaşır (Iriqat ve Khalaf, 2017). Dijital liderlik tanımı, dijitalleşmenin beraberinde getirdiği değişiklikler doğrultusunda geleneksel liderlik tanımlamalarından farklılık göstermektedir (Büyükebeşe vd., 2022). Geleneksel liderliğe benzer şekilde, dijital liderlik, bir kişinin dijital teknolojinin yaygın olarak kullanıldığı bir ortamda başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade eder (Chamakiotis ve Panteli, 2011). Dijital liderlik, dijital ortamın karmaşıklıklarında yol almak için gerekli beceri ve zihniyeti kapsamaktadır. Bu alanda, teknolojiden yararlanma ve yeniliği teşvik etme konusunda liderlere rehberlik edecek çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır. James MacGregor Burns (1978) tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik, olağanüstü sonuçlar elde etmek için takipçilerine ilham vermenin ve onları motive etmenin önemini vurgulamaktadır. Dijital bağlamda bu, organizasyonel değişime ve teknolojik gelişmelere uyum sağlanmasını gerektirmektedir. Ayrıca, Ronald Heifetz ve Marty Linsky (2017) tarafından kavramsallaştırıldığı şekliyle uyarlanabilir liderlik, liderlerin hızla değişen ortamlarda çeviklik ve dayanıklılık, dijital dönüşümün doğasında var olan belirsizliklerin üstesinden gelmek için temel nitelikler sergilemesi ihtiyacını vurgulamaktadır. Organizasyonların ve sistemlerin dijitalleşmeye dönüşmesiyle beraber liderlerin çözmesi gereken yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda gerekli dijital becerilerle bilgilendirilmiş bir lider, liderliği daha büyük ölçüde uygulamakta, fırsatları belirlemekte ve sorumlulukları yerine getirmede daha etkili

olmaktadır (Antonopoulou vd., 2021). Dijital dönüşüm, kavramsal olarak, bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojilerini birleştirerek performansını artırmayı amaçlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Vial, 2019). Dijital dönüşüm, işletmenin her alanında yenilik yapmak için ofis altyapısı, sistemleri ve süreçleri ile ilgili teknolojilerin uygulanmasıdır. İnovasyon ve yeni teknolojiler, organizasyonların temel iş ve süreçleri dijitalleştirmesine yardımcı olur (Araujo vd., 2021). Dijital dönüşüm, işletmelerin geleneksel liderlik modellerini yeniden düşünmelerini ve yeni dijital liderlik biçimlerini benimsemelerini gerektirmektedir (Sürücü vd., 2022). Dijital dönüşümün yükselişi, karmaşık ve sürekli değişen dijital ortamın üstesinden gelebilecek yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Bu yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan dijital liderlik, işletmelerde dijital dönüşümün artan etkisiyle birlikte giderek daha fazla dikkat çeken bir kavramdır. Genel olarak, dijital dönüşüm girişimlerinin başarısı, liderlerin değişimi yönlendirme, yeniliğe ilham verme ve çalışanları dijital çağda yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri için güçlendirme becerilerine bağlıdır. Dijital dönüşüm, hızla gelişen dijital ortamda rekabetçi ve ilgili kalmaya çalışan günümüz işletmeleri için çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu dönüşümü etkili bir şekilde yönetmek için, süreci yönlendirecek ve yönetecek güçlü bir dijital liderlik gereklidir. Dijital liderler sanal ekiplere liderlik edebilmeli, bilgiye dayalı kararlar almak için dijital araçlardan yararlanabilmeli ve bir inovasyon ve çeviklik kültürünü teşvik edebilmelidir (Lambright ve Van Wart, 2015). İşletmeler, dijital dönüşümü benimsedikçe, dijital liderlik, yaratıcılık ve performansı artırmak için teknolojiye dayanarak önemli bir başarı faktörü haline gelmektedir.

Sonuç olarak, dijital ve geleneksel liderlik arasındaki farklar, teknolojinin iş dünyası üzerindeki dönüştürücü etkisiyle şekillenmektedir. Dijital araçların benimsenmesi, şeffaf iletişimin vurgulanması, çeviklik günümüz iş dünyasındaki karmaşıklığı anlamak, çözmek için oldukça önemlidir.

2.1.5 Dijital Liderlik Tanımı

Sanal iletişim ortamlarında liderliğe ilişkin literatür henüz çok yenidir (Purvanova ve Bono, 2009) ve dijital liderlik terimi ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır (Claassen vd., 2021). Dijital liderlik, otantik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlikten birçok unsur içermektedir (Prince, 2018).

Dijital liderlik; bireyler, gruplar ve/veya organizasyonlarda tutum, duygu, düşünce, davranış ve/veya performans değişikliği yaratmak için bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği bir sosyal etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Avolio vd., 2001). Sahyaja ve Rao (2018) dijital liderliği, dijital dönüşüm bilgisine sahip olmak ve bilgi ve teknoloji sürecine geçişe katkıda bulunmak olarak tanımlamaktadır (Sahyaja ve Rao, 2018). Dijital lider, dijital iş stratejisinin tanımlanmasına yardımcı olarak yüksek iş performansına yardımcı olmaktadır (Araujo vd., 2021). Dijital liderlik, bir organizasyondaki herhangi bir hiyerarşik düzeyde gerçekleşebilir ve organizasyon içinde bire bir ve/veya bireyler arası etkileşimleri içermektedir (Araujo vd., 2021). Dijital liderlik, bir organizasyonun inovasyonuna güçlü bir şekilde odaklanan hızlı, hiyerarşik olmayan, ekip odaklı ve iş birlikçi bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Oberer ve Erkollar, 2018). Dijital liderlerin, başarılarının ve liderlik tarzlarının merkezinde, yeni pazar fırsatlarından yararlanmak için kendilerini ve kuruluşlarını harekete geçirmeleri yer alır (Fisk, 2002). Dolayısıyla dijital liderlik, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde ihtiyaç duydukları önemli değişimlere uygun stratejiler geliştirerek hizmet eden bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Sürücü vd., 2022).

2.1.5.1 Dijital Liderlik Üzerine Önceki Araştırmalar

Dijital liderlik, özellikle günümüz işletmelerinde, teknoloji odaklı iş ortamı bağlamında, yönetim ve örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmıştır. Günümüz iş dünyasında dijital liderliğin rolü giderek önem kazanmaktadır. Organizasyonlar teknolojinin getirdiği zorluklar ve fırsatlarla boğuşurken, dijital liderlik alanındaki mevcut araştırmaları anlamak, gelecekteki araştırmalar için kapsamlı bir temel oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır. Dijital liderliği tanımlamak, teknolojinin liderlik uygulamaları üzerindeki dönüştürücü etkisini kabul etmeyi içermektedir. Dijital liderlik, dijital kültür ve dijital yetkinliğin bir birleşimidir (Mihardjo L. W. vd., 2019). Dijital liderliğin geliştirilmesi, firmaya değer yaratmak için liderlik tarzının bir parçası olarak dijital teknolojiyi kullanmak üzere kültür ve dijital yetkinliğin entegrasyonundan oluşur (Mihardjo L. W. vd., 2019). Dijitalleşme sürecinin yenilikçi bir süreç olması ve başarılı bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı dijital liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır (Büyükbeşe vd., 2022). Özünde dijital liderlik, dijital evrimin başlatıcısı olmayı, teknolojiyi ilerleme için kullanmayı ve değişimi bir zorluktan ziyade bir fırsat olarak benimsemeyi içerir. Teknolojik

yeniliklerin uygun şekilde uygulanması gerektiğinden, liderler dijital dönüşümün temelini atmak ve kolaylaştırmak için kritik öneme sahip görünmektedir. Bunu yapabilmek için liderlerin dijital teknolojilerin, işin doğasını değiştirdiğinin farkında olmaları ve çalışma şekillerini buna göre uyarlamaları gerekmektedir. (Hunt, 2015). Teknolojinin hızla değiştiği ve geliştiği dijital çağda işletmeler dijital dönüşüm sürecini başarıyla yönetebilmesi için dijital liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Büyükbeşe vd., 2022). Petry (2018), dijital çağda liderliğin özelliklerini ağ odaklı, katılımcı, açık ve çevik olmak olarak tanımlamaktadır (Petry, 2018). Dijital liderlik, firma kabiliyetinin dijital kabiliyete dönüşmesini sağlayan dinamik kabiliyetlerin geliştirilmesinde merkezi bir faktör haline gelmektedir. Değişimlere uyum sağlamak için sürekli öğrenme de dijital liderliğin geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Mihardjo vd., 2019). Dijital liderlik, işletmeyi yeniden keşfetmek ve pazarları genişletmek için teknolojinin sağladığı fırsatları arar, işletmeyi değişime odaklar ve tüm kaynakları bu değişime doğru harekete geçirir (De Waal vd., 2016). Dijital liderler, değişim ve adaptasyon arasındaki ilişkiyi anlayan, dijital teknolojinin özelliklerini kavrayan ve bunu kültür aktarımı yoluyla kitlesine aktarmakla sorumludur (Türk, 2022). Klein (2020), dijital liderlerin yaratıcı düşünceye, öngörüye ve içgörüye sahip olduğunu savunmuştur. Dijital liderlik, güven geliştirme, çalışanlara gerekli bilgileri sunma, öğrenme rehberleri olarak hareket etme, eleştiri, yeni fikirler ve geri bildirimleri memnuniyetle karşılama ve hızla değişen iş dünyasında yeteneklere güven duyma faaliyetleri ile ilgilidir (Borah vd., 2022).

Dijital liderlik, işletmelerde ilham vermek, rehberlik etmek ve değişimi yönlendirmek için dijital araçlardan ve stratejilerden yararlanma ile karakterize edilir. Dijital liderlik, etik sorumluluk ve çeviklik gibi sosyal becerilerin birleşimidir (Herold, 2016). Dijital liderlerin değişime ayak uydurması ve bu noktada zamanı etkin kullanması, özellikle zaman yönetimi ve verimlilik ilişkisi açısından organizasyonel adaptasyonu desteklemekle beraber, dönüşümün başlatıcısı olmak anlamına da gelmektedir. Dönüşümün başlatıcısı olmak, örgütsel değişimin kaçınılmaz bir yönüdür (Türk, 2022). Dijital liderlik, ekipleri birbirine bağlamak, iletişim kurmak, yenilik yapmak ve güçlendirmek için teknolojinin kullanılmasını kapsar. Uzaktan çalışma ortamlarında liderlik tarzı ve çalışma ortamının rolü çeşitli bağlamlarda araştırma konusu olmuştur. Önceki çalışmalar, liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin karışık sonuçlar göstermiştir (Aziz vd., 2020). Dijital liderlik rolleri, işletmelerin

çözümleri ne zaman ve nasıl elde edeceklerini veya kaynakları ne zaman kullanacaklarını bilmelerine yardımcı olarak paylaşımı teşvik edebilir (Westerman vd., 2014). Özetle, dijital liderlik üzerine yapılan önceki araştırmalar, dijital çağda liderlerin değişen rolünü anlamaya önemli katkılarda bulunmuştur. Organizasyonlar dijital ortamda faaliyetlerini sürdürdükçe, bu alanda devam eden araştırmalar etkili liderlik stratejilerini belirleme konusunda çok önemli olmaya devam etmektedir.

2.1.5.2 Dijital Liderliğin Özellikleri

Dijital liderlik, dijital teknolojilerden etkin bir şekilde yararlanma, inovasyon kültürünü teşvik etme ve dijital dönüşümü sağlama becerisini içerir (Topçuoğlu vd., 2023). Araştırmalar, dijital liderliğin dijital çağda başarı için gerekli olan birkaç temel özelliğini belirlemiştir. Bunlardan biri, sürekli değişim karşısında çeviklik ve esnekliğe odaklanmaktır. Avolio vd.'nin (2009) çalışmasına göre, dijital liderler değişen teknolojilere, pazarlara ve müşteri ihtiyaçlarına hızla adapte olabilmeli, değişen olanaklara uyum sağlamalı, dijital araçları kullanmalı ve belirsizlik karşısında rahat olmalıdır. Dijital liderlerin yeni bilgi teknolojilerine dayalı bilgiyi anlama ve kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Yücebalkan, 2020). Dijital liderler, çalışanlara dijital teknolojileri benimsemeleri ve değişime uyum sağlamaları yönünde ilham veren ve onları motive eden bir vizyon ortaya koyabilirler (Zhu, vd., 2022). Bu vizyon, organizasyonun dijital dönüşüm yolculuğu için bir yol haritası sağlar ve her düzeyde karar alma sürecine rehberlik etmektedir. Bu bağlamda, dijital liderler dijitalleşme süreci için net ve anlamlı bir vizyona sahiptir. Dijital liderler, uzaktan çalışanların kurumsal hedefleri ve bireysel sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarını sağlamaktadır. Dijital liderliğin bir diğer temel özelliği de inovasyon ve yaratıcılığa odaklanmasıdır. Claassen vd.'nin (2021) belirttiği gibi, dijital liderler ileri görüşlü olabilmeli ve büyüme ve yeniliği teşvik etmek için teknolojiden yararlanmak üzere yeni fikirler üretebilmelidir. Dijital liderliğin üçüncü temel özelliği, özellikle sanal ortamlarda iş birliğine ve ekip çalışmasına odaklanmaktır. Liderler, daha iyi çalışma olanakları sağladıklarında, çeşitli teşvikler sunduklarında bu durum çalışanların iş tatmininde, dolayısıyla işe olan bağlılığının artmasında önemli rol oynamaktadır (Kellogg vd., 2020). Dijital liderler, iş birliğini teşvik eder ve çalışanların dijital girişimlere fikir ve uzmanlıklarıyla katkıda bulunmalarını sağlarlar (Zhu vd., 2022). Bu kapsayıcı yaklaşım, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etmenin

yanı sıra sürekli öğrenme ve iyileştirme kültürü oluşturur (Topçuoğlu vd., 2023). Dijital becerilere sahip liderler tarafından yönetilen çalışanlar yeni fikirlere odaklanabilir ve kurumsal hedefleri desteklemek için yeni fikirlerini ortaya koymaya çalışabilirler. Bu, kişiler arası becerilerin yanı sıra sanal iş birliğini kolaylaştırmak için dijital araçlardan yararlanma becerisi gerektirir (Meier vd., 2017). Dijital liderler, dijital girişimleri uygulamak ve dijital dönüşümü yönlendirmek için gerekli beceri ve bilgiye sahiptirler (Zhu vd., 2022). Buna çevik, uyarlanabilir ve deneyime açık olmanın yanı sıra güncel dijital teknolojiler ve bunların işletme üzerindeki olası etkileri hakkında derin bir anlayışa sahip olmak da dahildir (Topçuoğlu vd., 2023).

Genel olarak, dijital liderlik vizyoner düşünme, stratejik uygulama, iş birlikçi liderlik ve yetenek gelişimine odaklanmanın bir arada bulunması ile ilişkilendirilir. Bu özellikler, organizasyonların, dijital ortamın karmaşıklığı içinde etkin bir şekilde yol almasını ve dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları değerlendirmesini sağlar (Zhu vd., 2022). Ayrıca bu özellikler, hızla değişen, teknoloji odaklı bir ortamda liderlik yapmanın geleneksel liderlik biçimlerinden farklı bir dizi beceri ve yetkinlik gerektirdiği görülmektedir.

2.1.5.3 Uzaktan Çalışma Ortamlarında Dijital Liderlik

COVID-19 salgını, birçok bilgi teknolojileri çalışanının sahadan uzaktan çalışma ortamlarına geçişiyle birlikte işletmelerin çalışma biçiminde önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Waizenegger vd., 2020). Uzaktan çalışmanın yükselişi, ekipleri dijital ortamda etkili bir şekilde yönetmek için liderlik yaklaşımlarında bir değişim gerektirmiştir. Dijital liderlik, sanal ekip etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. (Soon ve Salamzadeh, 2021). Uzaktan çalışma ortamlarındaki dijital liderler, ekip iş birliğini sürdürmek için teknolojinin değişen olanaklarını yönlendirmelidir (Waizenegger vd., 2020). COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışma ortamlarında liderlik, dijital araçların ve geçici çözümlerin denenmesi ile ilişkilendirilmiştir (Krehl ve Büttgen, 2022). Liderlerin üretkenliği sağlamak ve ekip uyumunu sürdürmek için stratejilerini uyarlamaları ve dijital araçlardan yararlanmaları çok önemlidir. Uzaktan çalışma ortamlarındaki dijital liderler, dijital ortamın karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yönlendirebilmek için gelişmiş dijital yetkinliklere ve geniş bir hayal gücüne sahip olmalıdır (Tutar ve Güler, 2022).

