T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI




# DİJİTAL LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PINAR TOK**

**İSTANBUL – 2025**

**T.C.**
**İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ**
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**
**SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

# DİJİTAL LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PINAR TOK**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN**

**İSTANBUL – 2025**

# KABUL VE ONAY

Pınar TOK tarafından hazırlanan "Dijital Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma" adlı tez çalışmasının savunma tarihi 17.02.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| Jüri Üyeleri | İmza |
|---|---|
| Danışman | |
| Dr. Öğr. Üyesi İlnur SAYAN | ……... |
| Üye | |
| Doç. Dr. Bülent DEMİR | …… |
| Üye | |
| Dr. Öğr. Üyesi Hatice MUTLU | ……... |
| Üye | |

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun …….. tarih ve …….. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

……

…….

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

# BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

PINAR TOK

17.02.2025

# ÖN SÖZ

Öncelikle, bilgi ve deneyimiyle beni yönlendiren, yol gösteren ve çalışmamın her aşamasında titizlikle destek veren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İlknur Sayan'a, bu süreçte desteğini esirgemeyen Enstitü Müdürümüz Doç. Dr. Bülent Demir'e ve verilerimin istatistiksel analizi sürecinde önemli katkılar sağlayan Öğr. Gör. Ercan Tutar'a en derin teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte, her zaman yanımda olan, akademik yolculuğumda bana ilham kaynağı olan sevgili eşim Dr. Öğr. Üyesi Olgu Enis Tok'a, yorucu ve yoğun geçen bu süreçte beni cesaretlendiren, motive eden ve anlayışıyla bana destek olan canım kızım Derin Tok'a varlıklarıyla hayatıma kattıkları neşe ve sevgi için minnettarım.

Ayrıca, beni bugünlere getiren, sevgisi ve desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili annem Gülsen Gezersu'ya ve babam Vedat Gezersu'ya manevi destekleri için teşekkür ederim.

Bu akademik yolculuk boyunca desteğini esirgemeyen tüm hocalarıma, meslektaşlarıma ve yakınlarıma da teşekkürü borç bilirim.

PINAR TOK

17.02.2025

# İÇİNDEKİLER

**KISALTMALAR** ..... **i**
**TABLO LİSTESİ** ..... **ii**
**ŞEKİL LİSTESİ** ..... **iv**
**ÖZET** ..... **v**
**ABSTRACT** ..... **vii**
**GİRİŞ** ..... **1**
**BÖLÜM 1: LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR VE GELİŞİMİ** ..... **2**
1.1. Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi ..... 2
1.2. Liderlerin Temel Yetkinlikleri ..... 5
1.3. Liderlik Görev ve Sorumlulukları ..... 6
1.4. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırmalı Analiz ..... 7
1.5. Liderlikte Yetki ve Güç Dinamikleri ..... 9
**BÖLÜM 2: LİDERLİK TEORİLERİ** ..... **11**
2.1. Özellik Teorisi ..... 11
2.2. Durumsal Liderlik Teorileri ..... 12
2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ..... 15
2.4. Davranışsal Yaklaşımlar ..... 16
2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları ..... 18
**BÖLÜM 3: DİJİTAL LİDERLİK: KAVRAM VE UYGULAMA** ..... **22**
3.1. Dijital Liderliğin Tanımı, Özellikleri ve Kapsamı ..... 22
3.2. Dijital Liderlik ve İnovasyonun İntegrasyonu ..... 25
3.3. Dijital Dönüşümün Liderlik Üzerine Etkileri ..... 28
3.4. Dijital Liderlik Modelleri ve Teorileri ..... 29
3.5. Dijital Liderlikte Değişim Yönetimi ..... 31
3.6. Dijital Liderlik Araştırmaları ..... 32
**BÖLÜM 4: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI** ..... **35**
4.1. Yenilik Kavramının Tanımı ve Kapsamı ..... 35
4.2. Yeniliğin Kurumsal Önemi ..... 36
4.3. Kurumlarda Yeniliğin Benimsenme Süreçleri ..... 37
4.4. Yenilik Türleri ve Sınıflandırılması ..... 38
4.5. Yenilikçi İş Davranışı Tanım ve Kavramsal Çerçeve ..... 40
4.6. Yenilikçi İş Davranışının Kurumsal Önemi ..... 42
4.7. Yenilikçi İş Davranışını Teşvik Eden Faktörler ..... 44
4.8. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları ..... 46
4.9. İnovasyon Teorileri ..... 48
4.10. Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Yapılan Çalışmalar ..... 51

**BÖLÜM 5: İŞ PERFORMANSI: DEĞERLENDİRME VE ÖLÇÜM ..... 56**
5.1. İş Performansının Tanımı ve Temel Özellikleri ..... 56
5.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler ..... 57
5.3. Performansın Çok Boyutlu Yapısı ..... 59
5.4. Performans Değerlendirme Teorileri ..... 60
5.5. İş Performansı Üzerine Yapılan Çalışmalar ..... 61
**BÖLÜM 6: YÖNTEM VE BULGULAR ..... 63**
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 63
6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ..... 64
6.3. Araştırmanın Modeli ..... 64
6.4. Araştırmanın Hipotezleri ..... 65
6.5. Araştırmanın Yöntemi ..... 65
6.6. Veri Toplama Araçları ..... 65
6.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ..... 67
6.8. Araştırmanın Sorunsalı ..... 67
6.10. Bulgular ..... 68
6.10.1. Demografik Bulgular ..... 68
6.10.2. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri ..... 70
6.10.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları ..... 74
6.10.4. Ortalama Fark Testleri Sonuçları ..... 76
6.10.5. Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları ..... 89
**TARTIŞMA VE SONUÇ ..... 91**
**KAYNAKÇA ..... 95**
**EKLER ..... 127**
**ÖZGEÇMİŞ ..... 131**

# KISALTMALAR

**Sd :** Serbestlik Derecesi

**SPSS :** Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı

**Std. :** Standart

**vd. :** ve diğeri

# TABLO LİSTESİ

**Tablo 1:** Liderlikte Güç Türleri ve Etki Mekanizmaları……..……..10

**Tablo 2:** Çağdaş Liderlik Tarzları, Tanımları ve Etkileri…….…….20

**Tablo 3:** Dijital Liderliğin Temel Becerileri ve Yetenekleri……..……..24

**Tablo 4:** İnovasyonun Boyutları ve Organizasyonel Süreçlerdeki Rolü……..……..……...26

**Tablo 5:** Dijitalleşme Süreci: Evreler ve Temel Özellikler…….28

**Tablo 6:** Katılımcıların Demografik Özellikleri……...68

**Tablo 7:** Dijital Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler…….....70

**Tablo 8:** İş Performansı Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler……...……..71

**Tablo 9:** Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler……..73

**Tablo 10:** Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları……..75

**Tablo 11:** Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri…….76

**Tablo 12:** Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları…….76

**Tablo 13:** Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Mann-Whitney U Testi Sonuçları……..77

**Tablo 14:** Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……..78

**Tablo 15:** Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları……..78

**Tablo 16:** Yaş Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……79

**Tablo 17:** Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları…….80

**Tablo 18:** Yenilikçi İş Davranışı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Post-Hoc (Bonferroni) Analizi Sonuçları…….81

**Tablo 19:** Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……...82

**Tablo 20:** Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları…….82

**Tablo 21:** İş Performansı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları……83

**Tablo 22:** İş Performansı ve Yenilikçi İş Davranışı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Post-Hoc Analizi Sonuçları…….84

**Tablo 23:** Meslek Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri …..……85

**Tablo 24:** Meslek Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları……85

**Tablo 25:** Yenilikçi İş Davranışı Puanlarının Meslek Durumuna Göre Post-Hoc Analizi Sonuçları…86

**Tablo 26:** Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……..……87

**Tablo 27:** Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları…….……88

**Tablo 28:** Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları……...88

**Tablo 29:** Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları……..90

# ŞEKİL LİSTESİ

**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli……...65

# ÖZET

**İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Dijital Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma**

**Pınar TOK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı / Sağlık Yönetimi Bilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN**

**Şubat, 2025 – 146**

Bu çalışma, dijital liderlik, iş performansı ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri inceleyerek, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinin hız kazanmasıyla birlikte, liderlerin dijital yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin sağlık çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkisi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, sağlık çalışanlarının yenilikçi iş davranışları sergilemesi, iş performanslarını ve kurumsal başarıyı doğrudan etkileyen kritik faktörlerden biridir. Bu bağlamda, bu çalışmada dijital liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, bu ilişkinin yenilikçi iş davranışı aracılığıyla dolaylı olarak nasıl şekillendiği analiz edilmiştir.

Çalışmanın evrenini, İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesi ile bir özel diş hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen 201 sağlık çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Katılımcılar arasında doktor, diş hekimi, hemşire, ebe, sağlık teknikeri, sağlık teknisyeni, sağlık yöneticisi ve diğer sağlık personeli yer almaktadır.

Araştırmanın veri toplama süreci Mart-Kasım 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve regresyon tabanlı aracılık analizi kullanılmıştır. Hayes'in PROCESS makrosu (Model 4) ile gerçekleştirilen analizlerde, yenilikçi iş davranışının, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki aracılık rolü test edilmiştir.

Analiz sonuçları, dijital liderliğin iş performansını hem doğrudan hem de yenilikçi iş davranışı aracılığıyla dolaylı olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, yenilikçi iş davranışının, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma modeli, dijital liderlik, iş performansı ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri bütüncül bir şekilde ele alarak, nedensel ilişkileri test etmeye ve aracı değişkenin etkisini ölçmeye olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve eğitim durumu gibi demografik özellikleri açısından değişkenler arasında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Bu çalışma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini açıklayan mevcut teorik çerçeveye katkıda bulunmakta ve sağlık yönetimi bağlamında liderlik uygulamalarına dair önemli çıkarımlar sunmaktadır. Elde edilen bulgular, sağlık sektöründe dijital liderliğin ve yenilikçi iş davranışlarının iş performansına olan etkisini ortaya koyarak, sağlık yöneticilerinin dijital liderlik becerilerini geliştirmesi ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmesinin, iş performansını artırabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma sağlık sektöründeki dijital liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyecek örgütsel politikaların oluşturulması gerektiğini önermektedir. Gelecek araştırmalarda, dijital liderliğin farklı sektörlerdeki iş performansı üzerindeki etkileri karşılaştırılabilir ve örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi ek değişkenler dahil edilerek daha kapsamlı analizler yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Liderlik, İş Performansı, Yenilikçi İş Davranışı, Aracılık Analizi, Sağlık Çalışanları

# ABSTRACT

**Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute**

**The Mediating Role of Innovative Work Behavior in The Impact of Digital Leadership on Job Performance: A Research on Health Sector**

**Pınar TOK**

**Master Thesis**

**Healthcare Management Program/ Healthcare Management Discipline**

**Supervisor: Asst. Prof. İlknur SAYAN**

**February, 2025 –146**

This study aims to examine the relationships between digital leadership, job performance, and innovative work behavior, focusing on the direct impact of digital leadership on job performance and the mediating role of innovative work behavior in this relationship. With the acceleration of digital transformation processes, the digital competencies of leaders and their influence on employees' job performance have become increasingly important. At the same time, innovative work behavior plays a crucial role in shaping both individual job performance and overall organizational success. In this context, the study analyzes both the direct effect of digital leadership on job performance and its indirect effect through innovative work behavior.

The study population consists of healthcare professionals working at a training and research hospital and a private hospital located in the Beyoğlu district of Istanbul, Türkiye. The research sample includes 201 healthcare professionals, selected using the simple random sampling method. Participants include doctors, dentists, nurses, midwives, healthcare technicians, health managers, and other healthcare personnel.

The data collection process was conducted between March and November 2024. The data were analyzed using descriptive statistics, independent samples t-test, one-way variance analysis (ANOVA), and regression-based mediation analysis. Hayes' PROCESS macro (Model 4) was used to test the mediating role of innovative work behavior in the relationship between digital leadership and job performance.

The analysis results indicate that digital leadership significantly affects job performance both directly and indirectly through innovative work behavior. This finding demonstrates that innovative work behavior plays a partial mediating role in the relationship between digital leadership and job performance. The research model comprehensively examines the relationships between digital leadership, job performance, and innovative work

behavior, enabling the testing of causal relationships and the measurement of the mediating variable's effect. Additionally, differences in variables based on demographic characteristics such as gender, marital status, age, and educational background were analyzed, and the findings were discussed accordingly.

This study contributes to the theoretical framework explaining the impact of digital leadership on job performance and provides valuable insights into leadership practices within the healthcare sector. The findings emphasize that enhancing digital leadership competencies and fostering innovative work behavior among employees can positively influence job performance.

In conclusion, this research highlights the need to promote digital leadership practices in the healthcare sector and to develop organizational policies that encourage innovative work behavior among employees. Future studies may explore the impact of digital leadership on job performance in different industries and incorporate additional variables such as organizational commitment and job satisfaction for a more comprehensive analysis.

**Keywords:** Digital Leadership, Job Performance, Innovative Work Behavior, Mediation Analysis, Healthcare Professionals

# GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, organizasyonel süreçlerin her aşamasını etkileyerek liderlik anlayışını köklü bir şekilde değiştirmektedir. Dijital dönüşümün hızlanması, liderlerin teknolojiyi etkin kullanarak çalışanları yönlendirmesini, motive etmesini ve yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda dijital liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarından farklı olarak, sadece karar alma süreçlerini yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların dijital araçları etkin şekilde kullanmasını sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmektedir. Dijital liderlik kavramı, iş performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olmakla birlikte, çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemesi ile bu etkinin nasıl şekillendiği konusu hala araştırmaya açıktır.

Bu çalışmada, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelenirken, bu ilişkide yenilikçi iş davranışının aracı rolü ele alınmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan profesyonellerin, dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı konularındaki algıları ve bu faktörlerin iş performansları üzerindeki etkisi araştırmanın temel odak noktasını oluşturmaktadır. Dijitalleşmenin sağlık sektöründeki iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların teknoloji kullanımına olan adaptasyonları ve yöneticilerin bu süreçteki liderlik rolleri, sağlık kuruluşlarının genel verimliliği açısından kritik önem taşımaktadır.

Literatürde dijital liderlik ve iş performansı arasındaki doğrudan ilişkiye dair çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yenilikçi iş davranışı aracılığıyla dolaylı olarak nasıl etkilendiği konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu tez, sağlık sektöründe çalışan profesyoneller üzerinden gerçekleştirilen bir araştırma ile dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi bütüncül bir yaklaşımla ele almayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulguların, sağlık yönetimi alanında dijital liderlik uygulamalarına yönelik katkılar sunması ve sağlık kuruluşlarının yenilikçilik odaklı yönetim stratejileri geliştirmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Bu çalışma, dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz ederek, liderlerin yenilikçi iş davranışlarını nasıl teşvik edebileceğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırmanın bulgularının, sağlık sektöründeki dijital liderlik yaklaşımlarına ışık tutarak, yöneticilere ve politika yapıcılara stratejik öneriler sunması öngörülmektedir.

# BÖLÜM 1: LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR VE GELİŞİMİ

## 1.1. Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Liderlik, en karmaşık ve çok boyutlu fenomenlerden biridir. Araştırmacılar, liderlik ile ilgili pek çok farklı tanım ve teori öne sürmüştür. Stogdill ve Coons, liderliği, "hedefe ulaşmayı amaçlayan bir etkileme süreci" olarak tanımlayarak, liderliği belirli bir grup insanı belirli bir hedefe ulaşmak için etkileme sürecine odaklanarak ele almaktadır (Stogdill ve Coons, 1957). Kouzes ve Posner ise, liderliği, "başkalarını ortak hedeflere ulaşma mücadelesine katılmaya isteklendirme sanatı" olarak tanımlamaktadır (Kouzes ve Posner, 1995). Maxwell ise liderliği, yalnızca "etki" olarak ifade etmektedir (Maxwell, 1993). Bununla birlikte, liderlik hakkında evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır. Genel olarak liderlik, başkalarını ortak bir hedefe ulaşmaları için etkileyebilme, ilham verme, motive etme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanım, liderlik olgusunun dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çeşitli teorilerini kapsamaktadır (Brownell, 2010; Canavesi ve Minelli, 2021).

Liderlik anlayışı toplumsal değerler, organizasyon yapıları ve insan davranışına ilişkin anlayışın zaman içinde değişimiyle birlikte farklı dönemlerde yeniden tanımlanmıştır. Birçok liderlik teorisi, tarih boyunca farklı zamanlarda ortaya çıkarak çıktıkları dönemin bir ürünü olarak kabul edilmektedir (Middlehurst, 2008). Liderlik anlayışının tarihsel gelişimi, liderlerin kahraman figürler olarak algılandığı antik uygarlıklardan günümüze kadar uzanmaktadır.

Liderlik teorileri, tarih boyunca ortaya çıktıkları dönemin toplumsal, ekonomik ve kültürel dinamikleriyle şekillenmiş ve bu bağlamda farklı anlayışlarla ifade edilmiştir. Bu teorilerin ortaya çıkışı, liderlik anlayışının zamana, ihtiyaçlara ve toplumsal dönüşümlere duyarlı bir şekilde evrildiğini göstermektedir. Liderliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde kendine özgü liderlik yaklaşımlarının olduğu farklı dönemler gözlenmektedir.

**Büyük Adam Teorisi (1840 ve sonrası):**

Büyük Adam Teorisi, liderlerin doğuştan gelen karizma, cesaret, zekâ ve liderlik becerileri gibi özel niteliklere sahip olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Bu teori, liderliği bir "kahramanlık" eylemi olarak tanımlamakta ve liderlerin toplum üzerinde doğal bir üstünlük kurduğunu öne sürmektedir. 1840 yılında Thomas Carlyle lideri kahraman bir figür olarak ele alıp liderlerin doğuştan gelen özel yeteneklere sahip olduğunu savunmaktadır. Ancak aynı dönemde Herbert Spencer gibi düşünürler, liderlerin kahramanlıklarının içinde bulundukları zamanın ve sosyal koşulların bir ürünü olduğunu öne sürerek farklı bir yaklaşım sunmuşlardır. Bu teori, Platon, Aristo ve Machiavelli gibi antik dönem düşünürlerinin fikirlerinden etkilenip 19. yüzyılda

sistematik olarak ifade edilmektedir. Abraham Lincoln, Winston Churchill, Nelson Mandela gibi tarihsel figürler ve günümüzde Steve Jobs, Elon Musk gibi modern liderler bu anlayışın popüler örnekleridir. Ancak günümüzde liderlik anlayışı, iş birliğine dayalı sistem liderliğine doğru evrilmektedir. Buna rağmen, Büyük Adam Teorisi' nin bireysel lider vurgusu, birçok bireyci kültürde etkisini sürdürmektedir (House, 2006).

**Özellikler Teorisi (1910-1948):**

Özellikler Teorisi, liderlerin belirli kişilik özellikleri sayesinde lider olduklarını savunmaktadır. Bu teoriye göre liderler, karizma, zekâ, cesaret gibi doğuştan gelen ya da sonradan kazanılmış belirli özelliklere sahip olup liderliğin bu özelliklerin kombinasyonu ile gerçekleştiği varsayılmaktadır (Northouse, 2016). Ancak, bu özelliklerin liderlik ile tutarlı bir ilişki göstermemesi ve liderin içinde bulunduğu bağlamın dikkate alınmaması nedeniyle eleştirilmektedir. Stogdill'in 1948'de 25 yıllık araştırmayı incelediği çalışması, bir kişinin sadece belirli özelliklere sahip olmasıyla lider olamayacağını ortaya koymuştur. Bu bulgular, liderlik araştırmalarını özelliklerden (içsel faktörlerden) liderliğin davranışsal ifadelerine (dışsal faktörlere) yönlendirmiştir. Buna rağmen, liderlerin bazı temel özelliklere sahip olduğu varsayımı günümüzde de araştırılmaya devam etmektedir (Stogdill, 1950).

**Davranışsal Teori (1950-1970):**

Davranışsal Teori, liderliğin içsel özellikleri yerine liderlerin dışsal davranışlarına odaklanan bir yaklaşımdır. Bu teori, liderlerin doğuştan mı yoksa çevresel koşullarla mı lider oldukları sorusunu gündeme getirmektedir. 1957'de Stogdill ve Coons'un yaptığı araştırmalar, liderlerin görev odaklı ya da ilişki odaklı davranışlar sergilediğini ve takipçilerle etkileşimlerinin önemli olduğunu göstermektedir (Stogdill ve Coons, 1957). Ancak, ortamın liderlik davranışları üzerindeki etkisi, davranışlarda genel bir tutarlılık göstermemesine neden olarak liderlik araştırmalarını durumsallık teorisine yöneltmektedir.

**Durumsallık Teorisi (1967-1990):**

Durumsallık teorisi, liderlik üzerinde etkili olan bağlamsal değişkenleri açıklamaktadır. Bu teori liderlik sürecine dahil olan kişileri, gerçekleştirilecek görevleri, deneyimlenen durumları, organizasyonun yapısını ve diğer çevresel faktörleri dikkate almaktadır. Araştırmalar, hiçbir liderlik tarzının evrensel olarak uygun olmadığını kabul etmektedir. Bu alanda öncü kabul edilen Fiedler, liderlikte lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü gibi üç temel yönetim bileşenini tanımlar. Bazı bağlamlar görev odaklı liderleri tercih ederken, bazıları ilişki odaklı liderleri desteklemektedir (Fiedler, 1967). Örneğin, kriz yönetiminde başarılı bir liderin olgun ve istikrarlı bir organizasyonda zorlanması ya da istikrarlı bir ortamda başarılı olan bir

liderin kriz durumunda başarısız olması gibi örnekler görülmektedir. Hershey ve Blanchard'ın durumsal araştırması ise bireylerin gelişim düzeylerinin liderlik tarzlarını etkilediğini öne sürmektedir (Hershey ve Blanchard, 1969). Diğer araştırmacılar bu alanı incelemeye devam etmiş olsa da bu konudaki ilgi öncü savunucularının yaşlanmasıyla birlikte azalmıştır.

**Lider-Takipçi Teorisi (1990 ve sonrası):**

Takipçilerin rolü durumsallık teorisinin doğal bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, Büyük Adam Teorisi'nin ön saflarda liderlik eden kahraman birey anlayışından önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu döneme etki eden önemli bir fikir, bazı liderlerin takipçilerine hizmet etmeyi seçerek, onların tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaları gerektiğini savunan Robert Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik anlayışıdır. Ayrıca Lider-Üye Değişim Teorisi, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanarak, güven ve saygıya dayalı ilişkilerin daha başarılı liderlik sonuçlarına yol açtığını göstermektedir. Bu teori, liderlik anlayışında bireyler arası etkileşimin önemini ön plana çıkarmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Ilies vd., 2007).

**Dönüşümcü Liderlik Teorisi (1985-2010):**

James MacGregor Burns, işlem odaklı liderlik yerine liderlikte karşılıklı gelişim ve ahlaki sorumluluğu vurgulayan dönüşümcü liderlik anlayışını geliştirmiştir. Bu anlayış, liderlerin takipçilerini ilham ve rehberlik yoluyla liderlere dönüştürmelerini içermektedir (Burns, 2004). Bernard Bass ise dönüşümcü liderliği daha ayrıntılı bir şekilde açıklayarak, idealleştirilmiş davranışlar, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve güçlü karakter sergilemeye dayalı dört temel unsuru tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderliğin yalnızca sonuçlara ulaşmakla sınırlı olmadığını, aynı zamanda ahlaki ve insani bir boyut taşıması gerektiğini savunmaktadır (Bass, 1996).

**Teoride Yeni Yönelimler (2010 ve sonrası):**

2010'dan itibaren liderlik teorilerinde yeni yönelimler ortaya çıkmıştır. Bağlamsal liderlik yaklaşımı, ulusal kültür, cinsiyet, ırk gibi faktörlerin liderlik davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Etik ve ahlaki gelişim, liderlerin davranışlarını ve organizasyonel sonuçları nasıl şekillendirdiğine odaklanmaktadır. Ayrıca, biyoloji ve nörobilim alanında liderliğin genetik, hormonal ve evrimsel temelleri üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Bu yeni araştırmalar, liderlik anlayışını daha geniş ve bütüncül bir perspektifle ele almaktadır (Lakomski vd., 2016).

**Sistem Liderliği Teorisi (2015 ve sonrası):**

Sistem Liderliği Teorisi, birbirine bağlı çağdaş sorunların çözümü için iş birliği ve kolektif sorumluluk anlayışını vurgulamaktadır. Liderler, kişisel egolarını feda ederek farklı bakış açılarını dikkate alıp geleceği ortak bir şekilde şekillendirmeye odaklanmaktadırlar (Senge, 2015).

Frederic Laloux'un 2014 yılına ait çalışması, organizasyonları yaşayan bir sistem olarak görerek, liderliğin değişen gerekliliklerini anlamaya katkı sağlamaktadır. Bu ileri düzey organizasyonlarda liderler, kişisel egolarını ve organizasyonel kontrolü bırakıp iş arkadaşlarına ve organizasyonel sistemlere güven duymaktadırlar. Bu yaklaşım, liderlerin otantik, iş birliğine dayalı ve dağıtılmış otoriteyi benimsemelerine olanak tanır ve sistemin iyiliği için kendiliğinden örgütlenmelerini sağlar (Laloux, 2014). Bu teori Senge ve diğerlerinin bir birey tek başına günümüzün bireysel, organizasyonel ve küresel taleplerini karşılayamaz görüşünü desteklemektedir (Senge vd., 2015).

Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi, günümüz liderlik gereksinimlerini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır. Farklı teoriler bireysel özellikler, liderlik davranışları, bağlam, takipçi ilişkileri ve iş birliği gerekliliği gibi unsurlara odaklanmamıza yardımcı olur. Küreselleşme ve organizasyonel karmaşıklık, sistem liderliğini günümüzün en yenilikçi yaklaşımı haline getirmiştir.

### 1.2. Liderlerin Temel Yetkinlikleri

Liderlik yeterlilikleri, çeşitli bağlamlarda etkili liderlik için gerekli olan temel beceriler ve özelliklerdir. Bu yeterlilikler, bir liderin bireyleri ve ekipleri ortak hedeflere ulaşmaya yönlendirmedeki başarısına katkıda bulunan bir dizi nitelik ve yeteneği kapsamaktadır. Literatürde tanımlanan bazı temel liderlik yetkinlikleri şunları içerir:

- **Öz farkındalık:** Etkili karar verme ve kişilerarası ilişkiler için hayati önem taşıyan kişinin güçlü, zayıf yönlerini, değerlerini ve duygularını anlaması (Park vd., 2017).
- **Empati:** Başkalarının duygularını anlama ve paylaşma becerisi, olumlu ilişkileri ve etkili iletişimi teşvik etme (Cirtautienė ve Endriulaitienė, 2018).
- **İletişim becerileri:** Bilgileri net bir şekilde iletme, aktif olarak dinleme ve başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurma kapasitesi (García vd., 2020).
- **Karar verme:** Eleştirel düşünme, analiz ve çeşitli faktörlerin dikkate alınmasına dayalı olarak sağlam ve zamanında kararlar alma becerisi (García vd., 2020).

- **Takım Çalışması:** Başkalarıyla iş birliği yapmak, ilişkiler kurmak ve işbirlikçi bir şekilde ortak hedefler doğrultusunda çalışmak (Albalushi ve Zaidan, 2019).
- **Stratejik düşünme:** Uzun vadeli hedefleri öngörme, zorlukları tahmin etme ve kurumsal hedeflere ulaşmak için planlar geliştirebilme yeteneği (Dankoski vd., 2014).
- **İnovasyon:** Ekip veya organizasyon içinde yaratıcılığı teşvik etmek, değişimi benimsemek ve inovasyon kültürünü teşvik etme (Gu ve Zhao, 2018).
- **Uyarlanabilirlik:** Esnek ve değişime açık olmak, yeni koşullara ve zorluklara etkili bir şekilde uyum sağlayabilme (Park ve Han, 2015).
- **Etik ilkeler:** Karar alma ve eylemlerde etik standartları, dürüstlüğü ve ahlaki değerleri destekleme (García vd., 2020).
- **Liderlik tarzı:** Organizasyon kültürü, hedefleri ve değerleri ile uyumlu, başkalarına ilham veren ve motive eden bir liderlik yaklaşımı geliştirme (Chen vd., 2023).

Bu yeterlilikler, bir liderin etkinliğini şekillendirmede, kendi alanlarında liderlik etme, ilham verme ve olumlu değişimi yönlendirme yeteneklerini etkilemede çok önemli bir rol oynamaktadır.

Büyük Adam Teorisi'nden günümüz çağdaş liderlik anlayışına kadar geçen süreçte liderlik yeterliliklerinde önemli değişimler gözlendi. Büyük Adam Teorisi, liderleri kahraman figürler olarak ele alıp liderliğin doğuştan gelen özelliklerle şekillendiğini savunmaktadır. Bu anlayışta karizma, cesaret ve doğal üstünlük gibi bireysel özellikler ön plandaydı. Ancak modern liderler stratejik düşünme yeteneği ile uzun vadeli hedefler belirleyerek organizasyonun yönünü şekillendirmektedir. Aynı zamanda iş birliğini teşvik ederek bireylerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedirler. Günümüzde liderlik, artık bireysel başarıdan çok, ekip başarısına ve kolektif sorumluluğa dayanan bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu değişim, liderliği sadece bir güç veya otorite simgesi olmaktan çıkarıp daha çok rehberlik, ilham ve değer yaratma süreci haline getirmiştir.

### 1.3. Liderlik Görev ve Sorumlulukları

Liderlik, bir organizasyonun başarısını belirleyen en kritik faktörlerden biridir ve liderlerin görev ve sorumlulukları, bu başarının sağlanmasında hayati bir rol oynar. Liderlerin temel görevleri, vizyon oluşturma, stratejik kararlar alma, ekipleri yönlendirme ve motive etme gibi işlevleri içerir. Bu sorumluluklar, sadece organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli değil, aynı zamanda organizasyonun genel performansını artırmak için de belirleyicidir. Çeşitli araştırmalar, liderlik uygulamalarının organizasyonel performans üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Örneğin, işbirlikçi liderlik uygulamalarının organizasyonel başarıyı artırdığı ve iş

birliği süreçlerini güçlendirdiği bulunmuştur (Lee, 2018). Ayrıca, liderlerin sadece yönlendirme ve karar verme rollerini üstlenmekle kalmayıp, aynı zamanda ekip üyelerinin de liderlik rollerini üstlenebileceği ve bu durumun organizasyonel performansı olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmaktadır (Edelmann, 2023).

Liderlerin sorumlulukları yalnızca görev yönlendirmeleri ile sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların gelişimini desteklemek, organizasyonel kültürü şekillendirmek ve etik sorumlulukları yerine getirmek de liderlerin önemli işlevleri arasında yer alır. Araştırmalar, liderlerin hata yönetimi kültürünü teşvik etmelerinin ve çalışanların sorumluluk alma motivasyonunu artırmalarının organizasyonel başarıya katkıda bulunduğunu göstermektedir (Maurer vd., 2017). Bu bağlamda, liderlerin etik ve moral sorumluluklarını yerine getirmeleri, çalışanların güvenini kazanarak organizasyonel bağlılıklarını artırmakta ve böylece organizasyonel başarıya olumlu etkilerde bulunmaktadır (Xu vd., 2015).

Liderlik stillerinin, liderlerin görevlerini yerine getirme biçimlerini doğrudan etkilediği de bir diğer önemli faktördür. Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların motivasyonunu artırarak organizasyonel başarıya katkıda bulunduğu birçok çalışma ile desteklenmiştir (Yadeta vd., 2022). Ayrıca, liderlerin pazar odaklılık ve işbirliği gibi unsurları göz önünde bulunduracak şekilde organizasyonel stratejiler belirlemeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2001). Bu tür bir liderlik tarzı, organizasyonun genel performansını olumlu yönde etkileyebilir ve liderin vizyonu ile stratejik kararları arasındaki uyum organizasyonel başarıyı güçlendirebilir.

Bir liderin görev ve sorumlulukları arasında etkili iletişim becerileri de önemli bir yer tutar. İyi bir lider, açık ve etkili bir iletişimle ekip üyelerinin katılımını artırabilir ve organizasyonel hedeflere ulaşmada kilit bir rol oynar. Liderlerin ekip üyeleriyle güçlü etkileşimler kurarak iş birliğini teşvik etmeleri, organizasyonel başarı için kritik bir unsurdur (Edelmann vd., 2020; Morgeson vd., 2009).

Sonuç olarak, liderlik görev ve sorumlulukları, organizasyonel başarıyı doğrudan etkileyen temel bileşenlerdir. Liderlerin vizyon oluşturma, stratejik kararlar alma, çalışanları motive etme ve etik sorumlulukları yerine getirme gibi işlevleri, organizasyonel performansın iyileşmesinde kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, liderlerin bu sorumlulukları yerine getirmeleri, organizasyonun genel başarısını sağlamak ve sürdürülebilir bir performans elde etmek için belirleyici faktörlerdir.

### 1.4. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırmalı Analiz

Liderlik ve yönetimin karşılaştırmalı analizi, bu iki kavramın farklılıklarını ve örtüşen yönlerini, özellikle organizasyonel bağlamlardaki rollerini vurgulayan önemli bir inceleme

alanıdır. Her ne kadar liderlik ve yönetim sıklıkla birbiriyle karıştırılsa da, bu kavramlar organizasyonel etkinlik, çalışan bağlılığı ve performans üzerinde farklı işlev ve yaklaşımlarla etkili olur.

Liderlik, bireyleri ortak bir vizyona doğru yönlendirme, motive etme ve ilham verme yeteneği ile tanımlanır. Genellikle dönüşümsel ve işlemci liderlik tarzları ile ilişkilendirilir. Dönüşümsel liderlik, güven ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortam yaratarak çalışanların kişisel çıkarlarını aşan hedeflere odaklanmalarını sağlar (Orazi vd., 2013). Bu tarz, çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir (Asiri vd., 2016; Purwandoko, 2023). Örneğin, sağlık sektörü gibi dinamik ortamlarda, dönüşümsel liderlik hem adaptasyon hem de çalışan moralinin artırılmasında kritik bir rol oynar (Vesterinen vd., 2013). Buna karşılık, işlemci liderlik, daha yapılandırılmış bir yaklaşımla belirlenmiş hedeflere ulaşmak için görevleri, ödülleri ve cezaları net bir şekilde tanımlar. Bu liderlik tarzı, belirgin bir çerçeve oluşturup uyum ve performansı desteklemesiyle dikkat çekmektedir (Clarke, 2012).

Yönetim ise faaliyetlerin organizasyonu, kaynakların dağıtımı ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlama gibi işlevleri içerir. Yönetim, günlük operasyonların stratejik hedeflerle uyumlu şekilde yürütülmesini sağlar ve politikalar ile prosedürlerin uygulanmasından sorumludur. Liderliğin aksine, yönetim daha sistematik bir yaklaşımı benimseyerek, liderlik uygulamalarının etkili bir şekilde işleyebileceği bir çerçeve oluşturur. Örneğin, etkili yönetim uygulamaları, liderlerin vizyonlarını hayata geçirmelerine olanak tanıyan destekleyici bir ortam yaratmaktadır (Katsaros vd., 2020).

Liderlik ve yönetim arasındaki etkileşim, organizasyonel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, liderlik ve yönetimin birbirini tamamlayıcı özellikler taşıdığını ortaya koymaktadır. Katılımcı liderlik gibi yaklaşımlar, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek iş tatminini ve organizasyona bağlılığı artırabilir (Asamani vd., 2016). Ancak liderlik ve yönetim arasında uyum eksikliği, çalışanlar arasında kafa karışıklığı ve ilgisizlik yaratabilir, bu da organizasyonel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilir (Musinguzi vd., 2018).

Özellikle paylaşılan liderlik gibi modern yaklaşımlar, liderlik becerilerinin organizasyonun farklı seviyelerine yayılmasını önererek liderlik ve yönetim arasındaki geleneksel ayrımı bulanıklaştırmaktadır (Orazi vd., 2013). Bu, ekip tabanlı iş modellerinde liderliğin daha esnek ve katılımcı bir şekilde uygulanmasına olanak tanır.

Sonuç olarak, liderlik ve yönetim, organizasyonel başarıda birbirine bağımlı işlevlere sahiptir. Liderlik, vizyon oluşturma ve çalışanları motive etme ile ilgilenirken, yönetim bu vizyonun uygulanması için gerekli yapısal çerçeveyi sağlar. İki kavramın dengeli bir şekilde

entegrasyonu, özellikle sağlık sektörü gibi yüksek riskli alanlarda organizasyonların etkinliğini artırmada hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, liderlik ve yönetim uygulamalarının uyum içinde çalıştığı ortamlar, daha yüksek çalışan bağlılığı, adaptasyon ve organizasyonel başarıyı beraberinde getirebilir.

### 1.5. Liderlikte Yetki ve Güç Dinamikleri

Liderlikte yetki ve güç dinamikleri, organizasyonel yapıları şekillendiren ve liderlik uygulamalarının etkinliğini etkileyen kritik unsurlardır. Resmi yetki ile gayri resmi güç arasındaki etkileşim, liderlerin nasıl algılandığını ve farklı bağlamlarda nasıl hareket ettiklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tartışma, liderlikte yetki ve güç dinamiklerinin karmaşıklığını açıklamak için çeşitli çalışmalardan elde edilen bilgileri bir araya getirir.

Birçok kültürel bağlamda, özellikle hiyerarşik toplumlarda, liderler genellikle statüleri ve pozisyonlarına dayalı olarak yetki elde ederler. Bu durum, takipçilerden gelen meydan okumaların veya sorgulamaların eksikliğine yol açabilir. Örneğin, Malezya'da toplumsal normlar, liderlerin güç uygulamalarını sorgulamadan kabul etmeyi öngörmekte olup, liderlik dinamiklerindeki eşitsizliğin daha geniş bir kabulünü yansıtmaktadır (Jogulu, 2010). Bu tür bir kabul, liderlerin iş birliği odaklı uygulamalara yönelmesini zorunlu kılmayabilir ve yenilikçilik ile kapsayıcılığı engelleyebilir. Bunun aksine, daha eşitlikçi kültürlerde, liderler gayri resmi pozisyonlardan ortaya çıkarak geleneksel yetki anlayışlarına meydan okuyabilir ve liderliğin yalnızca yukarıdan aşağıya bir yaklaşım değil, aynı zamanda ortak bir süreç olabileceğini gösterebilir (Collinson, 2014).

Dağıtılmış liderlik kavramı, yetki ve güç dinamiklerinin anlaşılmasını daha da karmaşık hale getirir. Araştırmalar, özellikle eğitim ortamlarında, etkili liderliğin genellikle resmi ve gayri resmi güç yapılarını dengelemeyi içerdiğini göstermektedir (Högfeldt vd., 2017). Bu tür ortamlarda, her iki alanı da yönetebilen liderler, ekip üyeleri arasında iş birliği ve yeniliği teşvik etme olasılıklarını artırmaktadır. Paylaşılan liderlik modellerinin tüm üyeler arasında katılımı ve kaynak paylaşımını teşvik ederek ekip performansını artırabileceğini öne süren bulgular bu durumu desteklemektedir (Fransen vd., 2018). Bu dinamikler, tüm ekip üyelerinin katkılarını tanımanın ve böylece grup içinde güç ve yetkiyi yeniden dağıtmanın önemini vurgulamaktadır.