Uzaktan çalışmanın yükselişi, ekipleri dijital ortamda etkili bir şekilde yönetmek için liderlik yaklaşımlarında bir değişim gerektirdi. Liderlerin üretkenliği sağlamak ve ekip uyumunu sürdürmek için stratejilerini uyarlamaları ve dijital araçlardan yararlanmaları çok önemlidir. Dijital liderlik, işi bilen, iletişim becerileri gelişmiş, dijital teknolojiye hakim ve dijital donanımlarla çalışanları yönlendirebilen liderleri tanımlamaktadır (Benitez vd., 2022) Bu, katılımı ve iş birliğini teşvik etmek için video konferans, anlık mesajlaşma platformları ve sanal ekip kurma faaliyetlerinden yararlanmayı içermektedir. Güven oluşturmak, uzaktan çalışma ortamlarında dijital liderliğin bir diğer kritik yönüdür. Güven, etkili ilişkiler kurmada ve uzaktan çalışan ekiplerin başarısını sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Temelkova (2018), dijital liderlerin bilişim teknolojileri başta olmak üzere, teknolojik faaliyetlerin sürdürüldüğü her organizasyonda liderlik etme becerilerine sahip olmaları gerektiği belirtmektedir (Temelkova, 2018).

Sonuç olarak, uzaktan çalışma ortamlarında dijital liderlik karmaşık ve gelişmekte olan bir çalışma alanıdır. COVID-19 salgını, uzaktan çalışmanın sunduğu zorlukların ve fırsatların üstesinden gelmek için etkili dijital liderliğe duyulan ihtiyacın altını çizmiştir.

2.1.5.4 Sanal Ekipler, İletişim ve Dijital Liderlik

Etkili iletişim, sanal ekiplerde dijital liderliğin kritik bir yönüdür. Dijital liderlik, liderlerden daha fazla esneklik ve yaratıcılığın yanı sıra yaratıcı çözümler ortaya çıkarmayı ve ekipler arasında doğru iletişim kurmayı gerektirir (Toleikiene vd., 2020) Gerçek zamanlı iletişimi kolaylaştırmak ve ekip üyeleriyle düzenli teması sürdürmek için video konferans, anlık mesajlaşma gibi çeşitli iletişim araçlarından yararlanmalıdırlar. Dijital liderler, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında proaktif bir rol oynamalı; bu sayede çalışanlarının motivasyonunu artırarak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri teşvik edebilmelidir (Erhan vd., 2022) Başka bir deyişle, dijital liderler çalışanlarının mevcut sorunlara yönelik yeni çözümlerini çekinmeden sunmalarına izin verir (Erhan vd., 2022).

Sanal ekip üyeleri arasında güven inşa etmek ve bir bağ duygusu geliştirmek etkili bir iş birliği için çok önemlidir. Bireylerin değerleri kurumun değerleriyle örtüştüğünde, dijital liderler organizasyondaki üyelerin benzer değerleri benimsediğini düşünerek

birbirlerine güvenmelerini ve önemli konularda iletişim kurmalarını sağlar (Edelmann vd., 2020). Dijital liderler, iletişim uygulamaları aracılığıyla güven inşa etmek için aktif olarak çalışmalıdır.

2.1.5.5 Dijital Çağda Dijital Liderliğin Önemi

Dijital liderlik, teknolojinin hızla ilerlemesi ve dijital dönüşümün etkisi ile birlikte işletmelerin başarısı için kritik bir unsur haline gelmekte ve teknolojinin gücünü etkin bir şekilde kullanabilen liderlere duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Dijital liderlik dijitalleşme ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Chua vd., 2022). Dijital liderlik, liderlerin geleneksel liderlik becerilerini dijital yetkinliklerle birleştirmesini gerektiren çok yönlü bir kavramdır. Dijital liderlik, işletmelerdeki dijital dönüşüm girişimlerini yönlendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Dijital bir liderin dijital dönüşümüne stratejik yaklaşımı yalnızca dijital gelişimi değil, aynı zamanda genel ilerlemeyi de desteklemektedir (Memon ve Ooi, 2023). Ayrıca dijital liderlik, inovasyon ve çeviklik kültürünün teşvik edilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Dijital liderlik becerileri yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Erhan vd., 2022). Dijital liderliğin temel rollerinden biri, işletme içinde inovasyonu teşvik etmektir. Dijital liderlik, işletmelerin yalnızca değişime uyum sağlamasına değil, aynı zamanda dijital kaynaklardan yararlanarak değişime öncülük etmesine de olanak tanımaktadır. Günümüz iş dünyasında dijital liderler, dijital dönüşümün temelini atarak işletmelerin sürdürülebilir performans avantajları elde etmelerini sağlamaktadır (Chen vd., 2024).

Sonuç olarak, dijital liderlik dijital çağda büyük önem taşımaktadır. Dijital dönüşümü yönlendirir, inovasyonu teşvik eder. Dijital liderlik yeteneklerine öncelik veren ve bunları geliştiren işletmeler, dijital çağda gelişmek ve sürdürülebilir başarı elde etmek için daha iyi bir rekabet avantajına sahiptir.

2.2 Yaratıcı Süreç Katılımı

Yaratıcı süreç katılımı, çalışanların yaratıcılıkla ilgili yöntem veya süreçlere katılımını ifade eder (Du vd., 2015). Bireylerin yaratıcı sürecin çeşitli aşamalarına katılımını kapsar ve yeni fikirlerin ve çözümlerin üretilmesine katkıda bulunur.

2.2.1 Yaratıcılık Tanımı

Örgütsel davranış alanında yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya sürecin oluşturulmasıdır (Woodman vd., 1993). Yaratıcılık, orijinal, değerli ve beklenmedik fikirlerin, ürünlerin veya çözümlerin üretilmesi ile ilişkilendirilen çok yönlü bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Bilişsel süreçlerin, bilginin ve çevresel faktörlerin karmaşık bir etkileşimini içerir.

2.2.2 Yaratıcı Süreç Katılımının Tanımı

Yaratıcı süreç katılımı, sanat, bilim, iş dünyası ve günlük problem çözme dahil olmak üzere çeşitli alanlarda önemli bir rol oynayan çok yönlü bir kavramdır. Yaratıcı süreç katılımı, çalışanların yaratıcılıkla ilgili yöntemlere veya süreçlere katılımını ifade etmektedir (Du vd., 2015). Araştırmacılar, yaratıcı süreç katılımı yüksek olan bireylerin sorunu tanımlamak, ilgili bilgileri aramak ve olasılıkları keşfetmek için daha fazla çaba harcama eğiliminde olduklarını ve dolayısıyla hem yeni hem de faydalı çözümler üretme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır (Tan vd., 2016). Yaratıcı katılımın özü, yeni ve değerli fikirlerin üretilmesine yol açan duygular ve eylemler arasındaki dinamik etkileşimde yatmaktadır. Lee ve Kemple (2014) deneyime açıklığı, bireyin yeni deneyimler yaşamaya yönelik istekliliğinin derecesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, McCrae'ye (1987) göre, deneyime açık olan insanlar alışılmadık olan durumlara karşı daha rahattır ve deneyime kapalı olanlara kıyasla yeni bir şey denemek için daha fazla motive olmaktadır.

Yaratıcılık kapsamlı araştırmalara konu olsa da yaratıcı süreç katılımını tanımlamak karmaşık bir süreç olmaya devam etmektedir. Yaratıcı süreç katılımının etkinliğine çeşitli faktörler katkıda bulunur. Destekleyici ve açık fikirli ortamlar gibi çevresel faktörler yaratıcılığı artırmaktadır. Ayrıca, belirsizlik ile başa çıkma, risk alma eğilimi ve içsel motivasyon gibi bireysel özellikler, kişinin yaratıcı bir şekilde katılım gösterme becerisini önemli ölçüde etkiler. Fikir alışverişi ve geri bildirim yaratıcı düşüncüyü teşvik edebileceğinden, iş birliği ve farklı bakış açıları da çok önemli bir rol oynamaktadır.

Yaratıcı süreçler, problem tanımlama, bilgi arama ve bilgi işleme ve fikir üretme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Zhang ve Bartol, 2010). Yaratıcı süreçler, yaratıcı ve yenilikçi sonuçlar için potansiyeli artırabildikleri ve muhtemelen genel performansın artmasına neden oldukları için önemlidir (Kanter, 1988).

2.2.2.1 Yaratıcı Süreç Katılımı Üzerine Önceki Araştırmalar

Yaratıcı süreç katılımı üzerine yapılan önceki araştırmalar, bireylerin yaratıcı çabalara aktif katılımının dinamiklerini, öncüllerini ve sonuçlarını incelemiştir. Organizasyonlar giderek daha karmaşık ve dinamik hale geldikçe, insan davranışını motive eden bir güç olarak merak, bireysel ve örgütsel başarıya katkıda bulunan bir unsur olarak giderek daha önemli hale geleceği için etkili yaratıcı problem çözmenin bir belirleyicisi olmaktadır (Hardy III vd., 2017). Çalışanlar işlerine karşı daha fazla merak duyduklarında, işle ilgili sorunları tespit etmek ve yeni ve yaratıcı fikirler üretmek için yaratıcı süreçlere daha fazla katılma eğilimindedir (Müceldili vd., 2020). Yaratıcılık genellikle yeni, faydalı fikirlerin veya sorun çözümlerinin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile vd., 2005). Çalışanlar, yaratıcılığın önemini kavradıklarında yaratıcı süreçlere daha aktif katılım sağlamaktadır (Gilson ve Shalley, 2004).

Zhang (2010), yaratıcı süreç katılımının hem psikolojik güçlendirme hem de içsel motivasyon açısından yaratıcılık için önemli bir aracı rolü olduğunu öne sürmüştür. Psikolojik güçlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisinin bir kısmı doğrudan ve ayrıca içsel motivasyon yoluyla dolaylı olarak yaratıcı süreç katılımı üzerindeki etkisinden kaynaklanır (Zhang ve Bartol, 2010). Tan vd.'nin (2017) çalışmasına göre, yaratıcı süreç katılımı yaratıcı performans için hayati bir rol oynamaktadır. Yaratıcı süreçler, yaratıcı performans için vazgeçilmezdir (Henker vd., 2015). Sorun tanımlama ve bilgi arama gibi yaratıcılıkla ilgili faaliyetlerle daha fazla meşgul olan bireyler, daha yüksek yaratıcılığa sahip olma eğilimindedir (Seng Tan vd., 2017).

Yaratıcı fikirlerin üretilmesi için yaratıcı süreçler kritik öneme sahip olduğundan, yöneticilerin çalışanları yaratıcı süreçlere katılmaya teşvik etmenin etkili yollarını araması gerekmektedir (Ou vd., 2018). Yaratıcılığı, yaratıcı sonuçlardan önce gelen bir süreç olarak tanımlayan Mahmood vd.'nin (2017) çalışmasına göre; görev karmaşıklığı ve inovasyon desteği gibi ılımlı değişkenlerin kullanılması, çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını sağlamak için liderliğin önemli bir görevi olduğunu

vurgulamaktadır. Liderin, aynı anda birden fazla süreci etkileyebilecek yaratıcı problem çözmei kolaylaştırmada oynayabileceği önemli bir rol, bilgi ve bilgiye erişimi sağlamak ve paylaşımını teşvik etmektir (Reiter-Palmon ve Illies, 2004). Bilginin, yaratıcı problem çözmei geliştirip geliştirmeyeceği, kişinin sahip olduğu bilgi işleme becerisi düzeyine bağlıdır (Reiter-Palmon vd., 1997). Çalışanların yaratıcı çabaları, özellikle bilgi yoğun sektörlerde, işletmelerin zorlu sorunlara ve çevresel dinamiklere yanıt verebilirliğini belirlemektedir (Chang ve Shih, 2018).

2.2.3 Yaratıcı Süreç Katılımına Etki Eden Faktörler

Bu alandaki araştırmalar bilişsel, motivasyonel, sosyal ve çevresel faktörlerin yaratıcı süreç katılımı üzerindeki etkisini incelemektedir. Yaratıcı süreç katılımı yoluyla işleyen içsel motivasyonun yaratıcı performans üzerinde, yaratıcı performans üzerindeki doğrudan etkisinden daha güçlü bir dolaylı etkiye sahiptir (Zhang ve Bartol, 2010). Çok sayıda faktör bireylerin yaratıcı sürece katılımına istek ve becerilerini etkilemektedir. Liderin yaratıcılığı teşvik etmesi, psikolojik güçlendirme ve yaratıcı sürece katılım arasındaki bağlantıyı kolaylaştırır. Buna göre, liderlerin çalışanların dikkatini yaratıcılığa ulaşmak için etkili süreçlere yönlendirmede oynayabilecekleri önemli rolü de göstermektedir (Zhang ve Bartol, 2010). Yaratıcı süreç katılımı doğrusal bir süreç değildir, aksine çeşitli aşamalardan geçer. İlk aşama, bireylerin bir problemi tanımlaması ile başlar. Bireylerin bilgi topladığı, farklı bakış açılarını keşfettiği ve zorluğun üstesinden gelmek için gerekli bilgiyi edinmesi ile devam eder.

Son olarak, fikir üretme aşaması, uygulanabilir olup olmadığını belirlemek üzere üretilen fikirlerin test edilmesini içerir. Bireyler sürece asgari düzeyde katıldıklarında yeni ve faydalı olmayan basit çözümler ortaya çıkabilir. Öte yandan, bir birey bir sorunu daha iyi tanımlamak için çaba harcadığında, mümkün olduğunca çok bilgi edindiğinde ve çok sayıda fikir ve alternatif ürettiğinde hem yeni hem de faydalı çözümlerin üretilmesi daha olasıdır (Zhang ve Bartol, 2010).

2.2.4 Yaratıcı Süreç Katılımının Boyutları

Yaratıcı süreç katılımı, bireylerin yaratıcı faaliyetlere katılımının çeşitli süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Yaratıcı süreç katılımı, çalışanların yaratıcılıkla ilişkili yöntem ve süreçlerle meşgul olmasını ifade etmektedir. Üç temel boyuta dayanmaktadır, bu boyutlar sırasıyla: problem tanımlama, bilgi işleme ve tanımlanan problemi çözmek için bir fikir üretme olarak tanımlanmıştır (Caniels, 2019).

2.2.4.1 Problem Tanımlama

Bir birey bir sorunu daha iyi tanımlamak için çaba harcadığında, mümkün olduğunca çok bilgi edindiğinde ve çok sayıda fikir ve alternatif ürettiğinde hem yeni hem de faydalı çözümlerin üretilmesi daha olasıdır. Yaratıcılık, yeni problem çözümlerinin üretilmesini gerektirir. Seçilen alternatiflerin uygulanabilir çözümler sunması gerektiğinden, potansiyel faydaları açısından değerlendirilmeleri gerekir. Hem bilgi hem de bu bilgiyi uygulamaya yönelik kurallar yaratıcı kapasiteye katkıda bulunmalıdır (Mumford vd., 1991). Yani problem tanımlama, yaratıcı sürece katılımın kritik bir boyutudur ve eldeki yaratıcı zorluk ya da görevin formüle edilmesi ve netleştirilmesini içerir. Etkili sorun tanımı, sonraki yaratıcı çözümlere rehberlik etmesi için önemlidir.

Yaratıcı süreç katılımının bu aşamasında yöneticilerinin desteğinin rolü oldukça önemlidir. Problem tanımlama veya bilgi arama gibi yaratıcı katılım süreci aşamalarında, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek, sürecin tamamının verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Problem tanımlama veya bilgi arama gibi yaratıcı katılım süreçlerinde, çalışanlar yöneticilerinden bazı destekler alırlarsa çok fayda sağlayacaklardır (Du vd., 2015).

2.2.4.2 Bilgi İşleme

Bilgi arama, yaratıcı süreç katılımının bir diğer önemli boyutudur. Bir birey bir sorunu daha iyi tanımlamak için çaba harcadığında, mümkün olduğunca çok bilgi edindiğinde ve çok sayıda fikir ve alternatif ürettiğinde hem yeni hem de faydalı çözümlerin üretilmesi daha olasıdır (Zhang ve Bartol, 2010). Yaratıcılığı zenginleştirmek için gerekli bilgi, veri ve önsezilerin araştırılması ve edinilmesi gerekir. Çalışanlar yaratıcı

faaliyetlere katıldıklarında, sadece yeni fikirleri sunma düzeylerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda problem tanımlama ve bilgi arama süreci yoluyla etkileşim düzeyini de arttırılabilir. Bu tür bir etkileşim, daha yüksek performans seviyelerine etkili bir şekilde katkıda bulunacaktır (Du vd., 2015).

2.2.4.3 Fikir Üretme

Fikir üretme, yaratıcı süreç katılımının temel unsurlarından biridir. Bu boyut, genellikle beyin fırtınası ve fikir üretme süreçleri yoluyla çok çeşitli yaratıcı fikirlerin veya çözümlerin üretilmesini içerir. Bu nedenle, bilgi üretme çabaları, veri araştırmaları, saha gözlemleri vb. hedefe yönelik olmalı ve çalışmaya devam etmek için gereken temel gerçeklere odaklanmaktadır (Mumford, 2000). Ekip yaratıcılığı için ortak beklentiler ve normlar sağlayabileceği için, rutin süreçlerin az olması yaratıcı sürecin fikir üretimi aşamasında ekip yaratıcılığı için faydalı olmaktadır (Derue ve Rosso, 2009). Yaratıcı düşüncenin anahtarı, yeni anlayışlar veya yeni kavramsal çerçeveler geliştirmek için bilgi ve kavramların birleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gibi görünmektedir (Mumford, 2000).