Ayrıca, liderlikte güç çok boyutlu bir kavramdır ve uzmanlık bilgisi, pozisyonel yetki ve kişisel etki gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Araştırmalar, bu güç temellerini etkili bir şekilde kullanan liderlerin ekiplerinin çıktılarının kalitesini önemli ölçüde artırabildiğini göstermektedir. Örneğin, orkestralarda şeflerin güç dinamikleri, sanatsal kaliteyi doğrudan

etkiler (Krause, 2004; 2015). Bu, gücün kullanılmasının yalnızca yetkiyle ilgili olmadığını, aynı zamanda liderler ve takipçiler arasındaki ilişki dinamikleriyle de bağlantılı olduğunu göstermektedir. Liderlerin kullandığı güç türleri ve etki mekanizmaları, Tablo 1'de özetlenmiştir:

**Tablo 1**

**Liderlikte Güç Türleri ve Etki Mekanizmaları**

| Güç Türü | Tanım | Kaynak | Etki Mekanizması |
|---|---|---|---|
| Karizmatik Güç | Liderin kişisel yetenekleriyle takipçilerini etkilemesi ve onların gönüllü olarak lideri takip etmesi. | Birey Kaynaklı | Takipçilerin liderin karizmasına hayranlık duyması ve güven duygusunun etkili olması. |
| Uzmanlık Gücü | Liderin bilgi, eğitim, tecrübe ve yeterliliği sayesinde elde ettiği güç. | Birey Kaynaklı | Takipçilerin liderin uzmanlığına inanması ve bu bilginin faydalı olduğunu düşünmesi. |
| Yasal Güç | Liderin örgüt tarafından verilen konumu dolayısıyla sahip olduğu resmi güç. | Pozisyon Kaynaklı | Takipçilerin liderin konumuna dayalı olarak talimatlara uyma davranışı göstermesi. |
| Ödüllendirme Gücü | Liderin pozisyonu nedeniyle ödüller ve bireysel faydalar sağlama gücü. | Pozisyon Kaynaklı | Takipçilerin liderin vereceği mükâfat ve faydalar için talimatlara uyma davranışı göstermesi. |
| Zorlayıcı Güç | Liderin korku, tehdit ve cezalandırma araçlarıyla güç kullanması. | Pozisyon Kaynaklı | Korku motivasyonuyla takipçilerin davranışlarını kontrol etmesi; ancak bu güce karşı direnç oluşma olasılığı. |

**Kaynak: Açıkgöz ve Esen, 2024**

Liderlerin güç dinamiklerini bilinçli ve stratejik bir şekilde yönetmeleri, hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı artırabilir. Güç ve yetki dengesini sağlayabilen liderler, iş birliği ve inovasyonu teşvik ederek daha kapsayıcı, verimli ve sürdürülebilir liderlik pratikleri geliştirebilirler. Bu bağlamda, liderlerin güç kullanımındaki dengeyi sağlamaları, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve organizasyonel hedeflere hizmet eden bir liderlik yaklaşımı benimsemeleri kritik öneme sahiptir.

# BÖLÜM 2: LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik, bireylerin ve grupların hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu alan, tarih boyunca farklı teoriler ve yaklaşımlarla zenginleşerek liderliğin doğasını, etkilerini ve uygulanma biçimlerini anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. Organizasyonel bağlamda liderliğin rolü, hem bireylerin hem de ekiplerin performansını ve motivasyonunu artırmada temel bir unsur olarak kabul edilmektedir.

## 2.1. Özellik Teorisi

Özellik teorisi, liderlik çalışmalarının temel yaklaşımlarından biri olarak, belirli doğuştan gelen kişilik özelliklerinin etkili liderleri etkisiz liderlerden ayırdığı fikrini öne sürer. Ancak, bu teorinin geçerliliği günümüzde giderek daha fazla sorgulanmakta ve liderlik etkinliği hakkında yanıltıcı bilgiler sağlayabileceği ifade edilmektedir.

Özellik teorisi, liderlik dinamiklerini basite indirgemesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmaktadır. Teori, özgüven ve hırs gibi belirli özelliklerin evrensel olarak faydalı olduğunu öne sürerken, bu özelliklerin aşırıya kaçması durumunda olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göz ardı etmektedir. Örneğin, Zhang'ın Forever 21'in kurucusu üzerine yaptığı çalışma, aşırı özgüvenin kötü kararlar alınmasına yol açarak liderlik etkinliğini zayıflattığını göstermektedir (Zhang, 2023). Bu durum, özellik teorisinin temel bir kusurunu ortaya koyar: Özelliklerin düzeyleri ile liderlik sonuçları arasındaki karmaşık ilişkiyi dikkate almamaktadır.

Liderlik teorilerinin zamanla evrilmesi, doğuştan gelen özelliklerden öğrenilmiş davranışlara ve bağlamsal faktörlere odaklanmaya yol açmıştır. Benmira ve Agboola, davranış teorilerinin, liderliğin eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceğini vurguladığını belirtmektedir (Benmira ve Agboola, 2021). Bu görüş, DeRue ve diğerlerinin meta-analitik çalışmalarıyla da desteklenmektedir. DeRue, durumsal faktörlerin özelliklerin ve davranışların liderlik bağlamındaki etkisini büyük ölçüde değiştirdiğini göstermiştir (DeRue vd., 2011). Özellik teorisinin durumsal değişkenleri dikkate almaması, liderlik başarısını açıklamada bağımsız bir çerçeve olarak güvenilirliğini azaltmaktadır.

Özellik teorisinin tarihsel bağlamı, sınırlamalarını daha da belirgin hale getirmektedir. "Büyük Adam" teorisine dayanan bu yaklaşım, liderlerle lider olmayanları kesin bir şekilde ayırt edememesi nedeniyle eleştirilmiştir. Zaccaro, erken dönem özellik teorilerinin ampirik destek eksikliği nedeniyle güvenilirliğini yitirdiğini ve liderlik davranışı üzerindeki durumsal etkileri dikkate almadığını belirtmektedir (Zaccaro, 2007).

Bu tarihsel değerlendirme, özellik teorisinin belirli özellikleri tanımlayabilmesine rağmen, etkili liderliği anlamada kapsamlı bir çerçeve sunamadığını göstermektedir.

Özellik teorisinin varsayımlarına yönelik akademik çevrelerde artan bir şüphe mevcuttur. Colbert ve diğerleri, bu teorinin liderlik dinamiklerinin karmaşıklığını göz ardı ettiği için yetersiz bulunduğunu vurgulamaktadır (Colbert vd., 2012). Uslu ise, özellik teorisinin sabit niteliklere olan aşırı vurgusunun liderliğin akışkan ve gelişimsel doğasını ihmal ettiğini ileri sürmektedir (Uslu, 2019).

Özellik teorisi, liderlik çalışmalarında önemli bir başlangıç noktası sunmuş olsa da, eleştirileri ve sınırlamaları dikkate alındığında, liderlik etkinliğini açıklamada tek başına yeterli bir teori olarak kabul edilmemektedir. Liderlik araştırmalarında özelliklerin yanı sıra, bağlamsal faktörlerin ve davranışsal yaklaşımların da dikkate alınması, liderliğin doğasına dair daha derin bir anlayış geliştirmek için gereklidir.

### 2.2. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal Liderlik Teorisi (DLT), liderlik çalışmalarında önemli bir yere sahip olup, liderlik stillerinin bağlama ve takipçilerin olgunluk seviyesine göre uyarlanması gerektiğini savunur. 1970'lerde Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilen bu teori, liderliğin tek tip bir stil ile etkili olamayacağını, aksine liderlerin yaklaşım ve davranışlarını mevcut duruma ve takipçilerinin hazırbulunuşluk seviyelerine göre ayarlamaları gerektiğini vurgular.

DLT'nin temel kavramlarından biri olan takipçi hazırbulunuşluk, bireylerin bir görevi yerine getirme beceri ve isteklilik seviyelerini ifade eder. Sari'ye göre, durumsal liderlik uygulamalarının eğitim ve diğer organizasyonel ortamlarda motivasyon ve performansı artırdığı gösterilmiştir (Sari, 2022). Bu uyarlanabilir liderlik yaklaşımı, liderlerin ekip üyeleriyle daha güçlü ilişkiler kurarak olumlu bir organizasyon iklimi yaratmalarını sağlar. Özellikle eğitim ortamlarında, öğretmen bütünlüğünü destekleyen bir liderlik anlayışı, yüksek motivasyon ve daha verimli bir çalışma ortamı ile sonuçlanabilir.

#### Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Tarzları

Teori, liderlerin takipçilerinin olgunluk seviyelerine bağlı olarak **yönlendirme**, **koçluk**, **destekleme** ve **yetkilendirme** gibi farklı liderlik stillerini benimseyebileceğini öne sürer. Durumsal Liderlik Teorisi (DLT), bu liderlik stillerini takipçilerin hazırbulunuşluk seviyelerine göre dört kategoriye ayırır:

**Yönlendirici Tarz (Directing Style):** Bu tarz, yetkinlikleri düşük ancak motivasyonu yüksek olan bireyler için uygundur ve liderin açık talimatlar vermesini ve sıkı bir denetim uygulamasını gerektirir. Bu yaklaşım, özellikle görev bilgisi sınırlı olan ancak göreve bağlılık gösteren takipçilerle etkili olur.

**Koçluk Yapan Tarz (Coaching Style):** Takipçilerinin hem yönlendirmeye hem de desteklenmeye ihtiyaç duyduğu durumlarda etkili olan bu liderlik tarzı, bireylerin yetkinliklerini artırırken aynı zamanda onları motive etmeyi hedefler. Koçluk yapan lider, takipçilerine rehberlik ederken onların karar alma süreçlerine de dahil olmasını sağlar.

**Destekleyici Tarz (Supporting Style):** Yetkinlikleri artan ancak motivasyonu düşük olan bireyler için ideal olan bu tarz, bireylerin cesaretlendirilmesini ve duygusal destekle teşvik edilmesini amaçlar. Lider, bu durumda takipçileriyle daha yakın bir ilişki kurarak onların bağlılık düzeyini artırmayı hedefler.

**Delege Eden Tarz (Delegating Style):** Hem yetkinlik hem de bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler için uygun olan bu tarz, takipçilerin bağımsız olarak görevlerini yerine getirmelerine olanak tanır. Lider, bu süreçte daha az müdahalede bulunur ve bireylerin kendi kararlarını almasına destek sağlar.

Goodson ve Blank'in çalışmaları, liderlik tarzlarının başarıyla uygulanabilmesi için takipçilerin yetkinlik ve motivasyon düzeylerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Blank vd., 1990; Goodson vd., 1989). Bu uyarlanabilir liderlik anlayışı, yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel başarıya da katkıda bulunur.

Salehzadeh, etkili liderlik için liderlerin durumsal faktörleri anlamalarının önemini vurgular; çünkü farklı bağlamlar, farklı liderlik yaklaşımlarını gerektirir (Salehzadeh, 2017). Bu durum, Mustofa ve Muafi'nin bulgularıyla da desteklenmektedir. Araştırmalar, durumsal liderliğin, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini aracılığıyla performansı artırabileceğini ortaya koymaktadır (Mustofa ve Muafi, 2021). Bu sonuçlar, liderlerin ekip üyelerinin ihtiyaçlarına uygun bir liderlik tarzı benimseyerek organizasyonel hedeflere ulaşabileceğini göstermektedir.

Durumsal liderlik, liderlerin astlarının olgunluk seviyelerini ve çalışma ortamını doğru değerlendirme becerisini gerektirir. Nasir'e göre, bu uyarlanabilirlik, liderlerin değişen koşullara etkili bir şekilde yanıt vermesini ve ekip dinamiklerini optimize etmesini sağlar (Nasir, 2022). Ayrıca, durumsal liderlik, organizasyon kültürünün önemini de vurgular; zira liderlik stillerinin algılanışı ve uygulaması, kültürel bağlamla yakından ilişkilidir (Afandy vd., 2022). Bu bağlamda, liderlerin sadece bireylerin değil, aynı zamanda organizasyonel sistemlerin özelliklerini de dikkate almaları önemlidir.

DLT'nin etkinliği, liderlerin bağlamsal faktörlere olan duyarlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Hanasi'nin araştırmasına göre, durumsal liderlik bireysel performansı ve motivasyonu artırabilir; ancak bu etkinlik, organizasyonel tasarım, iş kültürü ve ekip dinamikleri gibi

faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Hanasi, 2023). Bu nedenle, liderlerin ekiplerinin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmeleri için esnek ve duruma duyarlı olmaları gerekmektedir.

Durumsal Liderlik Teorisi, liderlerin takipçilerin hazırbulunuşluk seviyelerine ve bağlamsal gerekliliklere yanıt vererek organizasyonel motivasyon, performans ve etkinliği artırabileceklerini ortaya koyan güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Bu teori, liderlere, ekip üyelerinin ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir liderlik tarzı geliştirme konusunda yol gösterir. DLT'nin sunduğu uyarlanabilirlik, liderlerin değişen koşullarda etkin bir şekilde hareket etmesini mümkün kılarken, bireysel ve organizasyonel başarıya katkıda bulunur.

**Fiedler'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Fred Fiedler tarafından 1960'larda geliştirilen Fiedler'ın Durumsal Liderlik Teorisi, liderin tarzı ile içinde bulunduğu durumun özellikleri arasındaki etkileşimi vurgular. Fiedler'a göre liderlikte etkili olmak, liderin tarzının mevcut durumun gerekliliklerine ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır (Reams, 2023). Teori, liderlik tarzını ölçmek için En Az Tercih Edilen Çalışan (LPC) ölçeğini kullanır. Bu ölçek, liderin ilişki veya görev odaklı olup olmadığını belirler. Yüksek LPC skorları ilişki odaklı liderliği, düşük LPC skorları ise görev odaklı liderliği ifade eder (Hernandez ve ark., 2011).

Fiedler'ın modeline göre liderlik etkinliğini belirleyen üç ana durum faktörü vardır:

- **Lider-Üye İlişkileri:** Lider ile grup üyeleri arasındaki güven ve saygı düzeyi.
- **Görev Yapısı:** Görevlerin ne kadar yapılandırılmış ve net olduğu.
- **Pozisyonel Güç:** Liderin sahip olduğu resmi otorite düzeyi.

Bu faktörlerin kombinasyonu, bir liderin bulunduğu durumu "çok uygun", "orta derecede uygun" veya "uygun olmayan" olarak sınıflandırır. Görev odaklı liderler çok uygun veya çok uygun olmayan durumlarda daha etkiliyken, ilişki odaklı liderler orta derecede uygun durumlarda daha başarılıdır (Miller vd., 2004).

Fiedler'ın modeli, liderin tarzının sabit olduğu varsayımını benimser ve bu nedenle etkili liderlik için durumu liderin tarzına uygun hale getirmeyi önerir. Ancak, bu yaklaşımın esneklik eksikliği nedeniyle eleştirildiği bilinmektedir (Shah, 2021). Buna rağmen, Fiedler'ın Durumsal Liderlik Teorisi, liderlik araştırmalarına önemli katkılar sağlamış ve liderlik tarzlarının durumsal bağlamlarla nasıl etkileştiğini anlamaya yönelik yeni çalışmalara ilham vermiştir (Dinh vd., 2014).

Durumsal Liderlik Teorisi ve Fiedler'ın Durumsal Liderlik Modeli, liderlik etkinliğinin bağlama bağlı olduğunu vurgulayan yaklaşımlar sunmaktadır. Her iki teori de liderlik tarzlarının sabit olmaması gerektiğini ve liderlerin içinde bulundukları duruma göre liderlik

stillerini uyarlamaları gerektiğini belirtir. Bununla birlikte, Hersey ve Blanchard'ın modeli, liderlik tarzlarının takipçilerin hazırbulunuşluk seviyelerine göre dinamik bir şekilde uyarlanabileceğini savunurken, Fiedler'ın modeli liderin tarzının daha sabit olduğunu ve etkili liderliğin, liderin mevcut duruma uygun hale getirilmesiyle sağlanabileceğini öne sürer. Ayrıca, Hersey ve Blanchard'ın modeli liderlik stillerini daha geniş bir yelpazede (yönlendirme, koçluk, destekleme ve yetkilendirme) kategorize ederken, Fiedler'ın modeli liderleri görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki ana gruba ayırır. Bu iki teori, liderlik bağlamında farklı perspektifler sunsa da, her ikisi de liderlik etkinliğinin bağlamsal faktörlere duyarlılıkla artırılabileceği konusunda ortak bir anlayışa sahiptir.

### 2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Günümüz liderlik yaklaşımları, 21. yüzyılın karmaşıklıklarına yanıt olarak önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Bu çağ, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve değişen toplumsal beklentilerle karakterize edilmektedir. Modern liderlik yaklaşımları, iş birliği, uyum sağlama yeteneği ve çağdaş zorluklara uygun liderlik becerilerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. **Dağıtılmış liderlik**, günümüz liderlik yaklaşımlarından biridir ve sorumlulukların ekip üyeleri arasında paylaşılmasını vurgular. Bu model, hiyerarşik bir yapı yerine iş birliği ve kolektif karar almayı teşvik eder. Ponnusamy, dağıtılmış liderliğin eğitim uygulamalarını geliştirerek eğitimciler ve dış departmanlar arasında iş birliğini artırdığını, yeniliklere ve ortak deneyimlere saygı duyan destekleyici bir öğrenme topluluğu oluşturduğunu belirtmektedir (Ponnusamy, 2024). Benzer şekilde, Bush ve Glover, dağıtılmış liderliğin eğitim ortamlarında tercih edilen bir yaklaşım haline geldiğini, liderliğin organizasyondaki farklı rollerden ortaya çıkmasına olanak tanıyarak katılımı ve etkileşimi artırdığını tartışmaktadır (Bush ve Glover, 2014; Bush, 2018).

Bir diğer önemli yaklaşım ise **otantik liderlik** olup, liderlerin etkileşimlerinde dürüst ve şeffaf olmalarına odaklanır. Lloyd-Walker ve Walker, otantik liderliğin proje yöneticileri için 21. yüzyılda kritik bir öneme sahip olduğunu, çünkü liderlerin proje yönetimindeki dinamik zorluklara uyum sağlaması ve yanıt vermesi gerektiğini savunmaktadır (Lloyd-Walker ve Walker, 2011). Bu yaklaşım, özellikle öğretmenler ve öğrenciler arasında güven ve bağlılık oluşturması gereken eğitim liderleri için önemlidir. Etik davranış ve tutarlı değerler üzerindeki vurgu, Guven'in çalışmasında da yankılanmaktadır; Guven, eğitimde etkili liderliğin başkalarını yönlendirebilecek güçlü, motive bireyler yetiştirdiğini vurgulamaktadır (Guven, 2023).

**Dönüşümcü liderlik**, takipçileri en yüksek potansiyellerine ulaşmaları için ilham vermeyi ve motive etmeyi amaçlayan bir diğer kritik yaklaşımdır. Bu tarz, öğretmenlerin iş tatmini

ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu eğitim ortamlarında oldukça geçerlidir. Villar'ın araştırması, dönüşümcü liderlik becerilerinin modern eğitim ortamlarının karmaşıklıklarını yönetmek için eğitim liderleri için hayati olduğunu ve bu sayede öğretmenlerin iş tatmininin ve genel etkinliğinin arttığını göstermektedir (Villar, 2023). Bakht ve arkadaşları, dönüşümcü liderliğin öğrencilerde 21. yüzyıl becerilerini geliştirmedeki rolünü desteklemekte ve bu liderlik tarzının eğitimdeki eşitsizlikleri gidererek daha adil bir toplum oluşturabileceğini önermektedir (Bakht vd., 2020).

Liderlik uygulamalarına kültürel yeterliliğin entegre edilmesi de günümüz liderlik yaklaşımlarının önemli bir yönüdür. Alapo, liderlerin çeşitliliği yüksek organizasyonel ortamların karmaşıklıklarını yönetmek için kültürel dinamikleri anlamalarının gerekli olduğunu tartışmaktadır (Alapo, 2017). Bu bakış açısı, liderlerin kültürler arası ekipleri yönetmede yetkin olmalarını ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan benzersiz zorluklara çözüm üretebilmelerini gerektiren küreselleşmiş dünyada giderek daha önemli hale gelmektedir.

Son olarak, liderlerin 21. yüzyıl becerilerine - iletişim, iş birliği, eleştirel düşünme ve yaratıcılık - vurgu yapmaları, günümüz liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturur. Kurniady ve arkadaşları, yükseköğretim liderlerinin sosyal ve ekonomik değişimlerden geçen kurumlarını etkili bir şekilde yönlendirmek için hem teoriyi hem de pratiği iyi bilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kurniady vd., 2020). Bakht ve arkadaşları ise COVID-19 pandemisi gibi krizler sırasında liderlerin bu becerileri uygulayarak eğitim ortamlarında dayanıklılık ve uyum yeteneği geliştirmelerinin önemine dikkat çekmektedir (Bakht vd., 2020).

### 2.4. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderliğin doğuştan gelen özelliklere ya da kişisel niteliklere değil, liderlerin eylem ve davranışlarına odaklanır. Bu yaklaşımlar, liderliğin gerçekleştiği durumsal bağlamı göz ardı eden özellik teorisinin sınırlamalarına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal teoriler, liderlik becerilerinin öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini savunarak, liderlerin belirli davranışlarla takipçilerini ve organizasyonel sonuçları nasıl etkileyebileceğini araştırır.

**Görev ve İlişki Odaklı Liderlik**

Davranışsal yaklaşımların temel bileşenlerinden biri, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışları arasındaki ayrımdır:

- **Görev odaklı davranışlar**: Belirli hedeflere ulaşmayı sağlamak için görevlerin planlanması, yönlendirilmesi ve organize edilmesini içerir.
- **İlişki odaklı davranışlar**: Ekip üyeleri arasında güven, uyum ve iş birliği inşa etmeye odaklanır.

Araştırmalar, bu iki davranış türü arasında bir dengenin kurulmasının etkili liderlik için kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Judge ve Piccolo'nun gerçekleştirdiği bir meta-analiz, dönüşümcü (transformational) ve işlem odaklı (transactional) liderlik davranışlarının takipçi sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini vurgular (Judge ve Piccolo, 2004). Bu analiz, liderlerin yalnızca hedefe ulaşmak için yönlendirme yapmasının değil, aynı zamanda ekip üyeleriyle güçlü ilişkiler kurmasının da performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

**Durumsallık ve Çift Yönlü Liderlik**

Davranışsal yaklaşımlar, liderlik davranışlarının etkinliğinin bağlama bağlı olduğunu kabul eder. Rosing vd., (2011), yenilik süreçlerinde liderlerin esnek ve duyarlı olmaları gerektiğini savunarak çift yönlü liderlik (ambidextrous leadership) kavramını ortaya koymuşlardır. Bu liderlik stili, iki farklı davranışı bir araya getirir:

- **Açıcı davranışlar**: Yenilikçi düşünceyi destekler ve ekip üyelerini yeni fikirler geliştirmeye teşvik eder.
- **Kapatıcı davranışlar**: Kararlara ve sonuçlara odaklanır, süreçlerin tamamlanmasını sağlar.

Zacher ve Rosing (2015), liderlerin bu iki yönlü yaklaşımı benimseyerek ekip inovasyonunu teşvik edebileceğini göstermiştir. Özellikle dinamik ve hızlı değişen organizasyonel ortamlar, liderlerin bu davranışları dengeleme kabiliyetini önemli hale getirmektedir.

**Paylaşılan Liderlik ve Kolektivizm**

Paylaşılan liderlik modelleri, liderliğin kolektif bir süreç olarak ele alındığı yeni bir anlayış sunar. Bu yaklaşım, liderlik sorumluluklarının ekip üyeleri arasında dağıtılmasını öngörür ve karar alma süreçlerine daha iş birliğine dayalı bir yaklaşım getirir. Zhu ve diğerlerinin (2018) araştırması, geleneksel yukarıdan aşağıya liderlik modelinden yatay, paylaşılan bir liderlik yapısına geçişin ekip performansını ve yeniliği artırabileceğini göstermiştir. Bu model, ekip üyelerinin liderlik sürecine aktif olarak katılmalarını teşvik ederek bireysel gelişimi ve motivasyonu destekler.

**Etik Liderlik**

Davranışsal liderlik, etik liderlik kavramını da içerir. Etik liderlik, liderlerin organizasyonlar içinde etik davranışları ve karar alma süreçlerini teşvik etme sorumluluğunu ön plana çıkarır. Etik liderler, dürüstlük, adalet ve şeffaflık gibi değerleri benimseyerek, takipçilerine olumlu bir örnek oluşturur. Avolio ve diğerlerinin (2004) çalışmaları, etik liderliğin çalışan memnuniyeti, bağlılık ve organizasyonel kültür üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu liderlik anlayışı, sağlıklı bir organizasyonel iklim yaratmada kritik bir rol oynar ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için güçlü bir temel oluşturur.

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlik etkinliğini anlamak için güçlü bir çerçeve sunar. Görev ve ilişki odaklı liderlik dengesine, bağlamın önemine ve kolektif liderlik anlayışına vurgu yaparak, liderlerin davranışlarının organizasyonel başarının temel bir unsuru olduğunu ortaya koyar. Etik liderlik gibi kavramlarla, bu yaklaşımlar liderlerin sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda insani ve toplumsal değerlere duyarlı olmaları gerektiğini de gösterir. Gelecekteki liderlik araştırmalarının, davranışsal liderlik teorilerini diğer yaklaşımlarla birleştirerek daha kapsamlı ve uygulanabilir çözümler sunacağı öngörülmektedir.

### 2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik stilleri, tarihsel süreçte organizasyonel bağlamlarda yaygın olarak benimsenen bir dizi liderlik yaklaşımını kapsar. Temel olarak otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlikten oluşan bu stiller, farklı karar alma süreçleri ve lider-izleyici dinamikleri ile tanımlanır.

**Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik, karar alma sürecinin merkezileştiği, liderin tüm kararlar ve yönergeler üzerinde tam kontrol sahibi olduğu bir yaklaşımı ifade eder. Bu tarz genellikle yukarıdan aşağıya bir yöntemi benimser; liderler, ekip üyelerinden girdi veya geri bildirim almadan tek taraflı kararlar alır. Fourie ve Naidoo'ya göre, otokratik liderler politikaları ve prosedürleri belirler ve otoriteleri nadiren sorgulanır (Fourie ve Naidoo, 2022). Bu stil, hızlı karar alma avantajı sağlayabilir ancak ekip üyelerinin değersiz hissedip uzaklaşmasına neden olarak düşük moral ve yaratıcılıkla sonuçlanabilir.

**Demokratik Liderlik**

Buna karşılık, demokratik liderlik ekip üyeleri arasında katılımı ve iş birliğini vurgular. Bu tarzı benimseyen liderler, takipçilerinin karar alma süreçlerine katılımını aktif olarak teşvik eder. Sasikirana ve arkadaşları, demokratik liderlik tarzlarının çalışanlar arasında

daha yüksek iş performansı algılarına yol açtığını, çünkü çalışanların organizasyonel süreçte daha fazla yer aldığını ve değer gördüğünü belirtmiştir (Sasikirana vd., 2023). Bu katılımcı yaklaşım, ekip üyeleri arasında sahiplenme ve sorumluluk duygusu geliştirir, motivasyonu ve iş tatminini artırabilir. Ancak, fikir birliği oluşturmanın zaman alıcı olması nedeniyle karar alma süreçlerini yavaşlatabilir.

**Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik**

Laissez-faire liderlik, genellikle rehberliğin minimum düzeyde olduğu ve ekip üyelerinin kararları bağımsız olarak almasına izin verilen bir "müdahalesiz" yaklaşım olarak tanımlanır. Bu stil, ekip üyelerinin yüksek düzeyde becerikli ve motive olduğu ortamlarda etkili olabilir, çünkü bireylerin çalışmalarını sahiplenmesine olanak tanır. Ancak, Yang'a göre, ekip üyeleri yeterince motive olmadığında veya gerekli becerilere sahip olmadığında serbest bırakıcı liderlik kafa karışıklığına ve yön eksikliğine yol açabilir (Yang, 2015). Bu nedenle, bu stil yaratıcılık ve inovasyonu teşvik edebilirken, aynı zamanda verimsizliklere ve ekip içinde uyum eksikliğine de neden olabilir.

Bu geleneksel liderlik stillerinin etkinliği, organizasyonel bağlama ve ekibin belirli ihtiyaçlarına göre önemli ölçüde değişebilir. Wangmo, hiçbir liderlik stilinin evrensel olarak uygulanabilir olmadığını, etkili liderlerin yaklaşımlarını durumsal gerekliliklere ve takipçilerinin özelliklerine göre uyarlamaları gerektiğini vurgular (Wangmo, 2021). Bu uyum, farklı koşulların optimal sonuçlara ulaşmak için farklı liderlik taktiklerini gerektirebileceği gerçeği nedeniyle hayati önem taşır.

Ayrıca, kültürel bağlam da bu liderlik stillerinin algılanmasını ve etkinliğini etkileyebilir. Backhaus ve Vogel, katılımcı liderlik stillerinin kolektivizmin değerli olduğu İskandinav bağlamlarında genellikle daha etkili olduğunu, buna karşın bireycilik ile karakterize edilen Anglo-Amerikan kültürlerinde lider merkezli stillerin daha fazla tercih edilebileceğini belirtir (Backhaus ve Vogel, 2022). Bu kültürel boyut, liderliğin gerçekleştiği daha geniş bağlamı anlamanın önemini vurgular.

Sonuç olarak, geleneksel liderlik stilleri—otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı—her biri kendine özgü avantajlar ve zorluklar sunar. Otokratik liderlik hızlı karar almayı kolaylaştırabilirken çalışan bağlılığını engelleyebilir. Demokratik liderlik iş birliği ve motivasyonu teşvik eder ancak süreçleri yavaşlatabilir. Serbest bırakıcı liderlik becerikli bireyleri güçlendirebilir ancak yön eksikliğine yol açabilir. Nihayetinde, etkili liderlik, bu stillerin ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını ve bunların organizasyonun ve üyelerinin belirli ihtiyaçlarına göre uyarlanabilmesini gerektirir.

### 2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları ve Etkileri

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında liderlik anlayışı, modern organizasyonların karmaşıklığını ve çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Çağdaş liderlik tarzları, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak, inovasyonu teşvik etmek, etik değerleri ön plana çıkarmak ve çalışanların katılımını artırmak gibi temel hedeflere odaklanmaktadır. Bu liderlik tarzları, organizasyonel etkinlik, çalışan bağlılığı ve toplumsal etkiyi artırmak adına güçlü stratejiler sunar.

Aşağıda, Tablo 2'de çağdaş liderlik tarzlarının tanımları, etkileri ve örnek çalışmaları özetlenmiştir. Bu tablo, modern liderlik yaklaşımlarının geniş yelpazesini anlamak ve uygulamak için pratik bir çerçeve sunmaktadır.

**Tablo 2**

**Çağdaş Liderlik Tarzları, Tanımları ve Etkileri**

| Liderlik Tarzı | Tanım | Etkileri | Örnek Çalışmalar |
|---|---|---|---|
| **Dönüştürücü Liderlik** | Takipçileri motive ederek ve ilham vererek inovasyonu ve yüksek performansı teşvik eder. | İnovasyonun artışı, çalışan bağlılığının ve performansın iyileştirilmesi. | Purwandoko, 2023; Shafie vd., 2013 |
| **Hizmetkar Liderlik** | Takipçilerin ihtiyaçlarını önceliklendiren ve destekleyici bir liderlik tarzıdır. | Takım iş birliği, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının artması. | Lemoine ve Blum, 2019 |
| **Yetkilendirici Liderlik** | Çalışanlara inisiyatif alma ve karar verme yetkisi tanır. | Hesap verebilirlik ve organizasyonel inovasyonun artması. | Nizamidou, 2024 |
| **Sorumlu Liderlik** | Etik davranışlara ve karar almada toplum ve çevre üzerindeki etkilerin göz önünde bulundurulmasına odaklanır. | Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, paydaş güveni ve organizasyonel itibarı artırır. | Maak vd., 2016 |
| **Karmaşık Liderlik** | Organizasyonun karmaşıklıklarını yönetmek için iş birliğini ve uyumu teşvik eder. | Hızlı değişim ortamlarında adaptasyon ve esneklik sağlar. | Uhl-Bien vd., 2007 |
| **Bağlantısal Liderlik** | Liderlik sürecini ilişkisel bir çerçevede ele alarak sosyal bağların ve ekip dinamiklerinin önemini vurgular. | Ekip üyeleri arasında güven ve iş birliği gelişir. | Uhl-Bien, 2006 |
| **Karizmatik Liderlik** | Liderin vizyonu ve kişisel çekiciliği sayesinde takipçileri etkilemesi ve yönlendirmesi. | Çalışan motivasyonunun artışı, kriz durumlarında liderin etkinliğinin güçlenmesi. | Conger ve Kanungo, 1998 |

| Liderlik Tarzı | Tanım | Etkileri | Örnek Çalışmalar |
|---|---|---|---|
| **Uyarlanabilir Liderlik** | Liderlerin değişen koşullara ve zorluklara hızlı şekilde yanıt vermesini sağlar. | Organizasyonel değişimlerin başarılı yönetilmesi ve krizlere hızlı yanıt verilmesi. | Heifetz vd., 2009 |
| **Eko-Liderlik** | Organizasyonu çevresel ve sosyal etkileri dikkate alarak yönlendiren bütüncül bir yaklaşımdır. | Sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve sosyal sorumluluğun artırılması. | Western, 2010 |
| **Holografik Liderlik** | Organizasyonel sistemlerin bir bütün olarak ele alındığı, bireysel rollerin organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirildiği bir liderlik tarzıdır. | Sistemdeki her bir bireyin katkısının artması ve organizasyonun bütünsel performansının iyileştirilmesi. | Bohm, 1980 |
| **Pozitif Liderlik** | Olumlu bir iş ortamı yaratarak ve çalışanların güçlü yönlerini ön plana çıkararak çalışan motivasyonunu artırır. | Çalışan mutluluğu ve bağlılığının artması, organizasyonel performansın yükselmesi. | Cameron, 2008 |
| **Dijital Liderlik** | Dijital araçları ve stratejileri kullanarak organizasyonları dijital dönüşüm süreçlerinde yönlendiren liderlik tarzıdır. | Dijitalleşmenin hızlanması, çalışanların teknolojiyle uyum sağlaması ve inovasyonun teşvik edilmesi. | Zhu vd., 2021 |

Tablo 2'de özetlenen çağdaş liderlik tarzları, modern organizasyonların karşılaştığı karmaşık sorunlara yanıt olarak geliştirilmiş güçlü yaklaşımlar sunar. Bu tarzlar, liderlerin inovasyonu desteklemesine, çalışan memnuniyetini artırmasına ve etik değerlere dayalı kararlar almasına olanak tanır. Organizasyonel bağlam, liderlik tarzının seçimi ve uygulanmasında kritik bir rol oynar. Bu nedenle, çağdaş liderlik yaklaşımlarının stratejik olarak benimsenmesi, uzun vadeli başarı için gereklidir.

# BÖLÜM 3: DİJİTAL LİDERLİK: KAVRAM VE UYGULAMA

Dijital liderlik, dijital dönüşüm süreçlerinde organizasyonları yönlendirmek, teknolojik yenilikleri benimsemek ve bu değişimlerle etkin bir şekilde başa çıkmak için kritik bir rol oynayan bir liderlik biçimidir. Dijitalleşmenin hızla arttığı günümüzde, dijital liderler sadece teknolojik bilgiye sahip olmanın ötesinde, stratejik düşünme, yenilikçilik ve değişim yönetimi becerileri ile donanmış olmalıdır. Bu bağlamda, dijital liderlik; organizasyonların rekabet gücünü artırmak, çalışanların dijital becerilerini geliştirmek ve müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek gibi temel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar. Bu bölümde, dijital liderliğin tanımı, kapsamı, teorik yaklaşımları ve uygulamaları detaylı bir şekilde ele alınarak, bu liderlik biçiminin modern organizasyonlardaki önemi ve etkisi incelenecektir.

## 3.1. Dijital Liderliğin Tanımı, Özellikleri ve Kapsamı

Dijital liderlik, dijital çağın karmaşıklıklarıyla başa çıkmak için kritik bir rol oynayan bir dizi temel nitelik ve yeterliliği kapsar. Etkili dijital liderlik, dönüşümün önündeki engellerin aşılmasını içerir (Zulu vd., 2023). Bu liderlik biçimi, dinamizm, esneklik ve güçlü müşteri odaklı yaklaşım gibi özelliklerle karakterize edilir (Khurniawan, 2024). Bu nitelikler, dijital girişimlerin ilerlemesinde kritik bir rol oynayan liderliğin teknik olmayan yönlerini ön plana çıkarmaktadır.

Sheninger (2014), dijital liderleri, bilgiye dayalı sürdürülebilir değişim başlatabilen, diğerlerini etkileyebilen, ilişkiler kurabilen ve bir okulun gelecekteki başarısı için önemli olan değişimleri öngörerek yön belirleyebilen bireyler olarak tanımlamıştır. Dijital liderlik, bir organizasyonun dijital verilerini, iş hedeflerine ulaşmak için etkili stratejilerle kullanma uygulamasıdır. Bu anlamda dijital liderlik hem kurumsal hem de bireysel düzeyde uygulanabilir (Antonopoulou vd., 2020). Zhong (2017) dijital liderliği, okulları dijital çağın öğrenme ortamlarına dönüştürmek amacıyla yeni teknolojileri benimsemek, kabul etmek ve uygulamak olarak tanımlamıştır. Okul müdürlerinin COVID-19 salgını sırasında dijital liderliği geliştirmedeki rolü, eğitim liderlerinin dijital öğrenme kültürünü geliştirmedeki önemli rolünü vurgulamaktadır (Busco vd., 2023). Dijital dönüşümün desteklenmesinde her düzeyde liderlik önemlidir. Dijital girişimciliğin araştırılması ve girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi, öğrenciler arasında dijital bir zihniyet geliştirmenin önemini vurgulamaktadır (Sukmawati, 2024). Dijital zekayı geliştirme konusundaki bu vurgu, öğrencilerin dijital çağa

uyum sağlamalarını ve geleceğin liderleri olarak yetişmelerini destekleyen daha geniş bir vizyonla örtüşmektedir.

Dijital dönüşüm için gerekli olan liderlik yetkinlikleri, güçlü liderliğin kurumsal değişime öncülük etmedeki kritik rolünün altını çiziyor (Zeike vd., 2019). Dijital çağda gelişen çalışma ortamı, yöneticilere dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri için yeni zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır (Genlott vd., 2021). Bu gelişen alanda dijital liderlik yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi esastır.

Kurumsal sektörde, büyük organizasyonlarda dijital kültürün edinilmesini etkileyen faktörler, dijital zihniyetin geliştirilmesinde dijital strateji ve liderliğin rolünün altını çizmektedir (Çallı vd., 2022). Mikro ve küçük işletmelerde üretken liderlik, dijital okuryazarlık ve dijital olgunluk arasındaki ilişki, dijital dönüşümü yönlendiren çeşitli liderlik özelliklerini vurgulamaktadır.

Ayrıca sağlık hizmetlerinde dijital liderlik, yeniliği teşvik etmeyi, sağlık çalışanları arasında dijital okuryazarlığı teşvik etmeyi ve dijital araç ve teknolojilerin klinik uygulamaya kusursuz entegrasyonunu sağlamayı içerir (Furtner vd., 2021). Sağlık sektöründeki liderler, dijital dönüşümün karmaşıklıklarının üstesinden gelmeli, organizasyonel değişimi yönlendirmeli ve hasta sonuçlarını ve deneyimlerini geliştiren dijital çözümlerin benimsenmesini desteklemelidir (Furtner vd., 2021).

**Dijital liderliğin özellikleri;** günümüzün dijital çağında liderlerin başarılı olmalarını sağlayan belirgin niteliklerdir. Bu özellikler, liderlerin organizasyonları dijital dönüşüme yönlendirmelerine ve teknolojik değişimleri etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

Dijital liderliğin genel özellikleri arasında, dürüstlük, cesaret, yapay zeka, büyümeye odaklı düşünme, şeffaflık, veri odaklı anlatım, ilham verici katılım, pozitif tutum, beceri geliştirme, bilgi paylaşımı, katılım ve iyi bir örneğin rolü gibi unsurlar öne çıkar (Musid vd., 2023). Bu özellikler, dijital liderlerin organizasyonlarındaki değişimi yönlendirmelerine, teknolojik değişimleri etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışanları dijital beceriler konusunda desteklemelerine yardımcı olur. Bu özelliklerin yanı sıra, dijital liderlerin başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken temel bilgi, beceri ve yetenekler Tablo 3'de detaylı olarak sunulmuştur. Tablo 3, iletişimden etik sorumluluğa, stratejik düşünmeden dijital okuryazarlığa kadar dijital liderliğin kritik unsurlarını açıklayarak, liderlerin organizasyonlarını dijital dönüşüm sürecinde nasıl yönlendirebileceklerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır.

## Tablo 3

## Dijital Liderliğin Temel Becerileri ve Yetenekleri

| Beceri/Yetenek | Açıklama | Kaynak |
|---|---|---|
| İletişim ve İşbirliği | Farklı disiplinlerden çalışanlarla etkin işbirliği yaparak dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yönetmek. | Chandler, 2017 |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | Teknolojik gelişmeleri ve inovasyonu, sosyal ve çevresel etkileri göz önünde bulundurarak değerlendirebilme. | Hunt, 2018 |
| Stratejik Düşünme ve Yenilikçilik | Dijital dönüşüm süreçlerini yönetmek ve işletmelerin gelecekteki başarıları için yenilikçi fikirler üretebilmek. | Grant, 2019 |
| Sürekli Öğrenme ve Gelişim | Dijital dünyadaki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için sürekli öğrenmeye açık olma. | Martinez, 2019 |
| Adaptasyon Yeteneği | Dijital liderlerin, hızla değişen teknolojik ortamlara uyum sağlama becerisi sayesinde organizasyonları dijital dönüşüme hazırlayabilmesi. | Sheninger, 2019 |
| Net Vizyon | Dijital liderlerin, net ve açık bir vizyona sahip olarak liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi ve organizasyonun geleceğini şekillendirebilmesi. | Cortellazzo vd., 2019 |
| Kültürel Farkındalık ve Küresel Perspektif | Farklı kültürlerle etkili iletişim kurabilme ve küresel trendleri dikkate alarak stratejik kararlar alabilme yeteneği. | Johnson, 2020 |
| Veri Analitik Becerileri | Veri analitiği, büyük veri ve yapay zeka konularında bilgi sahibi olarak doğru kararlar alabilmek için gerekli veri desteğini sağlama. | Pappas, 2020 |
| Yetenek Yönetimi ve Geliştirme | İşletmenin dijital dönüşüm ve inovasyon ihtiyaçlarını karşılayacak yetenekleri belirleme ve bu yetenekleri geliştirme becerisi. | Smith, 2020 |
| Hızlı Karar Alma ve Problem Çözme | Dijital dünyadaki zorluklara hızlı tepki verebilme ve adaptasyon sağlayarak etkili problem çözme yeteneği. | Green, 2021 |
| Değişim Yönetimi ve Esneklik | Teknolojik ve iş dünyasındaki değişimlere hızlı adapte olabilme ve örgütsel yapıları dönüştürebilme. | Rogers, 2021 |
| İnovasyonu Teşvik Etme | Dijital liderlerin, inovasyonu destekleyerek organizasyonlarda rekabet avantajı sağlayacak yenilikçi fikirlerin ve uygulamaların hayata geçirilmesine öncülük etmesi. | Magesa ve Jonathan, 2020 |
| Dijital Okuryazarlık | Dijital liderlerin, dijital teknolojileri anlayıp etkili bir şekilde kullanarak organizasyonlarındaki teknolojik gelişmeleri yönlendirmesi ve verimliliği artırması. | Ordu ve Nayır, 2021 |
| Dijital Teknolojilere Hakimiyet | Dijital liderlerin, eğitimdeki dijitalleşme trendlerini (yapay zeka, öğrenme yönetim sistemleri gibi) benimseyerek öğretmenlerin dijital yeterliliklerini geliştirmelerini sağlamaları. | Nurdin, 2023 |

**Dijital liderliğin kapsamı;** liderlerin dijital teknolojileri ve dönüşümü organizasyonlarına nasıl entegre ettiklerini ve bu süreçteki rol ve sorumluluklarını içerir. Bu kapsam, liderlerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri, organizasyonlarını dijital dönüşüme hazırlamaları ve dijital stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurgular (Aksoy, 2024).

Liderlerin, dijital becerilerini geliştirmelerinin yanı sıra çalışanların dijital yeteneklerini desteklemesi gerekmektedir. Bu sayede, organizasyonlar hem teknolojik açıdan rekabetçi olabilir hem de çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırabilirler (Roman vd., 2018).

Dijital liderliğin kapsamı aynı zamanda organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerindeki başarılarını etkileyen faktörleri de içerir. Bu faktörler arasında liderlerin dijital vizyonları, stratejik planlamaları, teknolojiye hakimiyetleri ve inovasyon odaklı yaklaşımları yer alır (Kıvrak ve Özkartal, 2022). Dijital liderlerin organizasyonlarında dijital kültürü oluşturarak ve sürdürerek, dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönlendirmeleri beklenir.

Dijital liderlik, kriz yönetimi, güvenlik, inovasyon ve iş performansı gibi alanları da içerir. Örneğin, dijital liderlerin kriz durumlarında nasıl etkili bir şekilde iletişim kurdukları ve organizasyonlarını krizlerden nasıl çıkardıkları da kapsamın bir parçasıdır (Ordu ve Nayır, 2021). Ayrıca, dijital liderlerin güvenlik konularında nasıl liderlik yaptıkları ve organizasyonlarını siber tehditlere karşı nasıl korudukları da kapsamın önemli bir bileşenidir (Baltaci, 2020).

Dijital liderliğin kapsamı, sadece teknolojik yönleri değil insan odaklı yaklaşımları da içerir (Gledson, 2023). Dijital liderlik aynı zamanda etik bir boyuta da sahiptir. Liderlerin, teknolojinin hızla ilerlediği bu dönemde etik değerleri koruyarak kararlar almaları ve çalışanların gizlilik ve güvenliğini sağlamaları önemlidir (Musid, 2024). Bu sayede, dijital liderler sadece teknolojik başarıları değil aynı zamanda etik standartlara uygun bir şekilde ilerlemeyi de sağlayabilirler.

Dijital liderlik, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Dijital liderlerin teknolojiye hakimiyeti, inovasyon odaklı düşünme becerileri, etik değerlere bağlılıkları ve çalışanları destekleme yetenekleri, iş performansını artırmak ve organizasyonları dijital dönüşüme yönlendirmek adına hayati öneme sahiptir.

### 3.2. Dijital Liderlik ve İnovasyonun İntegrasyonu

İnovasyon, ürünleri, hizmetleri veya süreçleri geliştirmek amacıyla yeni fikirlerin, yöntemlerin veya araçların yaratılması, geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren karmaşık,

çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir (Baregheh vd., 2009; Sarros vd., 2008). Dijital çağda, organizasyonların rekabet gücünü ve büyümesini artıran temel bir itici güçtür (Schiuma vd., 2021). Dijital çağda, organizasyonların rekabet gücünü ve büyümesini artıran temel bir itici güç olan inovasyon, farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Tablo 4'de inovasyonun boyutları, açıklamaları ve ilgili kaynaklarla birlikte detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bu tablo, inovasyonun yalnızca yeni fikirlerin üretilmesiyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda süreçlerin sürekli iyileştirilmesinden rekabet avantajı elde etmeye ve dijital liderliğin bir çıktısı olarak organizasyonel dönüşüme kadar geniş bir çerçevede değerlendirildiğini vurgulamaktadır.

**Tablo 4**

**İnovasyonun Boyutları ve Organizasyonel Süreçlerdeki Rolü**

| İnovasyon Boyutları | Açıklama | Kaynak |
|---|---|---|
| Yeni bir fikir, yöntem veya araç olarak inovasyon | İnovasyon yalnızca yeni fikirler üretmekle sınırlı değildir, aynı zamanda bu fikirlerin başarıyla uygulanmasını ve ticarileştirilmesini içerir. | Sarros vd., 2008 |
| Bir süreç olarak inovasyon | İnovasyon bir kerelik bir olay değil, çeşitli organizasyonel faaliyetleri ve karar alma süreçlerini içeren sürekli, yinelemeli ve birikimli bir süreçtir. | Filippi ve Barattin, 2015; Berraies vd., 2020 |
| Rekabet avantajı elde etmenin bir aracı olarak inovasyon | İşletmeler, hızla değişen iş dünyası koşullarına uyum sağlamak için dönüştürücü dijital liderlik yetkinlikleri geliştirerek organizasyonel inovasyonu ve dijital evrimi desteklemelidir. | Schiuma vd., 2021 |
| Keşif ve mevcut potansiyeli kullanmanın bir kombinasyonu olarak inovasyon | İnovasyon, mevcut ürünlerin veya süreçlerin iyileştirilmesini içeren artımlı bir süreç ya da yeni ürünlerin, hizmetlerin veya iş modellerinin geliştirilmesini içeren keşifçi bir süreç olabilir. | Berraies vd., 2020 |
| Dijital liderliğin temel bir çıktısı olarak inovasyon | Dijital liderlik, inovasyon kültürünü teşvik etmede ve organizasyonların dijital çağın gereksinimlerine uyum sağlamasında kritik bir öneme sahiptir. | Sagbas, 2023 |

Dijital liderlik ve inovasyonun entegrasyonu, organizasyonların dijital dönüşüm sürecinde başarıya ulaşmaları için kritik bir süreçtir. Bu entegrasyon, organizasyonel dönüşümü destekleyen, yenilikçi bir kültürü teşvik eden ve dijital çağda rekabet avantajını artıran bir süreç olarak öne çıkar (AlAjmi, 2022; Faiz, 2024; Pandey, 2023). Bu süreç, dijital liderlerin yenilikçi bir kültürü teşvik edebilmesi ve dijital teknolojilerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmesi için gerekli beceri, zihniyet ve davranışlara sahip olmasını gerektirir. Dijital liderlik ve inovasyon arasındaki uyum, liderlerin dijital çağın gerekliliklerine uygun bir şekilde hareket etmelerini sağlar (AlAjmi, 2022; Faiz, 2024). Ayrıca, entegrasyon, çapraz fonksiyonel ekiplerin iş birliği

yapması, bilgi paylaşımı ve ortak karar alma süreçlerini içerir ve dijital girişimlerin yenilikçi sonuçlarla uyumlu hale getirilmesini mümkün kılar (Pandey, 2023; Roman vd., 2018).

Dijital bağlamda liderlik stratejilerinin çevik, iş birliğine dayalı ve güçlendirici yöntemlere uyarlanması da entegrasyonun önemli bir parçasıdır. Bu adaptasyon, organizasyonların hızla değişen dijital ortamlara etkili bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanır (AlAjmi, 2022; Cortellazzo vd., 2019). Aynı zamanda, dijital dönüşümü desteklemek, entegre dijital liderlik ve inovasyon yetkinliklerinin bir diğer temel yönüdür. Organizasyonlar, bu yetkinlikler sayesinde dijital dönüşüm süreçlerini yönetebilir ve rekabetçi avantaj elde edebilir (AlAjmi, 2022; Faiz, 2024).

Son olarak, dijital liderlik ve inovasyonun entegrasyonu, organizasyon üyelerinin dijital yetkinliklerini geliştirmeyi gerektirir. Dijital okuryazarlık, teknoloji entegrasyonu ve veri odaklı karar alma gibi yetkinliklerin geliştirilmesi, organizasyonların dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlamasına ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesine katkı sağlar (Karaköse vd., 2021; Raman ve Thannimalai, 2019).

Sağlık sektöründe dijital liderlik, yenilikçi uygulamalarla birleşerek sağlık hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir. Sağlık kuruluşları, dijital liderlik uygulamalarını yenilikçi yaklaşımlarla entegre ederek operasyonel verimliliklerini, hasta bakım kalitesini ve genel performanslarını artırabilir. Sağlık hizmetlerinde dijital liderlik, yeniliği teşvik etmek, hasta sonuçlarını iyileştirmek ve sağlık hizmeti sunum süreçlerini kolaylaştırmak için teknolojik gelişmelerden yararlanmayı içerir (Pettersson, 2017). Ek olarak, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını nasıl şekillendirdiğini araştırmak, sağlık hizmetlerinde dijitalleşmenin dönüştürücü potansiyeline dair içgörü sağlayabilir (Erhan vd., 2022). Sağlık hizmetleri liderleri, dijital liderlik aracılığıyla bir inovasyon kültürünü teşvik ederek kuruluşlarında yaratıcılığa, uyarlanabilirliğe ve sürekli iyileştirmeye ilham verebilir. Ek olarak, dijital liderliğin ve inovasyonun sağlık hizmetlerinde entegrasyonu, sağlık profesyonelleri arasında psikolojik refahı iyileştirme potansiyeline sahiptir (Zeike vd., 2019). Sağlık kuruluşları, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden destekleyici bir dijital liderlik ortamını teşvik ederek çalışan memnuniyetini ve refahını artırabilir. (AlAjmi, 2022). Dijital liderler, sağlık kuruluşlarına çalkantılı zamanlarda rehberlik etmede ve ortaya çıkan sağlık hizmetleri ihtiyaçlarını karşılamak için teknolojiden yararlanmada çok önemli bir rol oynamaktadır.

Sağlık kuruluşları, dinamik yeteneklere dayalı olarak dijital liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek pazar yönelimlerini ve değişen sağlık hizmetleri

ortamlarına uyum sağlama yeteneklerini geliştirebilirler (Mihardjo vd., 2019). Sağlık hizmetlerinde dijital liderlik, organizasyonel çevikliği artırmada, inovasyon kültürünü teşvik etmede ve gelişen sağlık hizmetleri talepleri karşısında sürdürülebilir büyümeyi sağlamada etkilidir.

### 3.3. Dijital Dönüşümün Liderlik Üzerine Etkileri

Dijitalleşme süreci, işletmelerin organizasyonel yapılarını, süreçlerini ve modellerini yeniden şekillendirerek, bilgi temelli yenilikçiliği ön plana çıkarmıştır (Aksel vd., 2013). Dijitalleşme süreci, işletmelerde bilgisayarların kullanılmaya başlanmasıyla başlamış, dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve entegrasyonuyla iş süreçlerinin, iş modellerinin ve organizasyon yapılarının dönüşümüyle devam etmiştir. Bu bağlamda, Tablo 5'te de özetlendiği gibi, işletmelerde dijital teknolojilerin ilerlemesine paralel olarak dört temel dijitalleşme evresi ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5**

**Dijitalleşme Süreci: Evreler ve Temel Özellikler**

| Dijitalleşme Evresi | Dönem | Özellikler |
|---|---|---|
| **Kişisel Bilgisayar Evresi** | 1970-1995 | Verilerin sayısallaştırılması, süreç otomasyonu ve bilgisayar sistemlerinin entegrasyonu ile üretkenliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmıştır. |
| **İnternet Evresi** | 1995-2005 | İnternet, intranet ve e-posta gibi araçlar sayesinde bilgiye hızlı erişim sağlanmış, iş süreçleri hızlanmış ve bilgi paylaşımı artmıştır. |
| **Sosyal Medya Evresi** | 2005-2015 | Web 2.0 tabanlı uygulamalar ile müşteri katılımı artmış, zaman ve mekan bağımsız iletişim olanakları gelişmiştir. |
| **Nesnelerin İnterneti Evresi** | 2015-... | Endüstri 4.0 ile birlikte sensörler ve ağ teknolojileri sayesinde veri odaklı, insansız üretim süreçleri ve değer zincirleri oluşturulmuştur. |

**Kaynak: Sabuncuoğlu, Paksoy ve Kaymaz, 2021**

Dijital liderlik, organizasyonel dönüşümü yönlendirmede ve dijital çağda inovasyon kültürünü teşvik etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Dijital dönüşümü benimseyen liderler, dijital ortamın karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yönetebilir ve inovasyonu ve büyümeyi teşvik eden stratejik girişimleri yönlendirebilir (Mihardjo vd., 2019).

- Geleneksel liderlik yaklaşımlarından dijital liderlik modellerine geçiş, kuruluşların hızla değişen dijital dünyaya uyum sağlamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Dijital liderlerin ileri görüşlü yeteneklere, stratejik içgörüye ve inovasyonu ve kurumsal başarıyı

teşvik etmek için dijital teknolojilerden yararlanma becerisine sahip olmaları gerekir (Erhan vd., 2022).

- Dijital liderliğin ve dönüştürücü yeniliklerin entegrasyonu, kuruluşların rekabetçi kalabilmesi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik edebilmesi için çok önemlidir. Kuruluşlar, inovasyon kültürünü teşvik ederek ve dijital liderlik stratejilerinden yararlanarak yeni fırsatların kilidini açabilir ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik edebilir (Wang vd., 2022).
- Dijital liderlik yetenekleri, iş modeli inovasyonunu yönlendirmede ve Endüstri 4.0'da müşteri odaklı bir yaklaşımı teşvik etmede etkilidir. Dijital liderlik becerilerine sahip liderler, dijital teknolojilerin stratejik kullanımı yoluyla yeniliği etkili bir şekilde yönlendirebilir, müşteri deneyimlerini geliştirebilir ve değer yaratabilir (Faiz, 2024).
- Dijital liderliğin kurumsal performans üzerindeki etkisi, özellikle dijital dönüşüm bağlamında önemlidir. Dijital liderlik nitelikleri sergileyen liderler, organizasyonel değişimi teşvik edebilir, yeniliği teşvik edebilir ve çalışanların katılımını geliştirebilir ve sonuçta iyileştirilmiş performans sonuçlarına yol açabilir (Shuang, 2024).
- Dijital liderlik, dijital iletişim becerilerinin, değişim yönetimi becerilerinin ve ekip güvenini geliştirme yeteneğinin geliştirilmesiyle yakından bağlantılıdır (Shuang, 2024).
- Sağlık sektöründeki dijital dönüşüm ise, hasta bakımını iyileştirmek, operasyonel verimliliği artırmak ve sağlık hizmeti sunumunda yeniliği teşvik etmek için dijital teknolojilerin stratejik olarak benimsenmesini içerir (Alloubani vd., 2019).

### 3.4. Dijital Liderlik Modelleri ve Teorileri

Liderlik kavramı üzerine birçok bilimsel araştırma yapılmış ve farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Tarih boyunca, büyük adam teorisi, özellik teorisi, davranışsal teori ve durumsal liderlik teorisi gibi birçok liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Modern dönemde bu teoriler öne çıkarken, sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerle birlikte yeni liderlik yaklaşımları üzerine de çalışmalar devam etmektedir. Dönüşümsel, karizmatik, adaptif, güç temelli ve hizmetkâr liderlik teorileri, post-modern dönemin liderlik anlayışları arasında kabul edilmektedir. Günümüzde ise teknolojik gelişmeler ve sektördeki yeni liderlik modellerine duyulan ihtiyaç doğrultusunda Dijital Liderlik Teorisi geliştirilmiştir (Önbıçak ve Akkoyun, 2022).

Üst Kademe Teorisi, liderlerin özelliklerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini vurgulayan ve dijital liderlik kavramının temelini oluşturan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin bireysel özellikleri, örgütsel sonuçları, stratejik seçimleri ve performans düzeylerini daha öngörülebilir hale getirmektedir. Özellikle dijital teknolojilerde yetkin olan liderlerin, ekiplerini yenilikçi uygulamaları

benimsemeye teşvik ederek motivasyon ve üretkenliği artırdığı görülmektedir. Bu durum, dijital liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir dijital kültürün oluşmasında kritik bir rol oynamaktadır (Erhan vd., 2022; Shin vd., 2023). Bu bağlamda, dijital liderlik niteliklerine sahip bireylerin liderlik ettiği işletmelerin dijital organizasyonlar olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir. Dijital liderler, yalnızca teknoloji odaklı becerilere sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda stratejik düşünme, yenilikçilik ve ekip yönetimi gibi özellikleriyle dijital kültürü şekillendirmekte ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Böylece, Üst Kademe Teorisi, dijital çağda liderlerin örgütler üzerindeki kritik etkisini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Önbıçak ve Akkoyun, 2022).

Dijital liderlikle ilgili temel teorilerden biri, dinamik yetenekler teorisidir. Bu teori, liderlerin hızla değişen ortamlara uyum sağlama ve yenilik yapma becerisine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Faiz (2024), dijital liderlik yeteneklerinin, özellikle yeni girişimlerde iş modeli inovasyonunu teşvik etmek ve stratejik karar alma yoluyla performansı artırmak açısından gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu görüş, Mihardjo ve diğerlerinin (2019) bulgularıyla uyumludur; bu araştırmacılar, dijital liderliğin, pazar odaklılık üzerine yoğunlaşarak yenilik yönetimini önemli ölçüde etkilediğini ve böylece örgütlerin yıkıcı değişikliklere karşı rekabetçi kalmasını sağladığını ifade etmektedir.

Pearl Zhu (2015), dijital liderliği beş temel özellik üzerinden tanımlamaktadır. Bu sınıflamaya göre ilk özellik "fikir liderliği" olup, pazarda meydana gelen değişimlere karşı direnç gösterme yeteneğini ifade etmektedir. İkinci tür, "yaratıcı lider" olarak adlandırılmakta ve bu liderler yenilikçi bir zihniyete sahip olup fikir üretme ve yaratıcılığı ön planda tutmaktadır. Üçüncü tür olan "küresel vizyoner lider", dijital iş dönüşümünde yön verme ve bir orkestra şefi gibi organizasyonu koordine etme becerisiyle ilişkilendirilmektedir. Dördüncü özellik, "meraklı lider"dir ve bu liderler karmaşık ve dinamik ekosistemlerde sürekli öğrenme yeteneği ile tanımlanmaktadır. Beşinci ve son olarak, "bilge lider", karmaşık durumlarda derin bilgi ve kavrayışla rehberlik eden, karar verme süreçlerinde bilgiyi analiz ederek varsayımları sentezleyen bir liderlik biçimini temsil etmektedir.

Dijital liderliğin evrimi, geleneksel liderlik paradigmalarından daha uyum sağlayıcı ve teknoloji odaklı yaklaşımlara doğru bir kaymayı da yansıtmaktadır. Karaköse ve diğerleri (2022), dijital liderliğin, yenilikçi bir kültürü teşvik ederek ve dış baskılara yanıt verebilen bir yapı oluşturarak sürdürülebilir sonuçlara ulaşmayı hedefleyen örgütler için hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, Mollah ve diğerleri (2023) tarafından da

desteklenmektedir; bu araştırmacılar, örgütlerin dijital çağda başarılı olabilmek için geleneksel liderlikten dijital liderliğe geçiş yapması gerektiğini ve bunun gelişmiş bilgi teknolojileri yetenekleri ile örgütsel öğrenimi gerektirdiğini savunmaktadır.

### 3.5. Dijital Liderlikte Değişim Yönetimi

Dijital liderlik, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. Araştırmalar, dijitalleşmenin iş dünyasında ve örgütlerde köklü değişimlere yol açtığını göstermektedir (Yalırsu, 2024). Özellikle insan kaynakları uygulamaları, çalışanların yetkinlikleri ve genel iyi oluş halleri üzerinde dijital dönüşümün belirgin etkileri olduğu belirtilmektedir (Yalırsu, 2024). Bu bağlamda, dijital liderlikte değişim yönetimi, özellikle işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olmaları için kritik bir faktördür.

Dijital liderlik, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği bir çağda, işletmelerin rekabetçi kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli bir stratejik unsurdur. Kamu yönetimi eğitimi veren kurumlar da teknolojik sistemleri entegre bir şekilde kullanarak dijital dönüşüme ayak uydurmalı ve uzaktan eğitim gibi yeni yöntemleri benimsemelidir (Akman ve Kocaoğlu, 2019). Bu durum, dijital liderliğin yalnızca özel sektörde değil, kamu sektöründe de kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşümün etkileri sadece iş dünyasında değil, diğer sektörlerde de belirgindir. Örneğin, sağlık sektöründe endüstriyel bilgisayar sistemleri, yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin kullanımıyla dijital dönüşüm hızla ilerlemektedir (Bozbuğa vd., 2021). Bu da dijital liderliğin sağlık sektöründe değişimi yönetmedeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Değişim yönetimi, dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olmanın anahtarıdır. Başarılı bir değişim yönetimi için belirlenen başarı faktörleri arasında stratejik düşünme, liderlik, görev yönetimi, ilişkiler ve kaynaklar gibi unsurlar bulunmaktadır (Eser, 2017). Bu faktörler, dijital liderliğin değişim sürecinde nasıl etkili bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Dijital liderlik, eğitim alanında da giderek önem kazanan bir konudur. Özellikle okulların dijital yönetimine yönelik ölçme araçlarının geliştirilmesi, eğitim sektöründe dijital liderliğin kritik rolünü ortaya koymaktadır (Kaya, 2022). Bu durum, dijital liderliğin yalnızca iş dünyasında değil, aynı zamanda eğitim sektöründe de öncelikli olarak ele alınması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir.

Sağlık sektöründe de dijital liderlik, değişim yönetiminin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık kurumları, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesiyle

birlikte dijital dönüşüm süreçlerine ayak uydurmak zorundadır. Özellikle bilgisayar teknolojilerinin sağlık hizmetlerinde yaygın olarak kullanılması, insanlara yeni teknikler ve yöntemler sunmaktadır (Başaran, 2023). Dijital liderlik, sağlık sektöründe özellikle dijital tedavi kavramının gelişmesinde etkili olmuştur. Sağlık alanında teknolojinin kullanımı, dijital liderliğin sağlık hizmetlerindeki dönüşüm sürecindeki rolünü vurgulamaktadır (Korkmaz, 2023). Bu bağlamda, dijital liderlik sağlık sektöründe teknolojik gelişmelerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak hizmet kalitesini artırabilir.

Sağlık sektöründe dijital liderlik aynı zamanda sağlık yönetimi alanında da önemli bir konudur. Sağlık yönetimi, dijital dönüşüm süreçlerinde etkin bir şekilde yönetilmesi gereken karmaşık bir alandır (Göde vd., 2023). Bu süreçlerde dijital liderlik, sağlık hizmetlerinin verimliliğini artırmak, teknolojik altyapıyı güçlendirmek ve hasta odaklı bakımı geliştirmek için kritik bir rol oynamaktadır (Göde vd., 2023).

Dijital liderlik iş dünyasında ve diğer sektörlerdeki dönüşüm süreçlerinde önemli bir role sahiptir. Değişim yönetimi, bu süreçlerde başarılı olmanın temelini oluştururken, dijital liderliğin bu süreçlerde etkili bir şekilde kullanılması başarının anahtarıdır. Bu nedenle, dijital liderlik ve değişim yönetimi kavramları, günümüz iş dünyasında ve toplumunda giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

### 3.6. Dijital Liderlik Araştırmaları

Dijital liderlik, günümüz hızla değişen teknoloji ortamında organizasyonların başarılı olabilmesi için kritik bir faktör haline gelmiştir. Araştırmalar, dijital liderliğin, teknolojinin hızla evrim geçirdiği bu dönemde işletmelerin başarısında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Yeşilkuş, 2024). Dijital liderlik, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini yönlendirmek ve yeni teknolojilere uyum sağlamak için liderlerin teknoloji odaklı stratejik düşünme ve inovasyon becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Aksoy, 2024). Bu bağlamda, dijital liderlerin organizasyonlara ve çalışanlara güven aşılayarak dijital dönüşümde kilit bir rol oynadığı belirtilmektedir (Erer vd., 2023).

Dijital liderliğin önemi üzerine yapılan çalışmalar, yöneticilerin dijital liderlik becerilerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçeğin bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, Zeike, Bradbury, Lindert ve Pfaff tarafından dijital liderlik ölçeğinin geliştirildiği belirtilmektedir (Sürücü vd., 2022). Dijital liderliğin tanımı ve gereklilikleri üzerine yapılan araştırmalar, dijital liderin sahip olması gereken yetkinlikleri; gelişen

teknoloji araçları ve platformları hakkında farkındalık, dijital içerik analizi, benlik bilinci, kişisel sanal sınırlar oluşturma gibi unsurlar olarak belirlemektedir (Ordu ve Nayır, 2021). Dijital liderliğin işgücü çevikliği üzerindeki etkisi de araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmalar, dijital liderlik algısının işgücü çevikliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve bu durumun belirli hipotezleri desteklediğini göstermektedir (Çömlekçi, 2024). Ayrıca, dijital liderlerin sadece işletmelerde değil, eğitim kurumlarında da önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Okullardaki dijital liderlerin, profesyonel gelişim etkinliklerini desteklemek, teknoloji kullanımını teşvik etmek ve eğitim süreçlerini iyileştirmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Aksal, 2016).

Dijital liderliğin etkileri üzerine yapılan araştırmalar, dijital liderliğin iç girişimciliği nasıl etkilediği konusuna da odaklanmaktadır. Bazı araştırmacılar, dijital liderliği, bilgi teknolojisi destekli değişikliklerin organizasyonlar üzerindeki toplumsal etkilerini yönlendiren bir süreç olarak tanımlamaktadır (Güleryüz, 2023). Bu bağlamda, dijital liderliğin, dijital organizasyonel kültür üzerindeki etkisi ve iç girişimciliği nasıl teşvik ettiği üzerine yapılan çalışmalar da önemli bir konu olarak ele alınmaktadır.

Dijital liderlik konusunda yapılan araştırmalar sadece iş dünyasını değil, eğitim alanını da kapsamaktadır. Özellikle dijital oyun bağımlılığı üzerine yapılan çalışmalar, gençler arasında yaygın bir sorun haline gelen bu konunun etkilerini incelemektedir. Öğrencilerin dijital oyun bağımlılığı düzeyinin cinsiyet, yaş ve akademik başarı gibi faktörlere göre nasıl değiştiği üzerine yapılan çalışmalar, bu alandaki araştırmaların önemini vurgulamaktadır (Delebe ve Hazar, 2022). Ek olarak, dijital oyun bağımlılığının aile faktörleri ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar da gençlerin dijital alışkanlıklarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Gül ve Özgür, 2023).

Dijital liderlik, günümüz iş dünyasında ve eğitim alanında giderek daha fazla önem kazanan bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Literatürdeki çalışmalar, dijital liderliğin organizasyonların başarısındaki kritik rolünü ve liderlerin teknoloji odaklı stratejik düşünme becerilerine sahip olmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, dijital liderliğin işgücü çevikliği, iç girişimcilik ve eğitim alanındaki etkilerini ele alan araştırmalar, bu konudaki bilgi birikimini derinleştirmekte ve gelecekteki çalışmalara yön vermektedir.

Sağlık sektöründeki araştırmalar da liderlik tarzlarının, dijital dönüşümün ve kurumsal performansın etkisini anlamak için odak noktası olmaktadır. Araştırmalar sağlık hizmeti ortamlarında liderliğin çeşitli yönlerini araştırarak liderliğin bakım kalitesi, iş tatmini ve meslekler arası ilişkiler üzerindeki etkisine ışık tutmuştur (Alloubani vd., 2019). Ek

olarak, sağlık çalışanları arasında öz liderliğin rolü, işe bağlılığı ve genel refahı artırmada bir aracı olarak araştırılmaktadır (Dorssen-Boog vd., 2020). Akademisyenler, dijital yenilikleri proaktif bir şekilde yönlendirebilen ve kuruluşları bir sonraki seviyeye taşıyabilen vizyon sahibi, dinamik liderlere olan ihtiyacı vurgulayarak modern sağlık hizmetleri liderlerinin özelliklerini vurgulamaktadırlar (Alanazi, 2022). Ayrıca, Seul Ulusal Üniversitesi Bundang Hastanesi gibi sağlık kuruluşlarının dijital dönüşümü, sağlık hizmeti sunumunun iyileştirilmesinde birlikte çalışabilen elektronik sağlık kayıt sistemlerinin önemini ortaya koymaktadır (Jung, 2024).

COVID-19 salgını, sağlık sektörüne yeni zorluklar getirerek sağlık hizmeti sağlayıcılarının refahını şekillendirmede liderliğin etkinliğinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Hibrit çalışma modlarının yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin hem kaliteli bakım sunumunu sağlamak hem de yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlamak durumunda oldukları görülmektedir (Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022). Ayrıca, dijital sağlık liderliği kavramı, dijital çağda sağlık hizmetlerinin sunumuna yönelik yeni stratejiler geliştirme ve iş gücü geliştirme ile dijital okuryazarlık gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır (Shah, 2020).

Genel olarak sağlık sektöründeki araştırmalar, olumlu sonuçlar elde etmede ve bakım sunumunun kalitesini artırmada liderlik tarzlarının, dijital dönüşümün ve organizasyonel yeniliğin öneminin altını çiziyor. Sağlık kuruluşları, dijital liderlik konusundaki çalışmalardan elde edilen bilgilerden yararlanarak gelişen zorluklara uyum sağlayabilir, yeniliği teşvik edebilir ve genel hizmet performansını geliştirebilir.

# BÖLÜM 4: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Yenilikçi iş davranışı, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamasında ve rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kavram, yalnızca yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanması ve organizasyonel süreçlere entegre edilmesini de kapsamaktadır. Yenilikçi iş davranışı, bireylerin ve ekiplerin iş süreçlerini geliştirmek, problem çözmek ve değer yaratmak için yenilikçi yaklaşımlar benimsemelerini teşvik etmektedir. Bu davranışlar, organizasyonların dinamik bir iş ortamında sürdürülebilirlik ve büyüme elde etmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda, inovasyon kavramının farklı boyutları, yenilikçi iş davranışının temelini oluşturmakta ve bu davranışların nasıl şekillendirileceği, teşvik edileceği ve yönetileceği konuları üzerinde durulmaktadır.

## 4.1. Yenilik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İnovasyon kavramı çok boyutludur ve zaman içinde önemli ölçüde evrilmiştir, farklı alanlarda çeşitli tanımlar ve yorumlar içermektedir. Temelde inovasyon, yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin yaratılması sürecini ifade eder ve bu süreç, mevcut çözümlere yenilikçi yaklaşımlar ekleyerek daha yüksek bir değer yaratmayı hedefler. Bu tanım, inovasyon sürecinde yenilik ve faydanın önemini vurgulamaktadır.

İnovasyon, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve bunun sonucunda önemli iyileştirmeler veya ilerlemeler sağlanması olarak da tanımlanır. Gault'a göre inovasyon, farklı sektörlerde uygulanabilen genel bir kavram olarak anlaşılsa da iş dünyası ile ev ortamındaki kişilerin inovasyonlarını da kapsamaktadır. (Gault, 2019). Bu bakış açısı, inovasyonun sadece teknolojik ilerlemelerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda verimliliği ve etkinliği artıran sosyal ve organizasyonel değişiklikleri içerdiğini de savunmaktadır.

Ayrıca, inovasyon tanımı, toplumsal zorlukları çözmek için işbirlikçi çabalarla toplumsal yenilikleri içerecek şekilde genişletilmiştir. Reinius ve diğerleri, sosyal yenilikleri inovasyon tanımına dahil etmenin önemini vurgulamaktadır çünkü bu tür girişimler genellikle kullanıcıların ve toplulukların aktif katılımından doğmaktadır (Reinius vd., 2022). Bu daha geniş perspektif, değeri yaratmanın çeşitli yollarını kapsayarak inovasyonu daha kapsayıcı bir şekilde anlamayı sağlamaktadır.

İnovasyonun kapsamı, yalnızca ürün geliştirmeyi değil, aynı zamanda süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu ve organizasyonel inovasyonu da içerir. Martínez-Ros ve Labeaga, ürün ve süreç inovasyonları arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulamış ve her iki inovasyon türünün de organizasyonel büyüme ve rekabetçilik için gerekli itici güçler

olduğunu öne sürmüştür (Martínez-Ros ve Labeaga, 2009). Bu bağlantılılık, organizasyonların inovasyonu yalnızca belirli alanlarla sınırlamayıp tüm faaliyet alanlarında sürekli olarak teşvik eden bir kültür geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Farklı sektörler, inovasyonun farklı yönlerine odaklanabilir. Örneğin, eğitim bağlamında Abdullah ve diğerleri, öğretim inovasyonunu, öğrenme deneyimini geliştiren hem somut hem de soyut yenilikler olarak tanımlamaktadır (Abdullah vd., 2023). Bu, inovasyon kavramının çeşitli alanlara uyum sağlama esnekliğini ortaya koymakta, odak noktasının belirli hedefler ve karşılaşılan zorluklara göre değişebileceğini göstermektedir.

Bunun yanı sıra, kaynak temelli yaklaşım (RBV) inovasyonda organizasyonel kaynaklar ve yeteneklerin önemini vurgulamaktadır. Zawawi ve diğerleri, inovasyon ile firma performansı arasındaki ilişkiyi anlamanın, iş dünyasında rekabet avantajları geliştirmek için kritik olduğunu savunmaktadır (Zawawi vd., 2016). Bu perspektif, organizasyonların inovatif uygulamaları etkin bir şekilde teşvik etmek için benzersiz kaynaklarını kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Kaynak Temelli Görüş teorisine dayanan çalışma, organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmek için sahip oldukları kaynakları nasıl etkin kullanabileceğini irdeleyerek, aynı zamanda inovasyonun temelinde yatan teorileri ve perspektifleri kavramsallaştırmak ve gelecekteki araştırmalar için yeni fikirler sunmayı amaçlamaktadır.