2.2.5 Dijital Çağda Yaratıcı Süreç Katılımının Önemi

İnovasyon ve yaratıcı problem çözmenin çok önemli olduğu dijital çağda, yaratıcı süreç katılımının rolü giderek daha önemli hale gelmektedir. Darvishmotevali vd'nin (2020) çalışması; organizasyonların daha çevik olmaları halinde çevresel belirsizlikle başa çıkabileceklerini ve yaratıcı olmaya devam edebileceklerini göstermektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için liderliğin yaratıcılığı teşvik etme, cesaretlendirme ve destekleme konusunda aktif bir rol oynaması gerekmektedir (Shalley ve Gilson, 2004). Yaratıcı çabaların iş birliğine dayalı doğası, bireyleri yeni fikirler, bakış açıları ve çözümler keşfetmeye teşvik etmektedir. Sürekli teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir dünyada, yaratıcı düşünme ve değişime uyum sağlama becerisi oldukça önemlidir. Bu doğrultuda yaratıcılığa ayrılan zamanın ve zaman yönetiminde sağlanan esnekliğin artırılması, görevin doğası ve karmaşıklığı göz önünde bulundurularak yönetilmesi, insanların bir dizi bilgi kaynağıyla çalışması gereken görevlerde daha fazla zaman ve esnekliğe sahip olması, yeni fikirler üretirken farklı düşünce yapıları ve bilgi kaynaklarının sentezlenmesi gerekmektedir (Mumford, 2000). Sonuç olarak, yaratıcı

süreç katılımı birçok boyutu kapsayan karmaşık ve dinamik bir olgudur. Yaratıcı katılımı anlamak ve tanımlamak, çeşitli disiplinlerde inovasyonu teşvik etmek için oldukça önemlidir. Araştırmalar yaratıcılığın inceliklerini ortaya çıkarmaya devam ettikçe, yaratıcı süreç katılımının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması, yaratıcı düşünceyi teşvik eden ve geliştiren stratejilerin ve ortamların geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

2.3 Çeviklik Performansı

İş dünyasında, çeviklik performansı kavramı, sürdürülebilir başarıya ulaşmada çok önemli bir faktör olarak ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda performans, yalnızca sonuçların değil, bir organizasyonun sürekli gelişen bir ortamındaki karmaşıklıkların da göz önüne alındığı bütünsel bir değerlendirmedir. Hızlı ve çoğu zaman öngörülemeyen değişimle karşı karşıya kalındığında, fırsatları ve tehditleri kolaylıkla, hızla ve maharetle tespit etme ve bunlara yanıt verme becerisi olarak tanımlanan çeviklik, uyumun yanı sıra önemli bir iş zorunluluğu olarak ortaya çıkmıştır (Talion ve Pinsonneault, 2011). Bir organizasyonun faaliyetlerini yürüttüğü verimlilik, etkinlik ve uyarlanabilirlik konularını incelemektedir. Çeviklik performansı, bir organizasyonun değişikliklere, zorluklara ve fırsatlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlayan dinamik bir yetenektir ve günümüzün dinamik iş ekosisteminde stratejik yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır.

2.3.1 Performans Tanımı

Performansın teriminin muğlak olduğu ve basit bir tanımının yapılamayacağı kabul edilmektedir. Ghalem vd'nin (2016) yapmış olduğu çalışmaya göre performans; tek bir tanımı olmayan çok boyutlu bir terimdir. Bu bağlamda performans, etkinlik ve verimlilik olmak üzere iki unsura bağlıdır (Ghalem vd., 2016). Performans statik bir ölçü değil, değişen iş ortamıyla birlikte gelişen dinamik bir kavramdır. Yalnızca mevcut hedeflere ulaşmakla değil, aynı zamanda organizasyonu gelecekteki başarı için konumlandırmakla da ilgilidir. Performans, belirli amaçlara ulaşmak için gösterilen toplam çaba, harcanan zaman, yapılan iş ve yapılacak tüm işlerin bütünü olarak adlandırılmaktadır (Tekin, 2019). Performans, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayan ve kişilerin denetiminde olan eylemler ve davranışlardır

(Bağcı, 2018). Performans ölçümlerinin kullanılmasındaki amaç, yöneticilerin kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri için bilgi ve motivasyona sahip olmalarını sağlayacak şekilde yönetsel davranışları etkilemektir (Otley, 1999).

Çalışan performansının birçok boyutu ve yapısı tanımlanmıştır. Tablo 2.3'te çalışan performansına dair temel araştırmalar belirtilmiştir (Pradhan ve Jena, 2017).

Tablo 2.3: Çalışan Performansına İlişkin Temel Araştırmalar (Pradhan ve Jena, 2017)

Yazar	Çalışan Performansı Unsurları
Kennedy, Lassk ve Burns, (2001)	• İş rolü yetkilendirmesi • Müşterilere karşı davranış • Ekip çalışması
Borman vd., (2001)	• Vicdani inisiyatif • Kişisel ve organizasyonel destek
McCook, (2002)	• Algılanan çaba • İş arkadaşlarından memnuniyet • Ödül fırsatı
Johnson, (2003)	• İş performansı • Bağlamsal performans
Parker, Williams ve Turner (2006)	• Proaktif çalışma davranışı • Problem çözme • Fikir uygulama
Griffin vd., (2007)	• Bireysel görev yeterliliği • Bireysel görev uyarlanabilirliği • Bireysel görev proaktivitesi • Ekip üyesi görev yeterliliği • Ekip üyesi görev uyarlanabilirliği • Ekip üyesi görev proaktivitesi • Örgütsel görev yeterliliği • Örgütsel görev uyarlanabilirliği • Örgütsel görev proaktivitesi
Schepers, (2011)	• İş performansı • Disiplinli çaba
Audrey ve Patrice, (2012)	• Yaratıcılık • Zorluklar karşısında tepkisellik • Kişilerarası uyumluluk • Eğitim çabaları • İşle ilgili stresle başa çıkma
Koopmans, Berhnaards, Hildebrandt, Vet ve Berk, (2014)	• Görev performansı • Bağlamsal performans • Üretkenlik karşıtı iş davranışı

Çeviklik alanındaki performans tanımı çok yönlüdür ve geleneksel ölçütlerin ötesinde çeşitli boyutları kapsar. Çeviklik bağlamında performansın inceliklerini anlamak, modern iş ortamının sürekli akışı içinde dirençli ve rekabetçi kalmayı hedefleyen organizasyonlar için önemlidir.

2.3.2 Çeviklik Tanımı

Belirsiz ve öngörülemeyen ortamlarla nasıl başa çıkılacağına dair öneriler arasında çeviklik kavramı son zamanlarda popüler olan bir konudur (Harsch ve Festing, 2019). Çeviklik, beklenmedik değişikliklerle başa çıkabilme, iş ortamının benzeri görülmemiş tehditlerine karşı koyabilme ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanabilme becerisidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, iş ortamının dinamik doğasına yönelik proaktif ve öngörülü bir yaklaşımı içerir. Bu doğrultuda çeviklik, dinamik bir ortamda hareket etmelerini sağlaması bakımından işletmeler için bir kolaylaştırıcı olarak kabul edilmektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Çevikliğin tanımı esneklik, yenilikçilik ve yanıt verebilirliğin stratejik bir karışımını kapsar. Sürekli öğrenmeye değer veren, değişime açık ve belirsizliklerin üstesinden gelebilen bir kurum kültürünü ifade eder. Çevik organizasyon, uyarlanabilir ve esnek organizasyon kavramlarının tüm önemli kavramlarını birleştirebilen bu fikrin gelişiminin en son aşamasını temsil eder. Çeviklik üzerine yapılan çalışmalarda uyarlanabilir ve esnek organizasyonla ilgili bazı fikir ve uygulamalardan yararlanılsa da organizasyon ve yönetim alanında bu konuyla ilgili birçok önemli gelişme göz ardı edilmiştir (Sherehiy vd., 2007).

2.3.2.1 Çeviklik Performansı Üzerine Önceki Araştırmalar

Çalışan performansı, organizasyonların belirli amaçlara ulaşmasına yardımcı olan çalışanların iş çıktıları ve çalışanların davranışlar bütünüdür (Viswesvaran ve Ones, 2005). Çalışan performansı, organizasyondaki hedeflerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan süreçleri veya faaliyetleri içermektedir (Hogarh, 2012). Çeviklik performansı, işletmelerin yalnızca zorlukları sorunsuz bir şekilde aşmalarını değil, aynı zamanda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmalarını da sağlamaktadır. Bu performans unsuru, bir işletmenin sürekli değişen koşullarla birlikte değişime entegre olmasında oldukça önemli bir göstergesidir ve belirsizlik karşısında esnek ve rekabetçi

kalmasını sağlamaktadır. Plonka'ya göre çeviklik performansı, öğrenmeye ve kişisel gelişimi teşvik etmek, değişime uyum sağlamak, yeni fikirlere ve teknolojilere hızlıca adapte olabilmek, çözüm odaklı yaklaşımlara ve sorun çözme becerilerine sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Plonka, 1997). İşletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için, iş ortamlarındaki artan değişim ve karmaşıklık düzeyine uygun bir kurumsal çeviklik düzeyi geliştirmeleri gerekmektedir (Joiner ve Josephs, 2007). Önceki araştırmalar çevikliğin çok yönlü doğasını vurgulamakla beraber, fırsatların algılanması, bunların değerlendirilmesi ve stratejilerin buna göre şekillendirilmesindeki rolünün önemini vurgulamaktadır.

Gelişen bilgi birikimi, çevikliğin herkese uyan tek bir kavram olmadığını altını çizmektedir. Bu kapsamda çeviklik tanımı sektörlere, kurumsal yapılara ve çevresel bağlamlara göre değişmektedir. Çeviklik, temelde; beklenmedik değişikliklerle başa çıkabilme, iş ortamının benzeri görülmemiş tehditlerine karşı koyabilme ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanabilme becerisidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, beklenmeyene hızla yanıt vermekle ilgilidir (Chonko ve Jones, 2005). Gunasekaran çevikliğı, ileri teknolojilerde beceri sahibi olmak, takım çalışmasına ve iş birliğine entegre olabilmek, çok fonksiyonlu bir iş gücü ve kendi kendine liderlik etme olarak tanımlanmaktadır (Gunasekaran, 1999). Çeviklik, bilgi düzeylerine, öğrenme istekliliğine ve işletmenin çevik olmayı hedeflemesi halinde ortaya çıkması gereken çeşitli kurumsal destek faaliyetlerine dayanmaktadır (Alavi S. vd., 2014). Çevik olmak için stratejik niyet ve rekabet avantajı elde etmek için şirketin temel yetkinliklerinden yararlanmak esastır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Çeviklik, bir organizasyonun iç ve dış iş ortamındaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve değişim nedeniyle ortaya çıkan fırsatları yakalamak için değişikliklerle ilgili olarak proaktif bir şekilde hareket etme yeteneğı olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Çeviklik, firmaların ürün ve hizmet yenilikler yoluyla değer yaratma ve rekabet performanslarını sürekli olarak geliştirmenin temelini oluşturur (Sambamurthy vd., 2003).

Çeviklik, bir organizasyonun iç ve dış koşullardaki değişimler doğrultusunda, kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde değer yaratan ve değeri koruyan, daha yüksek getirili faaliyetlere yeniden dağıtma ve yönlendirme kapasitesi olarak adlandırılmaktadır (Teece vd., 2016). Ayrıca çeviklik, bir firmanın müşterilerle etkileşim, iç operasyonların düzenlenmesi ve dış iş ortakları ekosisteminin

kullanımıyla ilgili yeteneklerini de kapsamaktadır. Çevik firmalar, rekabetçi fırsatları sürekli olarak algılar ve değerlendirmek için gerekli bilgi ve varlıkları bir araya getirir (Sambamurthy vd., 2003). Daha fazla çevikliğe sahip olan işletmeler, hızlı değişim ve birbirine bağlı ilişkilerle başa çıkmada daha etkilidir, daha iyi iş sonuçları üretir ve paydaşları için daha fazla değer katmaktadır (Joiner, 2019). Çeviklik, değişime hazırlıklı olmak, müşterilere hızlı bir şekilde yanıt vermek ve genellikle temel ürünün ötesinde ürün ve hizmetler sunmak anlamına geldiği için, kurumsal desteğe ve kaynaklara sahip olmakla ilgilidir (Chonko ve Jones, 2005). İşletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için, iş ortamlarındaki artan değişim ve karmaşıklık düzeyine uygun bir kurumsal çeviklik düzeyi geliştirmeleri gerekmektedir (Joiner ve Josephs, 2007). İşletmelerin benzersiz durumlar karşısında uyumlu stratejilerin şekillendirilmesinde çeviklik önemli bir rol oynamaktadır.

2.3.3 Çeviklik Boyutları

Çeviklik, bir organizasyonun belirsizlik ve değişimin ortasında başarılı olmasına katkıda bulunan çeşitli boyutları kapsamaktadır. Bu boyutlar arasında çevik organizasyonların temelini oluşturan proaktiflik, uyumluluk ve esneklik yer almaktadır (Alavi S. vd., 2014).

2.3.3.1 Proaktiflik

İş dünyasında proaktif olmak, çevresel şartları iyileştirmek ya da daha iyi şartlar oluştururken problem çözme ve karar verme konusunda stratejik, ileriye düşünen bir yaklaşım benimsemek anlamına gelmektedir (Crant, 2000). Proaktif davranış, kişinin değişen çevre üzerinde olumlu etkisi olan eylemleri başlatması; yeni çevreye daha iyi uyum sağlamak için kendini değiştirmek veya modifiye etmek; değişen çevreye rağmen proaktif veya reaktif davranışlardan herhangi birinin uygun olmayabileceği durumlarda işlev görmeye devam edebilmektir (Griffin ve Hesketh, 2003). Bu bağlamda proaktif davranış; değişen çevredeki sorunların farkında olmak, bu sorunlara yapıcı çözümler üretmek ve bu çözümleri uygulamak anlamına gelmektedir. Bu boyut, farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip insanlarla çalışırken kişiler arası ve kültürel uyum yeteneğini içermektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014).

2.3.3.2 Uyumluluk

Uyumluluk boyutu yeni becerilerin, görevlerin, teknolojilerin ve prosedürlerin sürekli öğrenilmesini içermektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Uyumluluk, değişen koşullara yanıt olarak uyum sağlama ve gelişme yeteneğidir. Ayrıca, uyumlu davranış, birden fazla rol üstlenebilme, bir rolden diğerine kolayca geçebilme ve farklı ekiplerde farklı görevler üzerinde aynı anda çalışabilme becerisi ve yetkinliği olan mesleki esnekliği gerektirmektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Çevik organizasyonlar, gelişen pazar dinamikleri veya işletme içi zorluklar karşısında stratejilerini değiştirme, kaynakları yeniden tahsis etme ve süreçleri hızlı bir şekilde değiştirme esnekliğine sahiptirler. Uyumluluk boyutu, kişinin kendisi ya da davranışlarını yeni çevrelere uyumlu hale getirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Griffin ve Hesketh, 2003). Uyumluluk, belirsizlik ve hızla değişen müşteri talepleri karşısında dirençli kalmalarını sağlamaktadır.

2.3.3.3 Esneklik

Esneklik boyutu, stres altında, değişen bir çevreye rağmen veya bir sorunu çözmek için uygulanan stratejiler başarısız olduğunda verimli bir şekilde işlev görme yeteneğini tanımlamaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Esneklik, değişen ihtiyaçları karşılamak için kaynakları hızlı ve verimli bir şekilde yeniden tahsis etme, yetenekleri yeniden dağıtma ve iş akışlarını ayarlama becerisini gerektirmektedir. Bu boyuta şunlar dahildir: 1) değişikliklere, yeni fikirlere ve teknolojiye karşı olumlu tutum; 2) belirsiz ve beklenmedik durumlara, görüş ve yaklaşım farklılıklarına karşı tolerans; 3) stresli durumlara karşı tolerans ve stresle başa çıkma (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Örgütsel anlamda esneklik, örgütlerin iç yapılarını, karar mekanizmalarını, yönetim ve üretim süreçlerini içinde bulundukları çevresel koşullara göre değiştirmeleri ve ihtiyaç halinde esnetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Reed ve Blunsdon, 1998). Çevik organizasyonlar, çalışanları özerk kararlar alma ve yeni yaklaşımlar deneme konusunda güçlendirerek bir esneklik kültürünü teşvik etmektedir. Bu sayede çalışanlar yer aldıkları ekiplerde ve edindikleri görevlerde bilgilerini ve tecrübelerini arttırarak iş gücü esnekliğine katkı sağlamaktadır (Sumukadas ve Sawhney, 2004).

Sonuç olarak, proaktiflik, uyumluluk ve esneklik örgütsel çevikliğin temel

boyutlarıdır. Organizasyonlar bu boyutları geliştirerek günümüzün hızla değişen iş dünyasında karmaşıklıkların üstesinden daha iyi gelebilir, zorluklara yanıt verebilir ve fırsatlardan faydalanabilir. Çevikliği temel bir kurumsal değer olarak benimsemek, kurumların belirsizlik karşısında gelişmesini, inovasyonu, büyümeyi ve sürdürülebilir başarıyı teşvik etmesini sağlamaktadır.

2.3.4 Çevikliği Etkileyen Unsurlar

Bir işletmenin çevikliğini etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Çevikliğini etkileyen unsurların anlaşılması, hızla değişen ortamlarda başarılı olmak isteyen işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Yeniliğe ve değişime değer veren ayrıca iş birliğini teşvik eden bir kültür çevikliğini desteklemektedir.

Örgüt kültürü, bir işletmenin çevik olma becerisini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Chonko ve Jones (2005) tarafından yapılan çalışmada kültür, çevikliğin başlıca kaynağı olarak belirtilmiştir. Çünkü uyarlanabilirliği, yeniliği ve iş birliğini teşvik eden bir kültür, çalışanları değişime uyum sağlamasına ve yaratıcı düşünmesine teşvik ederek çevikliğin gelişmesi için katkı sağlamaktadır.

Liderlik, çevikliğin şekillendirilmesinde kritik bir rol oynayan bir diğer faktördür. Khalid vd'nin (2020) araştırması, etkili liderlik uygulamalarının çevikliğe olumlu etki ettiğini ileri sürmektedir. Araştırma bulguları, liderlerin öncelikle proaktiflik becerilerini ve bununla birlikte yenilikçilik, karar verme ve risk alma becerilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu becerilerin geliştirilmesi, girişimci liderlik davranışını güçlendirmekte ve bu da örgütsel çevikliğin geliştirilmesini olumlu etkilemektedir.

Teknolojik faktörler, örgütsel çevikliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Yapay zeka, bulut bilişim ve veri analitiği gibi ileri teknolojilerden yararlanmak, organizasyonların operasyonlarını kolaylaştırmasına, pazar trendlerini öngörmesine ve müşteri deneyimlerini iyileştirmesine olanak tanımaktadır. Bunun için dijital yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi, eğitim fırsatlarının sağlanması ve sürekli öğrenme ve büyümeyi teşvik eden destekleyici bir ortam yaratılması gerekmektedir (Chuang ve Eversole, 2022). Bir inovasyon kültürünün benimsenmesi, çevikliğini ve esnekliğini arttıran son teknoloji çözümlerin geliştirilmesini desteklemektedir.

Sonuç olarak çeviklik, birbiriyle bağlantılı çeşitli unsurlardan etkilenen çok yönlü bir

kavramdır. Organizasyon kültürü, liderlik uygulamaları, teknolojik altyapı gibi unsurlar organizasyon çevikliğini ve dinamik ortamlarda başarılı olma becerisini etkilemektedir. Bu unsurların tanınması ve stratejik olarak ele alınması, çevikliği geliştirmeyi ve sürdürmeyi amaçlayan organizasyonlar için oldukça önemlidir.

2.3.5 Çevik Organizasyonlar

Her organizasyon, içinde bulunduğu koşulları, iş dünyasından aldığı tehditleri ve sorunları çözmelerini sağlayacak bazı adımları ve ayrıca ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma yollarını aramak üzere oluşmuştur (Sharifi ve Zhang, 1999). Çevik organizasyonlar, değişimi kolaylıkla yönlendirebilme, pazar dinamiklerine yanıt olarak hızla dönebilme ve yenilikçiliği teşvik etme becerileriyle karakterize edilmektedir. Dijitalleşme aracılığıyla, çevik organizasyonlar daha hızlı gelişerek çalışanların yeniliğe bakış açıları konusunda katkıda bulunmaktadır (Varshney, 2020). Bu organizasyonlar faaliyetlerinde esnekliğe, uyarlanabilirliğe ve sürekli iyileştirmeye öncelik verirler. Bu kavramlar, organizasyonda, karşılaşılan zorlukları ve sorunları çözmelerini sağlamak ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak amacıyla göze çarpar (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, organizasyonların değişen çevre şartlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırdığı için yaratıcılığa dolayısıyla yenilikçiliğe imkan sağlamaktadır (Abrishamkar vd., 2021). Çevik organizasyonlar, katı yapılar değildir; bunun yerine değişimi bir fırsat olarak benimseyen esnek yapılardır. Çevik organizasyon kavramının sentezlenebilmesi için, öngörülemeyen ve değişen çevrenin yönetilmesine ilişkin önemli bilgilerin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2.3.6 Dijital Çağda Çevikliğin Önemi

Dijital çağda çeviklik, hızla gelişen bir ortamda başarılı olmayı hedefleyen organizasyonlar için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Çeviklik kavramı olarak iki ana faktörden oluşur. Bunlardan ilki; değişime (beklenen veya beklenmeyen) uygun şekillerde ve zamanında yanıt vermek ikincisi ise değişimlerden faydalanmak ve bunları fırsat olarak değerlendirmek. Bunlar işletmenin iş ortamındaki değişiklikleri algılama, sezme ve öngörme gibi temel bir yeteneğini gerektirir (Sharifi ve Zhang, 1999). Bu açıdan teknolojik gelişmelerin hızı ve tüketicilerin sürekli değişen beklentileri, proaktif ve çevik bir yaklaşım gerektirmektedir. Çeviklik,

organizasyonun çevik olmayı istemesi durumunda ortaya çıkabilecek kurumsal destek faaliyetlerine dayanmaktadır (Chonko ve Jones, 2005). Organizasyonlar rekabetçi kalmak için çabalarırken, çevikliğin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, dayanıklılığı ve sürdürülebilirliği teşvik eden stratejilerin şekillendirilmesinde çok önemlidir. Çeviklik, iş ortamındaki değişiklikleri tespit etme ve uygun becerileri sağlayarak bunlara yanıt verme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, organizasyonların dijital dönüşümün sunduğu fırsatlardan yararlanmasını, yıkıcı teknolojilere etkili bir şekilde yanıt vermesini ve öngörülemez zorluklar karşısında dirençli kalmasını sağlar. İşletmeler giderek daha fazla küresel, birbirine bağlı ve teknolojik olarak yönlendirilen bir ortamda faaliyet gösterdiğinden, çevikliğin önemi göz ardı edilemez, dijital çağda hayatta kalmanın, rekabet edebilirliğin ve sürdürülebilir başarının anahtarıdır.

3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

3.1 Dijital Liderlik ve Yaratıcı Süreç Katılımı Arasındaki İlişki

Liderlik, yaratıcı performansın beslenebileceği bir ortam sağlamada kilit bir rol oynamaktadır (Harsch ve Festing, 2019). Özellikle, teknolojiden etkin bir şekilde yararlanan ve iş birliği kültürünü teşvik eden dijital liderlerin, çalışanları yaratıcı sürece aktif olarak katılmaları için güçlendireceği ve böylece inovasyonu ve kurumsal büyümeyi teşvik edeceği beklenmektedir. Dijital liderlik çalışanların daha yaratıcı işlerle uğraşmak için zamana, motivasyona ve yeteneğe sahip olmalarını sağlayacak olumlu etkileşimlerini desteklemektedir (Wang vd., 2022). Dijital liderler, inovasyonu teşvik etme ve işletmelerin sürdürülebilirlik performansını artırma potansiyeline sahiptir (Memon ve Ooi, 2023). Bu sebeple, yüksek dijital liderliğe sahip organizasyonların, daha az etkili dijital liderlik uygulamalarına sahip olan organizasyonlara kıyasla, daha yüksek düzeyde yaratıcı süreç katılımı sergileyeceğini beklenmektedir. Yaratıcı süreç katılımı, liderlerin özgün liderlik tarzından etkilenmektedir (Zhao ve Gao, 2014). Bu bağlamda, dijital teknolojilerin ve stratejilerin etkin kullanımı ile karakterize edilen dijital liderliğin, organizasyonlardaki yaratıcı süreç katılımını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

H1: Dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımını olumlu yönde etkiler.

3.2 Dijital Liderlik ve Çeviklik Performansı Arasındaki İlişki

İşletmelerin büyük çoğunluğu için stratejik ve operasyonel çevikliğin eksik olmasının en önemli nedenlerinden biri, daha çevik liderlere duyulan ihtiyaçtır. Yapay zeka gibi bilişim teknolojilerinin aktif kullanımı çalışanların çeviklik performansına olumlu katkıda bulunmaktadır (Wang vd., 2015). İşletmelerin, hızla değişen iş dünyasında rekabet edebilmeleri için çevik ve uyarlanabilir olmalarını sağlayan özellikleri kapsamaları gerekmektedir (Chua vd., 2022). İş ortamının talep ettiği çeviklik seviyesine sahip ekipler ve organizasyonlar geliştirmek için, işletmelerin buna uygun bir çeviklik seviyesine sahip liderlere ihtiyacı vardır (Joiner ve Josephs, 2007). Dijital liderliğin organizasyonlarda uygulanabilirliği ve yanıt verebilirliği teşvik eden

dönüştürücü doğası göz önüne alındığında, dijital liderliğin çeviklik performansı ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürülmektedir. Bir organizasyondaki liderlik tarzı örgütsel çevikliği etkilemektedir (AlNuaimi vd., 2022). Etkili dijital liderlik uygulamalarına sahip işletmelerin daha yüksek düzeyde çeviklik performansı sergileyeceği, böylece çevrelerindeki değişikliklere hızla yanıt verebilecekleri ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilecekleri öne sürülmektedir.

H2: Dijital liderlik, çeviklik performansını olumlu yönde etkiler.

3.3 Yaratıcı Süreç Katılımı ve Çeviklik Performansı Arasındaki İlişki

Yaratıcı süreç katılımı, dijital çağın karmaşık zorluklarının üstesinden gelmek için gerekli olan inovasyon ve problem çözme becerilerini geliştirir (Harsch ve Festing, 2019). Çalışanların yaratıcı sürece aktif olarak dahil olduğu, yenilikçi fikirler üretmek ve geliştirmek için iş birliği yaptığı işletmelerin daha yüksek düzeyde çeviklik performansı göstermesi beklenmektedir. Çeviklik, işletmelerin mevcut süreçleri hızla yeniden tasarlayabilmesini ve dinamik pazar koşullarından yararlanmak için yeni süreçler oluşturabilmesini sağlamaktadır (Sambamurthy vd., 2003).

Yaratıcılık ve yenilikçilik organizasyonun hayatta kalması ve başarılı olması için hayati önem taşımaktadır (Anderson vd., 2014). Bu bağlamda, yaratıcılık, yenilikçi çözümler üretmede ve değişen koşullara etkin bir şekilde uyum sağlamada etkili olduğundan, çalışanların yaratıcı sürece aktif olarak katıldığı işletmelerin daha yüksek düzeyde çeviklik performansı göstermesi beklenmektedir. Yaratıcılığın çevikliği artırmadaki önemli rolünü vurgulayan önceki araştırmalara dayanarak, yaratıcı süreç katılımı ile çeviklik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

H3: Yaratıcı süreç katılımı çeviklik performansını olumlu yönde etkiler.

3.4. Yaratıcı Süreç Katılımının Aracı Rolü

Değişime olumlu bir bakış açısı ile bakmak, işletmelerin yenilikçi kalmasını sağlamaktadır (Wang vd., 2022). Artan rekabet ve çalışma ortamındaki değişiklikler göz önüne alındığında, yaratıcılık artık hem ekibin hem de işletmelerin hayatta kalması için gerekli olmaktadır (Gilson ve Shalley, 2004). Dijital liderler, yaratıcılık ve

inovasyon için elverişli bir ortamı teşvik ederek, çalışanların yaratıcı sürece aktif olarak katılmalarını ve kurumsal çeviklik için gerekli olan yeni fikirler ve çözümler üretmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, yaratıcı süreçlere dahil olan çalışanlar daha yaratıcı ve olumlu sonuçlar elde ederek kurum içinde daha uyumlu, proaktif ve dirençli olurlar (Müceldili vd., 2020). Yaratıcı süreç katılımının, dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkide bir aracı görevi gördüğü varsayılmaktadır. Özellikle, dijital liderliğin çeviklik performansını yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda yaratıcı süreç katılımı üzerindeki etkisi yoluyla dolaylı olarak da etkilediğini öne sürülmektedir. Bu bağlamda, dijital liderlerle birlikte çalışan bireylerin işle ilgili problemlerine yaratıcı çözümler getirdiği ve bunun sonucunda bu yaratıcı süreçleri verimli bir şekilde geçen çalışanların değişime hızlı adapte oldukları, işle ilgili sorunları proaktif çözümler ürettikleri öngörülmektedir. Bir başka deyişle, dijital liderliğin çeviklik performansı üzerindeki olumlu etkisine, organizasyonlardaki yaratıcı sürece katılım düzeyinin aracılık edeceği beklenmektedir.

H4: Yaratıcı süreç katılımı, dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımına ve çevikliğe olan etkilerini ve yaratıcı süreç katılımının aracı etkisini incelemektir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilecektir. Sonraki bölümlerde ise sırasıyla araştırmanın yöntemi açıklanacak, model ve hipotez geliştirme, ölçeklerin oluşturulması ve araştırmanın bulguları ile ilgili bilgiler verilecektir.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojiyle birlikte iş dünyasında yaşanan gelişmeler ve artan rekabet, çalışanların örgütsel çeviklik yeteneklerine sahip olmasının ve bu yeteneklerini iş süreçlerinde kullanmasını daha da önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, çeviklik yeteneği, yaratıcı süreç katılımı ve dijital liderliğin rolünü ve önemini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın amacı, dijital liderlik uygulamalarının çeviklik performansını nasıl etkilediğini ve bu ilişkide yaratıcı süreç katılımının aracı rolünü araştırmaktır. Bu dinamikleri anlamak, dijital dönüşümün yönlendirdiği dinamik ve rekabetçi ortamlarda başarılı olmak isteyen organizasyonlar için çok önemlidir. Bu bağlamda araştırma, söz konusu değişkenleri geniş bir çerçevede ele alarak kapsamlı bir biçimde oluşturulmuştur. Çalışma koşullarındaki farklılıklar bir değişken olarak ele alınmadığından, araştırmanın hedef kitlesini Türkiye genelinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurum çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma modeli ve hipotezler, literatürdeki teorik temellere ve araştırma çalışmalarının sonuçlarına dayanılarak oluşturulmuştur. Araştırma hem teorik bilgiye hem de pratik çıkarımlara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Teorik açıdan bakıldığında, araştırmada temel olarak dört amaç bulunmaktadır. Birinci amaç olarak; çağdaş iş ortamları bağlamında dijital liderlik ve yaratıcı süreçler arasındaki ilişkinin anlaşılması amaçlanmaktadır.

İkinci amaç olarak; yıkıcı teknolojilerin tehditlerinin organizasyonların şekillenmesinde büyük etkiye sahip olduğu bir çağda, dijital araçları kullanma ve çeviklik kültürünü geliştirme becerisi, rekabet avantajını sürdürmek için oldukça önemlidir. Bu bağlamda çalışma, liderlerin daha çevik olmaları bu gibi tehditler

karşısında hızlı yanıt vermek ile ilgili içgörüler sunmayı amaçlamaktadır.

Üçüncü amaç olarak; yaratıcı süreç katılımı, yenilikçiliği, uyarlanabilirliği, sorun çözme yeteneklerini teşvik etmesi sayesinde çevikliği artırmadaki rolü araştırılmıştır. Son olarak yaratıcı süreç katılımının dijital liderlik ve çeviklik üzerindeki aracı rolü araştırılmıştır. Çalışma, bu ilişkileri ampirik olarak inceleyerek, dijital çağda liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı üzerine mevcut literatürü genişleten içgörüler sunmayı amaçlamaktadır.

Özetle, bu araştırma, dijital liderliğin çeviklik performansı üzerindeki etkilerini yaratıcı süreç katılımının aracı etkisi ile inceleyerek mevcut literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın bulgularının, dijital dönüşümlere yön veren liderler için pratik çıkarımlar sağlaması ve örgütsel bağlamlarda liderlik dinamiklerinin teorik olarak anlaşılmasına katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

4.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

Dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansına ilişkin etkiler hakkında henüz çok az şey bilinmektedir. Bu sınırlamalara rağmen, dijital liderliğin yaratıcılık ve çeviklik üzerine doğrudan bir etkisi olduğu varsayılmıştır ve bu anket ile sınırlı olarak ölçülebilmektedir. Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

1. Varsayım 1 (V1): Araştırmaya katılan katılımcıların oluşturduğu örneklem grubunun evrenin bütününe temsil ettiği varsayılmıştır.
2. Varsayım 2 (V2): Araştırmaya katılan katılımcıların, araştırma modeli için uygun katılımcılar oldukları ve kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.
3. Varsayım 3 (V3): Araştırma kapsamında kullanılan demografik bilgi formunun katılımcıların kişisel bilgilerini, dijital liderlik ölçeğinin çeşitli sektörlerde çalışan katılımcıların dijital liderliği algılama seviyelerini ölçtüğü, yaratıcı süreç katılımı ölçeğinin katılımcıların problem tanımlama, bilgi işleme ve fikir üretme seviyelerini ölçtüğü ve çeviklik performansı ölçeğinin katılımcıların proaktiflik, uyumluluk ve esneklik becerilerini ölçtüğü varsayılmıştır.