### 4.2. Yeniliğin Kurumsal Önemi

Kurumsal bağlamda inovasyon, organizasyonların değer yaratmak ve performansı iyileştirmek için geliştirdikleri yeni ürün, hizmet veya süreçler oluşturma süreçlerini ve uygulamalarını ifade eder. Dema ve diğerleri, dönüşümcü liderliğin özellikle dijital yönetimde yenilikçi bir ortamı teşvik etmede kritik bir rol oynadığını vurgularlar; bu, çalışanlar arasında güçlendirme, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyonu teşvik eder (Dema vd., 2023). Bu, liderliğin, dijital ortamın karmaşıklıklarında yol almak için gerekli olan yenilikçi yetenekleri şekillendirmedeki rolünü pekiştirir.

Dijital liderlik, organizasyonlarda inovasyonu yönlendirmede giderek daha fazla önem kazanıyor. Aygün ve arkadaşlarına göre, dijital liderlik, dijital teknolojilerden yararlanarak organizasyonel değişimi ve inovasyonu yönlendirme becerisi olarak tanımlanmakta ve dijital çağda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmanın ötesinde, değişimi teşvik etmeyi, iş birliğini güçlendirmeyi ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmeyi de kapsamaktadır (Aygün vd., 2024). Mihardjo ve Sasmoko, dijital liderlerin iş modeli inovasyonunu, dijital

teknolojilerin etkilediği pazar dinamiklerine uyum sağlamak için gerekli olan ortak yaratım stratejileri aracılığıyla kolaylaştırdığını belirtmektedir (Mihardjo ve Sasmoko, 2020). Bu, etkili dijital liderliğin yalnızca inovasyonu teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda paydaşlar arasında iş birliğini artırarak dışsal değişimlere duyarlı bir inovasyon kültürü geliştirdiğini gösterir.

Ayrıca, kaynak temelli yaklaşım (RBV), organizasyonların iç kaynaklarının, yenilikçi yetenekler dahil olmak üzere, rekabet avantajı elde etmek için kritik olduğunu öne sürer. Damanpour'un araştırması, firma büyüklüğü ve pazar rekabetinin ürün ve süreç inovasyonlarını nasıl etkilediğini göstererek, organizasyonların kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak inovasyon performansını artırmalarının önemini vurgulamaktadır (Damanpour, 2010). Bu perspektif, stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde kaynakların düzenlendiği, inovasyona elverişli bir ortam oluşturmanın kurumsal önemini pekiştirir.

### 4.3. Kurumlarda Yeniliğin Benimsenme Süreçleri

İnovasyon benimseme süreci, özellikle yenilikçi iş davranışlarının yeni fikirlerin, teknolojilerin ve uygulamaların kurum içinde başarılı bir şekilde entegrasyonunu nasıl etkilediğini anlamak açısından kritik bir çalışma alanıdır. İnovasyon benimseme süreci, organizasyonların genellikle geçirdiği aşamalar olarak kavramsallaştırılabilir. Rogers'a göre bu aşamalar bilgi edinme, ikna, karar verme, uygulama ve onay aşamalarını içermektedir (Vries vd., 2017). Her aşama, organizasyon kültürü, liderlik tarzları ve dış çevre gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Pichlak, çevresel faktörlerin organizasyonların inovasyon davranışlarını önemli ölçüde etkileyerek benimseme sürecinin tüm aşamalarını şekillendirdiğini vurgular (Pichlak, 2015). Bu da inovasyonun gerçekleştiği daha geniş bağlamı anlamanın önemini ortaya koyar.

Bir organizasyon içinde değişim öncüleri ve savunucularının varlığı, yeniliklerin benimsenmesini kolaylaştırmak için kritik öneme sahiptir. Boland, bu bireylerin en iyi uygulamaları paylaşarak ve yeniliklerin başarılı kullanımını modelleyerek yayılma sürecini sürükleyici bir şekilde yönlendirdiğini belirtmektedir (Boland, 2020). Bu kişilerin katılımı, geleneksel engelleri aşarak işbirliği kültürünü teşvik edebilir ve yeni fikirlere açık bir ortam yaratabilir. Bu, yenilikçi iş davranışının genellikle kurum içindeki kişilerarası ilişkiler ve sosyal ağlarla yönlendirildiği fikriyle paralellik gösterir.

İnovasyonların benimsenmesi, aynı zamanda kurumsal ve sosyal ağ dinamiklerinden de şekillenir. Sayogo ve diğerleri, organizasyonların sosyal ağlarıyla olan etkileşiminin, bu ilişkilerin inovasyonların yayılmasını kolaylaştırabileceği veya engelleyebileceği şekilde inovasyonların benimsenmesini etkilediğini savunur (Sayogo vd., 2011). Bu bakış açısı,

kurumlararası güçlerin ve sosyal bağlantıların organizasyonların yenilikleri kabul etme istekliliği üzerindeki etkilerini anlamanın önemini vurgulamaktadır. Selviaridis ve Spring'in vurguladığı gibi, yenilik aracıların rolü, bu varlıkların yenilikçiler ve benimseyiciler arasındaki boşlukları köprüleyerek başarılı benimseme olasılığını artırabileceğini daha da açığa çıkarmaktadır (Selviaridis ve Spring, 2020).

Cordasco ve ark., kültürel-bilişsel ve normatif ilkelerin profesyonellerin inovasyon benimseme tutumlarını şekillendirmede ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Cordasco vd., 2021). Bu kurumsal perspektifler, profesyonellerin yerleşik normlarla veya değerlerle uyumsuz olabilecek yenilikleri benimsemelerini engelleyebilir. Bu etkileri anlamak, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek isteyen organizasyonlar için önemlidir, çünkü bu faktörler uygun şekilde ele alınmazsa değişime karşı direnç yaratabilir.

İnovasyon benimsemenin önemi kabul edilmesine rağmen, organizasyonlar sıklıkla ilerlemeyi engelleyebilecek zorluklarla karşılaşırlar. Duhamel ve ark., hizmet inovasyonlarını benimsemenin önündeki en önemli engellerden birinin kurumsal durağanlık olduğunu belirterek, kökleşmiş uygulamaların ve değişime karşı direncin benimseme sürecini zorlaştırabileceğini öne sürmektedirler (Duhamel vd., 2022). Ayrıca, yeniliklerin karmaşıklığı da zorluklar yaratabilir çünkü organizasyonlar yeni teknolojileri mevcut sistemlere etkin bir şekilde entegre etmekte zorluk yaşayabilmektedir (Chou ve Shih, 2014). Bu zorluklarla başa çıkmak, organizasyonun iç dinamiklerini ve yenilik benimsemesini etkileyen dışsal baskıları dikkate alan stratejik bir yaklaşım gerektirmektedir.

### 4.4. Yenilik Türleri ve Sınıflandırılması

İnovasyon türlerinin sınıflandırılması, organizasyonların yenilikçi iş davranışlarını nasıl etkin bir şekilde uygulayabileceğini anlamak için önemlidir. İnovasyonlar, doğası, kapsamı ve etkisi gibi çeşitli kriterlere dayalı olarak kategorize edilebilir. Bu sınıflandırma, organizasyonların belirli zorluklar ve fırsatlar karşısında benimsemeleri gereken en uygun inovasyon stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur.

**İnovasyon Türleri**

**1. Ürün İnovasyonu:** Bu tür, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini içermektedir. Ürün inovasyonları, işlevselliği artırabilmekte, kullanıcı deneyimini iyileştirebilmekte veya tamamen yeni ürünler piyasaya sürebilmektedir. Örneğin, akıllı telefonların tanıtılması, iletişim ve hesaplama alanlarını devrim niteliğinde

değiştirmesi, ürün inovasyonunun yeni pazarlar ve fırsatlar yaratma potansiyelini göstermektedir (Lizarelli vd., 2019).

**2. Süreç İnovasyonu:** Süreç inovasyonu, üretim yöntemlerinde veya hizmet teslimatında yapılan değişiklikleri ifade etmektedir. Süreç inovasyonları, verimliliği artırmayı, maliyetleri düşürmeyi veya kaliteyi iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, üretim süreçlerine otomasyon teknolojilerinin uygulanması, önemli verimlilik artışlarına yol açabilmektedir (Baregheh vd., 2012).

**3. Yönetimsel İnovasyon:** Bu tür, organizasyon yapıları, yönetim uygulamaları veya idari süreçlerde yapılan değişiklikleri içermektedir. Yönetimsel inovasyonlar, karar alma süreçlerinin verimliliğini artırabilmekte ve organizasyonel tepki hızını iyileştirebilmektedir. Örneğin, çevik yönetim uygulamalarının benimsenmesi, organizasyonların değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir (Damanpour, 2010).

**4. Sistem İnovasyonu:** Sistem inovasyonları, organizasyonun faaliyet gösterdiği tüm sistem veya ağda yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. Bu, çeşitli teknolojilerin, süreçlerin ve paydaşların entegrasyonunu içerebilmektedir ve daha uyumlu ve verimli bir operasyonel çerçeve oluşturabilmektedir. Enerji yönetiminde akıllı şebekelerin geliştirilmesi, çeşitli enerji kaynakları ve tüketim modellerinin entegrasyonunu örnek olarak verebilmektedir (Urbaníková vd., 2020).

**5. Kavramsal İnovasyon:** Bu tür, mevcut paradigmalara meydan okuyan veya anlamak için yeni çerçeveler oluşturan yeni fikirleri veya kavramları içermektedir. Kavramsal inovasyonlar, sektörlerdeki düşünme ve uygulamalarda önemli değişimlere yol açabilmektedir. Örneğin, döngüsel ekonomi kavramı, geleneksel doğrusal üretim modellerine meydan okumakta ve sürdürülebilirliği teşvik etmektedir (Yuan ve Li, 2019).

**6. Radikal İnovasyon:** Radikal inovasyonlar, mevcut pazarları bozabilecek veya tamamen yeni pazarlar yaratabilecek önemli atılımları temsil etmektedir. Bu inovasyonlar genellikle yüksek belirsizlik ve risk içermektedir, ancak önemli ödüller vaat edebilmektedir. İnternetin ortaya çıkışı, birçok sektörü dönüştüren radikal bir inovasyon örneğidir (Lizarelli vd., 2019).

Çeşitli inovasyon türlerini anlamak, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmeyi amaçlayan organizasyonlar için çok önemlidir. Her inovasyon türü, başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için farklı yetkinlikler, kaynaklar ve stratejiler gerektirmektedir. Örneğin, ürün inovasyonları, araştırma ve geliştirme için önemli bir yatırım gerektirirken,

süreç inovasyonları daha çok operasyonel verimlilikler ve çalışan eğitimi üzerinde yoğunlaşabilmektedir (Shouyu, 2016).

Ayrıca, farklı inovasyon türleri arasındaki etkileşim, organizasyonel performansı artırabilecek sinerjik etkiler yaratabilmektedir. Örneğin, ürün ve süreç inovasyonlarını başarılı bir şekilde entegre eden bir şirket, daha büyük bir pazar rekabetçiliği ve operasyonel verimlilik elde etmektedir (Rowley vd., 2011). Tersine, sadece bir inovasyon türüne odaklanmak, organizasyonların değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneklerini sınırlayabilmektedir (Baba, 2012).

Sınıflandırma açısından bakıldığında, inovasyonlar, niteliklerine ve uygulandıkları bağlama göre kategorize edilebilmektedir. Örneğin, ürün ve süreç inovasyonları, organizasyon performansı üzerindeki etkileri ve karakteristikleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır (Rottmann ve Lachenmaier, 2007). Bunun yanı sıra, eğitim kurumları ve toplulukları arasındaki ilişkiden etkilenen eğitim inovasyonları da sınıflandırmaya dahil edilebilir (Benabarre ve Bochaca, 2021). Bu durum, inovasyonların nasıl geliştirildiğini ve benimsendiğini anlamak için bağlamın önemini vurgulamaktadır.

Başka bir sınıflandırma yaklaşımı, inovasyonların uyarlanabilirlik, uygulanabilirlik ve özerklik boyutlarının incelenmesini içermektedir. Bu boyutlar, inovasyonların mevcut sistemlere nasıl entegre edilebileceğini ve yaygın kabul görme potansiyellerini anlamaya yardımcı olmaktadır (Trachuk ve Linder, 2019). Örneğin, yüksek derecede uyarlanabilir ve uygulanabilir inovasyonlar, organizasyonel etkinlik üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Bu, yalnızca ürün yaratımına odaklanmak yerine, organizasyonun tüm düzeylerini kapsayan bütüncül bir inovasyon yaklaşımını desteklemektedir (Humphreys vd., 2005).

Ek olarak, inovasyonların sınıflandırılması, onların sosyo-ekonomik etkileri tarafından şekillendirilebilir. Araştırmalar, inovasyon yayılımının etkinliğinin farklı sosyo-ekonomik sistemler arasında önemli ölçüde değişebileceğini göstermektedir; bu da inovasyonun meydana geldiği bağlamın başarısında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Zablodska vd., 2022). Bu bakış açısı, inovasyon sınıflandırmasına ilişkin hem inovasyonun doğasını hem de uygulandığı çevreyi dikkate alan daha incelikli bir anlayışa duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

### 4.5. Yenilikçi İş Davranışı Tanım ve Kavramsal Çerçeve

Yenilikçi iş davranışı, organizasyonların ve çalışanlarının organizasyonel performansı ve rekabetçiliği artıran yeni fikirler, ürünler, hizmetler veya süreçler yaratmakta, uygulamakta ve sürdürmekte oldukları eylem ve uygulamalara atıfta bulunmaktadır. Bu

davranış, fikir üretimi, deney yapmakta, risk almakta ve işbirliği yapmakta gibi faaliyetleri kapsamaktadır ve tümü yeniliği destekleyen bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Singh ve diğerlerinin (2020) belirttiği gibi, yenilikçi iş davranışını teşvik etmek, çalışanlar arasında içsel motivasyonu artırmakta ve bu da organizasyonel başarıyı desteklemektedir.

Yenilikçi iş davranışı için kavramsal çerçeve, organizasyonların yeniliğe nasıl yaklaştığını etkileyen çeşitli unsurları birleştirmektedir. Bu çerçeve, birkaç ana bileşene ayrılmaktadır:

**Organizasyonel Kültür:** Bir organizasyon içindeki kültür, yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilemektedir. Yaratıcılığı, açık iletişimi ve işbirliğini teşvik eden bir kültür, yenilikçi uygulamaların gelişmesine daha yatkın olmaktadır. Örneğin, öğrenme ortamlarını teşvik eden ve risk alma davranışlarını destekleyen organizasyonlar, genellikle daha yüksek yenilik düzeyleri sergilemektedir (Martins vd., 2015).

**Liderlik Tarzı:** Liderlik, yenilikçi iş davranışlarını şekillendirmekte kritik bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, örneğin, çalışanları yenilikçi uygulamalara katılmaya motive etmekle ilişkilendirilmektedir. Suhana ve arkadaşlarının araştırması, dönüşümcü liderlerin bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yeniliği teşvik etmeye yardımcı olduklarını göstermektedir (Suhana vd., 2019).

**Çalışan Katılımı:** Katılımcı çalışanlar, yenilikçi davranışlara daha fazla katkıda bulunma eğiliminde bulunmaktadır. İş tatmini, içsel motivasyon ve amaç duygusu gibi faktörler, çalışan katılımını ve dolayısıyla yenilikçi çıktıyı artırmaktadır. Luu'nun çalışması, insan kaynakları esnekliğinin, çalışanlar arasında yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmedeki önemini vurgulamaktadır (Luu, 2021).

**Bilgi Yönetimi:** Etkili bilgi yönetimi uygulamaları, yenilikçi iş davranışlarını desteklemek için önemli olmaktadır. Bilgiyi aktif olarak paylaşan ve çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eden organizasyonlar, yeniliği yönlendirebilmek için kolektif zekayı kullanabilmektedir. Usmanova ve arkadaşlarının araştırması, bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışları üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır (Usmanova vd., 2020).

**Dış Çevre:** Pazar dinamikleri, rekabet ve teknolojik gelişmeler gibi dış çevre faktörleri, yenilikçi iş davranışlarını etkilemektedir. Organizasyonlar, yenilikçi kapasitelerini sürdürebilmek için dışsal değişimlere uyum sağlamakta ve yanıt vermektedir. Aldianto ve arkadaşlarının çalışması, çevresel zorluklarla başa çıkarken çevikliği ve çift yönlü stratejileri ön plana çıkarmaktadır (Aldianto vd., 2021).

**Yenilik Türleri:** Ürün, süreç ve idari yenilikler gibi farklı yenilik türlerini anlamak, organizasyonların yenilikçi iş davranışlarını buna göre uyarlamalarını sağlamaktadır. Her yenilik türü, farklı stratejiler ve kaynaklar gerektirebilmekte, bu da Bocken ve arkadaşlarının çalışmalarında belirtilmektedir (Bocken vd., 2019).

**Performans Sonuçları:** Yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmenin nihai amacı, organizasyonel performansı artırmaktır. Bu, verimliliğin iyileştirilmesi, pazar payının artması ve daha yüksek müşteri memnuniyetini içermektedir. Cheng ve arkadaşlarının araştırması, çevre dostu yenilik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi göstererek, yenilik çabalarının stratejik hedeflerle uyumlu olmasının önemini vurgulamaktadır (Cheng vd., 2014).

Yenilikçi iş davranışı, organizasyonlar içinde yeniliğin çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Organizasyon kültürü, liderlik, çalışan katılımı, bilgi yönetimi ve dış çevre faktörleri gibi unsurların entegrasyonu, organizasyonların yenilik için elverişli bir ortam yaratmalarına olanak tanımaktadır. Bu çerçeve, organizasyonları yenilik çabalarında rehberlik etmekle kalmamakta, aynı zamanda bu çabaların daha geniş iş hedefleriyle uyumlu olmasının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için önemini de vurgulamaktadır.

### 4.6. Yenilikçi İş Davranışının Kurumsal Önemi

Yenilikçi iş davranışı, günümüzün hızla değişen piyasa ortamlarında rekabetçiliği sürdürebilmek ve sürdürülebilir büyüme elde edebilmek isteyen organizasyonlar için temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu davranış, yaratıcılığı, uyum sağlama yeteneğini ve yeni fikirlerin etkili bir şekilde uygulanmasını teşvik eden bir dizi pratiği kapsar. Yenilikçi iş davranışının kurumsal önemi, performans, rekabet avantajı ve organizasyon kültürü gibi birkaç ana boyut aracılığıyla anlaşılabilir.

- **Organizasyonel Performansın Artırılması**

Yenilikçi iş davranışı, doğrudan organizasyonel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunur. Smajlović ve diğerlerinin (2019) vurguladığı gibi, teknolojik yenilik ile iş modeli yeniliği arasındaki etkileşim, şirket performansını artırmak için çok önemlidir. Yenilikçi uygulamaları operasyonlarına etkili bir şekilde entegre eden organizasyonlar, daha yüksek verimlilik, daha iyi kalite ürünler ve iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti elde edebilir. Bu ilişki, şirketlerin yeniliğe bütünsel bir yaklaşım benimsemelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır; böylece hem teknolojik ilerlemeler hem de iş modeli uyumları performans sonuçlarını maksimize etmek için uyumlu hale gelir.

- **Rekabet Avantajı**

Yüksek rekabetin olduğu bir ortamda, yenilikçilik, rekabet avantajının temel itici gücü olarak hizmet eder. Yang ve Jang (2020), kurumsal sürdürülebilirlik ve iş modeli yeniliğinin, organizasyon değerleriyle uyumlu olduğunda finansal performansı önemli ölçüde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Yenilikçi iş davranışlarını ön planda tutan şirketler, rakiplerinden farklılaşma, piyasa taleplerine yanıt verme ve yeni fırsatları değerlendirme konusunda daha iyi bir konumda olurlar. Bu rekabet avantajı, özellikle hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen tüketici tercihleriyle karakterize edilen sektörlerde geçerlidir.

- **Yenilik Kültürünün Teşvik Edilmesi**

Yenilikçi iş davranışının geliştirilmesi, yaratıcılığı ve risk almayı destekleyen güçlü bir organizasyon kültürünün oluşturulmasıyla yakından ilişkilidir. Alves ve diğerleri (2018), organizasyonel öğrenme ve yeniliği teşvik eden bir ortamın önemini tartışmaktadır. Çalışanlar fikirlerini paylaşmak ve yeni yaklaşımlar denemek konusunda yetkilendirildiklerinde, organizasyonlar yaratıcı potansiyelden yararlanabilirler. Bu kültürel değişim yalnızca yeniliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha yüksek çalışan katılımı ve tutumunu da sağlar, çünkü bireyler katkılarının değer bulduğu organizasyonlarda daha uzun süre kalmaya eğilimlidirler.

- **Sürdürülebilirlik Hedefleriyle Stratejik Uyum**

Yenilikçi iş davranışı, giderek artan bir şekilde kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerini ilerletme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Helfaya ve Aboud (2023), yeniliğin kurumsal yönetişim ve sosyal sorumlulukla entegrasyonunun sürdürülebilir iş gelişim hedeflerine ulaşma açısından önemini vurgulamaktadır. Yenilikçi uygulamaları sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu bir şekilde benimseyen organizasyonlar, itibarlarını artırabilir, sosyal olarak bilinçli tüketicileri çekebilir ve çevresel ve sosyal zorluklarla ilgili riskleri azaltabilirler. Bu stratejik uyum yalnızca organizasyona fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda daha geniş toplumsal hedeflere katkıda bulunur.

- **Piyasa Değişimlerine Uyumluluk**

Yenilik yapma yeteneği, organizasyonların değişen piyasa koşullarına ve tüketici taleplerine uyum sağlaması için çok önemlidir. Zakić ve diğerleri (2020) yeniliğe yapılan yatırımların, rekabet baskılarını aşmak ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için kritik olduğunu belirtmektedir. Yenilikçi iş davranışını teşvik eden şirketler, daha çevik ve yanıt veren bir yapıya sahiptir, bu da onlara aksaklıklara veya yeni trendlerle ortaya çıkan

fırsatlara hızlıca tepki verme yeteneği kazandırır. Bu uyumluluk, hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen ekonomik etkilerle biçimlenen bir dönemde çok önemlidir.

- **Bilgi Yönetimi ve İşbirliği**

Etkili yenilikçi iş davranışı, genellikle güçlü bilgi yönetimi uygulamaları ve ekipler arasında işbirliğine dayalı çalışmaya dayanır. Guo ve diğerleri (2022), yenilikçi iş davranışının tüm organizasyonel iş gücü için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. İşbirliği ve bilgi paylaşımı kültürünü teşvik ederek, organizasyonlar farklı bakış açıları ve uzmanlık alanlarından yararlanarak yeniliği yönlendirebilirler. Bu işbirlikçi yaklaşım, problem çözme yeteneklerini artırır ve yeni fikirlerin geliştirilmesini hızlandırır.

Yenilikçi iş davranışının kurumsal önemi çok yönlüdür ve performans, rekabet avantajı, organizasyonel kültür, sürdürülebilirlik, uyumluluk ve işbirliği üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. Organizasyonlar giderek daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında yol alırken, yenilikçi davranışları teşvik etmek, uzun vadeli başarı ve dayanıklılık elde etmek için zorunlu hale gelmektedir. Yeniliği her seviyede ön planda tutarak, şirketler kendi sektörlerinde lider konumuna gelebilir, büyümeyi sürdürebilir ve paydaşları için değer yaratabilirler.

### 4.7. Yenilikçi İş Davranışını Teşvik Eden Faktörler

Yenilikçi iş davranışı, rekabetçi pazarlarda başarılı olmayı hedefleyen organizasyonlar için çok önemlidir. Bu tür davranışları teşvik eden birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında motivasyon, liderlik tarzları, örgütsel kültür, bilgi yönetimi, takım dinamikleri, dışsal etkiler ve çalışanların güçlendirilmesi yer almaktadır. Bu faktörleri anlamak, organizasyonların yeniliğe elverişli bir ortam yaratmasına yardımcı olabilir.

- **Motivasyon**

Motivasyon, yenilikçi iş davranışının kritik bir itici gücüdür. Araştırmalar, hem içsel hem de dışsal motivasyonun, çalışanların yenilikçi faaliyetlere katılma isteklerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Örneğin, Montani ve diğerleri içsel motivasyonun, özellikle iş güvencesizliği koşullarında, çalışanların yenilikçi davranışlarına katılımını sürdürmede önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır (Montani vd., 2021). Benzer şekilde, Masaoud, motivasyonun tüm yenilik biçimlerini desteklediğini ve performansı artırmada önemini vurgulamaktadır (Masaoud, 2023). Ayrıca, Ma'nın çalışması, izlenim yönetimi motivasyonunun, proaktif yenilikçi davranışları teşvik edebileceğini ve farklı motivasyon türlerinin yeniliği nasıl etkilediğine dair ince detayları ortaya koymaktadır (Ma, 2023).

- **Liderlik Tarzları**

Liderlik, yenilikçi iş davranışını önemli ölçüde etkiler. Özellikle dönüşümcü liderlik, yeniliği teşvik eden bir ortam oluşturma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Gupta'nın araştırması, liderlik, motivasyon ve çalışan düzeyindeki yenilik arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, etkili liderlerin takımlarındaki yenilikçi davranışları ilham verebileceğini göstermektedir (Gupta, 2020). Ayrıca, hizmet liderliği, içsel motivasyonu ve lider tanımını olumlu etkileyerek hizmet yenilikçi davranışlarını geliştirmekle ilişkilendirilmiştir (Su vd., 2020). Bu, liderlerin benimsediği yaklaşımın, organizasyonlarındaki yenilikçi uygulamaları kolaylaştırabileceğini veya engelleyebileceğini göstermektedir.

- **Örgütsel Kültür**

Destekleyici bir örgütsel kültür, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek için çok önemlidir. Singh ve diğerleri, yaratıcılığı ve risk almayı değerli gören bir kültürün, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına katılımını teşvik ettiğini vurgulamaktadır (Singh vd., 2020). Organizasyonlar, deneme yapma ve başarısızlıktan öğrenme ortamını benimserlerse, çalışanlar daha fazla yenilikçi fikir ve çözüm önerme eğiliminde olabilirler. Bu kültürel yön, uzun vadeli yenilik çabalarını sürdürmek için temel bir faktördür.

- **Bilgi Yönetimi**

Etkili bilgi yönetimi uygulamaları, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek için hayati öneme sahiptir. Bilgi paylaşımı ve iş birliğine öncelik veren organizasyonlar, kolektif zekayı kullanarak yeniliği yönlendirebilirler. Usmanova ve diğerleri, bilgi paylaşımının iş tatmini ve yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve iş birliği ortamının çalışanların yenilik yapma yeteneklerini artırdığını bulmuşlardır (Usmanova vd., 2020). Bilgiye erişimi kolaylaştırarak ve iş birliğini teşvik ederek, organizasyonlar yenilikçi fikirlerin gelişmesi için verimli bir ortam yaratabilirler.

- **Takım Dinamikleri ve Reflektivite**

Takım dinamikleri, yenilikçi davranışları teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Wang ve ark., takım üyelerinin süreçlerini ve sonuçlarını değerlendirdiği reflektivitenin, takım ve bireysel düzeyde yenilikçi sonuçları artırabileceğini vurgulamaktadır (Wang vd., 2021). Bu, takımlar içinde açık iletişim ve yansıtma kültürünü teşvik etmenin yenilik oranını artırabileceğini gösterir. Ayrıca, bireysel entelektüel sermaye ile takım dinamiklerinin etkileşimi, yenilikçi davranışları daha da artırabilir (Wang vd., 2021).

- **Dışsal Etkiler**

Pazar rekabeti ve teknolojik gelişmeler gibi dışsal faktörler de yenilikçi iş davranışlarını etkileyebilir. Organizasyonlar, yenilikçilik kapasitelerini sürdürebilmek için dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilmeli ve yanıt verebilmelidir. Aldianto ve ark.'nın araştırması, çevresel zorlukları aşmak için çeviklik ve çift yönlülüğün önemini vurgulayarak, hızla yön değiştirebilen organizasyonların yenilik çabalarında daha başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Aldianto vd., 2021).

- **Çalışanların Güçlendirilmesi**

Çalışanların güçlendirilmesi, organizasyonlarda yenilikçi iş davranışını teşvik etmek için kritik bir faktör olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Güçlendirme kavramı, hem yapısal hem de psikolojik boyutları kapsar ve bu iki boyut bir arada çalışanların yenilikçi bir ortamda çalışmasını sağlar. Yapısal güçlendirme, yetki devri ve karar alma özerkliğini içerirken, psikolojik güçlendirme, çalışanların yetkinlik ve görevlerinde etkili olma algılarıyla ilişkilidir (Adhikari, 2023; Alzoubi, 2023).

Araştırmalar, çalışanların güçlendirilmiş hissettiğinde yenilikçi davranışlarda bulunma olasılıklarının arttığını göstermektedir. Örneğin, Adhikari, güçlendirilmiş çalışanların yüksek öz yeterlilik ve yaratıcılık sergilediklerini ve bunların inovasyon için gerekli olduğunu belirtmektedir (Adhikari, 2023). Benzer şekilde, Ürdün otelcilik sektöründe yapılan bir araştırma, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin birleşiminin çalışanların yenilik performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuş ve güçlendirilmenin çalışanların yeni fikirler ve çözümler üretme yeteneklerini artırdığını göstermiştir (Al-Sabi vd., 2019). Nikpour da psikolojik güçlendirmenin inovasyon yeteneği ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu vurgulayarak, güçlendirilmiş çalışanların yenilikçi süreçlere katkıda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Nikpour, 2018).

### 4.8. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

Yenilikçi iş davranışı, organizasyonların yaratıcılığı teşvik etmek, performansı artırmak ve rekabetçiliği sürdürmek için benimsemiş olduğu bir dizi eylem ve uygulamayı kapsar. Bu davranışın boyutlarını anlamak, yenilikçi bir kültür geliştirmeyi amaçlayan organizasyonlar için çok önemlidir. Aşağıdaki boyutlar literatürde yaygın olarak kabul edilen boyutlardır:

**1. Fikir Üretimi**

Fikir üretimi, yenilikçi iş davranışının temel boyutudur. Bu boyut, yeni fikirlerin tasarlandığı süreçleri içerir; bu süreçler beyin fırtınası oturumları, işbirlikçi atölye çalışmaları veya bireysel yaratıcılık yoluyla olabilir. Açık iletişimi teşvik eden ve çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri platformlar sağlayan organizasyonlar, daha fazla yenilikçi kavram üretme eğilimindedir. Filser ve ark. etkili iş modeli inovasyonunun, organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu sağlam bir fikir üretim süreciyle başladığını vurgulamaktadır (Filser vd., 2020).

**2. Fikir Uygulaması**

Fikirler üretildikten sonra, bir sonraki kritik boyut, bu fikirlerin uygulanmasıdır. Bu, kavramları eyleme dönüştürmeyi ve bunları organizasyonda hayata geçirmeyi içerir. Başarılı bir uygulama, etkili proje yönetimi, kaynak tahsisi ve paydaş katılımı gerektirir. Suhana ve ark. dönüşümcü liderliğin bu süreci kolaylaştırabileceğini ve çalışanları fikirlerine sahip çıkmaları konusunda teşvik edebileceğini vurgulamaktadır (Suhana vd., 2019). Fikirlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi, yeniliği başaran organizasyonlar ile başaramayanlar arasındaki ayırt edici faktörlerden biridir.

**3. Risk Alma**

Risk alma, yenilikçi iş davranışının temel bir boyutudur. Organizasyonlar, belirsizliği kabul etmeli ve yeni fikirlerle deneyler yapmalıdır; bu, potansiyel başarısızlıkları göze almak anlamına gelebilir. Kabous, yenilikçi iş modellerinin genellikle yeni değer önerileri yaratmak için hesaplanmış riskler almayı içerdiğini belirtmektedir (Kabous, 2023). Risk almayı destekleyen bir kültür, çalışanları alışılmadık çözümler keşfetmeye ve başarısızlıklardan ders almaya teşvik eder, bu da nihayetinde daha büyük yeniliklere yol açar.

**4. Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek için çok önemlidir. İş birliği ve açık iletişim kültürünü teşvik eden organizasyonlar, çalışanların içgörüleri, deneyimleri ve en iyi uygulamaları paylaşmalarına olanak tanır. Bu işbirlikçi ortam, kolektif zekayı artırır ve yeniliği yönlendirir. Guo ve ark. kapsayıcı liderliğin, yenilikçi iş davranışı için kritik olan bilgi paylaşımını kolaylaştırabileceğini vurgulamaktadır (Guo vd., 2022). Çalışanlarının bilgi ve uzmanlığını kullanarak, organizasyonlar yenilikçi kapasitelerini artırabilirler.

**5. Çalışanların Güçlendirilmesi**

Çalışanları inisiyatif alması ve kararlar alması konusunda güçlendirmek, yenilikçi iş davranışlarının önemli bir boyutudur. Çalışanlar, katkılarının değerli olduğunu ve yeni fikirleri keşfetme konusunda otonomiye sahip olduklarını hissettiklerinde, yenilikçi uygulamalara daha fazla katılma eğiliminde olurlar. Sjahruddin'in araştırması, psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini ve bu da iş performansını artırdığını göstermektedir (Sjahruddin, 2024). Güçlendirme, sahiplenme ve sorumluluk duygusu yaratır, bu da yeniliği yönlendirmek için gereklidir.

**6. İş Birliği ve Takım Dinamikleri**

Takım üyeleri arasındaki iş birliği, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek için çok önemlidir. Etkili takım çalışması, yaratıcılığı artırır ve çeşitli bakış açıları ve becerilerin bir araya gelmesini sağlar. Wang ve ark. takım üyelerinin süreçlerini ve sonuçlarını değerlendirdiği reflektivitenin, yenilikçi sonuçları iyileştirebileceğini vurgulamaktadır (Wang vd., 2021). İş birliğini teşvik eden uygulamalar ve çapraz fonksiyonel takımlar oluşturan organizasyonlar, yeniliği daha etkili bir şekilde yönlendirebilir.

**7. Sürekli Öğrenme ve Uyum Sağlama**

Sürekli öğrenme boyutu, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek için devam eden gelişim ve uyum sağlamanın önemini vurgular. Organizasyonlar, başarıları ve başarısızlıkları öğrenmeye istekli olmalı ve stratejilerini ve uygulamalarını buna göre uyarlamalıdır. Cheng ve diğerleri, örgütsel yeniliğin, rekabet avantajını sürdürmek için gerekli olan sürekli öğrenmeye yol açtığını savunmaktadır (Cheng vd., 2014). Öğrenmeye olan bağlılık, organizasyonların çevik kalmasını ve değişen pazar koşullarına hızla yanıt vermesini sağlar.

Yenilikçi iş davranışının boyutları—fikir üretimi, uygulama, risk alma, bilgi paylaşımı, çalışanların güçlendirilmesi, iş birliği ve sürekli öğrenme—birbirine bağlıdır ve organizasyonlarda yenilikçi bir kültürün gelişmesine katkıda bulunur. Bu boyutları anlayarak ve bunlardan yararlanarak, organizasyonlar yenilik kapasitelerini artırabilir ve nihayetinde pazarda daha iyi performans ve rekabet avantajı elde edebilirler.

### 4.9. İnovasyon Teorileri

İnovasyon teorileri, yenilikçi iş davranışını anlamak ve yönlendirmek için akademik bir temel sunmaktadır. Bu teoriler, organizasyonların yeniliği nasıl benimsediğini ve yönettiğini açıklamakta ve yenilikçi süreçlerin başarıyla uygulanmasını destekleyen unsurları detaylandırmaktadır. Organizasyonel bağlamda inovasyonun daha derinlemesine kavranmasını sağlayan bu teoriler, hem çalışanların bireysel yenilikçi

davranışlarını hem de organizasyonların stratejik yaklaşımlarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Yenilikçi iş davranışını incelemek için çerçeveler sunan birkaç önemli teori bulunmaktadır:

- **Yeniliğin Yayılımı Teorisi (Diffusion of Innovation - DOI)**

Everett Rogers tarafından geliştirilen Yeniliğin Yayılımı Teorisi, yeni fikirlerin ve teknolojilerin organizasyonlar içinde ve arasında nasıl yayıldığını açıklar. Bu teori, yeniliklerin benimsenmesini etkileyen algılanan avantajlar, mevcut değerlerle uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik gibi kilit faktörleri tanımlar. Bu faktörler, organizasyonların yenilikçi iş davranışlarına nasıl katıldığını önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, denenebilirliği kolaylaştıran ve yeniliklerin net avantajlarını gösteren organizasyonlar, yeniliklerin başarılı bir şekilde benimsenmesini daha olası hale getirebilir (Janssen, 2000).

- **Açık Yenilik Teorisi (Open Innovation)**

Henry Chesbrough tarafından önerilen Açık Yenilik Teorisi, yenilik sürecinde dış iş birliğinin önemini vurgular. Bu teori, organizasyonların yenilik stratejilerine dış fikirleri ve teknolojileri entegre ederek yenilikçi iş davranışlarını geliştirebileceğini öne sürer. Müşteriler, tedarikçiler ve araştırma kurumlarıyla iş birliği yapmak, daha dinamik ve işbirlikçi bir yenilik yaklaşımını teşvik eder. Bu teori, özellikle dijital liderlik bağlamında, dış bilgileri kullanarak daha etkili yenilik sonuçlarına ulaşma açısından önemlidir (Bokhari ve SeungHwan, 2022).

- **Kaynak Tabanlı Görüş (Resource-Based View - RBV)**

Kaynak Tabanlı Görüş, organizasyonun dahili kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabet avantajı ve yeniliğin temel itici güçleri olduğunu savunur. Bu teoriye göre, insan sermayesi, teknolojik yetenekler ve organizasyon kültürü gibi benzersiz kaynaklarını etkili bir şekilde kullanan organizasyonlar, yenilikçi iş davranışlarında bulunarak üstün performans elde edebilir. Bu perspektif, yeniliği teşvik etmek için içsel kaynakların geliştirilmesinin ve korunmasının önemini vurgular (Damanpour ve Aravind, 2012).

- **Dinamik Yetenekler Teorisi (Dynamic Capabilities)**

David Teece tarafından geliştirilen Dinamik Yetenekler Teorisi, organizasyonların değişen çevre koşullarına uyum sağlama, dahili ve harici yetkinliklerini entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneğini vurgular. Bu teoriye göre, güçlü dinamik yeteneklere sahip organizasyonlar yenilik yapmaya ve piyasa değişimlerine yanıt vermeye daha

yatkındır. Yenilikçi iş davranışı, bu bağlamda, yeni fırsatları belirleme ve değerlendirme yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesini içerir (Birken vd., 2012).

- **Bilgi Yönetimi Teorisi (Knowledge Management)**

Bilgi Yönetimi Teorisi, organizasyonların bilgi yaratma, paylaşma ve kullanma süreçlerini yeniliği yönlendirmek için nasıl kullandığını ele alır. Etkili bilgi yönetimi uygulamaları, bilgi ve fikir akışını kolaylaştırır, böylece organizasyonların kolektif zekalarından yararlanmasını sağlar. Bu teori, bilgi paylaşımı ve iş birliği kültürünün teşvik edilmesinin yenilikçi iş davranışlarını geliştirmek açısından önemini vurgular (Xu ve Suntrayuth, 2022).