Bu çalışmanın bazı sınırlamaları vardır. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

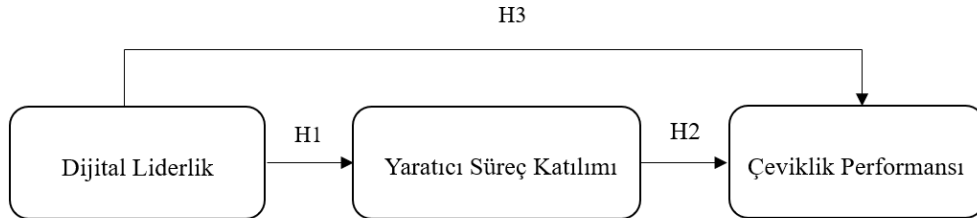
Sınırlılık 1 (S1): Veri toplama şekli yola çıkarak, verilerin tek bir zaman diliminde toplanması dolayısıyla kesitsel bir çalışma ortaya konmuştur. Bu yaklaşım, değişkenler nedensel ilişkilerini analiz etmede bazı sınırlılıklar doğurabilmektedir.

Sınırlılık 2 (S2): Dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı üzerindeki etkilerine ilişkin analizler anket yöntemiyle sınırlıdır.

Sınırlılık 3 (S3): Bu çalışmada örneklem Türkiye'de bulunan farklı sektörlerden çalışanlardan oluşmaktadır.

4.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansdır. Belirtilen değişkenlerin birbiri ile ilişkileri ve bu ilişkilere ait hipotezler, aşağıda yer alan araştırma modeli çerçevesinde belirlenmiş ve bu ilişkilerin istatistiksel analizler vasıtasıyla test edilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı arasındaki ilişkilerin ölçülmesine yönelik geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımını olumlu yönde etkiler.

H2: Dijital liderlik, çeviklik performansını olumlu yönde etkiler.

H3: Yaratıcı süreç katılımı çeviklik performansını olumlu yönde etkiler.

H4: Yaratıcı süreç katılımı, dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.5 Örneklem Seçimi

Araştırma modeli ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla veriler, Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan kişilerden toplanmıştır. Toplamda 350 çalışan gönüllülük esasına dayalı olarak bu çalışmaya katılmıştır. Türkiye’de aktif çalışma hayatında rol oynayan çalışanlar ile nicel araştırma yöntemlerinden ankete dayalı veri toplama çalışması yürütülmüştür. Her katılımcıya yanıtlarının anonim kalacağı bilgisi verilmiştir. Ayrıca, katılımcılara soruları mümkün olduğunca dürüst bir şekilde cevaplamalarının önemli olduğunun vurgusu yapılmış ve doğru ya da yanlış cevapların olmadığı bilgisi verilmiştir. Anket verilerine akademik amaç dışında kimsenin erişemeyeceğini vurgulanmıştır. Bu cümle her bir anketin üzerinde yer almaktadır. Ampirik verilerin toplanması için çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır.

Veri taramasından sonra, eksik faktörleri olan veya cevaplar arasında tutarsızlık olan anketler çıkarılmıştır. Kayıp değerler ve dikkatsiz yanıtlar içeren anketler elendikten sonra, yeterli bir örneklem büyüklüğünü temsil eden 307 katılımcı mevcut çalışmaya dahil edilmiştir.

4.6 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelini incelemek için, değişkenlerin değerlendirilmesinde önceki çalışmalardan alınan çok maddeli ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin oluşturulması için kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, literatür taramasında kaynakların güvenilirliği ve uluslararası alanda genel kabulü dikkate alınmıştır. Ölçekler, daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış, değişkenlerin teorik tanımlarıyla tutarlı ifadeler içeren sorulardan oluşmaktadır. Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

Ölçekler, kaynak dilden (İngilizce) hedef dile (Türkçe) çevrilerek kullanılmıştır. Verilerin analizinde, AMOS istatistik programı kullanılmıştır. Ayrıca, aracılık etkisini test etmek için PROCESS Macro analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özellikleri, doğrulayıcı faktör analizleri,

güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Bu analizlerde, istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak tayin edilmiştir. Dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansını ölçmek için literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçüm araçları kullanılmıştır.

Dijital liderlik 6 maddelik bir ölçek ile ölçülmektedir. Ölçek Zeike, Bradbury, Lindert, ve Pfaff (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Dijital Liderlik Ölçeği

Numara	Madde
1	Yöneticim, dijital araçları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünür.
2	Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.
3	Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda güncel gelişmeleri takip eder.
4	Yöneticim, birimimizdeki dijital dönüşüm sürecini proaktif bir şekilde yürütür.
5	Yöneticim, çalışanlarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.
6	Yöneticim, dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.

Yaratıcı süreç katılımı, 15 maddelik bir ölçek ile ölçülmektedir. Ölçek, Zhang ve Bartol (2010) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek maddeleri Tablo 4.2'de gösterilmektedir:

Tablo 4.2: Yaratıcı Süreç Katılımı Ölçeği

Numara	Madde
1	İşimde iyileştirmeler yapabilmek için fırsatları araştırırım.
2	İşimi yapmanın daha etkili yollarını bulmaya çalışırım.
3	Yapmam gereken görevler için yeterince zaman ayırırım.
4	İş yerimde yapmam gerektiği söylenen işleri mutlaka yaparım.
5	Kaynaklarım işimi yapmak için yeterli olmadığında, gerekli kaynakları elde etmenin veya kullanmanın yeni yollarını bulurum.
6	İşimi yaparken diğer insanlarla daha etkili çalışacak şekilde davranışlarımı değiştirebilirim.
7	İşimi yaparken kritik geribildirimleri kabul edebilirim.

Tablo 4.2 Devam: Yaratıcı Süreç Katılımı Ölçeği.

8	İşimi yaparken yeni iş prosedürlerine uyum sağlayabilirim.
9	İş yerimde yeni ekipmanları kullanabilirim.
10	İşimi yaparken kullandığım bilgi ve yöntemleri güncel tutmaya çalışırım.
11	Bir projeden diğerine geçtiğimizde, yeni projeye hızla adapte olabilirim.
12	Zor veya stresli durumlarda işimi verimli bir şekilde yapabilirim.
13	Zorlu bir iş yükü veya programla karşı karşıya kaldığımda etkin bir şekilde çalışabilirim.
14	Farklı bir durum ortaya çıktığında, sorunu çözmeye çalışacak şekilde hareket ederim.
15	Acil bir sorunla başa çıkmam gerektiğinde her şeyi bırakırım ve alternatif bir çözüm üretirim.

Çeviklik performansı, 5 maddelik bir ölçek ile ölçülmektedir. Ölçek, Alavi, Wahab, Muhamad ve Shirani (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri Tablo 4.3'te gösterilmektedir:

Tablo 4.3: Çeviklik Performansı Ölçeği

Numara	Madde
1	Bana verilen görevleri yeterince yerine getiririm.
2	İş tanımımnda belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.
3	Benden beklenen görevleri yerine getiririm.
4	İşimin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum.
5	Performans değerlendirmemi doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.

4.7 Verilerin İstatistiksel Analizi ve Analiz Sonuçları

4.7.1 Örneklem ve Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcılardan çevrim içi anket aracılığıyla toplanan veriler, katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları sektörler ve mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri gibi demografik özellikleri bulunmaktadır.

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere ankete katılım sağlayan toplamda 307 katılımcı bulunmaktadır. Bu katılımcıların 204'ünü (%66.4) kadınlar ve 103'ünü (%33.6) erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Toplanan anket genelinde, kadın katılımcıların ankete katılma oranı erkek

katılımcıların ankete katılma oranının yüksek olduğu gözükmemektedir. Bu bağlamda kadın katılımcılar daha yoğun ilgi göstermiş ve kadın katılımcılar erkek katılımcılardan %32.8 (101 kişi) daha fazla katılım sağlamıştır.

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	204	66.4	66.4
Erkek	103	33.6	100
Toplam	307	100	

Ankete katılım sağlayan 307 kişinin yaş düzeyleri değerlendirildiğinde, katılımcılardan; 49 kişi (%16) 18-24 yaş aralığında; 217 kişi (%70.7) 25-34 yaş aralığında; 26 kişi (%8.5) 35-44 yaş aralığında; 1 kişi ise (%.3) 55 ve üzeri yaş aralığında olarak saptanmıştır. Araştırmada yapılan veri analizine katkı sağlayanların demografik özellikleri göz önüne alındığında, araştırma anketine en fazla katılım sağlayan kişilerin %70.7 oran ile 25-34 yaş aralığında olan kişiler (217 kişi) olduğu görülmektedir. Araştırma anketine en az katılım sağlayan kişilerin ise %.3 oran ile 55 yaş ve üzeri olan kişiler (1 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
18-24	49	16	16
25-34	217	70.7	86.6
35-44	26	8.5	95.1
45-54	14	4.6	99.7
55 ve üzeri	1	0.3	100
Toplam	307	100	

Ankete katılım sağlayan 307 kişinin eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde ise; Tablo 4.6'ya göre, ön lisans eğitim düzeyine sahip 12 katılımcı (%3.9); lisans eğitim düzeyine sahip 190 katılımcı (%61.9); yüksek lisans eğitim düzeyine sahip 88 katılımcı (%28.7); doktora eğitim düzeyine sahip 17 katılımcı (%5.5) olarak saptanmıştır.

Bu bağlamda araştırma anketine en fazla katılım sağlayan kişiler %61.9 oran ile eğitim düzeyi lisans olan kişiler (190 kişi) olduğu görülmektedir. Araştırma anketine en az katılım sağlayan kişiler %3.9 oran ile eğitim düzeyi ön lisans olan kişiler (12 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Ön Lisans	12	3.9	3.9
Lisans	190	61.9	65.8
Yüksek Lisans	88	28.7	94.5
Doktora	17	5.5	100
Toplam	307	100	

Araştırma ankete katılım sağlayan 307 katılımcının sektör bilgileri; 10 kişi (%3.3) imalat sektöründe, 111 kişi (%36.2) eğitim sektöründe, 61 kişi (19.9) sağlık sektöründe, 11 kişi (%3.6) bankacılık/finans sektöründe, 43 kişi (%14) bilgi teknolojileri sektöründe, 10 kişi (%3.3) turizm sektöründe, 7 kişi (%2.3) inşaat sektöründe ve 54 kişi (%17) diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda en fazla katılım sağlayan katılımcılar %36.2 oran ile eğitim sektöründe çalışanlar kişilerden (111 kişi) oluştuğu görülmektedir. Araştırma anketine en az katılım sağlayan katılımcılar ise %2.3 oran ile inşaat sektöründe çalışanlar kişilerden (7 kişi) oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılanların Sektör Durumu Dağılımları

Sektör Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İmalat	10	3.3	3.3
Eğitim	111	36.2	39.4
Sağlık	61	19.9	59.3
Bankacılık/Finans	11	3.6	62.9
Bilgi Teknolojileri	43	14	76.9
Turizm	10	3.3	80.1
İnşaat	7	2.3	82.4
Diğer	54	17.6	100
Toplam	307	100	

Araştırmaya katılanların mesleki kıdem durumuna ilişkin tablo incelendiğinde; 110 kişinin (%35.8) meslekte kıdem yılının 1 yıldan az olduğu; 148 kişinin (%48.2), 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu; 29 kişinin, (%9.4) 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu ve son olarak 20 kişinin, (%6.5) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, araştırma anketine en fazla katılım sağlayan kişilerin %48.2 oranı ile 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan kişilerden (148 kişi) oluştuğu görülmektedir. Araştırma anketine en az katılım sağlayan kişilerin ise %6.5 oranı ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan kişilerden (20 kişi) oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.8: Araştırmaya Katılanların Kıdem Durumu Dağılımları

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
1 yıldan az	110	35.8	35.8
1-5 yıl arası	148	48.2	84.0
6-10 yıl arası	29	9.4	93.5
11 yıl ve üzeri	20	6.5	100
Toplam	307	100	

Tüm değişkenler için AMOS kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda modelin uygunluğunu doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör yükleri 0.5'ten düşük olan veya ölçüm modelindeki diğer faktörlerle çapraz yük taşıyan sorunlu olarak belirlenen 3 madde elendikten sonra sonuçlar, ortaya çıkan ölçüm modelinin iyi uyum sağladığını göstermiştir. Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair vd.'nin (2006) çalışmasındaki argümanlar izlenerek, araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, artırımsal uyum indeksi (IFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) ve son olarak yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) kullanılmıştır. Bu uyum indekslerinden CFI, TLI ve IFI değerlerinin .90'ın üzerinde olması öngörülen modelin ideal bir model olduğunu göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Bentler, 1992; Byrne, 1994). RMSEA ve SRMR değerinin ise .05 ile 0 arasında değer alması iyi, 0.08 ile 0.05 arasında değer alması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu belirtmektedir (Byrne, 1994; Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Ayrıca χ^2/df oranının 5'ten küçük olması

da iyi bir model-veri uyumunu ifade etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Buna göre, çapraz yüklere sahip problemliler sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin veri seti ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: $\chi^2(2288) = 3303.876$, CFI = .914, IFI = .916, TLI = .907, $\chi^2/df = 1.444$, SRMR = .053 ve RMSEA = .043 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, normlaştırmış tutumluluk uyum indeksi (PNFI) = .71 olarak hesaplanmış olup bu değer kesme noktası olan 0.70'ten büyüktür ($\chi^2 = 827.762$ CFI=.92 IFI=.92, TLI=.91, $\chi^2/df = 2.25$, RMSEA=.06).

Tablo 4.9: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach's α
Dijital Liderlik		0.94	0.71	0.93
DL1	0.73			
DL2	0.86			
DL3	0.88			
DL4	0.88			
DL5	0.86			
DL6	0.85			
Yaratıcı Süreç Katılımı		0.97	0.90	0.91
Problem Tanımlama		0.74	0.59	0.73
PI2	0.83			
PI3	0.70			
Bilgi Arama ve Kodlama		0.79	0.57	0.77
IS1	0.84			
IS2	0.81			
IS3	0.58			
Fikir Üretme		0.86	0.61	0.86
IG1	0.80			
IG2	0.77			
IG3	0.76			
IG4	0.78			
Çeviklik Performansı		0.93	0.82	0.93
Üretkenlik		0.88	0.59	0.86
PRO1	0.83			
PRO2	0.87			
PRO3	0.77			
PRO4	0.59			
PRO5	0.73			

Tablo 4.9 Devam: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyarlanabilirlik		0.87	0.53	0.87
ADA1	0.68			
ADA2	0.69			
ADA3	0.74			
ADA4	0.78			
ADA5	0.82			
ADA6	0.62			
Esneklik		0.84	0.54	0.77
RES2	0.63			
RES3	0.85			
RES4	0.71			

Bu bölümde, dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı ölçeklerine ilişkin faktör analizinin istatistiksel sonuçları gösterilmiştir. Katılımcılara dijital liderlik ölçeğinde yer alan 6 ifade yöneltilmiştir. Faktör analizi sonrası, ölçekte yer alan ifadelerin düzgün faktörlere dağıldığı gözlemlenmiştir. Katılımcılara yaratıcı süreç katılımı ölçeğinde yer alan 11 ifade yöneltilmiştir. Faktör analizi sonrası, yaratıcı süreç katılımı ölçeğinden 2 ifadenin düzgün faktörlere dağılmadığı gözlemlenmiş ve ilgili ifadeler analizden çıkartılmıştır. Katılımcılara yaratıcı süreç katılımı ölçeğinde yer alan 15 ifade yöneltilmiştir. Faktör analizi sonrası, çeviklik performansı ölçeğinden 1 ifadenin düzgün faktörlere dağılmadığı gözlemlenmiş ve ilgili ifadeler analizden çıkartılmıştır. Tablo 4.9'a göre tüm maddelerin faktör yükleri önerilen 0.50 seviyesinin üzerinde olup, yakınsama geçerliliğini desteklemektedir (Hair vd., 2006).

Tablo 4.9 ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısı, ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik değerlerini (Composite Reliability-CR) içermektedir. Bu doğrultuda değişkenlere ait bütün değerler eşik seviyelerinin üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 4.10: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	1	2	3
Dijital Liderlik	(0.85)		
Yaratıcı Süreç Katılımı	0.40**	(0.95)	
Çeviklik Performansı	0.42**	0.76**	(0.90)
Ortalama	3.47	4.06	4.09
SD	1.01	0.63	0.59

**p < 0.01.

Tablo 4.10'da, çalışmadaki tüm değişkenler arasındaki tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyonları göstermektedir. Sonuçlara göre faktörler arası korelasyon katsayılarının, değişkenlerin her biri için hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin karekökünden düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kullanılan ölçeklerin ayırt edici geçerliliği gösterdiğini ortaya koymuştur (Fornell ve Larcker, 1981).

4.7.2 Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha değeri iç tutarlılık güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir ölçüdür. Cronbach's Alpha değeri, bir ölçek maddelerinin birbiriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu veya birbiriyle korelasyon gösterdiğini belirtmektedir. Bu değer, araştırmacıların ölçekteki maddelerin aynı temel yapıyı veya boyutu ne kadar iyi ölçtüğünü anlamalarına yardımcı olmaktadır.

1'e yakın değerler maddeler arasında yüksek iç tutarlılık olduğunu gösterirken, 0'a yakın değerler düşük iç tutarlılığı göstermektedir (yani ölçekteki maddeler birbirleriyle iyi korelasyon göstermez) (Hair vd., 2006). Cronbach's Alpha için yaygın olarak kabul edilen kurallar Tablo 4.11'de belirtildiği gibidir:

Tablo 4.11: Güvenilirlik Katsayısı Değerleri

(0.00, 0.20)	Zayıf
(0.21, 0.40)	Vasat
(0.41, 0.60)	Orta
(0.61, 0.80)	Kuvvetli
(0.81, 1.00)	Mükemmel

Bu bağlamda 0.60 veya daha yüksek bir değere sahip olması araştırma amaçları için genel olarak kabul edilebilirken, 0.70 veya daha yüksek bir değere sahip olması iyi bir iç tutarlılığı gösterir ve son olarak 0.80 veya daha yüksek değere sahip olması mükemmel iç tutarlılığı göstermektedir. Bu araştırmada hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı ölçeklerinin güvenilirlik seviyelerini tespit etmek için, ölçek maddelerinin içsel tutarlılık yöntemi ile kendi aralarında ne seviyede tutarlılık gösterip göstermediklerini analiz etmek üzere hesaplanmıştır ve Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Güvenilirlik Katsayısı Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	Durum
Dijital Liderlik	6	0.93	Güvenilir (Mükemmel)
Yaratıcı süreç katılımı	14	0.91	Güvenilir (Mükemmel)
Problem Tanımlama	2	0.73	Güvenilir (Kuvvetli)
Bilgi Arama	3	0.76	Güvenilir (Kuvvetli)
Bilgi Kodlama	4	0.86	Güvenilir (Mükemmel)
Üretkenlik	5	0.86	Güvenilir (Mükemmel)
Çeviklik performansı	14	0.93	Güvenilir (Mükemmel)
Uyarlanabilirlik	6	0.86	Güvenilir (Mükemmel)
Uyumluluk	3	0.76	Güvenilir (Kuvvetli)
Performans	5	0.93	Güvenilir (Mükemmel)

Buna göre; dijital liderlik ölçeği için Cronbach's Alpha değerinin 0.93 olarak belirlenmiş olması oldukça yüksek bir iç tutarlılığı göstermektedir. Bu değer, ölçeğin içerdiği altı sorunun birbirleriyle çok iyi uyumlu olduğunu ve ölçülen konuya yönelik olarak tutarlı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bu durumda, dijital liderlik ölçeği için elde edilen bu Cronbach's Alpha değeri, ölçeğin araştırma veya uygulama alanlarında güvenle kullanılabilir olduğunu ve ölçülen dijital liderlik yetenekleri veya özellikleri konusunda tutarlı bir değerlendirme sunabileceğini göstermektedir.

Yaratıcı süreç katılımını ölçmek amacıyla yapılan ölçek analizleri sonucunda elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Problem tanımlama boyutu için elde edilen Cronbach's Alpha değerinin 0.43 olması, ölçeğin bu boyutundaki sorular arasındaki içsel tutarlılığın zayıf olduğunu göstermektedir. Yaratıcı süreç katılımını değerlendirmek amacıyla kullanılan bu boyuttaki soruların birbirleriyle uyum içinde olmadığı ve aynı konuyu yeterince tutarlı bir şekilde ölçemediği sonucuna varıldığı için problemliler sorular çıkartılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Problem tanımlama boyutu için yapılan analizler sonucunda, sorunlu soruların çıkarılmasının etkisiyle Cronbach's Alpha (α) değeri 0.43'ten 0.73'e yükselmiştir. Bu yükselen değer, problem tanımlama boyutundaki sorular arasındaki içsel tutarlılığın iyileştiğini göstermektedir. Yeni elde edilen Cronbach's Alpha değeri (0.73), problem tanımlama boyutunda yer alan 2 sorunun birbirleriyle daha uyumlu olduğunu ve ölçülen kavramın daha güvenilir bir şekilde değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Yaratıcı süreç katılımı ölçeğinin bilgi arama boyutu için yapılan analizlerde elde edilen Cronbach's Alpha (α) değerinin 0.76 olması, bu boyuttaki soruların içsel tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, yaratıcı süreç katılımı değerlendirmek amacıyla kullanılan bu boyutun içsel tutarlılığının güçlü olduğunu ve ölçüm aracının güvenilirliğini desteklemektedir.

Yaratıcı süreç katılımı ölçeğinin bilgi kodlama boyutu için yapılan analizlerde elde edilen Cronbach's Alpha (α) değerinin önce 0.76 olduğu ancak problemli görülen 1 sorunun çıkarılmasıyla yeni Cronbach's Alpha değerinin 0.86'ya yükseldiği bulunmuştur. Problemli gözükten 1 sorunun çıkarılmasıyla yeniden yapılan analizde Cronbach's Alpha değerinin 0.86'ya yükselmesi, boyuttaki sorular arasındaki içsel tutarlılığın önemli ölçüde iyileştiğini ve boyutun güvenilirliğinin arttığını göstermektedir. Bu durum, ölçüm aracının daha güvenilir ve sağlam bir şekilde çalıştığını göstermektedir.

Çeviklik performansı ölçeğinin üretkenlik boyutu için yapılan analizlerde elde edilen Cronbach's Alpha (α) değerinin 0.86 olması, bu boyuttaki sorular arasındaki içsel tutarlılığın yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Üretkenlik boyutu için elde edilen yüksek Cronbach's Alpha değeri (0.86), bu boyuttaki soruların birbirleriyle uyumlu olduğunu ve ölçülen kavramın güvenilir bir şekilde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu durum, çeviklik performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan bu boyutun içsel tutarlılığının güçlü olduğunu ve ölçüm aracının güvenilirliği desteklediğini göstermektedir.

Benzer şekilde çeviklik performansı ölçeğinin uyarlanabilirlik boyutu için yapılan analizlerde elde edilen Cronbach's Alpha (α) değerinin 0.86 olması, bu boyuttaki sorular arasındaki içsel tutarlılığın yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Uyarlanabilirlik boyutu için elde edilen değer yüksek ve Cronbach's Alpha (α) değeri (0.86), bu boyuttaki soruların birbirleriyle uyumlu olduğunu ve ölçülen kavramın güvenilir bir şekilde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu durum, çeviklik performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan bu boyutun içsel tutarlılığının güçlü olduğunu ve ölçüm aracının güvenilirliğini göstermektedir.

4.7.3. Hipotez Testleri

Hipotezleri test etmek için AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi kullanılmıştır. Sonuçlar modelin verilere yeterince uyum sağladığını göstermiştir ($\chi^2=827.762$ CFI=.92 IFI=.92, TLI=.91, $\chi^2/df =2.25$, RMSEA=.06, PNFI=.79).

Tablo 4.13: Hipotez Testleri

Hipotezler	Yol değeri	Sonuç
H1 Dijital Liderlik → Yaratıcı Süreç Katılımı	0.41**	Desteklendi
H2 Dijital Liderlik → Çeviklik Performansı	0.10*	Desteklendi
Yaratıcı Süreç Katılımı → Çeviklik Performansı	0.82**	Desteklendi

**p < 0.001, *p < 0.01.

Ölçümlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini inceledikten sonra yukarıda belirtilen hipotezleri test etmek için AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi (SEM) analizi kullanılmıştır. Sonuçlar dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir ($\beta=0.41$, $p<0.001$). Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir.

Ayrıca dijital liderliğin çeviklik performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ($\beta=0.10$, $p<0.01$) ve dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmektedir. Son olarak yaratıcı süreç katılımı ile çeviklik performansının pozitif yönde ilişkili olduğu ($\beta=0.82$, $p<0.001$) ve dolayısıyla H3 desteklenmiştir.

Son olarak, aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan Baron ve Kenny (1986)'nin klasik yaklaşımının eksikliklerinin üstesinden gelmek ve daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etmek için (Preacher ve Hayes, 2008) aracılık etkisi için Bootstrapping analizi kullanılmıştır (Hayes, 2018). Bu yaklaşıma göre, güven aralığı sıfır içermediğinde dolaylı etki anlamlıdır.

Bu bağlamda, SPSS için PROCESS makrosunda aracılık etkisini test etmek için kullanılan Model 4 kapsamında %95 güven aralığında 5000 alt örneklem alınmıştır.

Tablo 4.14: Aracılık Etkisi Sonuçları

Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	β	95% Güven aralığı	
		Alt sınır	Üst sınır
<i>Doğrudan etkiler</i>			
Dijital Liderlik → Yaratıcı Süreç Katılımı	0.25**	0.19	0.32
Yaratıcı Süreç Katılımı → Çeviklik Performansı	0.72**	0.65	0.79
Dijital Liderlik → Çeviklik Performansı	0.25**	0.19	0.31
<i>Dolaylı etki</i>			
Dijital Liderlik → Yaratıcı Süreç Katılımı→ Çeviklik Performansı	0.17**	0.11	0.23

** p<0.001

Sonuçlar Tablo 4.14'te gösterilmektedir. Dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ($\beta = 0.25$, $p < 0.001$; %95 GA: .19 - .32) ve çeviklik performansı ($\beta = .25$, $p < .001$; %95 GA: .19 - .31) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca yaratıcı süreç katılımının çeviklik ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ($\beta = 0.72$, $p < 0.001$; %95 GA: 0.65-0.79). Son olarak yaratıcı süreç katılımı, dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir ($\beta = 0.17$, $p < 0.001$; %95 GA: 0.11-0.23) ve böylece H4 desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR

Bu çalışma, yaratıcı süreç katılımının aracılık rolüne odaklanarak dijital liderliğin çeviklik performansı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Hipotezlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle, dijital liderliğin hem yaratıcı süreç katılımı hem de çeviklik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, yaratıcı süreç katılımının çeviklik performansını olumlu yönde etkilediği ve dijital liderlik ile çeviklik performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırma, dijital çağdaki liderlik dinamiklerinin ve bunların organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına katkıda bulunan önemli bulgular ortaya koymuştur.

Analizler dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki önemli etkisini kanıtlamaktadır. Teknolojiden yararlanma, inovasyonu teşvik etme ve stratejik dijital girişimleri yürütme konusunda yeterlilik gösteren dijital liderler, organizasyonel çevikliğe olumlu katkıda bulunmaktadır. Dijital liderlerin karmaşık dijital ortamlara hızlı adaptasyonu, organizasyonların dinamik pazar koşullarına ve ortaya çıkan zorluklara etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır. Buna ek olarak, literatürde dijital liderliği, çalışan yaratıcılığını öngören önemli bir öncül olarak gören çalışmalar nadir olduğu için dijital liderliğin çalışan yaratıcılığını nasıl ve ne zaman etkilediğini incelemek hayati önem taşımaktadır (Zhu vd., 2022). Bu çalışma da bu çağrıya yanıt vermiş ve liderliğin söz konusu istenen örgütsel sonuçlardan biri olarak yaratıcılığı arttırdığını göstermiştir. Buna ek olarak, bu çalışma yaratıcı süreç katılımının dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğunu göstermiştir.

Buna ek olarak dijital liderliğin çalışanların çeviklik performansını olumlu etkilediği bulgulanmıştır. Geçmiş çalışmalar liderliğin psikolojik iyileşme, organizasyonel kültür, dijital dönüşüm gibi yönlerini ele alırken, bu çalışma özellikle sınırlı bir araştırma alanı olan çeviklik performansına odaklanarak literatüre katkı sağlamaktadır (Zeike vd., 2019; Türk, 2022; Mihardjo L. W. vd., 2019; Tutar ve Güler, 2022; Wang, vd., 2022; Zhu vd., 2022). Bu çalışma, dijital liderliğin, esnek davranışlar ile yeniliği etkilediğini bu açıdan yaratıcı süreçlere ve çeviklikle olumlu yönde ilişkili olduğu ampirik olarak gösterilmiştir. Bu sonuç, liderliğin, çalışanların yaratıcı sonuçlar için duydukları, sorun tanımlamak, bilgi aramak ve farklı açılardan bakarak fikir üretmek için duydukları ihtiyacı karşılayarak, yaratıcı süreç katılımını teşvik etmede aktif rol

oyunmakta olduğu görüşüyle tutarlıdır (Zhang ve Bartol, 2010). Çalışmanın bulguları, dijital liderlik literatürüne katkıda bulunmanın yanı sıra, organizasyonlar için birtakım çıkarımlara da sahiptir.

Bu çalışmada, dijital liderlik ve çeviklik performansı arasındaki ilişkide yaratıcı süreç katılımının aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Dijital liderlerin yaratıcı süreçleri önceliklendirdiği ve etkinleştirdiği organizasyonlarda, yanıt verebilirlik, esneklik ve yenilikçilik ile karakterize edilen daha yüksek düzeyde çeviklik sergilediği saptanmıştır. Yaratıcı süreç katılımının aracı etkisi, dijital liderliğin çevikliği etkilemesinin altında yatan mekanizmalara ışık tutmaktadır. Özellikle, çalışanları güçlendirmek, ortak bir kültürü teşvik etmek ve risk almayı desteklemek gibi dijital bağlamdaki dönüşümsel liderlik davranışları, ekip üyeleri arasında yaratıcı katılım düzeylerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu da, değişen koşullara yanıt verirken doğru zamanda adaptasyon ve doğru zamanda inovasyon sağlayarak gelişmiş organizasyonel çevikliğe dönüşmektedir. Ayrıca, dijital liderler büyüme zihniyetini benimsemeli ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmelidir. Dijital liderler, çalışanların kendilerini şirketle özdeşleştirmelerini sağlamalı veya teşvik etmelidir (Meier vd., 2017). Uzaktan çalışma dinamikleri geliştikçe, liderlerin kendilerini ve ekiplerini adapte etmeleri ve geliştirmeleri gerekir. Motivasyonu yüksek ve yenilikçi bir dijital lider, uzaktan çalışma ortamlarında gelişimi desteklemek için dijital teknolojileri kullanabilmektedir (Magesa ve Jonathan, 2021). Dijital teknolojilerle güncel kalmak ve profesyonel gelişim fırsatlarını teşvik etmek, uzaktan çalışanların dijital yeteneklerini geliştirebilir.

Dijital çağda işletmeler rekabetçi kalabilmek için inovasyonu benimsemelidir. Dijital liderlik, teknoloji odaklı bir dünyanın karmaşıklıklarında işletmelere rehberlik etmek için teknolojiden ve dijital araçlardan yararlanma becerisiyle karakterize edilir (Avolio ve Kahai, 2003). Dijital liderler, çalışanların yeni fikirler üretme, gelişmekte olan teknolojilerden yararlanma ve işletmenin her seviyesinde inovasyonu teşvik etme yetkisine sahip olduğu bir ortam yaratırlar. Dijital liderler, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında proaktif bir rol oynamalı; bu sayede çalışanlarının motivasyonunu artırarak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri teşvik edebilmelidir (Erhan vd., 2022). Bu çalışmada ayrıca, yaratıcı süreç katılımı kavramını araştırarak genişletilmiştir. Ayrıca bu çalışma, geçmiş çalışmalardan yararlanarak yaratıcılığın çeviklik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ampirik olarak göstermiştir (Müceldili vd.,

2020). Bu çalışmada, özellikle yaratıcı süreç katılımının işletmeler bağlamında çeviklik performansı üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Burada, çalışanlar yaratıcı sürece katıldıklarında, zorlukların üstesinden gelme ve fırsatların peşinden gitme konusunda daha fazla inisiyatif, beceri ve esneklik gibi yetenekler yoluyla daha yüksek motivasyona sahip olmaktadır. Yaratıcı süreç katılımı literatüründen yararlanarak, yaratıcılık ile çeviklik performansı arasındaki pozitif ilişkinin, yüksek yaratıcılığa sahip çalışanlar için daha güçlü olduğunu gösterilmiştir. Özellikle, geçmiş çalışmalar yaratıcılığın desteklendiği ortamlarda çevik olarak hareket etmektedirler. Çeviklik, rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin temel yetkinlerinden yararlanarak, iş ortamındaki değişiklikleri tespit etme, hızlı karar verme ve yanıt verme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Bu bağlamda yaratıcılık, ani karar vermeyi gerektiren durumlarla başa çıkmak için olumlu ve dinamik bir kaynak görevi görmektedir.