- **Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory - SDT)**

Öz-Belirleme Teorisi, içsel motivasyonun yenilikçi davranışın ana itici gücü olduğunu öne sürer. Bu teoriye göre, bireyler özerk, yetkin ve diğerlerine bağlı hissettiklerinde yenilikçi faaliyetlerde bulunma olasılıkları daha yüksektir. Psikolojik ihtiyaçları destekleyen bir ortam yaratan organizasyonlar, çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını teşvik edebilir (Lapsley ve Wright, 2004).

- **AMO Teorisi (Ability-Motivation-Opportunity)**

AMO Teorisi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve iş birliği yapma fırsatlarını artırarak firma performansına nasıl katkıda bulunduğunu açıklar. Bu teori, çalışanların becerilerini geliştiren, ödüllerle motivasyon sağlayan ve iş birliği ve fikir paylaşımı için fırsatlar yaratan insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmede nasıl etkili olabileceğini ortaya koyar (Singh vd., 2020).

- **Yönetimsel Yenilik Teorisi (Managerial Innovation)**

Yönetimsel Yenilik Teorisi, organizasyonlar içinde yeni yönetim uygulamalarının ve süreçlerinin tanıtılmasını inceler. Bu teori, yenilikçi iş davranışının yalnızca ürün ve hizmetlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda organizasyonel performansı artırabilecek yönetim uygulamalarındaki değişiklikleri de içerdiğini vurgular. Damanpour ve Aravind, yönetimsel yeniliği teşvik etmek için süreçlerin ve öncüllerin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır (Damanpour ve Aravind, 2012).

Yenilik teorileri, organizasyonlarda yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörlere dair değerli içgörüler sunar. Bu teorileri anlayarak ve uygulayarak, organizasyonlar yenilik kapasitelerini geliştirebilir, yaratıcılığı teşvik eden bir kültür oluşturabilir ve nihayetinde iş performansını iyileştirebilir.

### 4.10. Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yenilikçi iş davranışı, akademik araştırmalarda büyük ilgi görmüş ve bu konu, boyutları, öncülleri ve organizasyon performansı üzerindeki etkileri açısından incelenmiştir. Aşağıda, güncel bağlamlarda yenilikçi iş davranışını anlamaya katkı sağlayan önemli çalışmaların bir özeti yer almaktadır:

**Stratejik Çeviklik ve İş Modeli Yeniliği**

Clauß ve diğerleri (2021), stratejik çeviklik, iş modeli yeniliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, değer önerisi yeniliğinin firma performansını olumlu etkilediğini, ancak değer yakalama yeniliğinin olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Bu çalışma, yenilikçi iş davranışlarının stratejik hedeflerle uyumlu olmasının genel performansı artırmadaki önemini vurgulamaktadır (Clauß vd., 2021).

**KOBİ'lerde Yenilik Kapasiteleri**

Hanaysha ve diğerleri (2021), ürün, hizmet, pazarlama ve süreç yenilikleri gibi çeşitli yenilik kapasitelerinin KOBİ'lerde iş sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, özellikle ürün yeniliğinin uzun vadeli sürdürülebilirlik için kritik olduğunu ortaya koymuştur. Yenilikçi ürünler sunan organizasyonların, pazar taleplerini karşılamada ve performansı artırmada daha iyi bir konumda olduğunu göstermiştir (Hanaysha vd., 2021).

**Çevre Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi (GHRM)**

Chaudhary (2019), çevre dostu insan kaynakları yönetiminin (GHRM) çalışanların çevre dostu davranışlarını nasıl teşvik ettiğini incelemiştir. Çalışma, GHRM uygulamalarının çalışanların çevresel performansını olumlu yönde etkilediğini ve yenilikçi iş davranışlarının sürdürülebilirliği teşvik eden etkin İK uygulamalarıyla artırılabileceğini göstermiştir (Chaudhary, 2019).

**Yenilikçi İş Davranışı ve Rekabet Avantajı**

Firdaus ve Sakinah (2023), yenilikçi iş davranışı, rekabet avantajı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, yenilikçi iş davranışının rekabet avantajı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiş ve bireysel düzeyde yeniliğin teşvik edilmesinin organizasyonel başarı için kritik olduğunu doğrulamıştır (Firdaus ve Sakinah, 2023).

**İnsan Sermayesi ve İş Performansı**

Yuwanda (2023), insan sermayesinin rekabet avantajı ve iş performansı üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Çalışma, çalışanların yenilikçi davranışlarının iş süreçlerini

basitleştirmede ve genel performansı artırmada , özellikle KOBİ'ler bağlamında önemli bir katkı sağladığını vurgulamaktadır (Yuwanda, 2023).

**Dijitalleşme ve İş Modeli Yeniliği**

Bouwman ve diğerleri (2019), dijitalleşen KOBİ'lerin performansını artırmak için iş modeli yeniliği uygulamalarının nasıl etkili olduğunu araştırmıştır. Bulgular, iş modeli denemelerine ayrılan kaynakların artırılmasının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bunun yenilikçilikle aracılık edildiğini göstermiştir. Bu, dijital dönüşüm bağlamında yenilikçi iş davranışının önemini vurgulamaktadır (Bouwman vd., 2019).

**Girişimcilik Ekosistemleri**

Buratti ve diğerleri (2022), girişimcilik ekosistemlerinin dinamiklerini ve yenilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, uygun bir yenilik ortamının iş fırsatlarını ekonomik büyümeye nasıl dönüştürebileceğini vurgulamış ve yenilikçi iş davranışının girişimcilik başarısını teşvik etmedeki rolünü ortaya koymuştur (Buratti vd., 2022).

**Psikolojik Sermaye ve Yaratıcı Yenilik**

Gao ve diğerleri (2020), girişimcilerin psikolojik sermayesi, yaratıcı yenilik davranışı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, bu değişkenler arasında önemli olumlu korelasyonlar bulmuş ve psikolojik sermayenin teşvik edilmesinin yenilikçi iş davranışını artırabileceğini ve organizasyonel performansı iyileştirebileceğini göstermiştir (Gao vd., 2020).

**Bilgi Yönetimi ve Firma Yenilikçiliği**

Mohamad ve diğerleri (2020), sürdürülebilir bilgi yönetimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ve yenilikçi kültürün rolünü incelemiştir. Araştırma, etkili bilgi yönetimi uygulamalarının firma yenilikçiliğini önemli ölçüde artırdığını ve bunun rekabet avantajını sürdürmek için kritik olduğunu bulmuştur (Mohamad vd., 2020).

**Yenilikçi İş Davranışı ve İç Pazarlama**

Mahfooz (2023), iç pazarlama ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve kişilik özelliklerinin moderatör etkisini incelemiştir. Çalışma, iç pazarlama uygulamalarının yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilediğini ve çalışanların iç müşteri olarak görülmesinin onların yenilikçiliğe katılımını artırabileceğini önermiştir (Mahfooz, 2023).

**İş Zekası ve Bilgi Paylaşımı**

Rumijati (2023), iş zekası, bilgi paylaşımı ve KOBİ'lerde yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik bir çerçeve önermiştir. Çalışma, yenilikçi iş davranışının

karmaşıklığını ve organizasyonların bilgi paylaşımı ile yeniliği destekleyen bir ortam oluşturma gerekliliğini vurgulamaktadır (Rumijati, 2023).

Yenilikçi iş davranışı, yalnızca genel iş dünyasında değil, aynı zamanda sektörel bağlamlarda da farklı etkiler yaratmaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi dinamik ve kritik alanlarda, yenilikçi iş davranışı, organizasyonların hizmet kalitesini artırması, hasta memnuniyetini iyileştirmesi ve operasyonel verimliliği sağlaması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu sektörde gerçekleştirilen çalışmalar, sağlık hizmetlerinde yenilikçi yaklaşımların uygulanabilirliğini ve etkilerini anlamak için değerli bir temel sunmaktadır. Aşağıda, yenilikçi iş davranışı üzerine yapılan genel çalışmalara ek olarak, sağlık sektörü bağlamında yürütülen önemli araştırmalar yer almaktadır.

**Profesyonel Ağların Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Vincenzo ve Iacopino (2021), profesyonel ağların sağlık ortamlarındaki yenilikçi iş davranışına etkisini incelemiştir. Çalışma, sosyal ağlardaki tartışmaların yeniliklerin uygulanmasında kritik olduğunu ve profesyonel ağların anlaşılmasının, sağlık çalışanlarının yenilikçi davranışını belirleyen faktörler hakkında içgörüler sağlayabileceğini ortaya koymuştur.

**Çalışan Dayanıklılığı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Nile ve Galal (2022), çalışan dayanıklılığının insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki aracılık rolünü incelemiştir. Bulgular, işe alım, ödüllendirme ve eğitim gibi belirli İKY uygulamalarının yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediğini ve dayanıklılığın sağlık sektöründe yenilikçiliği teşvik etmedeki önemini vurgulamaktadır.

**İşe Bağlılık ve Yenilikçi Davranış**

Sofiani ve Supriatna (2022), işe bağlılık ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, yüksek düzeyde işe bağlılığın çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli ölçüde artırdığını ve bağlılığın teşvik edilmesinin sağlık ortamlarında yenilikçiliği artırabileceğini önermektedir.

**Stres ve Yenilikçi İş Davranışı**

Anjum ve Zhao (2022), sağlık profesyonelleri arasında stresin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, olumlu stres (eustress) ve olumsuz stres (distress) arasında ayrım yapmış ve yönetici desteğinin stres ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi etkilediğini bulmuştur. Bu çalışma, stres ve yenilik arasındaki karmaşık etkileşime dikkat çekmektedir.

**Öz Liderlik ve Yenilikçi Davranış**

Rizwan ve diğerleri (2023), öz liderliğin sağlık çalışanları arasında yenilikçi davranışı nasıl artırdığını araştırmıştır. Bulgular, öz liderlik ile bireysel yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve çalışanların güçlendirilmesi yoluyla yenilikçi uygulamaların teşvik edilebileceğini göstermektedir.

**İş-Yaşam Dengesi ve İş Tatmini**

Irawanto ve diğerleri (2021), COVID-19 pandemisi sırasında evden çalışma düzenlemelerinin iş tatmini ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, iş-yaşam dengesinin uzaktan çalışma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğini ve dengeli bir iş-yaşam dengesinin sağlık ortamlarında yenilikçiliği teşvik etmek için kritik olduğunu ortaya koymuştur.

**Sağlıkta Yenilik ve Performans**

Madden (2024), sağlık yeniliklerinin ölçülebilir sağlık organizasyonu performansı üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde gözden geçirmiştir. Çalışma, yeniliklerin etkinliğini gösteren net kanıtların benimsenmeyi artırmada önemli olduğunu vurgulamış ve yenilikçi iş davranışının daha iyi sağlık sonuçları elde etmede kritik olduğunu belirtmiştir.

**Yenilikçi İş Davranışı ve Performans**

Alshahrani ve diğerleri (2023), yenilikçi iş davranışının sağlık organizasyonlarının performansı üzerindeki etkisini ve dönüşümcü liderliğin aracı rolünü araştırmıştır. Bulgular, yenilikçi iş davranışının operasyonel verimliliği ve hizmet sunumunu önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.

**Stres ve Yenilikçi İş Davranışı**

Syafitri ve Etikariena (2023), algılanan stres ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide işe bağlılığın düzenleyici rolünü incelemiştir. Çalışma, yüksek iş bağlılığı seviyelerinin stresin yenilikçi davranış üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebileceğini göstermektedir.

**Hemşirelerin Yenilikçi Özellikleri**

Abdrabou ve Ghonem (2023), yenilikçi özelliklerin hemşirelerin davranışları ve algılanan iş rolleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, hemşirelerde yenilikçi özelliklerin teşvik edilmesinin yenilikçi iş davranışını artırabileceğini ve sağlık hizmeti sunumunu iyileştirebileceğini göstermektedir.

**Esnek Çalışma Düzenlemeleri ve Çalışan Performansı**

Rahman ve diğerleri (2020), esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve yenilikçi iş davranışının bu ilişkiye aracılık eden rolünü araştırmıştır. Araştırma, esnek düzenlemelerin yenilikçi davranışları teşvik edebileceğini ve bunun genel performansı artırabileceğini göstermektedir.

# BÖLÜM 5: İŞ PERFORMANSI: DEĞERLENDİRME VE ÖLÇÜM

İş performansı, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki etkinliğini ve verimliliğini değerlendiren kritik bir kavramdır. Organizasyonların başarısını ölçmek ve iyileştirmek için kullanılan bu kavram, çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir. İş performansı değerlendirmeleri, yalnızca finansal sonuçlarla sınırlı kalmayarak operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı gibi farklı boyutları da kapsar. Literatürde iş performansı, liderlik tarzı, organizasyon kültürü, mesleki stres, iş tatmini, eğitim ve yenilikçilik gibi içsel ve dışsal faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillenen çok yönlü bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde, iş performansının tanımı, temel özellikleri, performansı etkileyen faktörler, çok boyutlu yapısı, değerlendirme teorileri ve konu üzerine yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde ele alınacaktır. İş performansını anlamak ve etkili değerlendirme yöntemleri geliştirmek, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için kritik öneme sahiptir.

## 5.1. İş Performansının Tanımı ve Temel Özellikleri

İş performansı, bir organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmada gösterdiği verimlilik ve etkinliğin ölçülmesidir. Finansal performans, operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı gibi çeşitli boyutları kapsar. İş performansının değerlendirilmesi, organizasyonların başarılarını değerlendirmesi, iyileştirme alanlarını belirlemesi ve stratejik kararlar alması açısından hayati öneme sahiptir. Literatüre göre iş performansı, genellikle belirli performans göstergeleri aracılığıyla ölçülen, bir organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir (Sjödin vd., 2020).

### İş Performansının Temel Özellikleri

İş performansını değerlendirmek ve ölçmek için özelliklerini anlamak önemlidir. Temel özellikler şunlardır:

**Çok Boyutlu Doğa:** İş performansı yalnızca finansal ölçütlerle sınırlı değildir; operasyonel, müşteri ve sosyal performans gibi çeşitli boyutları kapsar. Bu özellik, iş performansını değerlendirirken daha geniş bir perspektifin benimsenmesini gerektirir, böylece organizasyonların genel etkinlikleri kapsamlı bir şekilde analiz edilebilir. Bu çok boyutluluk, organizasyonların genel etkinliklerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmelerini sağlar (Kujala vd., 2022).

**Dinamik ve Bağlamsal:** İş performansı, piyasa koşulları, rekabet ve organizasyon kültürü gibi iç ve dış faktörlerden etkilenir. Bu nedenle, performans ölçütleri sektörler

arasında ve zamanla değişebilir; bu da bağlamsal bir değerlendirme yaklaşımını gerektirir (Saridakis vd., 2023).

**Değer Yaratmaya Odaklanma:** Etkili iş performansı, müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar dahil olmak üzere paydaşlar için değer yaratma ile yakından ilişkilidir. Değer yaratmaya öncelik veren organizasyonlar, sürdürülebilir performans sonuçlarına ulaşma olasılıklarını artırır (Sjödin vd., 2020).

**Performans Göstergelerinin Kullanımı:** Organizasyonlar, performanslarını ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli göstergeler kullanır. Yaygın göstergeler arasında finansal oranlar (örn. yatırım getirisi, kar marjları), operasyonel ölçütler (örn. verimlilik oranları, üretkenlik ölçümleri) ve müşteri memnuniyeti puanları bulunur (Taouab ve Issor, 2019).

**Paydaş Perspektiflerinin Entegrasyonu:** İş performansı değerlendirmesi, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi çeşitli paydaşların bakış açılarını dikkate almalıdır. Bu paydaş odaklı yaklaşım, organizasyonların performans hedeflerini daha geniş toplumsal hedeflerle uyumlu hale getirmesini sağlar (Kujala vd., 2022).

### 5.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansını etkileyen faktörler hem içsel hem de dışsal unsurlardan oluşmaktadır. Bu faktörler, organizasyonların hedeflerine ulaşma yeteneklerini şekillendirmekte ve performanslarını doğrudan etkilemektedir. Literatürde, liderlik tarzı, organizasyon kültürü, çalışan bağlılığı gibi içsel unsurların yanı sıra piyasa koşulları ve yenilik yapma yetkinlikleri gibi dışsal faktörlerin iş performansı üzerindeki etkileri geniş bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, girişimci yönelim, finansal yönetim uygulamaları, yenilik ve teknoloji kullanımı gibi unsurlar bu bağlamda özel bir önem taşımaktadır. Aşağıda, bu faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### 1. Liderlik Tarzı

Bir organizasyonun benimsemiş olduğu liderlik yaklaşımı, performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, dönüşümcü liderlik (transformational leadership), yenilikçi bir ortam ve çalışan bağlılığını teşvik ederek iyileştirilmiş performans sonuçlarına katkıda bulunabilir (Nasir, 2022). Güçlü liderlik, girişimci yönelim ve yenilikçilikle birleştiğinde iş performansı üzerinde daha güçlü etkiler yaratmaktadır.

#### 2. Organizasyon Kültürü

Yenilikçiliği, iş birliğini ve risk almayı teşvik eden bir kültür, iş performansını artırabilir. Çalışanların refahını önceliklendiren ve pozitif bir çalışma ortamını destekleyen organizasyonlar, daha yüksek performans seviyelerine ulaşma eğilimindedir (Afandy vd.,

2022). Organizasyon kültürü, girişimci yönelim ve yenilik yapma becerilerinin etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyen bir temel oluşturmaktadır.

**3. Çalışan Bağlılığı**

Bağlı çalışanlar daha üretken, işlerine daha fazla bağlı ve organizasyonel hedeflere daha odaklıdır. İş tatmini, takdir edilme ve mesleki gelişim fırsatları gibi faktörler, çalışan bağlılığını artırır ve organizasyonel performansa katkıda bulunur (Hanasi, 2023). Çalışanların bağlılığı, liderlik tarzı ve organizasyon kültürü ile doğrudan ilişkilidir.

**4. Piyasa Koşulları**

Dış faktörler, örneğin piyasa rekabeti, ekonomik durumlar ve teknolojik ilerlemeler, iş performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Organizasyonlar, bu değişimlere uyum sağlamak ve performanslarını sürdürebilmek için esnek ve yanıt verebilir olmalıdır (Colbert vd., 2012). Bu bağlamda, girişimci yönelim ve yenilik yapma yetkinlikleri, piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır.

**5. Yenilik ve Teknoloji Kullanımı**

Yenilikçilik, iş performansının temel itici gücüdür. Latifah ve ekibi, yenilikçilik ve muhasebe bilgi sistemlerinin, iş stratejisi ile performans arasındaki ilişkide birer aracı rol oynadığını vurgulamaktadır (Latifah vd., 2020). Yenilikçi teknoloji kullanımının organizasyonel performans üzerindeki olumlu etkisi, liderlik ve organizasyon kültürü gibi içsel faktörlerle desteklenmektedir.

**6. Girişimci Yönelim**

Girişimci yönelim (EO), özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) iş performansını etkileyen kritik bir faktördür. Wahyuni ve Sara, girişimci yönelimin yenilikçi bir kültür oluşturarak ve risk alma davranışlarını teşvik ederek iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir (Wahyuni ve Sara, 2020). Güçlü girişimci yönelim, hem piyasa koşullarına uyum sağlamak hem de yenilik yapma yetkinliklerini desteklemek için gereklidir.

**7. Finansal Yönetim Uygulamaları**

Etkili finansal yönetim uygulamaları, iş performansını artırmada kritik bir rol oynar. Dang ve ekibi, varlık getirisi ve likidite oranları gibi çeşitli finansal oranların, finansal riskler ve genel performans üzerindeki önemini vurgulamıştır (Dang vd., 2020). Doğru finansal yönetim, yenilik yapma becerileri ve çalışan bağlılığını destekleyen kaynakların sağlanmasına katkıda bulunur.

### 5.3. Performansın Çok Boyutlu Yapısı

İş performansının çok boyutlu yapısı, organizasyonların etkinliklerini ve verimliliklerini değerlendirmek için birden fazla boyutun dikkate alınmasını gerektirir. Geleneksel performans ölçütleri, genellikle yalnızca finansal boyuta odaklanırken, modern yaklaşımlar organizasyonel başarının daha geniş bir perspektiften ele alınması gerektiğini vurgular. Performansın çok boyutlu yapısı, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını etkileyen farklı boyutların bir arada değerlendirilmesiyle daha kapsamlı bir anlayış sunar. Bu yaklaşım, hem kısa vadeli operasyonel hedeflerin hem de uzun vadeli stratejik hedeflerin uyumlu bir şekilde ele alınmasını sağlar. Önemli boyutlar şunlardır:

**1. Finansal Performans**

Bu boyut, gelir, kâr marjları, yatırım getirisi (ROI) ve nakit akışı gibi geleneksel finansal ölçütleri içerir. Finansal performans göstergeleri, organizasyonun kârlılığı ve mali sağlığı hakkında bilgi verir ve genel performansın değerlendirilmesinde kritik bir rol oynar (Benmira ve Agboola, 2021).

**2. Operasyonel Performans**

Operasyonel performans, iç süreçlerin verimliliği ve etkinliğine odaklanır. Bu boyutta verimlilik oranları, çevrim süreleri ve kalite standartları gibi unsurlar bulunur. Operasyonel performansı yüksek olan organizasyonlar, ürün ve hizmetlerini daha verimli bir şekilde sunarak maliyet tasarrufu ve müşteri memnuniyeti sağlar (DeRue vd., 2011).

**3. Müşteri Performansı**

Müşteri performansı, bir organizasyonun müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne kadar iyi karşıladığını değerlendirir. Bu boyut müşteri memnuniyeti puanları, müşteri sadakati ve pazar payı gibi ölçütleri kapsar. Yüksek müşteri performansı, güçlü marka bağlılığı ve tekrar eden iş hacmi ile ilişkilidir (Zaccaro, 2007).

**4. Çalışan Performansı**

Çalışan performansı, bireylerin ve ekiplerin organizasyonel hedeflere katkılarını değerlendirir. Çalışan bağlılığı puanları, iş gücü devri oranları ve performans değerlendirme sonuçları bu boyutun ölçütlerindendir. Yenilikçi ve yüksek performanslı çalışanlar, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynar (Colbert vd., 2012).

**5. Yenilik Performansı**

Yenilik performansı, bir organizasyonun yeni fikirler, ürünler ve süreçler geliştirme ve uygulama yeteneğini ölçer. Lansmanı yapılan yeni ürün sayısı, Ar-Ge harcamaları ve yenilik girişimlerinin başarı oranı gibi ölçütlerle değerlendirilir. Yeniliği önceliklendiren

organizasyonlar, piyasa değişimlerine daha iyi uyum sağlar ve rekabet gücünü korur (Uslu, 2019).

**6. Sürdürülebilirlik Performansı**

Bu boyut, bir organizasyonun sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılığını ve çevre ile topluma olan etkisini değerlendirir. Karbon ayak izi, atık azaltımı ve sosyal sorumluluk girişimleri gibi ölçütler bu boyutta yer alır. Günümüzde, paydaşlar organizasyonların sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini göstermelerini beklemekte ve bu boyut uzun vadeli başarı için giderek daha önemli hale gelmektedir (Sari, 2022).

### 5.4. Performans Değerlendirme Teorileri

Performans değerlendirme teorileri, bireysel ve organizasyonel performansı değerlendirmeye yönelik çeşitli çerçeve ve metodolojileri kapsayan kapsamlı bir alandır. Psikoloji, yönetim ve mühendislik gibi farklı disiplinlerde bu teoriler, etkinlik, verimlilik ve genel başarıyı değerlendirmek için yapılandırılmış yaklaşımlar sunar.

**Beklenti Teorisi (Prospect Theory),** performans değerlendirmede öne çıkan teorilerden biridir ve bireylerin sonuçları mutlak terimlerle değil, bir referans noktasına göre algıladığını vurgular. Bu teori, bireylerin performanslarını diğerleriyle karşılaştırarak değerlendirme eğilimlerini incelemek için kullanılmaktadır. Bu durum, öznel değerlendirmeleri ve kararları önemli ölçüde etkiler (Kwong, 2005). Örneğin, organizasyonel bağlamda, beklenti teorisinin kullanımı, çalışanların performanslarını akran karşılaştırmalarına dayalı olarak nasıl değerlendirdiğini anlamaya yardımcı olabilir ve bu, motivasyon ve üretkenlik üzerinde önemli bir etki yaratabilir (Yushuo ve Ling, 2024).

**4E Teorisi (Verimlilik, Ekonomi, Etkinlik ve Eşitlik)**, özellikle kamu-özel ortaklıklarında önemli bir çerçevedir. Bu teori, projeleri değerlendirirken performansın birden fazla boyutunu dikkate alan kapsamlı bir endeks sistemi sağlar. Sıralı Ağırlıklı Ortalama (OWA) ve bulut modelleri gibi yöntemleri kullanarak organizasyonlar, belirsizlikleri hesaba katarak proje performansını nicel olarak değerlendirebilir (Cong ve Ma, 2018). Bu çok boyutlu yaklaşım, organizasyonlarda etkili yönetim kontrolü ve stratejik uyum için gereklidir (Yin ve Li, 2019).

Bunlara ek olarak, **Bulanık Mantık Teorisi (Fuzzy Logic Theory)**, performans yönetiminde değerli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Bu teori, performans değerlendirmelerine öznel yargılar ve belirsiz bilgilerin dahil edilmesine olanak tanır ve çalışan seçimi veya eğitim etkinliği gibi karmaşık karar verme senaryoları için uygundur

(Ardil, 2017). Bu esneklik, performans ölçütlerinin kesin olarak nicel olmadığı durumlarda kritik öneme sahiptir.

**Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Social Comparison Theory)**, özellikle psikolojik bağlamlarda performans değerlendirmeyi anlamada önemli bir rol oynar. Bu teori, bireylerin performanslarını başkalarına göre değerlendirdiğini ve bu durumun, karşılaştırma sonuçlarına bağlı olarak yetersizlik hissi veya motivasyon yaratabileceğini öne sürer (Denton ve Chaplin, 2015). Bu dinamik, rekabetçi ortamlarda bireysel öz değerlendirme ve sonraki davranışları önemli ölçüde etkiler.

Ayrıca, **Vekalet Teorisi (Agency Theory)**, özellikle eğitim bağlamında değerlendiriciler ile değerlendirilenler arasındaki ilişkiye dair bilgiler sağlar. Bu teori, kurumların ve bireylerin çeşitli özelliklerinin, performans değerlendirme tekniklerinin seçimi ve uygulanmasını nasıl şekillendirdiğini vurgular (Smith vd., 2004). Vekalet Teorisi, değerlendirme uygulamalarının değerlendiriciler ve değerlendirilenlerin hedefleri ve motivasyonlarıyla uyumlu hale getirilmesinin önemini vurgular.

Son olarak, **Hedef Belirleme Teorisi (Goal Setting Theory)**, performans değerlendirme çerçevelerine entegre edilerek net, ulaşılabilir hedeflerin önemini vurgular. Bu teori, iyi tanımlanmış hedeflerin performansı yönlendirebileceğini ve motive edebileceğini öne sürer; böylece değerlendirme sistemlerinin etkinliğini artırır (Simpson, 2013). Hedeflerin netliği ile performans sonuçları arasındaki etkileşim, yüksek performansa elverişli bir ortam oluşturmak açısından kritik öneme sahiptir.

Performans değerlendirme teorileri çok yönlüdür ve performansı değerlendirmek için kapsamlı çerçeveler sağlar. Bu teorilerin entegrasyonu, organizasyonların performans değerlendirmelerine daha nüanslı bir yaklaşım benimsemelerini sağlar ve sonuçları etkileyen nicel ve nitel faktörleri dikkate alır.

### 5.5. İş Performansı Üzerine Yapılan Çalışmalar

İş performansı, mesleki stres, iş tatmini, eğitim ve organizasyon kültürü gibi çeşitli faktörlerden etkilenen çok yönlü bir kavramdır. Bu boyutları inceleyen birçok çalışma, farklı sektörlerde çalışan performansını nasıl etkilediğine dair önemli bulgular sunmaktadır.

Araştırmaların önemli bir kısmı, mesleki stresin iş performansı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Prasad ve arkadaşları, COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışma koşullarının, Hindistan'ın Haydarabad şehrindeki BT çalışanları arasında artan mesleki strese yol açtığını ve bunun iş tatmini ve performansı olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Prasad vd., 2023). Ahmed ve Ramzan ise Pakistan'daki bankacılık sektöründe mesleki

stres ile performans arasında olumsuz bir ilişki olduğunu, yüksek stres seviyelerinin düşük iş performansına yol açtığını rapor etmiştir (Ahmed ve Ramzan, 2013). Benzer şekilde, Irawanto ve arkadaşları, özellikle evden çalışma bağlamında iş stresinin iş tatmini ve dolayısıyla iş performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu vurgulamaktadır (Irawanto vd., 2021). Bu çalışmalar, mesleki stresin çalışan performansı üzerindeki zararlı etkilerini ortaya koymaktadır.

Eğitim ve gelişim, iş performansını etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Ali ve arkadaşları, Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki kamu kurumlarında eğitim ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkide iş performansının aracı rolünü incelemiştir. Çalışmaları, etkili eğitimin iş performansını önemli ölçüde artırdığını ve bunun da verimliliği yükselttiğini göstermektedir (Ali vd., 2018). Wessels ve arkadaşları da iş tasarımı yaklaşımının çalışan bağlılığını teşvik ederek performansı artırabileceğini önermektedir (Wessels vd., 2019). Eğitimin önemi, sağlık sektöründe de vurgulanmaktadır. Ospina ve arkadaşları, iş analizi tekniklerinin eğitim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılmasının topluluk sağlık çalışanlarının etkinliğini artırdığını savunmaktadır (Ospina vd., 2018).

Organizasyon kültürü ve iş tatmini de iş performansının belirleyici unsurları arasındadır. Hutabarat'ın çalışması, organizasyon kültürü ve iş motivasyonunun iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da öğretmenlerin iş performansını etkilediğini ortaya koymaktadır (Hutabarat, 2015). Renyut ve arkadaşları ise organizasyonel bağlılık, yetkinlik ve iş tatmini arasındaki etkileşimi ineleyerek bu faktörlerin Maluku Valiliği çalışanlarının performansını kolektif olarak etkilediğini bulmuştur (Renyut vd., 2017). Benzer şekilde, Mufidatun ve arkadaşları, aile planlama danışmanları arasında iş tatmini ve organizasyonel bağlılığın performansı artırmadaki önemini vurgulamaktadır (Mufidatun vd., 2020).

Sonuç olarak, literatür, iş performansının mesleki stres, eğitim, organizasyon kültürü ve iş tatmini gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Bu faktörlerin etkili yönetim stratejileriyle ele alınması, çeşitli sektörlerde çalışan performansının iyileştirilmesine katkı sağlayabilir.

# BÖLÜM 6: YÖNTEM VE BULGULAR

## 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, dijital liderlik yaklaşımının iş performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkiyi yenilikçi iş davranışının aracı rolü üzerinden değerlendirmektir. Özellikle sağlık sektörü bağlamında gerçekleştirilen bu çalışma, dijital liderliğin örgütsel başarıyı nasıl şekillendirdiğini ve yenilikçi iş davranışlarının bu süreçteki belirleyici rolünü analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi ile yenilikçi iş davranışı üzerinden dolaylı etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dijitalleşme süreçlerinin hızla geliştiği ve liderlik yaklaşımlarının yeniden tanımlandığı bir dönemde, bu ilişkinin sağlık sektörü özelinde incelenmesinin hem akademik literatüre katkı sağlayacağı hem de uygulamada somut öneriler sunarak sektörel dönüşüme rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Bu araştırma, özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında hızlanan dijital dönüşüm sürecinde sağlık sektöründeki liderlik yaklaşımlarının önemini vurgulaması açısından kritik bir değere sahiptir. Dijitalleşmenin liderlik süreçlerine kazandırdığı yenilikler, örgütsel performans üzerinde belirgin etkiler yaratmaktadır. Ancak, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkinin yenilikçi iş davranışları gibi dinamiklerle nasıl etkileşimde bulunduğu henüz yeterince detaylı incelenmemiştir. Bu bağlamda, çalışma, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkinin arkasındaki mekanizmaları anlama ve bu alandaki literatür boşluğunu doldurma amacı taşımaktadır. Dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide yenilikçi iş davranışının rolünü inceleyen çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmayı literatüre katkı sağlaması açısından önemli kılmaktadır. Sağlık sektörü, dijital dönüşümün yoğun şekilde yaşandığı ve yenilikçi yaklaşımlara açık olan bir alan olarak, bu ilişkinin irdelenmesi açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Ayrıca, sağlık sektöründeki yöneticilere ve politika yapıcılara, dijital dönüşüm sürecinde liderlik yaklaşımlarının nasıl şekillendirilebileceği konusunda yol gösterici bilgiler sunması bakımından da önem taşımaktadır. Yenilikçi iş davranışları, örgütlerin esneklik kazanmasında, performanslarını artırmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, yenilikçi iş davranışlarının iş performansına etkilerini dijital liderlik perspektifinden ele alarak, liderler ve yöneticiler için stratejik karar alma süreçlerine yol gösterici bir rehber sunmayı amaçlamaktadır.

### 6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma, tanımlayıcı bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışma, İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde yer alan bir eğitim ve araştırma hastanesi ile bir özel diş hastanesinde yürütülmüştür. Araştırma süreci Mart-Kasım 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, belirtilen dönemde söz konusu sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarından (doktor, diş hekimi, hemşire, ebe, sağlık teknikeri, sağlık teknisyeni, sağlık yöneticisi ve diğer sağlık personeli) oluşmaktadır. Örneklem, basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup 201 katılımcıdan oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren büyüklüğü, güven düzeyi (%95), hata payı (%5) ve beklenen oran (%50) dikkate alınarak aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{N \,.\, Z^2 . p \,.\, (1-p)}{(N-1).e^2 + \, Z^2 \,.\, p \,.\, (1-p)}$$

Burada:

$N$ = 408 (evren büyüklüğü)

$Z$ = 1.96 (güven düzeyine karşılık gelen Z değeri)

$p$ = 0.5 (en kötü durumda varyansın maksimum olması için)

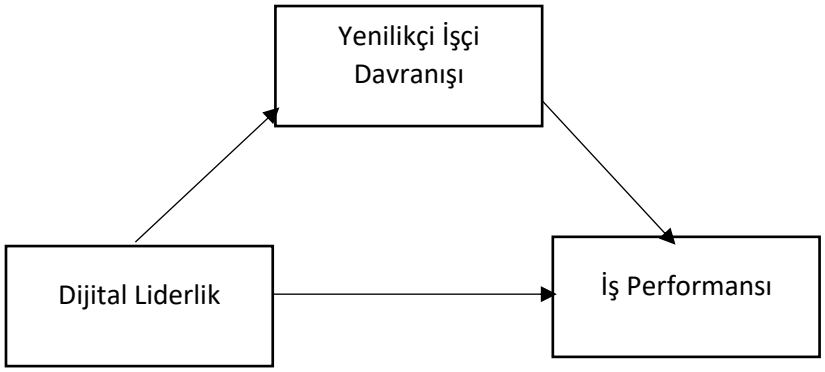
$e$ = 0.05 (hata payı)

Bu hesaplama sonucunda, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile **önerilen örneklem büyüklüğü 198** olarak hesaplanmıştır. Araştırmada **201 katılımcıdan oluşan bir örneklem** kullanılmış olup, bu örneklem ilgili evreni temsil etmektedir.

### 6.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeli temelinde yapılandırılmış nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma deseni olup, değişkenler arasındaki yön ve gücün incelenmesini amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2015).

Bu bağlamda, araştırmada dijital liderlik (bağımsız değişken), iş performansı (bağımlı değişken) ve yenilikçi iş davranışı (aracı değişken) arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlemek amacıyla regresyon tabanlı aracılık analizi uygulanmıştır. Hayes'in PROCESS makrosu (Model 4) kullanılarak gerçekleştirilen analiz ile yenilikçi iş davranışının, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki olası aracılık rolü test edilmiştir.




**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

### 6.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Dijital liderlik, iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Dijital liderlik, yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkiler.

H3: Yenilikçi iş davranışı, iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Yenilikçi iş davranışı, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

### 6.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeli temelinde yapılandırılmış nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki yön ve gücün belirlenmesine odaklanarak değişkenler arasındaki ilişkileri sistematik bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2015). Bu bağlamda, araştırmada dijital liderlik (bağımsız değişken), iş performansı (bağımlı değişken) ve yenilikçi iş davranışı (aracı değişken) arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Bu çalışma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolünü test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, anket yöntemi kullanılarak nicel veriler toplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır.

### 6.6. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, katılımcıların demografik bilgilerini, dijital liderlik algılarını, iş performanslarını ve yenilikçi iş davranışlarını ölçmek amacıyla dört bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracı, katılımcıların bireysel ve mesleki özelliklerini belirlemek için demografik bilgi formunu ve araştırmanın temel

değişkenlerini ölçmek için üç farklı geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeği içermektedir.

**Demografik Bilgiler**

Anketin birinci bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek grubu, mevcut kurumundaki çalışma süresi ve toplam iş deneyimi gibi değişkenlere ilişkin bilgi sağlamaları istenmiştir. Bu bilgiler, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki farklılıkları değerlendirmek ve örneklem grubunun genel özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

**Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın ikinci bölümünde, katılımcıların dijital liderlik algıları, iş performansları ve yenilikçi iş davranışları ölçülmüş olup, bu değişkenleri değerlendirmek için geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış üç farklı ölçek kullanılmıştır.

**1-Dijital Liderlik Ölçeği**

Veri toplama aracının bu bölümünde yöneticilerin dijital liderlik davranışlarını değerlendirmek amacıyla Büyükbeşe vd. (2022) tarafından geliştirilen Dijital Liderlik Ölçeği (DLÖ) kulanıldı. Ölçekte beşli Likert tipinde (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) 9 madde ve 2 boyut (Yenilikçi ve Destekleyici) bulunmaktadır. Ölçek ve boyutlarda yüksek puan, yöneticilerin dijital liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,91; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,90 (Yenilikçi) ve 0,95 (Destekleyici) olarak tespit edilmiştir

**2-İş Performansı Ölçeği**

Veri toplama aracının bu bölümünde çalışanların iş performanslarını değerlendirmek amacıyla Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli Likert tipinde (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) 11 madde ve 2 boyut (Görev Performansı ve Bağlamsal Performans) bulunmaktadır. Ölçek ve boyutlarda yüksek puan, çalışanların iş performanslarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı, Üniversite örnekleminde 0,871, Sağlık sektöründe 0,914 ve Sanayi sektöründe 0,943 olarak tespit edilmiştir. Görev Performansı alt boyutunun Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,896, 0,927 , 0,935 ve Bağlamsal Performans alt boyutunun Cronbach Alpha katsayıları ise 0,863 , 0,906 , 0,929 olarak bulunmuştur.