Bulgular, etkili dijital liderliğin yalnızca teknolojiden yararlanmayı değil, aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçilik kültürünü beslemeyi gerektirdiğini belirtmiştir. Bu çalışma, yaratıcı süreç katılımının aracı rolünü ortaya koyarak dijital liderlik ve çeviklik üzerine mevcut araştırmaları genişletmektedir. Liderlik çalışmalarından ve yaratıcılık araştırmalarından elde edilen bilgileri entegre ederek, liderlik uygulamalarının dijital dönüşüm bağlamında örgütsel dinamikleri nasıl etkilediğine dair incelikli bir anlayış sağlamaktadır.

5.1 Yönetsel Çıkarımlar

Yukarıdaki tüm bulgulara dayanarak, yöneticilere organizasyonların liderlik biçimlerini çalışanların çeviklik performanslarını artırmada önemli rol oynayan yaratıcı süreçlerin birbiri ile uyumlu olacak şekilde yeniden düzenlemeleri önerilmektedir. Örneğin, sanal çalışma ortamı gerektiren iş yerlerinde, yönetim dijital liderlik anlayışını genişletebilir veya yaratıcı olmayı gerektiren iş ortamlarında esnek örgüt kültürlerinin oluşturulması için çalışmalar sürdürülebilir.

Bu çalışmanın bulguları, etkili dijital liderlik ve yaratıcı süreç katılımı yoluyla çeviklik performansını artırmak isteyen yöneticiler ve organizasyon liderleri için önemli çıkarımlar taşımaktadır. Organizasyonlarda, yöneticiler arasında dijital liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine öncelik vermelidir. Bu, dijital okuryazarlığı, dijital dönüşüm için stratejik vizyon oluşturmayı ve örgütsel çeviklik için teknolojiden yararlanma becerisini geliştirmeyi içermektedir. Liderlik gelişim programları, liderleri

güçlendirmek için dijital beceriler ve yetkinlikler konusunda eğitim içermelidir. Liderler, dijital girişimleri desteklemeye ve teknolojik gelişmeleri benimseme konusunda rol model olmaya teşvik edilmelidir. Dijital liderler, üretkenliği ve çevikliği artırmak için çalışanları dijital araçlardan ve platformlardan yararlanmaya teşvik ederek bir inovasyon ve deney kültürünü desteklemelidir. Çalışmanın bulgularına dayanarak, liderlerin, yaratıcılığı ve çevikliği teşvik edecek yollar bulması gerektiği önerilmektedir. Liderler, güven aşilayarak çalışanların işlerini sahiplenmelerini ve genel performanslarını artırmalarını sağlayabilir.

Yaratıcı süreçlere katılımı kolaylaştırmak için farklı departmanlar arasında iş birliğini teşvik edilebilmelidir. Ekipler, yenilikçi fikirler ve çözümler üretmek için farklı bakış açılarından ve uzmanlıklardan yararlanabilir. Liderleri, disiplinler arası iş birliği ve bilgi paylaşımı için fırsatlar yaratmaya teşvik etmek yaratıcılığı artırmaktadır ve organizasyon genelinde çevikliği artırmaktadır. Bu bağlamda, yaratıcı süreçlere katılımı desteklemek için kaynak ve altyapı tahsis edilebilir. Örneğin; beyin fırtınası oturumları için özel alanlar, inovasyon laboratuvarları veya fikir paylaşımı ve iş birliği için dijital platformları içerebilir. Her seviyedeki çalışanlar arasında yaratıcı düşünme ve problem çözme becerilerini geliştiren eğitim programlarına yatırım yapılabilir. Risk almaya ve denemeye değer veren bir kültür teşvik edilebilir. Dijital liderler, çalışanların yeni fikirleri test etme ve başarısızlıklardan ders çıkarma konusunda kendilerini güçlü hissettikleri güvenli bir ortam yaratmalıdır. Değişimi ve sürekli gelişimi kucaklayan bir zihniyeti teşvik ederek yenilikçi çabalar ödüllendirilebilir.

Çevikliği artırmak için dijital teknolojilerden yararlanılmalıdır. Organizasyonlarda çeviklik, yapay zeka teknolojileri gibi ileri düzey teknolojiler sayesinde, çalışanların yeterli olmayan beceri ve yetkinlerini her bir çalışan için özelleştirilmiş eğitimler teşvik edilerek artırılabilir (Kambur ve Akar, 2022). İleri düzey teknolojiler ile gerçekleştirilen performans değerlendirme süreçleri, çalışanlarda adalet duygusuna yönelik algıları güçlendirdiği için örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Budhwar vd., 2022). Bu bağlamda, süreçleri kolaylaştırmak ve gerçek zamanlı karar vermeyi kolaylaştırmak için çevik proje yönetimi araçlarına, veri analizi platformlarına ve iletişim teknolojilerine yatırım yapılmalıdır. Dijital liderler, pazar dinamiklerine ve müşteri tercihlerine hızlı adaptasyon sağlamak için teknolojiden yararlanmalıdır. Dijital girişimler daha geniş örgütsel amaç ve hedeflerle uyumlu olmalıdır. Dijital liderlik, müşteri deneyimlerini iyileştirme, operasyonları optimize etme veya yeni

pazarlara girme gibi stratejik sonuçlara odaklanmalıdır. Dijital müdahalelerin çeviklik performansı üzerindeki etkisi düzenli olarak değerlendirilmelidir. Yaratıcı süreçlere katılımı artırmak için kapsayıcılık ve çalışan katılımı kültürü teşvik edilmelidir. Liderler, farklı paydaşlardan geri bildirim almaya ve çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmeye teşvik edilmelidir. Çalışanların fikirlerine ve bakış açılarına katkıda bulunmalarını sağlayarak sahiplenme duygusunu ve organizasyonel hedeflere bağlılığı teşvik edilmelidir. Dijital liderler esnekliği, uyarlanabilirliği ve yanıt verebilirliği vurgulayan çevik liderlik tarzlarını benimsemelidir. Çeviklik performansını değerlendirmek için performans göstergeleri uygulanabilir. Dijital liderler, yanıt verebilirlik, uyarlanabilirlik ve yenilikçilikle ilgili temel performans göstergelerini izlemek için veri analitiğinden yararlanabilir. Dijital liderlik stratejilerinin çeviklik sonuçları üzerindeki etkisi düzenli olarak değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirme sağlamak için içgörülerden yararlanılmalıdır.

Özetle, yaratıcı süreç katılımıyla birlikte etkili dijital liderlik, günümüzün dinamik iş ortamında kurumsal çevikliği ve rekabet gücünü önemli ölçüde arttırabilir. Bu yönetsel tavsiyeleri uygulayan organizasyonlar, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamak, inovasyonu teşvik etmek ve sürdürülebilir büyüme elde etmek için dijital teknolojilerden ve yaratıcılıktan yararlanabilir.

5.2 Teorik Çıkarımlar

Bu çalışma, dijital liderliğin çeviklik üzerindeki etkisini vurgulayarak gelişen dijital liderlik teorisine katkıda bulunmaktadır. Araştırma, dijital liderlik davranışları ile çeviklik performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, dijital çağda liderliğin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğine dair teorik anlayışı genişletmektedir. Yaratıcı süreç katılımının aracı rolü, yaratıcılık ve çeviklik teorileri arasında köprü kurmaktadır. Bulgular, yaratıcı katılımın çevikliği teşvik etmedeki önemini altını çizerek yaratıcılık, liderlik ve örgütsel dinamikler arasındaki etkileşime ilişkin teorik perspektifleri zenginleştirmektedir. Bulgular, dönüşümsel liderlik çerçevelerini dijital bağlama genişleterek, çevikliği arttırmada vizyoner, ilham verici ve güçlendirici liderlik davranışlarının önemini vurgulamaktadır. Bu teorik genişleme, örgütsel adaptasyon ve inovasyonu kolaylaştırmada liderliğin gelişen rolünü vurgulamaktadır.

Liderlik çalışmaları, yaratıcılık araştırmaları ve çeviklik literatüründen elde edilen

içgörülerini entegre eden çalışma, örgütsel dinamikler konusunda disiplinler arası perspektifleri teşvik etmektedir. Bu teorik entegrasyon, çağdaş örgütlerde liderlik, yaratıcılık ve çeviklik arasındaki karmaşık karşılıklı bağımlılıkların bütünsel bir anlayışını sunmaktadır.

Araştırma, çevikliğin sadece operasyonel esnekliği değil aynı zamanda yenilikçi kapasiteyi de kapsayan çok boyutlu doğasının altını çizmektedir. Yaratıcı katılımı birleştiren dijital liderlik, organizasyonların karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkmasını sağlayarak yeni ortaya çıkan davranışları ve uyarlanabilir tepkileri teşvik etmektedir. Araştırma, çağdaş organizasyonlarda uyarlanabilir ve dijital olarak bilgili liderliğe duyulan ihtiyacı vurgulayarak örgütsel yapı ve kültürleri yeniden şekillendirmedeki dönüştürücü potansiyelinin altını çizmektedir.

Özetle, bu çalışma, dijital liderliğin aracı rolünü aydınlatarak liderlik, yaratıcılık ve çeviklik alanlarındaki teorik çerçevelerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

5.3 Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın bazı sınırlamaları vardır. Çalışma, dijital liderlik alanında bazı metodolojik sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle veri toplama şekliyle yola çıkarak, verilerin tek bir zaman diliminde toplanması dolayısıyla kesitsel bir çalışma ortaya konmuştur. Bu yaklaşım, değişkenler nedensel ilişkilerini analiz etmede bazı sınırlılıklar doğurabilmektedir. Bu noktada, gelecekteki araştırmalar için boyamsal bir araştırma tasarımı önerilmektedir. Çalışma bağımlı değişken olarak dijital liderliğe odaklanmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda diğer liderlik tarzları karşılaştırılarak farklı etkilere ya da farklı aracılık mekanizmalarına sahip olup olmadıkları incelenebilir. Aynı zamanda bağımsız değişkenlerin ayrı çerçevelerde ölçülmesi ve gözlemlenmesi bir seçenek olarak durmaktadır.

İkinci olarak, dijital liderliğin yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı üzerindeki etkileri incelenirken birey düzeyinde karşılaştırma yapılmıştır. Gelecek çalışmaların ekip düzeyindeki mekanizmaları inceleyerek literatüre katkıda sağlaması muhtemeldir. Ayrıca yaratıcılık ve çeviklik üzerine yapılacak gelecek çalışmalarda, daha kapsamlı ve derinlemesine sonuçlar elde etmek için nitel yöntemler kullanılmalıdır.

Son olarak, gelecekteki çalışmalar sektörel faktörlerin ve çevresel değişimlerin dijital liderlik, yaratıcı süreç katılımı ve çeviklik performansı arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini incelemelidir. Üçüncü olarak, bu çalışmada örneklem Türkiye'de bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Sonuçların genellenebilirliği için çalışmanın farklı kültürel ortamlarda tekrarlanması gerekmektedir. Çalışma, farklı sektörlerden katılımcılarla planlandığı için sonuçlar sektörler arası farklılık göstermesi muhtemeldir. Her sektörün kendine özgü insan kaynakları yönetimi uygulamaları bulunmaktadır. Bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın farklı sektörlerden katılımcılar yerine tek bir sektörden katılımcılarla yürütölmesiyle birlikte sektörel çıkarımlar yapılabilmesine imkan sağlayacaktır. Aynı şekilde her yönetim fonksiyonunun kendine has çalışma prensipleri bulunmaktadır. Bu çalışmada toplanan veriler kıdem fark etmeksizin alınmıştır. Bu sebeple gelecek araştırmacıların yöneticileri ve mavi yaka çalışanları ayrı şekilde ele alarak incelemesi literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., Mitra, J., (2021). The influence of workforce agility on high-growth firms: the mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 146–160.
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N., Shirani, B. A., (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- 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*, 636-648.
- Amabile, T. M., (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 221-233.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M., (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 367–403.
- Anderson, N., Potočník, K., Zhou, J., (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., Beligiannis, G. N., (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 405-428.
- Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., Sunarsi, D., (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration Management, and Leadership*, 45- 56.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., (2003). Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 325-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dodge, G. E., (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 615–668.
- Avolio, J. B., Walumbwa, F. O., Weber, T. J., (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 421–49.
- Aziz, A. A., Purwana, D., Sudiarditha, I. R., (2020). The influence of leadership style and work environment on soldier performance with work discipline as an intervening variable. *Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis*, 38-57.
- Bagozzi R., Yi Y., Phillips L. W., (1991), "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.

Bağcı, Z., (2018). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 58-72.

Bansal, M., Singh, K., (2005). From leadership to e-leadership : A paradigm shift. *Indian Journal of Industrial Relations*, 394-409.

Bass, B. M., (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.

Bayram, A., (2019). Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 321-334.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., Esteves, J., (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Journal of Information, Management*, 59(2): 103590.

Bentler P. M., (1990), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.

Borah, P. S., Iqbal, S., Akhtar, S., (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Journal of Technology in Society*, 68: 101900.

Budhwar, P., Malik, A., Thedushika De Silva, M. T., Thevisuthan, P., (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international hrm: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 1065–1097.

Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., Batuk Ünlü, S., (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2149-2786.

Byrne B. M., (1994), "Structural equation modeling with EQS and EQS/windows", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cailliera, J. G., Sab, Y., (2016). Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? a longitudinal examination conducted in us federal agencies. *Public Management Review*, 406-422.

Caniels, M. C., (2019). Proactivity and supervisor support in creative process engagement. *European Management Journal*, 188-197.

Chamakiotis, P., Panteli, B., (2011), "E-Leadership Styles for Global Virtual Teams. Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges", s. 143–162, IGI Global, Hersey.

Chamakiotis, P., Panteli, N., Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*.

Chang, Y.-Y., Shih, H.-Y., (2018). Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity. *Human Resource Management Review*, 1-14.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Giovando, G., (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation, Knowledge*, 8(11): 100334.

Chen, A., Li, L., Shahid, W., (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Journal of Heliyon*, 10(8): e29509.

Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., Liu, J., (2020). Participative leadership and employee creativity: A sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Journal of Leadership, Organization Development*, 741-759.

Chen, M.-H., Chang, Y.Y., Chang, Y.C., (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies. *Technological Forecasting, Social Change*, 1-12.

Chonko, L. B., Jones, E., (2005). The need for speed: Agility selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 371-382.

Chua, C., Li, X., Tan, K. H., Yuen, K. F., (2022). Building sustainable performance in the maritime industry via digital. *Journal of Transport Policy*, 282-299.

Chuang, S., Eversole, B. A., (2022). The essential leadership skills for women leaders in the age of industry 4.0. *Journal of Advancing Women in Leadership*, 37-49.

Ciulla, J. B. (1996). Ethic leadership. Kellogg Leadership Studies Project, 43-67.

Ciulla, J. B., (2004), "Ethics and Leadership Effectiveness". In: J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg, Editors, 302–327, "The Nature of Leadership", Sage Publications Inc.

Claassen, K., dos Anjos, D. R., Kettschau, J., Broding, H. C., (2021). How to evaluate digital leadership: A cross sectional stud. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16-44.

Copeland, N., (1942), "Psychology and the Soldier", Harrisburg, PA, Military Service Publications.

Crant, J. M., (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 435–462.

Da Costa, C. G., Zhou, Q., Ferreira, A. I., (2018). State and trait anger predicting creative process engagement: The role of emotion regulation. *The Journal of Creative Behavior*, 1-15.

Darvishmotevali, M., Altınay, L., Köseoğlu, M. A., (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87: 102499.

de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., Sunarsi, D., (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration Management and Leadership*, 45-56.

De Waal, B., van Outvorst, F., Ravesteyn, P., (2016), "Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited", 12th European Conference on Management Leadership and Governance, 52-60, Bucharest, Romania.

Derue, D. S., Rosso, B. D., (2009). Toward a theory of efficient creativity in teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 195-228.

Dove, R., (2001), "Structure and Culture in Perspective". In: R. Dove, "Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Organization", John Wiley, Sons.

Du, Y., Zhang, L., Chen, Y., (2015). From creative process engagement to performance: Bidirectional support. *Leadership, Organization Development Journal*, 966-982.

Edelmann, C. M., Boen, F., Fransen, K., (2020). The power of empowerment predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11: 582894.

Elyousfi, F., Anand, A., Dalmasso, A., (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, 508-528.

Ercan, A., Kazançoğlu, İ., Küçükaltan, B., (2019). İş stresi, iş tatmini, örgütsel kıvanç ve işten ayrılma niyeti etkileşiminin iş performansı ile ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 101-114.

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., Aydın, E., (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 1524-1543.

Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldan, J. L., Leal-Rodriguez, A. L., (2019). Impact of IS capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision Sciences*, 51(3): 575-619.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Journal of Sustainability*, 1-23.

Fiedler, F. E., (1975). The leadership game: Matching the man to the situations. *American Psychological Association*, 6-16.