### 3-Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Veri toplama aracının bu bölümünde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını değerlendirmek amacıyla Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Çalışkan vd. (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) olup, toplamda 6 madde ve tek faktörden oluşmaktadır.

Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde, tekstil ve sağlık sektörlerinden iki farklı örneklem grubu kullanılmış olup, ilk örneklemde n=391, ikinci örneklemde ise n=619 katılımcı yer almıştır. Cronbach Alpha katsayısı, tekstil sektörü örnekleminde 0,93, sağlık sektörü örnekleminde 0,91 olarak hesaplanmıştır. Ölçek, yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda orijinal tek faktörlü yapısına uygun olarak Türkçe 'ye uyarlanmıştır.

## 6.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Bu araştırmada toplanan veriler, istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak sistematik bir şekilde değerlendirilmiştir. Verilerin analizi, araştırmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve Hayes'in PROCESS makrosu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Veri analizi süreci, veri setinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla ön işleme aşamasıyla başlamış, ardından değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için farklı istatistiksel yöntemler uygulanmıştır.

## 6.8. Araştırmanın Sorunsalı

Günümüzde sağlık sektörü, teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm sürecinin etkisiyle hızlı bir değişim geçirmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında bu değişimin ivme kazanması, sağlık kurumlarında dijital liderlik yaklaşımlarının önemini artırmıştır. Bu bağlamda, sağlık çalışanlarının dijital liderlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisi ve bu etkide yenilikçi iş davranışının rolü en önemli araştırma sorunsalı olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık sektöründeki dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların performanslarının artırılması ve yenilikçi davranışların teşvik edilmesi için etkili liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide yenilikçi iş davranışının aracı rolü yeterince araştırılmamıştır. Ayrıca, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre dijital liderlik algıları, iş performansları ve yenilikçi iş davranışları arasındaki farklılıkların belirlenmesi de önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 6.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, bazı metodolojik ve pratik sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle, araştırma verileri kesitsel bir yaklaşımla tek bir zaman diliminde toplanmıştır, bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimi gözlemlenememiştir. Araştırmanın yalnızca sağlık sektöründe ve belirli bir bölgede gerçekleştirilmiş olması, sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Veri toplama sürecinde öz-değerlendirme yönteminin kullanılması, sosyal beğenirlik etkisi nedeniyle yanıtların objektifliğini etkilemiş olabilir.

### 6.10. Bulgular

#### 6.10.1. Demografik Bulgular

**Tablo 6**

**Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=201)**

| *Demografik Özellikler* | *Gruplar* | *N* | *%* |
|---|---|---|---|
| *Yaş* | 18-25 Yaş | 22 | 10,9 |
| | 26-34 Yaş | 72 | 35,8 |
| | 35-44 Yaş | 57 | 28,4 |
| | 45-64 Yaş | 35 | 17,4 |
| | 65 Yaş ve Üstü | 15 | 7,5 |
| *Cinsiyet* | Kadın | 132 | 65,7 |
| | Erkek | 69 | 34,3 |
| *Medeni Durum* | Evli | 116 | 57,7 |
| | Bekar | 85 | 42,3 |
| *Eğitim Durumu* | Lise Mezunu | 19 | 9,5 |
| | Ön Lisans Mezunu | 13 | 6,5 |
| | Lisans Mezunu | 78 | 38,8 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 59 | 29,4 |
| | Doktora Mezunu | 32 | 15,9 |
| *Meslek* | Sağlık Teknikeri | 26 | 12,9 |
| | Sağlık Teknisyeni | 9 | 4,5 |
| | Sağlık Yöneticisi | 15 | 7,5 |
| | Hemşire | 32 | 15,9 |
| | Ebe | 6 | 3,0 |
| | Diş Hekimi | 41 | 20,4 |
| | Doktor | 38 | 18,9 |
| | Diğer | 34 | 16,9 |
| *Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi* | 1-5 Yıl | 103 | 51,2 |
| | 6-10 Yıl | 20 | 10,0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 11-15 Yıl | 27 | 13,4 |
| | 16-20 Yıl | 16 | 8,0 |
| | 20 Yıldan Fazla | 35 | 17,4 |
| *Toplam İş Deneyimi* | 1-5 Yıl | 58 | 28,9 |
| | 6-10 Yıl | 32 | 15,9 |
| | 11-15 Yıl | 30 | 14,9 |
| | | | |
| | 16-20 Yıl | 16 | 8,0 |
| | 20 Yıldan Fazla | 65 | 32,3 |

Araştırmaya katılan 201 sağlık çalışanının demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaş dağılımında en yüksek oranın %35,8 ile 26-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu %28,4 ile 35-44 yaş grubu takip etmektedir.

Cinsiyet dağılımında kadın katılımcıların (%65,7) erkek katılımcılara (%34,3) göre belirgin şekilde fazla olduğu görülmektedir.

Medeni durum açısından katılımcıların %57,7'si evli, %42,3'ü bekardır.

Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans (%38,8) ve yüksek lisans (%29,4) mezunu olduğu, bunu %15,9 ile doktora mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Bu durum, örneklemin yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

Meslek dağılımında en yüksek oranı %20,4 ile diş hekimleri oluştururken, bunu %18,9 ile doktorlar ve %15,9 ile hemşireler takip etmektedir.

Mevcut işyerinde çalışma süresi açısından katılımcıların yarısından fazlası (%51,2) 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahiptir.

Toplam iş deneyimi açısından ise %32,3 ile 20 yıldan fazla deneyime sahip olanlar en büyük grubu oluşturmaktadır.

Bu demografik veriler, araştırmanın çoğunlukla orta yaş altı, yüksek eğitimli, kadın ağırlıklı ve önemli bir kısmı uzun süreli iş deneyimine sahip sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

### 6.10.2. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

**Tablo 7**

**Dijital Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=201)**

| İfadeler | Ortalama (x̄) | Standart Sapma (±) |
|---|---|---|
| **1. Liderim/Yöneticim; yenilikçi bir vizyona sahiptir.** | 3,59 | ±1,361 |
| **2. Liderim/Yöneticim; hızlı ekip kurarak organize etme becerisine sahiptir.** | 3,64 | ±1,285 |
| **3. Liderim/Yöneticim; dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.** | 3,35 | ±1,330 |
| **4. Liderim/Yöneticim; kurumumuzda dijital dönüşüm sürecinde proaktiftir.** | 3,29 | ±1,341 |
| **5. Liderim/Yöneticim; yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler ve yenilik ile entegrasyon arasında denge sağlar.** | 3,44 | ±1,256 |
| **6. Liderim/Yöneticim; yeni dijital yetenekleri kendi kurumumuza çekmenin yollarını bulur.** | 3,41 | ±1,270 |
| **7. Liderim/Yöneticim; dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.** | 3,36 | ±1,327 |
| **8. Liderim/Yöneticim; dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara yol gösterici ve rol modeldir.** | 3,33 | ±1,375 |
| **9. Liderim/Yöneticim; dijital dönüşüm sürecinde çalışanların refahına odaklanır.** | 3,22 | ±1,384 |

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının dijital liderlik ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, tüm ifadelerin ortalamalarının 3,22 ile 3,64 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, 5'li Likert ölçeğinde orta düzeyin üzerinde bir değerlendirmeye işaret etmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade "Liderim/Yöneticim; hızlı ekip kurarak organize etme becerisine sahiptir" (x̄=3,64) olurken, bunu "Liderim/Yöneticim; yenilikçi bir vizyona sahiptir" (x̄=3,59) ifadesi takip etmektedir. Bu sonuç, sağlık sektöründeki yöneticilerin özellikle ekip yönetimi ve yenilikçi vizyon konularında daha olumlu değerlendirildiklerini göstermektedir.

Öte yandan, "Liderim/Yöneticim; dijital dönüşüm sürecinde çalışanların refahına odaklanır" (x̄=3,22) ve "Liderim/Yöneticim; kurumumuzda dijital dönüşüm sürecinde proaktiftir" (x̄=3,29) ifadeleri en düşük ortalama değerlere sahiptir. Bu durum, yöneticilerin dijital dönüşüm

sürecinde çalışan refahı ve proaktif yaklaşım konularında görece daha zayıf algılandıklarını ortaya koymaktadır.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, tüm ifadelerde ±1,256 ile ±1,384 arasında değişen yüksek değerler gözlenmiştir. En yüksek standart sapma değeri (±1,384) "dijital dönüşüm sürecinde çalışanların refahına odaklanır" ifadesinde, en düşük standart sapma değeri ise (±1,256) "yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler ve yenilik ile entegrasyon arasında denge sağlar" ifadesinde görülmüştür. Bu yüksek standart sapma değerleri, katılımcıların yöneticilerinin dijital liderlik özellikleri konusundaki değerlendirmelerinde önemli farklılıklar olduğunu ve görüş birliğinin düşük olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sağlık sektöründeki yöneticilerin dijital liderlik özellikleri orta düzeyin üzerinde algılanmakla birlikte, özellikle dijital dönüşüm sürecinde çalışan refahı ve proaktif yaklaşım konularında gelişim alanları olduğu söylenebilir. Ayrıca, yüksek standart sapma değerleri, yöneticilerin dijital liderlik performanslarının çalışanlar tarafından oldukça farklı şekillerde değerlendirildiğini göstermektedir.

**Tablo 8**

**İş Performansı Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=201)**

| İfadeler | Ortalama (x̄) | Standart Sapma (±) |
|---|---|---|
| **1. İşimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim.** | 4,28 | ±0,839 |
| **2. Etkili/verimli bir şekilde çalışırım.** | 4,40 | ±0,782 |
| **3. İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm.** | 4,59 | ±0,710 |
| **4. Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım.** | 4,55 | ±0,727 |
| **5. İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim.** | 4,52 | ±0,813 |
| **6. Görevimi yaparken ekstra özen gösterir, ilave sorumluluklar alırım.** | 4,46 | ±0,837 |
| **7. Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlarım.** | 4,48 | ±0,788 |
| **8. Görevin yapılmasına engel bir durumla karşılaşırsam, düzeltilmesi için uğraşırım.** | 4,48 | ±0,762 |

| | | |
|---|---|---|
| **9. İşlerini tamamlamaları için arkadaşlarıma yardımcı olur, teşvik ederim.** | 4,48 | ±0,762 |
| **10. Kurum içi/dışı eleştirel olsa bile, ben kurumumu savunurum.** | 3,77 | ±1,082 |
| **11. Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım.** | 3,88 | ±1,121 |

İş performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, ifadelerin ortalama değerlerinin 3,77 ile 4,59 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, 5'li Likert ölçeğinde oldukça yüksek bir değerlendirme düzeyine işaret etmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade "İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm" ($\bar{x}$=4,59) olurken, bunu "Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım" ($\bar{x}$=4,55) ve "İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim" ($\bar{x}$=4,52) ifadeleri takip etmektedir. Bu sonuçlar, sağlık çalışanlarının özellikle görev performansı boyutunda kendilerini oldukça yetkin gördüklerini göstermektedir.

Ölçekte en düşük ortalamaya sahip ifadeler ise "Kurum içi/dışı eleştirel olsa bile, ben kurumumu savunurum" ($\bar{x}$=3,77) ve "Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım" ($\bar{x}$=3,88) olarak tespit edilmiştir. Bu iki ifadenin diğerlerine göre görece düşük ortalamaya sahip olması, çalışanların kurumsal bağlılık ve aidiyet konularında daha düşük düzeyde değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, değerlerin ±0,710 ile ±1,121 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük standart sapma değeri (±0,710) "İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm" ifadesinde, en yüksek standart sapma değeri ise (±1,121) "Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım" ifadesinde gözlenmiştir. Görev performansına ilişkin ifadelerde standart sapma değerlerinin görece düşük olması, katılımcıların bu konudaki değerlendirmelerinde daha fazla görüş birliği olduğunu gösterirken, kurumsal bağlılığa ilişkin ifadelerdeki yüksek standart sapma değerleri, bu konularda görüş farklılıklarının daha belirgin olduğuna işaret etmektedir.

Sağlık çalışanlarının özellikle görev performansı ve iş yetkinlikleri konusunda kendilerini oldukça başarılı buldukları, ancak kurumsal bağlılık ve aidiyet konularında daha düşük değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir. Bu durum, kurumsal bağlılığı artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

**Tablo 9**

**Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=201)**

| İfadeler | Ortalama (x̄) | Standart Sapma (±) |
|---|---|---|
| **1. Çalıştığım kurumda yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve/veya ürün fikirlerini araştırırım.** | 3,87 | ±0,993 |
| **2. Çalıştığım kurumda yaratıcı fikirler üretirim.** | 3,85 | ±1,052 |
| **3. Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi başkalarına teşvik eder ve savunurum.** | 3,88 | ±1,015 |
| **4. Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi uygulamak için gereken fonları araştırır ve güvence altına alırım.** | 3,40 | ±1,137 |
| **5. Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimin uygulanması için yeterli planlar ve programlar geliştiririm.** | 3,53 | ±1,091 |
| **6. Çalıştığım kurumda yenilikçiyimdir.** | 3,97 | ±1,027 |

Yenilikçi iş davranışı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, ifadelerin ortalama değerlerinin 3,40 ile 3,97 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, 5'li Likert ölçeğinde orta düzeyin üzerinde bir değerlendirmeye işaret etmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade "Çalıştığım kurumda yenilikçiyimdir" (x̄=3,97) olurken, bunu "Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi başkalarına teşvik eder ve savunurum" (x̄=3,88) ve "Çalıştığım kurumda yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve/veya ürün fikirlerini araştırırım" (x̄=3,87) ifadeleri takip etmektedir.

Ölçekte en düşük ortalamaya sahip ifadeler "Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi uygulamak için gereken fonları araştırır ve güvence altına alırım" (x̄=3,40) ve "Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimin uygulanması için yeterli planlar ve programlar geliştiririm" (x̄=3,53) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, sağlık çalışanlarının yenilikçi fikirlere sahip olmalarına ve bu fikirleri paylaşmalarına rağmen, fikirlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasında daha çekimser kaldıklarını göstermektedir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, değerlerin ±0,993 ile ±1,137 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek standart sapma değeri (±1,137) "Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi uygulamak için gereken fonları araştırır ve güvence altına alırım" ifadesinde gözlenmiştir. Bu

durum, katılımcıların özellikle yenilikçi fikirlerin uygulamaya geçirilmesi ve kaynak bulunması konularında oldukça farklı deneyimlere sahip olduklarını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sağlık çalışanlarının yenilikçi düşünce ve fikirlere açık oldukları, ancak bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesi sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaştıkları söylenebilir. Özellikle fon bulma ve uygulama planları geliştirme konularında daha düşük ortalamalar, kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Yüksek standart sapma değerleri ise, yenilikçi iş davranışlarının kurum içinde standart bir şekilde desteklenmediğini ve çalışanların bu konuda farklı deneyimlere sahip olduğunu göstermektedir.

### 6.10.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Normallik analizi, bir veri setinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için kritik bir adımdır. Bu analiz, özellikle istatistiksel testlerin geçerliliği açısından önemlidir, çünkü birçok istatistiksel yöntem, verilerin normal dağıldığı varsayımına dayanmaktadır. Kolmogorov-Smirnov testi, bu normallik analizinin gerçekleştirilmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu test, gözlemlenen dağılım ile beklenen normal dağılım arasındaki farkı ölçer ve verilerin normal dağılıma ne kadar uyduğunu belirler (Saleem ve Malik, 2023; Arya vd., 2021).

Kolmogorov-Smirnov testinin uygulanmasının temel nedeni, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemektir. Eğer testin p-değeri 0.05'ten küçükse, bu durum verilerin normal dağılıma uymadığını gösterir. Aksi takdirde, p-değeri 0.05 veya daha büyükse, verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilir (Arya vd., 2021). Bu tür bir analiz, özellikle regresyon analizi veya ANOVA gibi parametrik testlerin uygulanabilirliğini değerlendirmek için gereklidir. Örneğin, Arya ve arkadaşları (2021) çalışmasında, normal dağılım koşullarını sağlamak için çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanı sıra Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarına da dikkat etmişlerdir (Arya vd., 2021).

Bu analiz, istatistiksel testlerin geçerliliğini sağlamak ve sonuçların güvenilirliğini artırmak için kritik bir rol oynamaktadır (Saleem ve Malik, 2023; Arya vd., 2021).

**Tablo 10**

**Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları (N=201)**

| Ölçekler | Kolmogorov-Smirnov | | |
|---|---|---|---|
| | İstatistik | sd | p |
| **Dijital Liderlik** | 0,092 | 201 | <0,001 |
| **İş Performansı** | 0,157 | 201 | <0,001 |
| **Yenilikçi İş Davranışı** | 0,087 | 201 | <0,001 |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde, tüm ölçekler için p değerlerinin 0,001'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durum, verilerin normal dağılım göstermediğine işaret etmektedir.

Parametrik testlerin uygulanabilirliği konusunda bazı araştırmalar, verilerin normal dağılıma uymasa bile parametrik testlerin kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bu durum, özellikle büyük örneklem boyutlarında geçerlidir, çünkü büyük örneklemlerde, merkezi limit teoremi gereği, dağılımın normalleşme eğilimi gösterdiği bilinmektedir (Wadgave ve Khairnar, 2019).

Parametrik testler, genellikle daha güçlüdür ve daha az veri kaybı ile daha fazla bilgi sağlar. Örneğin, Wadgave ve Khairnar (2019) çalışmasında, parametrik testlerin normal dağılım varsayımını sağlamayan verilerle bile uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Ancak, bu tür durumlarda, verilerin homojenlik (eşit varyans) koşulunu sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır (Wadgave ve Khairnar, 2019). Ayrıca, Durner (2019) çalışmasında, parametrik testlerin "hafif" normallik sapmalarına karşı dayanıklı olduğunu ve bu tür durumlarda bile kullanılabileceğini ifade etmiştir (Durner, 2019).

Sonuç olarak, verilerin normal dağılıma uymadığı durumlarda bile, büyük örneklem boyutları ve uygun dönüşüm yöntemleri ile parametrik testlerin uygulanabilirliği sağlanabilir. Bu durum, araştırmacıların daha güçlü istatistiksel analizler yapmalarına olanak tanır (Wadgave ve Khairnar, 2019; Durner, 2019).

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında parametrik test yöntemleri gerçekleştirilecektir.

### 6.10.4. Ortalama Fark Testleri Sonuçları

**Tablo 11**

**Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

| *Ölçekler* | *Cinsiyet* | *N* | *Ortalama* | *Std. Sapma* | *Std. Hata* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Dijital Liderlik* | Kadın | 132 | 3,5143 | 1,20482 | 0,10487 |
| | Erkek | 69 | 3,1932 | 1,09409 | 0,13171 |
| *İş Performansı* | Kadın | 132 | 4,3561 | 0,65642 | 0,05713 |
| | Erkek | 69 | 4,3465 | 0,61722 | 0,07430 |
| *Yenilikçi İş Davranışı* | Kadın | 132 | 3,7588 | 0,99112 | 0,08627 |
| | Erkek | 69 | 3,7295 | 0,77074 | 0,09279 |

**Tablo 12**

**Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

| **ÖLÇEKLER** | **VARYANSLARIN HOMOJENLİĞİ** | | **T-TESTİ SONUÇLARI** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | p | t | sd | p | Ort. Fark |
| **DİJİTAL LİDERLİK** | 1,298 | 0,256 | 1,850 | 199 | 0,066 | 0,32107 |
| **İŞ PERFORMANSI** | 0,487 | 0,486 | 0,100 | 199 | 0,920 | 0,00955 |
| **YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI** | 5,405 | 0,021* | 0,232 | 170,311 | 0,817 | 0,02937 |
| ***P<0,05** | | | | | | |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Öncelikle varyansların homojenliği Levene testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarına göre, Dijital Liderlik (F=1,298; p=0,256) ve İş Performansı (F=0,487; p=0,486) ölçeklerinde varyanslar homojen dağılım gösterirken, Yenilikçi İş Davranışı (F=5,405; p=0,021) ölçeğinde varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Yenilikçi İş Davranışı özelinde t-testi sonuçları yanıltıcı olabileceğinden parametrik olmayan test yöntemlerinden Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 13**

**Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

| *Test İstatistiği* | *Değer* |
|---|---|
| *Mann-Whitney U* | 4247,500 |
| *Wilcoxon W* | 6662,500 |
| *Z* | -0,785 |
| *p* | 0,433 |

Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, iki ölçekte de cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dijital Liderlik algısında (p=0,066>0,05) kadın çalışanların ortalaması ($\bar{x}$=3,5143) erkek çalışanların ortalamasından ($\bar{x}$=3,1932) görece yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. İş Performansı değerlendirmelerinde (p=0,920>0,05) kadın ($\bar{x}$=4,3561) ve erkek ($\bar{x}$=4,3465) çalışanların ortalamaları birbirine oldukça yakın bulunmuştur.

Yenilikçi İş Davranışı ölçeği için gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonuçları, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını doğrulamıştır (U=4247,500; p=0,433>0,05). Bu sonuç, parametrik olmayan test yöntemiyle de kadın ve erkek çalışanların yenilikçi iş davranışları açısından benzer özelliklere sahip olduklarını göstermektedir. Bu bulgu, daha önce gerçekleştirilen t-testi sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Gözlemlenen bu sonuçlar literatürdeki bazı araştırmalarla örtüşmektedir. Örneğin, Zengin ve Arpaci (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur (Zengin ve Arpaci, 2021). Bu çalışma, cinsiyetin liderlik algıları üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve benzer sonuçların elde edildiğini göstermektedir. Ayrıca, Çömlekçi (2024) çalışmasında, dijital liderlik algısı ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiler incelenmiş ve cinsiyetin bu ilişkiler üzerindeki etkisinin önemsiz olduğu sonucuna varılmıştır (Çömlekçi, 2024).

**Tablo 14**

**Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

| ÖLÇEKLER | MEDENİ DURUM | N | ORTALAMA | STD. SAPMA | STD. HATA |
|---|---|---|---|---|---|
| **DİJİTAL LİDERLİK** | Evli | 116 | 3,3333 | 1,16718 | 0,10837 |
| | Bekar | 85 | 3,5007 | 1,18617 | 0,12866 |
| **İŞ PERFORMANSI** | Evli | 116 | 4,3715 | 0,63002 | 0,05850 |
| | Bekar | 85 | 4,3273 | 0,66022 | 0,07161 |
| **YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI** | Evli | 116 | 3,7227 | 0,92834 | 0,08619 |
| | Bekar | 85 | 3,7843 | 0,91172 | 0,09889 |

**Tablo 15**

**Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

| ÖLÇEKLER | VARYANSLARIN HOMOJENLİĞİ | | T-TESTİ SONUÇLARI | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | p | t | sd | p | Ort. Fark |
| **DİJİTAL LİDERLİK** | 0,155 | 0,694 | -0,997 | 199 | 0,320 | -0,16732 |
| **İŞ PERFORMANSI** | 0,426 | 0,515 | 0,482 | 199 | 0,631 | 0,04420 |
| **YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI** | 0,479 | 0,490 | -0,468 | 199 | 0,640 | -0,06161 |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Öncelikle varyansların homojenliği Levene testi ile incelenmiş ve tüm ölçeklerde varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (Dijital Liderlik: F=0,155, p=0,694; İş Performansı: F=0,426, p=0,515; Yenilikçi İş Davranışı: F=0,479, p=0,490).

Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, üç ölçekte de medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dijital Liderlik algısında (p=0,320>0,05) bekar çalışanların ortalaması ($\bar{x}$=3,5007) evli çalışanların ortalamasından ($\bar{x}$=3,3333) görece yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. İş Performansı değerlendirmelerinde (p=0,631>0,05) evli ($\bar{x}$=4,3715) ve bekar ($\bar{x}$=4,3273) çalışanların ortalamaları birbirine oldukça yakın bulunmuştur. Benzer şekilde, Yenilikçi İş Davranışı açısından da (p=0,640>0,05) evli ($\bar{x}$=3,7227) ve bekar ($\bar{x}$=3,7843) çalışanların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Elde edilen bu bulgular sağlık sektöründe çalışan personelin medeni durumlarının dijital liderlik algıları, iş performansları ve yenilikçi iş davranışları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını

göstermektedir. Evli ve bekar çalışanların benzer düzeyde performans gösterdiklerini ve medeni durumun iş yaşamındaki davranış ve algıları etkilemediğini söylemek mümkündür.

Ayrıca bu bulgular literatürdeki bazı araştırmalarla da desteklenmektedir. Örneğin, Yıldız ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların medeni durumunun iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve medeni durumun bu değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, Çelik ve Güler (2020) çalışmasında, evli ve bekar çalışanların iş performansları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, medeni durumun iş yaşamındaki davranış ve algıları etkilemediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 16**

**Yaş Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

| *Ölçekler* | *Yaş Grubu* | *N* | *Ortalama* | *Std. Sapma* | *Std. Hata* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Dijital Liderlik* | 18-25 Yaş | 22 | 3,7980 | 1,16061 | 0,24744 |
| | 26-34 Yaş | 72 | 3,3395 | 1,17425 | 0,13839 |
| | 35-44 Yaş | 57 | 3,4483 | 1,26773 | 0,16791 |
| | 45-64 Yaş | 35 | 3,3175 | 1,10032 | 0,18599 |
| | 65 Yaş ve Üstü | 15 | 3,1704 | 0,99900 | 0,25794 |
| *İş Performansı* | 18-25 Yaş | 22 | 4,5083 | 0,78738 | 0,16787 |
| | 26-34 Yaş | 72 | 4,2096 | 0,60083 | 0,07081 |
| | 35-44 Yaş | 57 | 4,4992 | 0,61852 | 0,08192 |
| | 45-64 Yaş | 35 | 4,2961 | 0,67792 | 0,11459 |
| | 65 Yaş ve Üstü | 15 | 4,3879 | 0,48528 | 0,12530 |
| *Yenilikçi İş Davranışı* | 18-25 Yaş | 22 | 4,0985 | 0,94513 | 0,20150 |
| | 26-34 Yaş | 72 | 3,5255 | 0,90714 | 0,10691 |
| | 35-44 Yaş | 57 | 3,9942 | 0,86429 | 0,11448 |
| | 45-64 Yaş | 35 | 3,6381 | 0,92043 | 0,15558 |
| | 65 Yaş ve Üstü | 15 | 3,6333 | 0,88461 | 0,22841 |

**Tablo 17**

**Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| Ölçekler | Varyansların Homojenliği | | ANOVA Sonuçları | |
|---|---|---|---|---|
| | Levene | p | F | p |
| **Dijital Liderlik** | 0,653 | 0,625 | 0,886 | 0,473 |
| **İş Performansı** | 0,622 | 0,648 | 2,085 | 0,084 |
| **Yenilikçi İş Davranışı** | 0,021 | 0,999 | 3,192 | 0,014* |
| ***p<0,05** | | | | |

Sağlık sektöründe çalışan personelin yaş gruplarına göre dijital liderlik, iş performansı ve yenilikçi iş davranışı düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz öncesinde varyansların homojenliği Levene testi ile incelenmiş ve tüm ölçeklerde varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (Dijital Liderlik: p=0,625; İş Performansı: p=0,648; Yenilikçi İş Davranışı: p=0,999).

ANOVA sonuçlarına göre, dijital liderlik algısı (F=0,886; p=0,473>0,05) ve iş performansı (F=2,085; p=0,084>0,05) değişkenlerinde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu, farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dijital liderlik algıları ve iş performansları açısından benzer özelliklere sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bulgular, literatürdeki bazı araştırmalarla örtüşmektedir. Örneğin, (Tanucan, 2023) tarafından yapılan bir çalışmada, dijital liderlik ile liderlerin çeşitli özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve yaş gruplarının dijital liderlik üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu bulunmuştur. Bu durum, sağlık sektöründeki çalışanların dijital liderlik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığını destekler niteliktedir (Tanucan, 2023).

Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışı açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmesi, genç çalışanların yenilikçi iş davranışları konusunda daha yüksek eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Sterrett ve Richardson (2022) çalışmasında, dijital liderliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiş ve genç liderlerin yenilikçi yaklaşımlara daha yatkın olduğu sonucuna varıldığı ile desteklenmektedir (Sterrett ve Richardson, 2022). Ayrıca, Hamzah ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir araştırmada, dijital liderliğin öğretmenlerin dijital öğretim uygulamaları üzerindeki etkisi incelenmiş ve genç liderlerin daha yenilikçi yaklaşımlar sergilediği bulunmuştur (Hamzah vd., 2021).

Sonuç olarak, sağlık sektöründe çalışan personelin yaş gruplarına göre dijital liderlik, iş performansı ve yenilikçi iş davranışı düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan analizler, literatürdeki benzer çalışmalarla desteklenmektedir.

Yenilikçi iş davranışı açısından ise yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,192; p=0,014<0,05). Yenilikçi iş davranışı açısından yaş grupları arasında tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testi uygulanmıştır. Uygulanan test yönteminde Bonferroni düzeltmesi kullanılmıştır.

Literatürde, Bonferroni düzeltmesinin kullanıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Zhang ve arkadaşları (2014) çalışmasında, çoklu karşılaştırmalar yaparken Bonferroni düzeltmesini kullanarak, elde ettikleri sonuçların güvenilirliğini artırmışlardır (Zhang vd., 2014). Ayrıca, Gao (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, genetik epidemiyoloji alanında çoklu test düzeltmeleri için Bonferroni düzeltmesinin uygulanabilirliği incelenmiş ve bu yöntemin yanlış pozitif sonuçları azaltmadaki etkinliği vurgulanmıştır (Gao, 2011).

**Tablo 18**

**Yenilikçi İş Davranışı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Post-Hoc (Bonferroni) Analizi Sonuçları**

| (I) Yaş Grubu | (J) Yaş Grubu | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | p |
|---|---|---|---|---|
| **26-34 Yaş** | 35-44 Yaş | -0,46869* | 0,15957 | 0,037 |
| **35-44 Yaş** | 26-34 Yaş | 0,46869* | 0,15957 | 0,037 |

Analiz sonuçlarına göre, sadece 26-34 yaş grubu ile 35-44 yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p=0,037<0,05).

35-44 yaş grubundaki çalışanların yenilikçi iş davranışı ortalaması ($\bar{x}$=3,9942), 26-34 yaş grubundaki çalışanların ortalamasından ($\bar{x}$=3,5255) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ortalama fark 0,46869 olarak hesaplanmıştır. Diğer yaş grupları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Bu sonuç, orta yaş grubundaki (35-44 yaş) sağlık çalışanlarının, genç yetişkin gruptaki (26-34 yaş) çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde yenilikçi iş davranışı sergilediklerini göstermektedir. Bu durumun, 35-44 yaş grubundaki çalışanların hem mesleki deneyimlerinin artmış olması hem de yeniliklere açık olma özelliklerini korumaları ile ilişkili olabileceği göstermektedir.

**Tablo 19**

**Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

| *Ölçekler* | *Eğitim Durumu* | *N* | *Ortalama* | *Std. Sapma* | *Std. Hata* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Dijital Liderlik* | Lise | 19 | 3,9064 | 1,23521 | 0,28338 |
| | Ön Lisans | 13 | 3,5128 | 1,07778 | 0,29892 |
| | Lisans | 78 | 3,3048 | 1,28613 | 0,14563 |
| | Yüksek Lisans | 59 | 3,3917 | 1,03522 | 0,13477 |
| | Doktora | 32 | 3,3264 | 1,12710 | 0,19925 |
| *İş Performansı* | Lise | 19 | 4,7225 | 0,30375 | 0,06968 |
| | Ön Lisans | 13 | 4,2098 | 0,93625 | 0,25967 |
| | Lisans | 78 | 4,4266 | 0,49692 | 0,05626 |
| | Yüksek Lisans | 59 | 4,1864 | 0,79744 | 0,10382 |
| | Doktora | 32 | 4,3182 | 0,54838 | 0,09694 |
| *Yenilikçi İş Davranışı* | Lise | 19 | 4,4561 | 0,67550 | 0,15497 |
| | Ön Lisans | 13 | 3,7308 | 0,94413 | 0,26185 |
| | Lisans | 78 | 3,7329 | 0,87672 | 0,09927 |
| | Yüksek Lisans | 59 | 3,6243 | 0,97359 | 0,12675 |
| | Doktora | 32 | 3,6042 | 0,89678 | 0,15853 |

**Tablo 20**

**Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| **Ölçekler** | **Varyansların Homojenliği** | | **ANOVA Sonuçları** | |
|---|---|---|---|---|
| | Levene | p | F | p |
| **Dijital Liderlik** | 1,660 | 0,161 | 1,073 | 0,371 |
| **İş Performansı** | 3,122 | 0,016* | 3,139 | 0,016* |
| **Yenilikçi İş Davranışı** | 0,956 | 0,433 | 3,447 | 0,010* |
| ***p<0,05** | | | | |

Sağlık sektöründe çalışan personelin eğitim durumlarına göre dijital liderlik, iş performansı ve yenilikçi iş davranışı düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz öncesinde varyansların homojenliği Levene testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarına göre, dijital liderlik ($p=0,161>0,05$) ve yenilikçi iş davranışı ($p=0,433>0,05$) değişkenlerinde varyansların homojen dağıldığı, ancak iş performansı ($p=0,016<0,05$) değişkeninde varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir.

ANOVA sonuçları incelendiğinde, dijital liderlik algısında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ($F=1,073$; $p=0,371>0,05$). Bu bulgu, farklı eğitim seviyelerindeki sağlık çalışanlarının dijital liderlik algılarının benzer düzeyde olduğunu

göstermektedir. Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışı (F=3,447; p=0,010<0,05) değişkenlerinde eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

İş performansı değişkeninde varyansların homojen dağılmaması nedeniyle bu sonuçlar parametrik olmayan test yöntemi olan Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

**Tablo 21**

**İş Performansı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

| Eğitim Durumu | N | Sıra Ortalaması | H | sd | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Lise** | 19 | 134.61 | 12,568 | 4 | 0,014* |
| **Ön Lisans** | 13 | 89.15 | | | |
| **Lisans** | 78 | 105.72 | | | |
| **Yüksek Lisans** | 59 | 86.44 | | | |
| **Doktora** | 32 | 97.83 | | | |

Analiz sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının iş performansı düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (H=12,568; p=0,014<0,05).

Sıra ortalamaları incelendiğinde, en yüksek iş performansı düzeyinin lise mezunlarında (SO=134,61), en düşük iş performansı düzeyinin ise yüksek lisans mezunlarında (SO=86,44) olduğu görülmektedir. Bu sonuç, eğitim seviyesi ile iş performansı arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir. Özellikle lise mezunu sağlık çalışanlarının, daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek iş performansı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durumun, lise mezunu çalışanların genellikle daha pratik ve rutin işlerde çalışmaları ve performans kriterlerinin daha net olması ile ilişkili olabileceği söylenilebilir.

İş performansı ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinde görülen bu anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için post-hoc analizi yapılmıştır.

**Tablo 22**

**İş Performansı ve Yenilikçi İş Davranışı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Post-Hoc Analizi Sonuçları**

| Değişken | (I) Eğitim Durumu | (J) Eğitim Durumu | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **İş Performansı*** | Lise | Lisans | 0,29591 | 0,08956 | 0,015 |
| | | Yüksek Lisans | 0,53605 | 0,12504 | <0,001 |
| | | Doktora | 0,40431 | 0,11939 | 0,012 |
| **Yenilikçi İş Davranışı**** | Lise | Lisans | 0,72323 | 0,22970 | 0,019 |
| | | Yüksek Lisans | 0,83185 | 0,23684 | 0,006 |
| | | Doktora | 0,85197 | 0,26004 | 0,012 |

*Games-Howell testi kullanılmıştır. **Bonferroni testi kullanılmıştır.

İş performansı açısından, lise mezunlarının puanları lisans mezunlarından (0,29591, p=0,015), yüksek lisans mezunlarından (0,53605, p<0,001) ve doktora mezunlarından (0,40431, p=0,012) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yenilikçi iş davranışı açısından da benzer şekilde, lise mezunlarının puanları lisans mezunlarından (0,72323, p=0,019), yüksek lisans mezunlarından (0,83185, p=0,006) ve doktora mezunlarından (0,85197, p=0,012) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Bu sonuçlar hem iş performansı hem de yenilikçi iş davranışı açısından lise mezunu sağlık çalışanlarının, daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir.

Dijital liderlik algısında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaması (F=1,073; p=0,371) bulgusu, literatürdeki bazı çalışmalara paralel bir sonuçtur. Örneğin, Liu ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, eğitim düzeyinin liderlik algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı bulunmuştur (Liu vd., 2021). Bu durum, farklı eğitim seviyelerindeki sağlık çalışanlarının dijital liderlik algılarının benzer düzeyde olduğunu desteklemektedir.

İş performansı değişkeninde ise varyansların homojen dağılmaması nedeniyle Kruskal-Wallis H testi ile yapılan analiz, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir (H=12,568; p=0,014). Bu bulgu, eğitim durumu ile iş performansı arasında doğrusal bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Lise mezunu sağlık çalışanlarının daha yüksek iş performansı sergilediği sonucuna ulaşılması, literatürdeki bazı araştırmalarla da

desteklenmektedir. Örneğin, Kurt ve arkadaşları (2023) çalışmasında, eğitim düzeyinin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve düşük eğitim seviyesindeki bireylerin belirli işlerde daha yüksek performans gösterdiği bulunmuştur (Kurt vd., 2023).

Yenilikçi iş davranışı açısından ise, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (F=3,447; p=0,010). Bu bulgu, eğitim düzeyinin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Topraklıoğlu ve Öztürk (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, eğitim durumunun yenilikçilik üzerindeki etkisi incelenmiş ve yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin daha yenilikçi davranışlar sergilediği sonucuna varılmıştır (Topraklıoğlu ve Öztürk, 2019).

**Tablo 23**

**Meslek Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

| *Ölçekler* | *Meslek* | *N* | *Ortalama* | *Std. Sapma* | *Std. Hata* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Dijital Liderlik* | Sağlık Teknikeri | 26 | 3,4231 | 1,21636 | 0,23855 |
| | Sağlık Teknisyeni | 9 | 3,8519 | 0,99846 | 0,33282 |
| | Sağlık Yöneticisi | 15 | 3,8296 | 0,81743 | 0,21106 |
| | Hemşire | 32 | 2,9896 | 1,35301 | 0,23918 |
| | Ebe | 6 | 4,0370 | 1,28172 | 0,52326 |
| | Diş Hekimi | 41 | 3,5935 | 0,97297 | 0,15195 |
| | Doktor | 38 | 2,9474 | 1,09164 | 0,17709 |
| | Diğer | 34 | 3,6438 | 1,24565 | 0,21363 |
| | Toplam | 201 | 3,4041 | 1,17522 | 0,08289 |
| *İş Performansı* | Sağlık Teknikeri | 26 | 4,3322 | 0,95101 | 0,18651 |
| | Sağlık Teknisyeni | 9 | 4,5253 | 0,33948 | 0,11316 |
| | Sağlık Yöneticisi | 15 | 4,4121 | 0,68278 | 0,17629 |
| | Hemşire | 32 | 4,3665 | 0,53234 | 0,09410 |
| | Ebe | 6 | 4,6515 | 0,47209 | 0,19273 |
| | Diş Hekimi | 41 | 4,3991 | 0,60674 | 0,09476 |
| | Doktor | 38 | 4,0694 | 0,64228 | 0,10419 |
| | Diğer | 34 | 4,4920 | 0,48422 | 0,08304 |
| | Toplam | 201 | 4,3528 | 0,64170 | 0,04526 |
| *Yenilikçi İş Davranışı* | Sağlık Teknikeri | 26 | 3,5641 | 0,91053 | 0,17857 |
| | Sağlık Teknisyeni | 9 | 4,0185 | 0,83102 | 0,27701 |
| | Sağlık Yöneticisi | 15 | 3,9444 | 0,94211 | 0,24325 |
| | Hemşire | 32 | 3,8854 | 0,88540 | 0,15652 |
| | Ebe | 6 | 4,1389 | 0,62731 | 0,25610 |
| | Diş Hekimi | 41 | 3,9065 | 0,83254 | 0,13002 |
| | Doktor | 38 | 3,0965 | 0,87819 | 0,14246 |
| | Diğer | 34 | 4,0735 | 0,84406 | 0,14476 |
| | Toplam | 201 | 3,7488 | 0,91956 | 0,06486 |

**Tablo 24**

**Meslek Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| Ölçekler | Varyansların Homojenliği | | ANOVA Sonuçları | |
|---|---|---|---|---|
| | Levene | p | F | p |
| **Dijital Liderlik** | 1,536 | 0,157 | 2,598 | 0,014* |
| **İş Performansı** | 1,249 | 0,278 | 1,658 | 0,121 |
| **Yenilikçi İş Davranışı** | 0,377 | 0,915 | 4,649 | 0,000* |

*p<0,05

**Tablo 25**

**Yenilikçi İş Davranışı Puanlarının Meslek Durumuna Göre Post-Hoc Analizi**

| Değişken | (I) Mesleğiniz | (J) Mesleğiniz | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Yenilikçi İş Davranışı*** | Sağlık Yöneticisi | Doktor | 0,84795 | 0,26405 | 0,043 |
| | Hemşire | Doktor | 0,78893 | 0,20776 | 0,005 |
| | Diş Hekimi | Doktor | 0,81001 | 0,19499 | 0,001 |
| | Doktor | Sağlık Yöneticisi | -0,84795 | 0,26405 | 0,043 |
| | Doktor | Hemşire | -0,78893 | 0,20776 | 0,005 |
| | Doktor | Diş Hekimi | -0,81001 | 0,19499 | 0,001 |
| | Doktor | Diğer | -0,97704 | 0,20442 | 0,000 |
| | Diğer | Doktor | 0,97704 | 0,20442 | 0,000 |

*Bonferroni testi kullanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, dijital liderlik puanlarının en yüksek ebe ve sağlık teknisyeni gruplarında, en düşük ise hemşire ve doktorlarda olduğu görülmektedir. İş performansı puanları genel olarak yüksektir ve gruplar arasında büyük bir farklılık gözlenmemektedir. Yenilikçi iş davranışı puanlarında ise doktorlar diğer gruplara göre daha düşük puan almıştır.

ANOVA sonuçlarına göre, dijital liderlik (F=2,598, p=0,014) ve yenilikçi iş davranışı (F=4,649, p=0,000) ölçeklerinde meslek grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. İş performansı ölçeğinde ise anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (F=1,658, p=0,121).

Post-hoc analiz sonuçları, yenilikçi iş davranışı puanlarında özellikle doktorlar ile diğer bazı meslek grupları arasında anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. Doktorlar, sağlık yöneticileri, hemşireler, diş hekimleri ve "diğer" meslek grubuna göre anlamlı derecede daha düşük yenilikçi iş davranışı puanına sahiptir (p<0,05). Literatürde de benzer şekilde, sağlık

çalışanları arasında yenilikçi davranışların mesleki role ve iş ortamına göre değişebildiği belirtilmiştir (Acar ve Acar, 2012).

Dijital liderlik ölçeğinde ise ANOVA sonucunda anlamlı bir fark bulunmasına rağmen, post-hoc testlerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, gruplar arası varyansın genel olarak anlamlı olmasına rağmen, ikili karşılaştırmalarda farkların istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu tür sonuçlar, özellikle grup sayısının fazla ve grup içi varyansın yüksek olduğu durumlarda sıkça karşılaşılan bir durumdur (Field, 2013). Literatürde de ANOVA'da anlamlılık çıkıp post-hoc testte anlamlı fark bulunmamasının, gruplar arası farkların dağılmış olmasından veya örneklem büyüklüklerinin dengesizliğinden kaynaklanabileceği belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2022).

Sonuç olarak, sağlık sektöründe dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı puanları meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir. Özellikle doktorlar, yenilikçi iş davranışı açısından diğer meslek gruplarına göre daha düşük puan almıştır. Bu yüzden sağlık kurumlarında yenilikçi iş davranışlarının artırılması için meslek gruplarına özgü stratejiler geliştirilmesi gerektiğini göz önünde bulundurulmalıdır.

**Tablo 26**

**Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

| *Değişken* | *Mevcut İş Yeri Çalışma Süresi* | *N* | *Ortalama* | *Std. Sapma* |
|---|---|---|---|---|
| *Dijital Liderlik* | 1-5 Yıl | 103 | 3,4908 | 1,18548 |
| | 6-10 Yıl | 20 | 3,6778 | 1,13420 |
| | 11-15 Yıl | 27 | 3,2840 | 1,08225 |
| | 16-20 Yıl | 16 | 2,7986 | 1,32169 |
| | 20+ Yıl | 35 | 3,3619 | 1,12712 |
| *İş Performansı* | 1-5 Yıl | 103 | 4,3486 | 0,65185 |
| | 6-10 Yıl | 20 | 4,3500 | 0,42361 |
| | 11-15 Yıl | 27 | 4,4444 | 0,52607 |
| | 16-20 Yıl | 16 | 4,0455 | 1,09846 |
| | 20+ Yıl | 35 | 4,4364 | 0,49489 |
| *Yenilikçi İş Davranışı* | 1-5 Yıl | 103 | 3,7298 | 0,90692 |
| | 6-10 Yıl | 20 | 3,9083 | 0,81196 |
| | 11-15 Yıl | 27 | 4,0494 | 0,86209 |
| | 16-20 Yıl | 16 | 3,2500 | 0,97942 |
| | 20+ Yıl | 35 | 3,7095 | 0,96959 |

**Tablo 27**

**Mevcut İş Yeri Çalışma Süresi Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| Ölçekler | Varyansların Homojenliği | | ANOVA Sonuçları | |
|---|---|---|---|---|
| | Levene | p | F | p |
| **Dijital Liderlik** | 0,453 | 0,770 | 1,573 | 0,183 |
| **İş Performansı** | 3,723 | 0,006* | 1,210 | 0,308 |
| **Yenilikçi İş Davranışı** | 0,143 | 0,966 | 2,122 | 0,079 |

Sağlık çalışanlarının mevcut iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre dijital liderlik, iş performansı ve yenilikçi iş davranışı düzeylerinin karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz öncesinde yapılan Levene testi sonuçlarına göre, iş performansı değişkeninde varyansların homojen dağılmadığı ($p=0,006<0,05$), diğer değişkenlerde ise varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir.

ANOVA sonuçları incelendiğinde, dijital liderlik ($F=1,573$; $p=0,183>0,05$), yenilikçi iş davranışı ($F=2,122$; $p=0,079>0,05$) değişkenlerinin hiçbirinde mevcut iş yerindeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İş performansı değişkeninde varyansların homojen dağılmaması nedeniyle bu sonuçlar parametrik olmayan test yöntemi olan Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

**Tablo 28**

**Mevcut İş Yeri Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

| Çalışma Süresi | N | Sıra Ortalaması | $X^2$ | sd | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **1-5 Yıl** | 103 | 100,96 | 1,663 | 4 | 0,797 |
| **6-10 Yıl** | 20 | 90,90 | | | |
| **11-15 Yıl** | 27 | 108,37 | | | |
| **16-20 Yıl** | 16 | 91,69 | | | |
| **20+ Yıl** | 35 | 105,47 | | | |

Analiz sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının iş performansı düzeylerinde mevcut iş yerindeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($X^2=1,663$; $p=0,797>0,05$). Bu sonuç, ANOVA testi sonuçlarını doğrulamakta ve farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların benzer düzeylerde iş performansı sergilediklerini göstermektedir.

Bu sonuçlar, sağlık sektöründe çalışan personelin mevcut iş yerindeki çalışma sürelerinin, incelenen değişkenler üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir ve literatürdeki benzer çalışmalarla desteklenmektedir.

Liderlik algısının mevcut iş yerindeki çalışma süresine bağlı olarak değişmediği ve farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin benzer liderlik algılarına sahip olduğu bulunmuştur Santos vd. (2023). Bu durum, sağlık çalışanlarının dijital liderlik algılarının çalışma süresine göre benzer düzeyde olduğunu desteklemektedir.

Literatürde, iş performansının çalışma süresine bağlı olarak değişmediğini gösteren benzer bulgular bulunmaktadır. Örneğin, iş performansının çalışma süresinden bağımsız olarak benzer düzeylerde seyrettiği bulunmuştur (Yaroshuk vd., 2023).

Yenilikçi davranışların çalışma süresine göre belirgin bir farklılık göstermediği ve farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin benzer yenilikçi davranışlar sergilediği sonucuna varılmıştır (Chen ve Castleberry, 2022).

### 6.10.5. Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makro, aracılık analizi yapmak için yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel araçtır. Bu makro, özellikle Model 4'ü kullanarak bir bağımsız değişkenin (X) bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini (Y) bir aracılık değişkeni (M) aracılığıyla incelemeye olanak tanır. Model 4, dolaylı etkilerin yanı sıra doğrudan etkileri de test etme yeteneği sunarak, araştırmacıların daha karmaşık ilişkileri anlamalarına yardımcı olur (Zhang, 2024). Bu model, sosyal bilimler ve psikoloji gibi alanlarda sıkça kullanılmakta ve değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Zhang vd., 2014).

Aracılık analizi sırasında bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sonuçların güvenilirliğini artırmak için önemli bir adımdır. Bootstrap, örneklemden tekrar tekrar rastgele örnekler alarak, istatistiksel tahminlerin dağılımını oluşturmayı sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, özellikle küçük örneklem boyutlarında güvenilir sonuçlar elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Torkildsen vd., 2014; Xu, 2013).

Hayes, PROCESS makrosunda bootstrap yöntemini kullanarak, dolaylı etkilerin güven aralıklarını belirlemek için genellikle 5000 örneklem kullanır. Bu sayede, araştırmacılar, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını daha güvenilir bir şekilde değerlendirebilirler (Xu, 2013).

Bootstrap yöntemi, aynı zamanda, farklı dağılımlara sahip verilerle çalışırken de esneklik sağlar ve sonuçların güvenilirliğini artırır (Torkildsen vd., 2014).

**Tablo 29**

**Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları**

| Değişkenler | β | SH | t | p | GA Alt | GA Üst |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Yenilikçi İş Davranışı Üzerinde** | | | | | | |
| **Sabit** | 2,6047 | 0,1803 | 14,4436 | * | 2,2491 | 2,9604 |
| **Dijital Liderlik** | 0,3361 | 0,0501 | 6,7093 | * | 0,2373 | 0,4348 |
| **$R^2$ = 0,1845; F(1,199) = 45,0153; p < 0,001** | | | | | | |
| **İş Performansı Üzerinde** | | | | | | |
| **Sabit** | 2,3117 | 0,1333 | 17,3475 | * | 2,0489 | 2,5745 |
| **Dijital Liderlik** | 0,1174 | 0,0286 | 4,0987 | * | 0,0609 | 0,1739 |
| **YİD** | 0,4379 | 0,0366 | 11,9645 | * | 0,3657 | 0,5101 |
| **$R^2$ = 0,5558; F(2,198) = 123,8922; p <0,001** | | | | | | |

Dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı rolünü test etmek için yapılan aracılık analizi sonuçları anlamlı bulgular ortaya koymuştur. Analiz sonuçlarına göre, dijital liderlik yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemekte ($\beta$ = 0,3361, $p < 0,001$) ve bu ilişki yenilikçi iş davranışındaki varyansın %18,45'ini açıklamaktadır. Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışının iş performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği modelde, her iki değişkenin de iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Bu modelde dijital liderliğin doğrudan etkisi ($\beta$ = 0,1174, $p < 0,001$) ve yenilikçi iş davranışının etkisi ($\beta$ = 0,4379, $p < 0,001$) anlamlı bulunmuş olup, model iş performansındaki varyansın %55,58'ini açıklamaktadır. Bootstrap analizi sonuçları, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinin de anlamlı olduğunu göstermiştir ($\beta$ = 0,1472, %95 GA [0,0911, 0,2152]). Bu bulgular ışığında, yenilikçi iş davranışının dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, dijital liderlik hem doğrudan hem de yenilikçi iş davranışı üzerinden dolaylı olarak iş performansını etkilemektedir.

# TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Sağlık sektöründe çalışan profesyonellerden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen analizler, dijital liderliğin iş performansına hem doğrudan hem de dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışı, bu ilişkiyi kısmi aracılık yoluyla güçlendiren önemli bir değişken olarak belirlenmiştir.

Dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi, modern iş ortamlarında liderlerin dijital yetkinliklerini geliştirmeleri ve çalışanlarını inovasyona teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir (Abbasov ve Tolay, 2021; Diniz, 2024). Sağlık sektöründe yenilikçi iş davranışının iş performansını doğrudan artırmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, sağlık çalışanlarının yenilikçi fikirleri benimsemekle birlikte, uygulama süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşılaştıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Çalışkan ve Akkoç (2012) ile Dörner'in (2012) çalışmalarındaki bulgularla kısmen çelişmektedir; bu farklılığın, örgütsel kültür, sektör yapısı ve çalışanların yenilikçilik algılarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları, cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı farklılıklar göstermemekle birlikte, yaş ve eğitim düzeyinin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. 35-44 yaş grubundaki sağlık çalışanlarının yenilikçi iş davranışları açısından daha yüksek eğilim gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuç, orta yaş grubundaki bireylerin hem mesleki deneyimlerinin artmış olması hem de yeniliklere açık olma eğilimlerini korumaları ile açıklanabilir. Eğitim düzeyi açısından, lise mezunlarının iş performansı ve yenilikçi iş davranışı puanlarının yüksek lisans ve doktora mezunlarına kıyasla daha yüksek olması, daha pratik işlerde çalışan bireylerin performans kriterlerinin daha net olmasıyla ilişkilendirilebilir. Ancak, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların iş performansı ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini artırmak için kurumsal politikaların gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Dijital liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmamızda elde edilen bulgular, dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisini gösteren mevcut literatür ile uyumludur (Abbasov ve Tolay, 2021; Cahyadi ve Magda, 2021; Topcuoglu vd., 2023). Özellikle, dijital liderlerin çalışanları desteklemesi, vizyon sahibi olması ve teknolojik dönüşümü etkin bir şekilde yönetmesi, çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla iş performansını artırmaktadır (Diniz, 2024).

Ancak, bazı çalışmalarda dijital liderliğin iş performansına etkisinin sektör ve kültürel bağlama göre değişebildiği belirtilmektedir (Cahyadi ve Magda, 2021). Örneğin, Ön ve Yanık'ın (2024) çalışması, dijital liderliğin yönlendirme boyutunun çalışanların inovatif iş davranışlarını artırdığını ve bu ilişkinin dışsal motivasyon faktörlerinden etkilendiğini göstermektedir. Araştırmamızda dijital liderliğin yönlendirme ve bilgi paylaşımı boyutlarının yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Bununla birlikte, araştırmamızda yenilikçi iş davranışının iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu bulgu, Çalışkan ve Akkoç (2012) ile Dörner'in (2012) çalışmalarındaki bulgularla çelişmektedir. Bu farklılığın temel nedenlerinden biri, sağlık sektöründeki çalışanların yenilikçi fikirleri geliştirmelerine rağmen, uygulama aşamasında organizasyonel engellerle karşılaşmaları olabilir. Yenilikçi iş davranışının iş performansına doğrudan katkı sağlaması için örgütsel destek, finansal kaynaklar ve uygulama fırsatlarının artırılması gerekmektedir.

Özellikle sağlık sektöründe dijital liderlik, çalışanların iş güvenliği ve iş tatmini algısını artırarak performansa dolaylı olarak katkıda bulunabilir (Topcuoglu vd., 2023). Dijital liderlerin çalışan refahına odaklanmaları, inovatif iş ortamları yaratmaları ve dijitalleşme süreçlerini etkili bir şekilde yönetmeleri, sağlık çalışanlarının iş performanslarını artırabilir. Araştırma bulgularına dayanarak, sağlık sektöründeki yöneticilere ve politika yapıcılara yönelik aşağıdaki uygulama önerileri sunulabilir:

1. Dijital Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesi:
    - Sağlık sektöründeki yöneticilere yönelik dijital liderlik becerilerini geliştiren eğitim programları oluşturulmalıdır.
    - Dijital dönüşüm süreçlerinde yöneticilerin çalışan refahına ve yenilikçi süreçlere odaklanmaları teşvik edilmelidir.
2. Yenilikçi İş Davranışlarının Desteklenmesi:
    - Çalışanların yenilikçi fikirlerini paylaşabilecekleri ve uygulayabilecekleri platformlar oluşturulmalıdır.
    - Kurumsal inovasyon kültürünü teşvik edecek teşvik mekanizmaları ve ödül sistemleri geliştirilmelidir.
3. Eğitim Seviyesine Göre Özelleştirilmiş Liderlik Stratejileri:
    - Farklı eğitim düzeylerindeki çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırmaya yönelik liderlik stratejileri uygulanmalıdır.
    - Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların kurumsal bağlılığını artırmak için yeni teşvik sistemleri geliştirilmelidir.

4. Yaş Gruplarına Yönelik Stratejiler:
    - Daha genç çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik edecek mentorluk ve liderlik programları oluşturulmalıdır.
    - Deneyimli sağlık çalışanlarının dijital dönüşüm süreçlerine daha aktif katılım göstermeleri için destekleyici politikalar uygulanmalıdır.

Bu araştırma bazı sınırlılıklar içermektedir:

1. Örneklemin Coğrafi ve Sektörel Sınırlılığı:

    Araştırma belirli bir bölgedeki sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde veya daha geniş coğrafi bölgelerde yapılacak çalışmalar, bulguların genellenebilirliğini artırabilir.
2. Kesitsel Veri Toplama Yöntemi:

    Çalışma belirli bir zaman diliminde yapılmış olup, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimini gözlemlemeye olanak tanımamaktadır. Gelecekte boylamsal çalışmalar ile bu ilişkilerin zaman içindeki değişimi incelenebilir.
3. Öz-bildirim Veri Toplama Yöntemi:

    Anket yöntemi, katılımcıların yanıtlarında sosyal beğenirlik yanlılığına yol açabilir. Gelecekte, nitel araştırmalar ve objektif performans ölçütleri ile bu etkiler azaltılabilir.

Bu çalışma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve yenilikçi iş davranışının bu süreçteki rolünü ortaya koymuştur. Dijital liderliğin, sağlık çalışanlarının performansını artırmada kritik bir faktör olduğu belirlenmiştir. Gelecekte, sağlık sektöründeki dijital dönüşüm süreçlerinin etkin yönetilmesi, çalışanların inovasyon süreçlerine daha fazla dahil edilmesi ve kurumsal politikaların bu doğrultuda geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyerek literatüre önemli katkılar sunmuştur. Ancak, araştırmanın kapsamını genişletmek ve farklı değişkenleri dahil etmek adına gelecekteki araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır: Bu araştırmada bireysel değişkenler öncelikli olarak ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda;

Yapay zekâ ve dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışları ve performansı üzerindeki etkisi detaylı olarak incelenebilir. Karma yöntem kullanılarak hem nicel hem de nitel veriler bir arada değerlendirilerek daha kapsamlı bulgular elde edilebilir. Dijital liderlik ile çalışan bağlılığı, psikolojik iyi oluş ve iş tatmini arasındaki ilişkiler

incelenebilir. Örgütsel destek, lider desteği ve yenilikçi iş ortamı gibi değişkenlerin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını nasıl şekillendirdiği detaylı olarak araştırılabilir.

## KAYNAKÇA


Abbasov, S., ve Tolay, E. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi: Kavramsal bir çerçeve. İş ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 10(2), 45-63.

Abdrabou, H. ve ghonem, N. (2023). Effect of pro-innovative characteristics on nurses' innovative behavior and their perceived work role performance. Assiut Scientific Nursing Journal, 0(0), 0-0. https://doi.org/10.21608/asnj.2023.195902.1529

Abdullah, W., Razak, K., Hamzah, M., ve Zhaffar, N. (2023). Defining teaching innovation according to the perspective of innovative teachers of islamic education. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(7). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i7/17850

Acar, A. Z., ve Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 683-692. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1046

Açıkgöz, R., ve Esen, Ü. B. (2024). Liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir sağlık kurumu örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 27(2), 311-328. https://doi.org/10.61859/hacettepesid.1408766

Adhikari, Y. (2023). Hrd programs and employees' innovative behavior in nepalese organizations: mediating role of psychological empowerment. Khwopa J., 5(2), 128-146. https://doi.org/10.3126/kjour.v5i2.60447

Afandy, M., Setiawan, M., ve Hapsari, R. (2022). The influence of situational leadership and organizational culture moderated by compensation on employee performance. Interdisciplinary Social Studies, 1(9), 1196-1207. https://doi.org/10.55324/iss.v1i9.233

Ahmed, A. ve Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance a study on banking sector of pakistan. Iosr Journal of Business and Management, 11(6), 61-68. https://doi.org/10.9790/487x-1166168

Akman, E. ve Kocaoğlu, M. (2019). Kamu yönetimi lisans eğitiminde teknoloji kullanimi: ahi evran, çankiri karatekin ve karamanoğlu mehmet bey üniversiteleri örneği. International Journal of Management Economics and Business, 15(1), 0-0. https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019149862

Aksal, F. (2016). Are headmasters digital leaders in school culture?. Ted Eğitim Ve Bilim, 40(182). https://doi.org/10.15390/eb.2015.4534

Aksel vd (2013), Dijital İşletme, İstanbul: Cinius Yayınları

Aksoy, C. (2024). Digital transformation of businesses and digital leadership approach. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, 4(1), 1-29. https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569

AlAjmi, M. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the covid-19 pandemic in kuwait. International Journal of Educational Research, 112, 101928. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928

Alanazi, A. (2022). Digital leadership: attributes of modern healthcare leaders. Cureus. https://doi.org/10.7759/cureus.21969

Alapo, R. (2017). Culture and leadership in the 21st century. Journal of Cultural and Religious Studies, 5(4). https://doi.org/10.17265/2328-2177/2017.04.001

Albalushi, A. ve Zaidan, A. (2019). Competency identification of officials in omani civil service for improving government performance. International Journal of Business and Social Science, 10(11). https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n11a17

Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., ve Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. Sustainability, 13(6), 3132. https://doi.org/10.3390/su13063132

Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I., ve Williamson, I. (2021). Toward a business resilience framework for startups. Sustainability, 13(6), 3132. https://doi.org/10.3390/su13063132

Ali, R., Yusoff, R., Kazi, A., ve Ismail, F. (2018). The mediating effect of job performance on the association between training and employees' productivity in public organizations in u.a.e. International Journal of Entrepreneurial Research, 1(1), 11-14. https://doi.org/10.31580/ijer.v1i1.134

Alloubani, A., Akhu-Zaheya, L., Abdelhafiz, I., ve Almatari, M. (2019). Leadership styles' influence on the quality of nursing care. International Journal of Health Care Quality Assurance, 32(6), 1022-1033. https://doi.org/10.1108/ijhcqa-06-2018-0138

Al-Sabi, M. M. S. M., ve Al-Ababneh, M. M. (2019). Understanding the impact of empowerment on employees innovation performance: Evidence from the Jordanian hotel industry. https://doi.org/10.7176/jths/44-02

Alshahrani, I., Al-Jayyousi, O., Aldhmour, F., ve Alderaan, T. (2023). Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders. Arab Gulf Journal of Scientific Research, 42(1), 198-216. https://doi.org/10.1108/agjsr-09-2022-0167

Alves, M., Galina, S., ve Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. Innovation & Management Review, 15(1), 2-19. https://doi.org/10.1108/inmr-01-2018-001

Alzoubi, F. (2023). Leadership towards innovation and organizations performance: encouraging employees empowerment. International Journal of Theory of Organization and Practice (Ijtop), 3(1), 94-110. https://doi.org/10.54489/ijtop.v3i1.246

Anjum, A. ve Zhao, Y. (2022). The impact of stress on innovative work behavior among medical healthcare professionals. Behavioral Sciences, 12(9), 340. https://doi.org/10.3390/bs12090340

Antonopoulou, H.; Halkiopoulos, C.; Barlou, O.; Beligiannis, G.N. Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. Int. J. Learn. Teach. Educ. Res. 2020, 19, 110–129. [Google Scholar] [CrossRef]

Ardil, C. (2017). Applying fuzzy logic theory to performance management. Pressacademia, 5(1), 153-162. https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.584

Arya, V., Paul, J.,ve Sethi, D. (2021). Like it or not! brand communication on social networking sites triggers consumer-based brand equity. International Journal of Consumer Studies, 46(4), 1381-1398.

Asamani, J., Naab, F., ve Ofei, A. (2016). Leadership styles in nursing management: implications for staff outcomes. Journal of Health Sciences, 6(1), 23-36. https://doi.org/10.17532/jhsci.2016.266

Asiri, S., Rohrer, W., Al-Surimi, K., Da'ar, O., ve Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute

health care setting: a cross-sectional study. BMC Nursing, 15(1). https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., ve May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Aygün, S., Demir, B., ve Sağbaş, M. (2024). Examının the relatıonshıp between sustaınable development and dıgıtal leadershıp usıng bıblıometrıc analysıs method. Journal of defense resources management, 15(2).

Baba, Y. (2012). Adopting a specific innovation type versus composition of different innovation types. The International Journal of Bank Marketing, 30(3), 218-240. https://doi.org/10.1108/02652321211222568

Backhaus, L. ve Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: a meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. Public Administration Review, 82(6), 986-1003. https://doi.org/10.1111/puar.13516

Bakht, M., Khan, S., ve Ramírez, G. (2020). 21st century leadership skills practiced by school leaders in pakistan during covid-19 pandemic. Global Social Sciences Review, V(III), 46-55. https://doi.org/10.31703/gssr.2020(v-iii).05

Baltaci, A. (2020). Praetoryanist liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 21-33. https://doi.org/10.17336/igusbd.594548

Baregheh, A., Rowley, J., ve Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision, 47(8), 1323-1339. https://doi.org/10.1108/00251740910984578

Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., ve Davies, D. (2012). Food sector smes and innovation types. British Food Journal, 114(11), 1640-1653. https://doi.org/10.1108/00070701211273126

Bass, B. M. (1996). New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Başaran, Z. (2023). Current software technology in physiotherapy and rehabilitation: image processing technique. Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi, 8(2), 79-88. https://doi.org/10.52881/gsbdergi.1265642

Benabarre, R. ve Bochaca, J. (2021). ¿innovación bajo presión? autoridades educativas, familias y profesionales e innovación educativa. Ehquidad Revista Internacional De Políticas De Bienestar Y Trabajo Social, (16), 187-208. https://doi.org/10.15257/ehquidad.2021.0019

Benmira, S. ve Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. BMJ Leader, 5(1), 3-5. https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296

Berraies, S., Hamza, K., ve Chtioui, R. (2020). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. Journal of Knowledge Management, 25(5), 1287-1318. https://doi.org/10.1108/jkm-04-2020-0311

Birken, S., Lee, S., ve Weiner, B. (2012). Uncovering middle managers' role in healthcare innovation implementation. Implementation Science, 7(1). https://doi.org/10.1186/1748-5908-7-28

Blank, W., Green, S., ve Weitzel, J. (1990). A test of the situational leadership theory. Personnel Psychology, 43(3), 579-597. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02397.x

Bocken, N., Boons, F., ve Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. Journal of Cleaner Production, 208, 1498-1512. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159

Bohm, D. (1980). Wholeness and the Implicate Order. Routledge. (Bu model, organizasyonel liderlikte bütüncül bir yaklaşıma dayanmaktadır).

Bokhari, S. ve SeungHwan, M. (2022). Artificial intelligence-based technological-oriented knowledge management, innovation, and e-service delivery in smart cities: moderating role of e-governance.. https://doi.org/10.31124/advance.20066192

Boland, B. (2020). Social capital and the diffusion of learning management systems: a case study. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 9(1). https://doi.org/10.1186/s13731-020-00139-z

Bouwman, H., Nikou, S., ve Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and smes: how do business model innovation practices improve performance of digitalizing smes?. Telecommunications Policy, 43(9), 101828. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828

Bozbuğa, N., Öncül, M., ve Kosif, F. (2021). Sağlıkta dijital dönüşüm., 523-551. https://doi.org/10.26650/b/et07.2021.003.26

Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. Cornell Hospitality Quarterly, 51(3), 363-378. https://doi.org/10.1177/1938965510368651

Buratti, M., Cantner, U., Cunningham, J., Lehmann, E., ve Menter, M. (2022). The dynamics of entrepreneurial ecosystems: an empirical investigation. R and D Management, 53(4), 656-674. https://doi.org/10.1111/radm.12565

Burns, J. M. (2004). Transforming leadership: A new pursuit of happiness. Grove Press.

Busco, C., González, F., ve Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in chile. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1153031

Bush, T. (2018). Distributed leadership and bureaucracy: changing fashions in educational leadership. Educational Management Administration & Leadership, 47(1), 3-4. https://doi.org/10.1177/1741143218806704

Bush, T. ve Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know?. School Leadership and Management, 34(5), 553-571. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

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, 19(2), 740-760. https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri (19. baskı). Pegem Akademi, Ankara.

Cahyadi, F., ve Magda, M. (2021). Digital leadership and employee performance: The role of organizational culture and motivation. International Journal of Business and Management Studies, 9(3), 78-92.

Cameron, K. S. (2008). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.

Canavesi, A. ve Minelli, E. (2021). Servant leadership: a systematic literature review and network analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 34(3), 267-289. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3

Chandler, D. (2017). Communication and collaboration in digital leadership. Leadership and Organizational Development Journal, 38(2), 260-276.

Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 630-641. https://doi.org/10.1002/csr.1827

Chen, M., Wang, A., ve Zhou, B. (2023). Exploring the core competencies of clinical nurses in chinese tertiary hospitals: a qualitative content analysis. BMC Nursing, 22(1). https://doi.org/10.1186/s12912-023-01337-2

Chen, Y. ve Castleberry, T. (2022). Exercise motivations of law enforcement officers in northeast louisiana. The Police Journal Theory Practice and Principles, 96(2), 289-302.

Cheng, C. C. J., Yang, C. L., ve Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context. Journal of Cleaner Production, 64, 81-90.

Cheng, C., Yang, C., ve Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: a taiwanese industry context. Journal of Cleaner Production, 64, 81-90. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.050

Chou, C. ve Shih, Y. (2014). How to promote adoption of complex e-services innovation? an institutional factor perspective. International Business Research, 7(10). https://doi.org/10.5539/ibr.v7n10p1

Cirtautienė, L. ve Endriulaitienė, A. (2018). The influence of psychological factors for leader's efficiency in global it companies. International Journal of Psychology a Biopsychosocial Approach, 22, 113-133. https://doi.org/10.7220/2345-024x.22.6

Clarke, S. (2012). Safety leadership: a meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(1), 22-49. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x

Clauß, T., Abebe, M., Tangpong, C., ve Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. Ieee Transactions on Engineering Management, 68(3), 767-784. https://doi.org/10.1109/tem.2019.2910381

Colbert, A., Judge, T., Choi, D., ve Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: the mediating role of contributions to group success. The Leadership Quarterly, 23(4), 670-685. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004

Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: new directions for critical leadership studies?. Leadership, 10(1), 36-55. https://doi.org/10.1177/1742715013510807

Cong, X. ve Ma, L. (2018). Performance evaluation of public-private partnership projects from the perspective of efficiency, economic, effectiveness, and equity: a study of residential renovation projects in china. Sustainability, 10(6), 1951. https://doi.org/10.3390/su10061951

Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage Publications.

Cordasco, C., Gherhes, C., Brooks, C., ve Vorley, T. (2021). An institutional taxonomy of adoption of innovation in the classic professions. Technovation, 107, 102272. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102272

Cortellazzo, L., Bruni, E., ve Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. Frontiers in Psychology, 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

Çalışkan, A., ve Akkoç, İ. (2012). Yenilikçi iş davranışının iş performansına etkisi: Örgütsel destek ve liderlik bağlamında bir inceleme. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20(3), 105-124.

Çalışkan, A., ve Köroğlu, E. Ö. (2024). Job satısfactıon: a scale development study. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 112-134. https://doi.org/10.54969/abuijss.1440762

Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 5(1), 94-111. https://doi.org/10.29131/uiibd.562196

Çallı, B., Özşahin, M., Çoşkun, E., ve Arık, A. (2022). Do generative leadership and digital literacy of executive management help flourishing micro and small business digital maturity?. International Journal of Organizational Leadership, 11(3), 307-332. https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60332

Çelik, M., ve Güler, A. (2020). "Marital Status and Job Performance: An Analysis of Employees in the Service Sector." *International Journal of Business and Management Studies*, 12(2), 45-58.

Çömlekçi, M. (2024). Dijital liderlik ve bireysel yenilikçilik ilişkisinde işgücü çevikliğinin rolü. Akademik Hassasiyetler, 11(24), 75-97.

Çömlekçi, M. (2024). Dijital liderlik ve bireysel yenilikçilik ilişkisinde işgücü çevikliğinin rolü. Akademik Hassasiyetler, 11(24), 75-97. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1384580

Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. British Journal of Management, 21(4), 996-1010. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x

Damanpour, F. ve Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. Management and Organization Review, 8(2), 423-454. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x

Dang, H., Phan, T., Nguyen, H., ve HOANG, L. (2020). Factors affecting financial risk: evidence from listed enterprises in vietnam. Journal of Asian Finance Economics and Business, 7(9), 11-18. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.011

Dankoski, M., Bickel, J., ve Gusic, M. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful. Academic Medicine, 89(12), 1610-1613. https://doi.org/10.1097/acm.0000000000000428

DELEBE, A. ve Hazar, Z. (2022). Examination of the digital game addiction level of secondary school students according to some physical parameters and academic success. Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 55-68. https://doi.org/10.33689/spormetre.1061035

Dema, H., Hamid, H., ve Barisan, B. (2023). Transformational leadership in supporting innovative digital governance. Journal of Government and Politics. https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528

Denton, E. ve Chaplin, W. (2015). How do musicians evaluate their musical performances? the impact of positive and negative information from normative, ipsative, and expectation standards. Psychology of Music, 44(3), 399-412. https://doi.org/10.1177/0305735614568883

DeRue, D., Nahrgang, J., Wellman, N., ve Humphrey, S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. Personnel Psychology, 64(1), 7-52. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x

Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., ve Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, 25(1), 36-62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Diniz, R. (2024). Healthcare digitalization and its impact on employee performance: A leadership perspective. Journal of Health Administration and Leadership, 15(1), 34-57.

Dorssen-Boog, P., Jong, J., Veld, M., ve Vuuren, T. (2020). Self-leadership among healthcare workers: a mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. Frontiers in Psychology, 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01420

Dörner, N. (2012). Innovative work behavior and job performance: The role of leadership and organizational support. European Journal of Innovation Management, 18(4), 462-478.

Duhamel, F., Gutiérrez-Martínez, I., Cordova-Díaz, H., ve Cue-Funes, S. (2022). Determinants of adoption of is-based service innovations in government to create public value. Transforming Government People Process and Policy, 17(2), 204-217. https://doi.org/10.1108/tg-10-2021-0159

Durner, E. (2019). Effective analysis of interactive effects with non-normal data using the aligned rank transform, artool and sas® university edition. Horticulturae, 5(3), 57.

Edelmann, C. (2023). The power of peer leaders: exploring the link between peer leadership behaviors and sustainable work outcomes. Behavioral Sciences, 14(1), 2. https://doi.org/10.3390/bs14010002

Edelmann, C., Boen, F., ve Fransen, K. (2020). The power of empowerment: predictors and benefits of shared leadership in organizations. Frontiers in Psychology, 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894

Ercan Önbıçak, A., Akkoyun, B. (2022). Dijital Liderlik Çalışmalarının Yönetim Bilimleri Kapsamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 128-137.

Erer, B., DEMİRELve gt;, E., ve SAVAŞ, Y. (2023). Bibliometric analysis of digital leadership according to visual mapping technique. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Kuram Ve Uygulama, 6(1), 1-22. https://doi.org/10.52848/ijls.1257255

Erhan, T., Uzunbacak, H., ve Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. Management Research Review, 45(11), 1524-1543. https://doi.org/10.1108/mrr-05-2021-0338

Eser, G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. Business and Economics Research Journal, 8(4), 815-834. https://doi.org/10.20409/berj.2017.85

Faiz, M. (2024). Mastering digital leadership capabilities for business model innovation: the role of managerial decision-making and grants. Journal of Small Business and Enterprise Development, 31(3), 574-597. https://doi.org/10.1108/jsbed-07-2023-0341

Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (4th ed.). Sage Publications.

Büyüköztürk, Ş. (2022). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı (29. Baskı). Pegem Akademi.

Fiedler, F.E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York.

Filippi, S. ve Barattin, D. (2015). Definition and quantification of innovation in interaction. International Journal of Design Creativity and Innovation, 4(3-4), 119-143. https://doi.org/10.1080/21650349.2015.1057618

Filser, M., Kraus, S., Breier, M., Nenova, I., ve Puumalainen, K. (2020). Business model innovation: identifying foundations and trajectories. Business Strategy and the Environment, 30(2), 891-907. https://doi.org/10.1002/bse.2660

Firdaus, A. ve Sakinah, S. (2023). Relationship between innovative work behavior, competitive advantage and business performance. J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains), 7(2), 1386. https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.982

Fourie, L. ve Naidoo, P. (2022). Middle leaders and managers' perspectives of distributive leadership during covid-19. Perspectives in Education, 40(4), 276-295. https://doi.org/10.38140/pie.v40i4.6583

Fransen, K., Delvaux, E., Mesquita, B., ve Puyenbroeck, S. (2018). The emergence of shared leadership in newly formed teams with an initial structure of vertical leadership: a longitudinal analysis. The Journal of Applied Behavioral Science, 54(2), 140-170. https://doi.org/10.1177/0021886318756359

Furtner, D., Shinde, S., Singh, M., Wong, C., ve Setia, S. (2021). Digital transformation in medical affairs sparked by the pandemic: insights and learnings from covid-19 era and beyond. Pharmaceutical Medicine, 36(1), 1-10.