Fisk, P., (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 43-50.

George, B., (2003). Authentic Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ghalem, A., Okar, C., Chroqui, R., El Alam, S., (2016), "Performance: A concept to define", *Logistiqua, Est Berrechid*.

Gilson, L. L., Shalley, C. E., (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 453–470.

Greenleaf, R. K., (1977), "The Servant as Leader", 1st Edition, Indianapolis, Paulist Press.

Griffin, B., Hesketh, B., (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 65-73.

Gunasekaran, A., (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 87-105.

Hair J. F., Black W. C., Babin B. J. Anderson, R. E., Tatham R. L., (2006), "Multivariate Data Analysis with Readings", 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hardy III, J. H., Ness, A. M., Mecca, J., (2017). Outside the box: Epistemic curiosity as a predictor of creative problem solving and creative performance. *Personality and Individual Differences*, 230-237.

Harsch, K., Festing, M., (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational. *Journal of Human Resource Management and Intercultural Leadership*, 1-19.

Heifetz, R. A., (1994), "Leadership Without Easy Answers", 1st Edition, Cambridge, Massachusetts London, England, The Belknap Press of Harvard University Press.

Heifetz, R., Linsky, M., (2017), "Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change", 1st Edition, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.

Hemphill, J. K., (1949), "Situational Factors in Leadership", Columbus, Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Henker, N., Sonnentag, S., Unger, D., (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation and leader-member exchange (LMX). *Journal of Business and Psychology*, 235–247.

Herold, G., (2016). Leadership in the fourth industrial revolution. *Stanton Chase Business Journals*, 22(12), 1-15.

Hersey, P., Blanchard, K., (1988), "Management of organizational behavior", 1st Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Hogarh, J. K., (2012), "The Effect Of Training On Staff Performance: A Case Study Of SIC Insurance Company Limited", Yüksek Lisan Tezi, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

House, R. J., (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.

Hu L. T., Bentler P. M., (1995), "Evaluating Model Fit, in Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications". In: R. H. Hoyle, Editor, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hunt, C. S., (2015). Leading in the digital era. *Talent Development*, 48-53.

Iriqat, R. A., Khalaf, D. M., (2017). Using e-leadership as a strategic tool in enhancing organizational commitment of virtual teams in foreign commercial banks in North West Bank-Palestine. *International Journal of Business Administration*, 25-32.

Ismail, M. H., Khater, M., Zaki, M., (2018). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.

Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., McNay, I., (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3:100115.

Joiner, B., (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 1-11.

Joiner, B., Josephs, S., (2007). Developing agile leaders. *Journal of Industrial and Commercial Training*, 35-42.

Jöreskog, K. G., Sörbom, D., (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific software international, Lincolnwood.

Kambur, E., Akar, C., (2022). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: A scale development study. *International Journal of Manpower*, 168-205.

Kanter, R. M., (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. R. Kanter, B. Staw, L. L. Cummings içinde, *Research in Organizational Behavior* (s. 169–211). Greenwich: JAI Press.

- Kara, E., Kaya, A., (2020). Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 1202-1216.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., Christin, A., (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 366-410.
- Khalid, Z., Madhakomala, R., Purwana, D., (2020). How leadership and organizational culture shape organizational agility in Indonesian SME's. *International Journal of Human Capital*, 49-63.
- Khan, S. M., Abbas, J., (2022). Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: Mediating role of creative process engagement. *Journal of Thinking Skills and Creativity*, 1-12.
- Klein, G., (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29:100215.
- Klein, M., (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *International Journal of Business, Management Studies*, 883-902.
- Kohli, R., Johnson, S., (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO Leadership lessons from encana oil, gas (USA) inc. *MIS Quarterly Executive*, 141-156.
- Krehl, E. H., Büttgen, M., (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic a qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 325–352.
- L.W.W., M., Sasmoko, S., F., A., Djap, E., (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 285-297.
- Lambright, W. H., Van Wart, M., (2015). Evaluating transformational leaders: The challenging case of eric shinseki and the U.S. department of veterans affairs. *Public Administration Review*, 760–769.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Tammi, K. H., (2016). The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization. 26th Annual RESER Conference, (s. 1153-1166). Finland.
- Lee, I. R., Kemple, K., (2014). Preservice teachers' personality traits and engagement in creative activities as predictors of their support for children's creativity. *Creativity Research Journal*, 26(1), 82-94.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., O'Regan, N., (2016). E-leadership through strategic alignment an empirical study of small and medium sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 185–206.

Lipman-Blumen, J., (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 183-203.

Liu, C., Ready, D., Wang, X., McCarthy, A., Kim, S., (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Journal of Leadership, Organization Development*, 826-843.

Magesa, M. M., Jonathan, J., (2021). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 777–796.

Mahmood, M., Uddin, M. A., Fan, L., (2017). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 741-764.

McCrae, R. R., (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258.

McGregor Burns, J., (1975), "Leadership", 1st Edition, Cambridge, Harper, Row,

Meier, C., Sachs, S., Stutz, C., McSorley, V., (2017). Establishing a Digital leadership barometer for small and medium enterprises (Sme). *Technology, Innovation and Industrial Management*, 103-109.

Memon, K. R., Ooi, S. K., (2023). Identifying digital leadership's role in fostering competitive advantage through responsible innovation: A SEM-neural network approach. *Journal of Technology in Society*, 75, 1-14.

Mihardjo, L. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., Elidjen, E., (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 1749–1762.

Mihardjo, L. W., Sasmoko, S., F., A., Djap, E., (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 285-297.

Moore B. V., (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124–128.

Mumford, M. D., (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 313-351.

Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., Doares, L. M., (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 91-122.

Müceldili, B., Tatar, B., Erdil, O., (2020). Can curious employees be more agile? The role of cognitive style and creative process engagement in agility performance. *Journal of Global Business and Organizational Excellence*, 1-14.

Narasimhan, R., Swink, M., Kim, S. W., (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 440-457.

Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., La Schippers, M., Stam, D., (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 609–623.

Nur, E. M., Lubis, A. R., Tabrani, M., Djalil, M. A., (2021). Effects of leadership, employee engagement and job satisfaction on employee performance: An empirical study in Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 2288-4645.

Oberer, B., Erkollar, A., (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 404-412.

Oktaviani, R., Sopiah., (2022). Systematic Literature Review Of Job Satisfaction: An Overview And Bibliometric Analysis. *Journal of Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 185-203.

Otley, D., (1999). Performance management: A Framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 363-382.

Ou, Z., Chen, T., Li, F., Tang, P., (2018). Constructive controversy and creative process engagement: The roles of positive conflict value, cognitive flexibility, and psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 1-13.

Öz, Ö., (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 45-57.

Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., Süral Özer, P., (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 57-69.

Peters, T. J., Waterman, R. H., (1982), “In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies”, New York, Warner Books.

Petry, T., (2018). Knowledge Management in Digital Change: New Findings and Practical Cases. K. North, R. Maier, O. Haas içinde, *Digital leadership* (s. 209-218). Springer, Cham.

Plonka, F. E., (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Service Industries*, 11-20.

Pradhan, R. K., Jena, L. K., (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 69-85.

Purvanova, R. K., Bono, E. J., (2009). Transformational leadership in context face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 343–357.

Quinn, R. E., Rohrbaugh, J., (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Taylor, Francis*, 122-140.

Quinn, R. E., Rohrbaugh, J., (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Journal of Management Science*, 0025-1909.

Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., Thompson, M. P., (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *Business Communication*, 213-232.

Reed, K., Blunsdon, B., (1998). Organizational flexibility in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 457-477.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina e Cunha, M., (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 200-210.

Reiter-Palmon, R., Mumford, M. D., O'Connor Boes, J., Runco, M. A., (1997). Problem construction and creativity: The Role of ability, cue consistency, and active processing. *Creativity Research Journal*, 9-23.

Reiter-Palmon, R., Illies, J. J., (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 55-77.

Rost, J. C., (1991), "Leadership for the Twenty-First Century", New York, Praeger.

Sahyaja, C., Rao, K. S., (2018). New leadership in the digital era- a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 738-747.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *Management Information Systems Quarterly*, 237-263.

Sapta, I. S., Muafi, M., Setini, N. M., (2020). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 495–505.

Saputra, N., Sasantib, N., Alamsjaha, F., Sa, F., (2021). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Journal of Procedia Computer Science*, 326–335.

Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.

Seeman, M., (1960), "Social Status and Leadership", Columbus, Ohio State University, Bureau of Educational Research.

- Sements-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O., Tepliuk, M., (2021). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the covid period (educational institution case). *Studies of Applied Economics*, 39:5.
- Seng Tan, C., Shan Lau, X., Khai Lee, L., (2017). The mediating role of creative process engagement in the relationship between shyness and self-rated creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 1-10.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 33-53.
- Sharifi, H., Zhang, Z., (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K., (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 445-460.
- Shi, Y., Zhang, H.Y., (2022). Research hotspot and trend of employee creativity based on bibliometric analysis. *Journal of Organizational Psychology*, 13:914401.
- Spillane, J. P., (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 143-150.
- Sudiana, K., Saputra, N., (2021). The role of e-leadership on the productivity of virtual work in higher education. *Journal of IEEE*.
- Sumukadas, N., Sawhney, R., (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 1011-1021.
- Sundu, M., (2021). E-liderlik perspektifinden lider-üye etkileşimi üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 253-267.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., Maşlakçı, A., (2022). Dijital Liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 1038-1050.
- Tahirkheli, S. K., (2022). E-leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space. *Journal of Social Sciences, Humanities Open*, 2590-291.
- Talion, P. P., Pinsonneault, A., (2011). competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation mod. *MIS Quarterly*, 463-486.

Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T., Kailsan, R. A., (2016). Openness to experience enhances creativity: The mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement. *The Journal of Creative Behavior*, 1-11.

Teece, D., Peteraf, M., Leih, S., (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 13-35.

Tekin, M., (2019), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans ve İşe Tutulma Üzerindeki Etkisi: Niğde İlinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.

Temelkova, M., (2018). Skills for digital leadership—prerequisite for developing high-tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 50-74.

Tigre, F. B., Curado, C., Henriques, P. L., (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership, Organizational*, 40-70.

Toleikiene, R., Rybnikova, I., Jukneviene, V., (2020). Whether and how does the crisis-induced situation change e-leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 149-166.

Topçuoğlu, E., Kobanoğlu, M. S., Kaygın, E., Karafakıoğlu, E., Uygungil Erdoğan, S., Turan Torun, B., Oktaysoy, O., (2023). The improving role of digital leadership in the impact of social loafing on job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 22-40.

Tutar, H., Güler, S., (2022). Digital leadership as a requirement for the new business acosystem: A conceptual review. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 323-349.

Türk, A., (2022). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 1-11.

Uhl-Bien, M., Arena, M., (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 89-104.

Uslu, O., (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 161-172.

Varshney, D., (2020), "Digital Transformation and Creation of an Agile Workforce: Exploring Company Initiatives and Employee Attitudes", Türkmenoğlu, M.A., Çiçek, B. Editors, Contemporary Global Issues in Human Resource Management, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 89-105.

Vial, G., (2019). Understanding digital transformation a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 118–144.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., (2005). Job performance: Assessment issues in personnel selection. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 355-375.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., Bendz, T., (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 429–442.

Wang, T., Lin, X., Sheng, F., (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Journal of Organizational Psychology*, 13:902693.

Wasono, L. W., Furinto, A., (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 125–130.

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., (2014), "Leading Digital:Turning Technology into Business Transformation", Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.

Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., Lestari, D. P., (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 443–450.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W., (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 293–321.

Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., Mani, V., (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 212-228.

Yücebalkan, B., (2020). A view from the holistic perspective to current leadership: digital leadership green transformational leadership. *International Journal of Disciplines in Economics and Administrative Sciences Studies*, 388-396.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., Pfaff, H., (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14):2628.

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*, 107-128.

Zhao, C., Gao, Z., (2014). The effect of authentic leadership on leader creativity: The mediating role of creative process engagement. *Advanced Materials Research*, 2982-298.

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., Cao, Q., (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Journal of Organizational Psycholo*

ÖZGEÇMİŞ

Edanur Yıldırım 2015 yılında Şehremini Anadolu Lisesi'nden mezun olduktan sonra 2020 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. Lisans eğitiminden sonra Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Şu anda bir fintek firmasında insan kaynakları ve idari işler uzmanı olarak görev yapmaktadır.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Yıldırım E., Erdil O, Tatar B., (2024), “Dijital liderliğin çalışan performansı üzerine etkisi: Yaratıcı süreç katılımının aracı etkisi”, 10. Asya Pasifik Uluslararası Modern Bilimler Kongresi, Malezya, 261-26, 14-16 Haziran.



EKLER

Ek-A: Anket Formu

Dijital Liderliğin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Yaratıcı Süreç Katılımının Aracı Etkisi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen bir araştırmayla ilgilidir. Sizden alınacak tüm bilgiler tamamen gizli tutulacak, sadece akademik çalışma için kullanılacaktır. Araştırmanın verimliliği açısından tüm soruların eksiksiz olarak doldurulması çok önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Oya Erdil ve Edanur Yıldırım

Cinsiyetiniz:	Kadın () Erkek ()
Yaşınız:	18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üzeri ()
En son bitirdiğiniz okul:	Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Çalıştığınız sektör:	İmalat () Eğitim () Sağlık () Bankacılık/Finans () Bilgi Teknolojileri () Turizm () İnşaat () Diğer (.....)
Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz:	
Şu anki kurumunuzdaki çalışma süreniz:	1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11 yıl ve üzeri ()

Aşağıda yer alan ifadeleri **birlikte çalıştığınız yöneticiniz** **cerçevesinde** değerlendirerek, her bir ifadenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz.

Yöneticim, dijital araçları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda güncel gelişmeleri takip eder.	1	2	3	4	5
Yöneticim, birimimizdeki dijital dönüşüm sürecini proaktif bir şekilde yürütür.	1	2	3	4	5
Yöneticim, çalışanlarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	1	2	3	4	5
Yöneticim, dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan ifadeleri <u>işiniz ve çalışma hayatınız çerçevesinde</u> değerlendirerek, her bir ifadenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz.					
Sorunun doğasını anlamaya çalışırken çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
Problemi farklı açılardan düşünürüm.	1	2	3	4	5
Daha iyi anlayabilmek için zor bir problemi parçalarına ayırırım.	1	2	3	4	5
Bir sorunu çözerken çok çeşitli bilgilere başvururum.	1	2	3	4	5
İhtiyaç duyduğum bilgileri, çeşitli kaynaklardan (kişisel anılar, dokümanlar, internet vb.) araştırırım.	1	2	3	4	5
Uzmanlık alanımla ilgili olan önemli ölçüdeki bilgiyi, gelecekte kullanmak üzere saklarım.	1	2	3	4	5
Yeni fikirler üretirken farklı bilgi kaynaklarını göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
Farklı alanlarda kullanılan çözümlerle üzerinde düşündüğüm çözüm arasında bağlantılar ararım.	1	2	3	4	5
Nihai çözüm yolunu seçmeden önce, aynı soruna çok sayıda alternatif çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
Bir şeyleri yapmanın mevcut yollarından farklı olarak potansiyel çözümler geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5

Yeni fikirler üretmeye yardımcı olan farklı bilgi kaynaklarını incelemeye zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Aşağıda bulunan ifadeleri <u>işiniz ve çalışma hayatınız çerçevesinde</u> değerlendirerek, her bir ifadenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz.					
İşimde iyileştirmeler yapabilmek için fırsatları araştırırım.	1	2	3	4	5
İşimi yapmanın daha etkili yollarını bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Yapmam gereken görevler için yeterince zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
İş yerimde yapmam gerektiği söylenen işleri mutlaka yaparım.	1	2	3	4	5
Kaynaklarım işimi yapmak için yeterli olmadığında, gerekli kaynakları elde etmenin veya kullanmanın yeni yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken diğer insanlarla daha etkili çalışacak şekilde davranışlarımı değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken kritik geribildirimleri kabul edebilirim.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken yeni iş prosedürlerine uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
İş yerimde yeni ekipmanları kullanabilirim.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken kullandığım bilgi ve yöntemleri güncel tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Bir projeden diğerine geçtiğimizde, yeni projeye hızla adapte olabilirim.	1	2	3	4	5
Zor veya stresli durumlarda işimi verimli bir şekilde yapabilirim.	1	2	3	4	5
Zorlu bir iş yükü veya programla karşı karşıya kaldığımda etkin bir şekilde çalışabilirim.	1	2	3	4	5
Farklı bir durum ortaya çıktığında, sorunu çözmeye çalışacak şekilde hareket ederim.	1	2	3	4	5
Acil bir sorunla başa çıkmam gerektiğinde her şeyi bırakırım ve alternatif bir çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan ifadeleri işiniz ve çalışma hayatınız çerçevesinde değerlendirerek, her bir ifadenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz.					
Bana verilen görevleri yeterince yerine getiririm.	1	2	3	4	5
İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
İşimin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmemi doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5