Gao, Q., Wu, C., Wang, L., ve Zhao, X. (2020). The entrepreneur's psychological capital, creative innovation behavior, and enterprise performance. Frontiers in Psychology, 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01651

Gao, X. (2011). Multiple testing corrections for imputed snps. Genetic Epidemiology, 35(3), 154-158. https://doi.org/10.1002/gepi.20563

García, A., Pinto-Carral, A., Villorejo, J., ve Marqués-Sánchez, P. (2020). Nurse manager core competencies: a proposal in the spanish health system. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(9), 3173. https://doi.org/10.3390/ijerph17093173

Gault, F. (2019). User innovation in the digital economy. Foresight and Sti Governance, 13(3), 6-12. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.3.6.12

Genlott, A., Grönlund, Å., Viberg, O., ve Andersson, A. (2021). Leading dissemination of digital, science-based innovation in school – a case study. Interactive Learning Environments, 31(7), 4171-4181. https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1955272

Gerstner, C. R., ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of applied psychology, 82(6), 827.

Gledson, B. (2023). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for construction 4.0. Construction Innovation, 24(1), 341-364. https://doi.org/10.1108/ci-12-2022-0328

Goodson, J., McGee, G., ve Cashman, J. (1989). Situational leadership theory. Group & Organization Studies, 14(4), 446-461. https://doi.org/10.1177/105960118901400406

Göde, A., Kuşcu, F., Gökçe, Z., Bulut, Ş., Tosun, N., Kaptanoğlu, R., ve Atmaca, H. (2023). Güncel gelişmeler işığında sağlık yönetimi.. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub86

Grant, A. (2019). Strategic thinking and innovation in digital leadership. Journal of Strategic Management, 16(3), 45-62.

Green, T. (2021). Rapid decision-making and problem-solving in digital leadership. Journal of Management Studies, 21(2), 124-139.

Gu, Y., ve Zhao, C. (2018). Innovative research on the cultivation system of the core competence of college students. Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri, 18(6), 3844-3851.

Guo, Y., Jin, J., ve Yim, S. (2022). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the mediating role of job crafting. Administrative Sciences, 13(1), 4. https://doi.org/10.3390/admsci13010004

Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from india. Personnel Review, 49(7), 1363-1379. https://doi.org/10.1108/pr-11-2019-0595

Guven, E. (2023). Representation of ataturk's leadership qualities in "the 8th grade textbook for the history of turkish revolution and kemalism'', in the context of the skills relevant to the 21st century.. International Journal of Contemporary Educational Research, 10(2), 442-456. https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.2.368

Gül, I., ve Özgür, H. (2023). Ortaokul öğrencilerinin dijital oyun bağımlılıkları ile ailelerin dijital ebeveynlik farkındalıkları arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Trakya Eğitim Dergisi, 13(3), 2032-2071. https://doi.org/10.24315/tred.1325214

Güleryüz, İ. (2023). Dijital liderliğin iç girişimciliğe etkisinde dijital örgüt kültürünün rolü (the role of digital organizational culture in the impact of digital leadership on

intrapreneurship). Journal of Business Research - Turk. https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1684

Hamzah, N., Nasir, M., ve Wahab, J. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the covid-19 pandemic in malaysia. Journal of Education and E-Learning Research, 8(2), 216-221.

Hanasi, R. (2023). Between situational leadership and employee motivation on individual performance in indonesian manufacturing industry. ijmb, 1(2), 126-141. https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.139

Hanaysha, J., Al-Shaikh, M., Joghee, S., ve Alzoubi, H. (2021). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. Fiib Business Review, 11(1), 67-78. https://doi.org/10.1177/23197145211042232

Harris, L. ve Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. European Journal of Marketing, 35(5/6), 744-764. https://doi.org/10.1108/03090560110388196

Heifetz, R. A., Grashow, A., ve Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Helfaya, A. ve Aboud, A. (2023). Editorial for the special issue "corporate governance, social responsibility, innovation, and sustainable business development goals". Sustainability, 15(12), 9471. https://doi.org/10.3390/su15129471

Hernandez, M., Eberly, M., Avolio, B., ve Johnson, M. (2011). The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. The Leadership Quarterly, 22(6), 1165-1185. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009

Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1969) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall, New Jersey.

House, R. (2006). Culture, Leadership, and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Högfeldt, A., Malmi, L., Kinnunen, P., Jerbrant, A., Strömberg, E., Berglund, A., ve Villadsen, J. (2017). Leading the teacher team – balancing between formal and informal power in program leadership. Tertiary Education and Management, 24(1), 49-65. https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1384052

Humphreys, P., McAdam, R., ve Leckey, J. (2005). Longitudinal evaluation of innovation implementation in smes. European Journal of Innovation Management, 8(3), 283-304. https://doi.org/10.1108/14601060510610162

Hunt, S. (2018). Ethical and social responsibility in digital leadership. Journal of Business Ethics, 22(1), 77-91.

Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: organizational culture, work motivation and job-satisfaction. Asian Social Science, 11(18). https://doi.org/10.5539/ass.v11n18p295

Ilies, R., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. Journal of applied psychology, 92(1), 269.

Irawanto, D., Novianti, K., ve Roz, K. (2021). Work from home: measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. Economies, 9(3), 96. https://doi.org/10.3390/economies9030096

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Jogulu, U. (2010). Culturally-linked leadership styles. Leadership & Organization Development Journal, 31(8), 705-719. https://doi.org/10.1108/01437731011094766

Johnson, R. (2020). Cultural awareness and global perspective in digital leadership. Journal of International Business Studies, 31(4), 530-546.

Judge, T. ve Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity.. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Jung, S. (2024). The digital transformation of seoul national university bundang hospital.. https://doi.org/10.18235/0005682

Kabous, L. (2023). Linking effectuation logic with business model innovation: an investigation in the context of swiss startups. European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 18(1), 435-443. https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1715

Karaköse, T., Kocabaş, İ., Yirci, R., Papadakis, S., Özdemir, T., ve Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: a bibliometric mapping approach-based study. Sustainability, 14(23), 16171. https://doi.org/10.3390/su142316171

Karaköse, T., Polat, H., ve Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. Sustainability, 13(23), 13448. https://doi.org/10.3390/su132313448

Katsaros, K., Tsirikas, A., ve Kosta, G. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. Leadership & Organization Development Journal, 41(3), 333-347. https://doi.org/10.1108/lodj-02-2019-0088

Kaya, E. (2022). Okulun dijital yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi (odyö) geçerlik ve güvenirlik çalışması. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 12(4), 1995-2009. https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1075879

Khurniawan, A. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. Perspectives of Science and Education, 67(1), 677-690. https://doi.org/10.32744/pse.2024.1.38

KIVRAK ve gt;, M. ve ÖZKARTAL, M. (2022). The relationship between nft and today's concept of digital art. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 193-202. https://doi.org/10.55580/oguzhan.1225115

KORKMAZ, H. (2023). Entrepreneurs on the way to become unicorns: digital health technologies. Giresun Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 9(2), 69-87. https://doi.org/10.46849/guiibd.1306933

Kouzes J , Posner B. (1995). The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organisations. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Krause, D. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. The Leadership Quarterly, 15(1), 79-102. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.006

Krause, D. (2015). Four types of leadership and orchestra quality. Nonprofit Management and Leadership, 25(4), 431-447. https://doi.org/10.1002/nml.21132

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., ve Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: past, present, and future. Business & Society, 61(5), 1136-1196. https://doi.org/10.1177/00076503211066595

Kurniady, D., Nurlatifah, S., Komariah, A., ve Sunaengsih, C. (2020). Analysis of 21st-century leadership in higher education management.. https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.150

Kurt, M., Yılmaz, S., Evli, C., ve Karahan, S. (2023). Comparative evaluation of trabecular bone structures of bruxist and non-bruxist individuals with bone apposition in the mandible angle region by fractal analysis. Journal of Oral Rehabilitation, 50(5), 360-369. https://doi.org/10.1111/joor.13435

Kwong, J. (2005). Between-individual comparisons in performance evaluation: a perspective from prospect theory.. Journal of Applied Psychology, 90(2), 284-294. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.284

Lakomski, G., Evers, C. W., ve Eacott, S. (2016). The future of leadership: New directions for leading and learning. In Questioning Leadership (pp. 192-205). Routledge.

Laloux, F. (2014). Reinventing organizations (Vol. 58). Brussels: Nelson Parker.

Lapsley, I. ve Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. Management Accounting Research, 15(3), 355-374. https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.007

Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y., ve Rahmawati, R. (2020). Business strategy – msmes' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(1), 1-21. https://doi.org/10.1108/jsbed-04-2019-0116

Lee, H. (2018). Linking leadership practices to performance of the us federal agencies. International Journal of Manpower, 39(3), 434-454. https://doi.org/10.1108/ijm-09-2016-0168

Lemoine, G. ve Blum, T. (2019). Servant leadership, leader gender, and team gender role: testing a female advantage in a cascading model of performance. Personnel Psychology, 74(1), 3-28. https://doi.org/10.1111/peps.12379

Liu, X., He, W., Zhao, L., ve Hong, J. (2021). Gender differences in self-regulated online learning during the covid-19 lockdown. Frontiers in Psychology, 12.

Lizarelli, F., Toledo, J., ve Alliprandini, D. (2019). Integration mechanisms for different types of innovation: case study in innovative companies. Review of Business Management, 21(1), 5-32. https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3958

Lloyd-Walker, B. ve Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. International Journal of Project Management, 29(4), 383-395. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.004

Luu, T. (2021). Can human resource flexibility disentangle innovative work behavior among hospitality employees? the roles of harmonious passion and regulatory foci. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(12), 4258-4285. https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2021-0276

Ma, B. (2023). Examining the mediating effects of motivation between job insecurity and innovative behavior using a variable-centered and a person-centered approach. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1284042

Maak, T., Pless, N., ve Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? ceo responsible leadership styles and the micro-foundations of political csr. Journal of Management Studies, 53(3), 463-493. https://doi.org/10.1111/joms.12195

Madden, C. (2024). What is the impact of healthcare innovation on measurable outcomes of healthcare organisation performance? a systematic review. BMJ Innovations, 10(1-2), 13-23. https://doi.org/10.1136/bmjinnov-2023-001097

Mahfooz, M. (2023). Internal marketing and employee's innovative work behaviour; examining the moderating effect of personality traits. International Journal of Business and Economic Affairs, 8(3). https://doi.org/10.24088/ijbea-2023-830014

Martinez, P. (2019). Continuous learning and development in digital leadership. Journal of Human Resource Management, 19(1), 83-97.

Martínez-Ros, E. ve Labeaga, J. (2009). Product and process innovation: persistence and complementarities. European Management Review, 6(1), 64-75. https://doi.org/10.1057/emr.2009.4

Martins, L., Rindova, V., ve Greenbaum, B. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(1), 99-117. https://doi.org/10.1002/sej.1191

Masaoud, B. (2023). The effects of motivation and innovation in civil aviation sector on operating performance. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 39(2), 01. https://doi.org/10.52155/ijpsat.v39.2.5403

Maurer, T., Hartnell, C., ve Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90(4), 481-507. https://doi.org/10.1111/joop.12181

Maxwell J . Developing the leader within you. Nashville, TN: Injoy Inc, 1993.

Middlehurst, R. (2008, October). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. Higher Education Quarterly, 62(4), 322-339.

Mihardjo, L. ve Sasmoko, S. (2020). Digital transformation: digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms.. https://doi.org/10.5772/intechopen.82517

Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsyah, F., ve Elidjen, E. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: market orientation as a moderator. Management Science Letters, 1059-1070. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.018

Miller, R., Butler, J., ve Cosentino, C. (2004). Followership effectiveness: an extension of fiedler's contingency model. Leadership & Organization Development Journal, 25(4), 362-368. https://doi.org/10.1108/01437730410538680

Mohamad, A., Ramayah, T., ve Lo, M. (2020). Sustainable knowledge management and firm innovativeness: the contingent role of innovative culture. Sustainability, 12(17), 6910. https://doi.org/10.3390/su12176910

Mollah, M., Choi, J., Hwang, S., ve Shin, J. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of south korea in the digital age: the effect of digital leadership on it capabilities and organizational learning. Sustainability, 15(10), 7875. https://doi.org/10.3390/su15107875

Montani, F., Courcy, F., Battistelli, A., ve Witte, H. (2021). Job insecurity and innovative work behaviour: a moderated mediation model of intrinsic motivation and trait mindfulness. Stress and Health, 37(4), 742-754. https://doi.org/10.1002/smi.3034

Morgeson, F., DeRue, D., ve Karam, E. (2009). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. Journal of Management, 36(1), 5-39. https://doi.org/10.1177/0149206309347376

Mufidatun, I., Tamtomo, D., ve Murti, B. (2020). Multilevel analysis on the association of job satisfaction and organization commitment with performance of family planning counsellor in yogyakarta. Journal of Health Policy and Management, 5(3), 197-203. https://doi.org/10.26911/thejhpm.2020.05.03.05

Musid, N. (2024). A scoping review on mapping the digital leadership constructs for educational settings: what we can learn?. International Journal of Evaluation and Research in Education (Ijere), 13(1), 111. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i1.26760

Musid, N., E., M., Hamid, A., Musid, N., Matore, M., ve Hamid, A. (2023). Leading digital leadership in schools: future implications towards nation based on the quadruple helix model. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 12(1). https://doi.org/10.6007/ijarped/v12-i1/16570

Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., ve Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in uganda. Journal of Healthcare Leadership, Volume 10, 21-32. https://doi.org/10.2147/jhl.s147885

Mustofa, A. ve Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and islamic organizational citizenship behavior. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 10(1), 95-106. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019

Mwita, Mawazo Magesa, ve Joan Joanthan. 2020. “Digital Leadership for Digital Transformation.” Tanzania: Centre for Information and Communication Technology.

Nasir, M. (2022). Situational leadership style, organizational culture and organizational commitment on employee performance. Golden Ratio of Data in Summary, 2(1), 06-15. https://doi.org/10.52970/grdis.v2i1.210

Nikpour, A. (2018). Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Organizational Leadership, 7(2), 106-119. https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60421

Nile, R. ve Galal, H. (2022). The mediating role of employee resilience on the relationship between human resource management practices and innovative work behaviors: an applied study on egypt air in cairo. 1012-971), 2(13, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. https://doi.org/10.21608/jces.2022.248118

Nizamidou, C. (2024). Empowering leadership and organizational exploration: the role of preoccupation with failure and leader gender. Management Decision, 62(5), 1494-1515. https://doi.org/10.1108/md-02-2023-0240

Northouse, P. (2016). Leadership (7th ed.). London: Sage.

Nurdin, D., Marnita, M., ve Ghani, M. F. B. A. (2023). Digital transformation to improve teachers' learning management and students' science life skills. Jurnal Pendidikan IPA Indonesia, 12(3), 329-342. https://doi.org/10.15294/jpii.v12i3.44253

Oleksa-Marewska, K. ve Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: the role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(21), 14388. https://doi.org/10.3390/ijerph192114388

Orazi, D., Turrini, A., ve Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. International Review of Administrative Sciences, 79(3), 486-504. https://doi.org/10.1177/0020852313489945

Ordu, A. ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? bir tanım önerisi. E-International Journal of Educational Research. https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094

Ospina, J., Langford, T., Henry, K., ve Nelson, T. (2018). Using job analysis techniques to understand training needs for promotores de salud. Health Promotion Practice, 20(3), 455-465. https://doi.org/10.1177/1524839918763584

Ön, S., ve Yanık, T. (2024). Dijital liderliğin inovatif iş davranışları üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. Akademik Çalışmalar Dergisi, 15(2), 89-110.

Pandey, J. (2023). Role of digital leadership capability in shaping it innovation. Journal of Global Information Management, 31(8), 1-20. https://doi.org/10.4018/jgim.333168

Pappas, N. (2020). Data analytics skills for digital leaders. Journal of Information Systems Management, 17(3), 215-230.

Park, M. ve Han, S. (2015). Structural analysis on university students who participated in the courses of the lifelong educator in consciousness of lifelong education, everyday creativity, leadership, cognitive learning competency and life core competencies. International Journal of U- And E- Service Science and Technology, 8(12), 11-22. https://doi.org/10.14257/ijunesst.2015.8.12.02

Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S., ve Lim, D. (2017). Critical review of global leadership literature: toward an integrative global leadership framework. Human Resource Development Review, 17(1), 95-120. https://doi.org/10.1177/1534484317749030

PEARL, Z. (2015). Digital master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity. Lulu Publishing Service.

Pettersson, F. (2017). On the issues of digital competence in educational contexts – a review of literature. Education and Information Technologies, 23(3), 1005-1021. https://doi.org/10.1007/s10639-017-9649-3

Pichlak, M. (2015). The innovation adoption process: a multidimensional approach. Journal of Management & Organization, 22(4), 476-494. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.52

Ponnusamy, N. (2024). Distributive leadership as predictor of 21st century teaching practices. International Journal of Evaluation and Research in Education (Ijere), 13(1), 302. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i1.26673

Prasad, K., Vaidya, R., ve Bag, A. (2023). Remote working and occupational stress: effects on it-enabled industry employees in hyderabad metro, india. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1069402

Purwandoko, E. (2023). Classroom management: the impact of transformational leadership of homeroom teachers to the effectiveness of class management in high schools. JoERI, 1(1), 24-29. https://doi.org/10.60046/joeri.v1i1.26

Rahman, M., Kistyanto, A., ve Surjanti, J. (2020). Flexible work arrangements in covid-19 pandemic era, influence employee performance: the mediating role of innovative work behavior. International Journal of Management Innovation & Entrepreneurial Research, 6(2), 10-22. https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.622

Raman, A. ve Thannimalai, R. (2019). Importance of technology leadership for technology integration: gender and professional development perspective. Sage Open, 9(4). https://doi.org/10.1177/2158244019893707

Reams, L. (2023). Fred fiedler's contingency model revisited: 30 years later. Filosofiya Osvity Philosophy of Education, 29(1), 111-124. https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-6

Reinius, M., Mazzocato, P., Riggare, S., Bylund, A., Jansson, H., Øvretveit, J., ve Hasson, H. (2022). Patient-driven innovations reported in peer-reviewed journals: a scoping review. BMJ Open, 12(1), e053735. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-053735

Renyut, B., Modding, H., Bima, J., ve S, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on job satisfaction and employees performance in maluku governor's office.. https://doi.org/10.31227/osf.io/hnwdt

Rizwan, M., Premananto, G., Faisal, S., ve Khan, N. (2023). The performance of workers by utilizing self-leadership in health sector: a review. Journal of Leadership in Organizations, 5(1). https://doi.org/10.22146/jlo.73365

Rogers, B. (2021). Change management and flexibility in digital leadership. Journal of Organizational Change Management, 34(1), 49-67.

Roman, A., Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., ve McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ict-mediated communications: an exploratory assessment. Public Administration Review, 79(6), 853-866. https://doi.org/10.1111/puar.12980

Rosing, K., Fresé, M., ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. The Leadership Quarterly, 22(5), 956-974. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014

Rottmann, H. ve Lachenmaier, S. (2007). Employment effects of innovation at the firm level. Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik, 227(3), 254-272. https://doi.org/10.1515/jbnst-2007-0304

Rowley, J., Baregheh, A., ve Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. Management Decision, 49(1), 73-86. https://doi.org/10.1108/00251741111094446

Rumijati, A. (2023). Innovative work behavior and self-efficacy: does entrepreneurial leadership impact msme business performance?. Problems and Perspectives in Management, 21(4), 304-315. https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.24

Sabuncuoğlu, Z., Paksoy, M., ve Kaymaz, K. (2021). İşletme yönetiminde dijital yaklaşımlar. Dora Yayıncılık.

Sagbas, M. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. Behavioral Sciences, 13(10), 874. https://doi.org/10.3390/bs13100874

Saleem, F. ve Malik, M. (2023). Exposure to terrorism, post-traumatic stress disorder and university teachers' performance: underpinning the role of social support. Behavioral Sciences, 13(6), 517.

Salehzadeh, R. (2017). Which types of leadership styles do followers prefer? a decision tree approach. International Journal of Educational Management, 31(7), 865-877. https://doi.org/10.1108/ijem-04-2016-0079

Santos, A., Matos, N., Pinho, J., Freitas, P., ve Souza, L. (2023). Entrepreneurship and marketing teaching in brazil: a national cross-section of undergraduate dental curricula. Revista Contemporânea, 3(6), 7005-7021.

Sari, I. (2022). Situational leadership practices in school: a literature review. International Journal of Current Science Research and Review, 05(07). https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i7-22

Saridakis, G., Georgellis, Y., Benson, V., Garcia, S., Johnstone, S., ve Lai, Y. (2023). Guest editorial: work from home (wfh), employee productivity and wellbeing: lessons from covid-19 and future implications. Information Technology and People, 36(5), 1757-1765. https://doi.org/10.1108/itp-08-2023-993

Sarros, J., Cooper, B., ve Santora, J. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(2), 145-158. https://doi.org/10.1177/1548051808324100

Sasikirana, M., Hadi, C., ve Eko, M. (2023). Leadership style training intervention on perceptions of job performance assessment in managers at bank bri regional office

padang. International Journal of Research and Review, 10(4), 358-364. https://doi.org/10.52403/ijrr.20230444

Sayogo, D., Criado, J., ve Nam, T. (2011). The institutional and social network perspectives of government 2.0 adoption., 281-284. https://doi.org/10.1145/2072069.2072118

Schiuma, G., Schettini, E., ve Santarsiero, F. (2021). How wise companies drive digital transformation. Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity, 7(2), 122. https://doi.org/10.3390/joitmc7020122

Scott, S.G., ve Bruce R.A. (1994).Determinants of innovative behaviour : a path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37 (3), 580607.

Selviaridis, K. ve Spring, M. (2020). Contracting for innovation in public services: capabilities, institutions and intermediation. Academy of Management Proceedings, 2020(1), 18775. https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.18775abstract

Senge, P., Hamilton, H., ve Kania, J. (2015). The Dawn of System Leadership. Stanford Social Innovation Review, 13(1), 27-33.

Shafie, B., Baghersalimi, S., ve Barghi, V. (2013). The relationship between leadership style and employee performance : case study of real estate registration organization of tehran province. Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, 2(5), 21-29. https://doi.org/10.12816/0003885

Shah, M. (2021). Integrating hrm and leadership: a proposed framework for effective leadership in contemporary organization. Journal of Business & Tourism, 6(2), 49-60. https://doi.org/10.34260/jbt.v6i2.153

Shah, S. (2020). Digital health leadership: carving a new pathway. Future Healthcare Journal, 7(3), 199-201. https://doi.org/10.7861/fhj.dig-2020-path

Sheninger, E. (2019). Digital leadership: changing paradigms for changing times.. https://doi.org/10.21125/inted.2019.2528

Sheninger, E. Pillars of Digital Leadership; International Center for Leadership in Education: Rexford, NY, USA, 2014; Available online: http://leadershipmedia.net/pdf/LeadingintheDigitalAge_11.14.pdf (accessed on 2 August 2021).

Shin, J., Mollah, M., ve Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in south korea: the effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. Sustainability, 15(3), 2027. https://doi.org/10.3390/su15032027

Shouyu, C. (2016). An empirical study of the relationships between different types of innovation and firm performance.. https://doi.org/10.2991/meici-16.2016.63

Shuang, W. (2024). Research Status and Enhancement Path of Executive Digital Leadership in the Context of Enterprise Digital Transformation. Academic Journal of Business & Management, 6(3), 152-157.

Simpson, S. (2013). Performance contract and performance evaluation of state-owned enterprises: insights from the goal setting theory. Journal of Public Administration and Governance, 3(2), 22. https://doi.org/10.5296/jpag.v3i2.3744

Singh, N., Bamel, U., ve Vohra, V. (2020). The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: a study of emerging market. Employee Relations, 43(2), 459-478. https://doi.org/10.1108/er-04-2020-0150

Singh, S., Giudice, M., Chierici, R., ve Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green human resource management. Technological Forecasting and Social Change, 150, 119762. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762

Sjahruddin, H. (2024). Antecedents of innovative work behavior and its impact on business performance. Jurnal Manajemen Indonesia, 24(1), 8. https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.5457

Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., ve Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: a process view on outcome-based business models. Journal of Product Innovation Management, 37(2), 158-183. https://doi.org/10.1111/jpim.12516

Smajlović, S., Umihanić, B., ve Turulja, L. (2019). The interplay of technological innovation and business model innovation toward company performance. Management, 24(2), 63-79. https://doi.org/10.30924/mjcmi.24.2.5

Smith, K. (2020). Talent management and development in digital leadership. Journal of Talent Management, 11(2), 98-113.

Smith, M., Zsidisin, G., ve Adams, L. (2004). An agency theory perspective on student performance evaluation. Decision Sciences Journal of Innovative Education, 3(1), 29-46. https://doi.org/10.1111/j.1540-4609.2005.00051.x

Sofiani, N. ve Supriatna, M. (2022). Maximizing the innovative behavior through worker's engagement.. https://doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315237

Sterrett, W. ve Richardson, J. (2022). Innovation beyond the pandemic: the powerful potential of digital principal leadership. Development in Learning Organizations an International Journal, 37(2), 14-17.

Stogdill RM. Leadership, membership and organization. Psychol Bull 1950;47:1–14. doi:10.1037/h0053857

Stogdill, R. M., ve Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement.

Su, W., Lyu, B., Chen, H., ve Yan-zi, Z. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? the roles of intrinsic motivation and identification with the leader. Baltic Journal of Management, 15(4), 571-586. https://doi.org/10.1108/bjm-09-2019-0335

Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S., ve Mas'ud, F. (2019). Transformational leadership and innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing in indonesian private university. International Journal of Higher Education, 8(6), 15. https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n6p15

Sukmawati, M. (2024). E-leadership: concept and influence of digital leadership. Jurnal Teknologi Informasi Dan Pendidikan, 17(1), 87-97. https://doi.org/10.24036/jtip.v17i1.811

Sürücü, L., YIKILMAZ, İ., ve Maslakçı, A. (2022). Dijital liderlik: bir ölçek uyarlama çalişmasi. Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 22(3), 1038-1050. https://doi.org/10.11616/asbi.1099012

Syafitri, A. ve Etikariena, A. (2023). The role of work engagement as moderator of perceived stress toward innovative work behavior. Journal of Educational Health and Community Psychology, 1(1), 78. https://doi.org/10.12928/jehcp.v1i1.25533

Tanucan, J. (2023). Socio-demographic determinants of filipino school leaders' digital leadership. International Journal of Education and Practice, 11(4), 871-885.

Taouab, O. ve Issor, Z. (2019). Firm performance: definition and measurement models. European Scientific Journal Esj, 15(1). https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93

Topcuoglu, B., Aydın, K., ve Demir, M. (2023). Dijital liderlik, iş güvenliği algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 12(1), 29-47.

Topraklıoğlu, K. ve Öztürk, G. (2019). Yedinci sınıf öğrencilerinin uzamsal yetenekleri ve geometriye yönelik tutumları. Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi, 13(2), 564-587.

Torkildsen, Ø., Aarseth, J., Benjaminsen, E., Celius, E., Holmøy, T., Kampman, M., … ve Grytten, N. (2014). Month of birth and risk of multiple sclerosis: confounding and adjustments. Annals of Clinical and Translational Neurology, 1(2), 141-144.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. The Leadership Quarterly, 17(6), 654-676.

Uhl-Bien, M., Marion, R., ve McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18(4), 298-318.

Urbaníková, M., Štubňová, M., Papcunová, V., ve Hudáková, J. (2020). Analysis of innovation activities of slovak small and medium-sized family businesses. Administrative Sciences, 10(4), 80. https://doi.org/10.3390/admsci10040080

Uslu, O. (2019). General overview to leadership theories from a critical perspective. Marketing and Management of Innovations, 161-172. https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13

Usmanova, N., Yang, J., Sumarliah, E., Khan, S., ve Khan, S. (2020). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems, 51(3), 515-532. https://doi.org/10.1108/vjikms-11-2019-0177

Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., Paasivaara, L., ve Laukkala, H. (2013). Nurse managers' perceptions related to their leadership styles, knowledge, and skills in these areas—a viewpoint: case of health centre wards in finland. Isrn Nursing, 2013, 1-8. https://doi.org/10.1155/2013/951456

Villar, J. (2023). The mediating role of intercultural competence on the relationship between the 21st-century leadership skills and teachers' job satisfaction. International Journal of Research Publications, 136(1). https://doi.org/10.47119/ijrp10013611120235623

Vincenzo, F. ve Iacopino, V. (2021). ‘catching the new’: exploring the impact of professional networks on innovative work behavior in healthcare. Creativity and Innovation Management, 31(1), 141-151. https://doi.org/10.1111/caim.12476

Vries, H., Tummers, L., ve Bekkers, V. (2017). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. International Review of Administrative Sciences, 84(2), 269-287. https://doi.org/10.1177/0020852317715513

Wadgave, U. ve Khairnar, M. (2019). Parametric test for non-normally distributed continuous data: for and against. Electronic Physician, 11(2), 7468-7470.

Wahyuni, N. ve Sara, I. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the sme industry context. Journal of Workplace Learning, 32(1), 35-62. https://doi.org/10.1108/jwl-03-2019-0033

Wang, T., Lin, X., ve Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: from the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693

Wang, Z., Cui, T., Cai, S., ve Ren, S. (2021). Team reflexivity, individual intellectual capital and employee innovative behavior: a multilevel moderated mediation. Journal of Intellectual Capital, 23(6), 1276-1295. https://doi.org/10.1108/jic-11-2020-0362

Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., Liu, M., ve Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: The mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. Journal of Knowledge Management, 25(6), 1619-1639. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0889

Wangmo, S. (2021). Explorative study on leadership styles of heads of the public technical training institutes in bhutan. Journal of Humanities and Education Development, 3(1), 73-83. https://doi.org/10.22161/jhed.3.1.8

Wessels, C., Schippers, M., Stegmann, S., Bakker, A., Baalen, P., ve Proper, K. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. Frontiers in Psychology, 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505

Western, S. (2010). Eco-leadership: Towards the development of a new paradigm. Routledge.

Xu, F., Caldwell, C., Glasper, K., ve Guevara, L. (2015). Leadership roles and transformative duties – preliminary research. The Journal of Management Development, 34(9), 1061-1072. https://doi.org/10.1108/jmd-12-2014-0156

Xu, S. (2013). Genetic mapping and genomic selection using recombination breakpoint data. Genetics, 195(3), 1103-1115.

Xu, Z. ve Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121

Yadeta, D., Jaleta, M., ve Melese, M. (2022). Leadership styles and total quality management (tqm) implementation: competitor orientation and inter-functional coordination as mediators. International Journal of Organizational Leadership, 11(3), 287-306. https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60331

Yalırsu, H. (2024). Dijitalleşmenin etkisinde insan kaynakları uygulamaları, çalışanların yetkinlikleri ve iyi oluş halleri. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 15(42), 624-646. https://doi.org/10.21076/vizyoner.1391297

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. The Journal of Management Development, 34(10), 1246-1261. https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0016

Yang, S. ve Jang, S. (2020). How does corporate sustainability increase financial performance for small- and medium-sized fashion companies: roles of organizational values and business model innovation. Sustainability, 12(24), 10322. https://doi.org/10.3390/su122410322

Yaroshuk, T., Powers, R., ve Marsico, A. (2023). Evaluating the discriminating power of amino acid ratios on distinguishing dark colored hair samples. Journal of Forensic Sciences, 68(2), 416-424.

Yeşilkuş, F. (2024). Dijital liderlik üzerine gerçekleştirilen yüksek lisans ve doktora tezleri üzerine bir araştırma. Business Economics and Management Research Journal, 7(1), 80-92. https://doi.org/10.58308/bemarej.1382643

Yıldız, A., ve Yılmaz, A. (2021). "The Impact of Marital Status on Job Satisfaction and Performance: A Study on Healthcare Employees." *Journal of Health Management*, 23(4), 567-580.

Yin, S. ve Li, B. (2019). Evaluation of enterprise learning performance in the process of cooperation innovation using heronian mean operator. Mathematical Problems in Engineering, 2019(1). https://doi.org/10.1155/2019/8653164

Yuan, X. ve Li, X. (2019). The combination of different open innovations: a longitudinal case study. Chinese Management Studies, 13(2), 342-362. https://doi.org/10.1108/cms-02-2018-0410

Yushuo, C., ve Ling, D. (2024). A Framework for Assessment of Logistics Enterprises' Safety Standardization Performance Based on Prospect Theory. Journal of Operations Intelligence, 2(1), 153-166. https://doi.org/10.31181/jopi21202418

Yuwanda, T. (2023). Building competitive advantage through human capital and the impact on business performance: analysis at individual and organizational level. Jurnal Dinamika Manajemen, 14(1), 72-86. https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.38384

Zablodska, I., Rohoziana, Y., ve Litvinova, I. (2022). Socio-economic efficiency of distribution the innovative diffusion in the different developed systems/countries.. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-220-3-2

Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspectives of leadership.. American Psychologist, 62(1), 6-16. https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.6

Zacher, H. ve Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 54-68. https://doi.org/10.1108/lodj-11-2012-0141

Zakić, N., Popović, J., ve Miškić, M. (2020). The linkages between investments in innovation and business performance in serbia. Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 25(3), 1. https://doi.org/10.7595/management.fon.2019.0017

Zawawi, N., Wahab, S., Mamun, A., Yaacob, A., Samy, N., ve Fazal, S. (2016). Defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from resorce-based

view perspective. International Journal of Business and Management, 11(6), 87. https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p87

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(14), 2628. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

Zengin, T. ve Arpaci, Ö. (2021). Öğretmen algilarina göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin incelenmesi. Trakya Eğitim Dergisi, 11(1), 347-365.

Zhang, J., Wu, J., Peng, X., Song, J., Wang, J., ve Dong, W. (2014). Associations between stat3 rs744166 polymorphisms and susceptibility to ulcerative colitis and crohn's disease: a meta-analysis. Plos One, 9(10), e109625.

Zhang, T. (2024). Genetically predicted causality between gut microbiota, blood metabolites, and intracerebral hemorrhage: a bidirectional mendelian randomization study. Frontiers in Microbiology, 15.

Zhang, Y. (2023). Rethinking trait theory analysis of the impacts of trait level on leadership., 852-857. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-098-5_97

Zhong, L. Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. J. Educ. Technol. Dev. Exch. 2017, 10, 27–40. [Google Scholar] [CrossRef]

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., ve Johnson, R. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 834-852. https://doi.org/10.1002/job.2296

Zhu, X., Liu, J., ve Wu, Y. (2021). Digital leadership: Concept, strategy, and future research agenda. International Journal of Leadership in Education, 24(5), 606-623.

Zulu, S., Saad, A., Ajayi, S., Dulaimi, M., ve Unuigbe, M. (2023). Digital leadership enactment in the construction industry: barriers undermining effective transformation. Engineering Construction & Architectural Management. https://doi.org/10.1108/ecam-05-2022-0491

Trachuk, A. V., ve Linder, N. V. (2019). Innovations and their industrial classifications: approach to building a new typology. Стратегические решения и риск-менеджмент, 10(4), 296-305. https://doi.org/10.17747/2618-947x-2019-4-296-305.

# EKLER

## EK-1: DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Yaşınızı belirtiniz.

1. ( ) 18-25 2. ( ) 26-34 3. ( ) 35-44 4. ( ) 45-64 5. ( ) 65+

2. Cinsiyetiniz:

( ) 1. Erkek ( ) 2. Kadın ( ) 3. Diğer

3. Medeni durumunuz:

( ) 1. Evli ( ) 2. Bekar

4. Eğitim durumunuz (en son bitirilen okulu belirtiniz)

( ) 1. İlkokul mezunu ( ) 2. Ortaokul mezunu ( ) 3. Lise mezunu

( ) 4. Meslek Yüksekokulu mezun ( ) 5.Üniversite/yüksekokul mezunu ( ) 6. Yüksek lisans mezun

( ) 7. Doktora mezun

5. Mesleğiniz:

( ) 1. Sağlık Yöneticisi ( ) 2. Doktor ( ) 3. Diş Hekimi ( ) 4. Hemşire ( ) 5. Ebe

( ) 6. Sağlık Teknikeri ( ) 6. Sağlık Teknisyeni ( ) 7. Diğer

6. Çalıştığınız iş yerinizdeki çalışma süreniz nedir?

1. ( ) 1-5 yıl 2. ( ) 6- 10 yıl. 3. ( ) 11-15 yıl. 4. ( ) 16- 20 yıl. 5. ( ) 20 yıl üzeri

7. İş yaşamındaki çalışma süreniz nedir?

1. ( ) 1-5 yıl. 2. ( ) 6- 10 yıl. 3. ( ) 11-15 yıl. 4. ( ) 16- 20 yıl. 5. ( ) 20 yıl üzeri

**EK-2: DİJİTAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Kesinlikle Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Kararsızım | Kısmen Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |

| DİJİTAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| YENİLİKÇİ | | | | | | |
| Liderim/Yöneticim | | | | | | |
| 1 | Yenilikçi bir vizyona sahiptir. | | | | | |
| 2 | Hızlı ekip kurarak organize etme becerisine sahiptir. | | | | | |
| 3 | Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir. | | | | | |
| 4 | Kurumumuzda dijital dönüşüm sürecinde proaktiftir. | | | | | |
| 5 | Yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler ve yenilik ile entegrasyon arasında denge sağlar. | | | | | |
| 6 | Yeni dijital yetenekleri kendi kurumumuza çekmenin yollarını bulur. | | | | | |
| DESTEKLEYİCİ | | | | | | |
| 7 | Dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir. | | | | | |
| 8 | Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara yol gösterici ve rol modeldir. | | | | | |
| 9 | Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların refahına odaklanır. | | | | | |

**EK-3: İŞ PERFORMANS ÖLÇEĞİ**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Kesinlikle Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Kararsızım | Kısmen Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |

| İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. BOYUT: GÖREV PERFORMANSI | | | | | | |
| 1 | İşimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim. | | | | | |
| 2 | Etkili/verimli bir şekilde çalışırım. | | | | | |
| 3 | İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm. | | | | | |
| 4 | Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım. | | | | | |
| 5 | İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim. | | | | | |
| 2. BOYUT: BAĞLAMSAL PERFORMANS | | | | | | |
| 1 | Görevimi yaparken ekstra özen gösterir, ilave sorumluluklar alırım. | | | | | |
| 2 | Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlarım. | | | | | |
| 3 | Görevin yapılmasına engel bir durumla karşılaşırsam, düzeltilmesi için uğraşırım. | | | | | |
| 4 | İşlerini tamamlamaları için arkadaşlarıma yardımcı olur, teşvik ederim. | | | | | |
| 5 | Kurum içi/dışı eleştirel olsa bile, ben kurumumu savunurum. | | | | | |
| 6 | Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım. | | | | | |

**EK-3: YENLİKÇİ İŞ DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ**

| No | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Çalıştığım kurumda yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve/veya ürün fikirlerini araştırırım. | | | | | |
| 2 | Çalıştığım kurumda yaratıcı fikirler üretirim. | | | | | |
| 3 | Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi başkalarına teşvik eder ve savunurum. | | | | | |
| 4 | Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi uygulamak için gereken fonları araştırır ve güvence altına alırım. | | | | | |
| 5 | Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimin uygulanması için yeterli planlar ve programlar geliştiririm. | | | | | |
| 6 | Çalıştığım kurumda yenilikçiyimdir. | | | | | |

# ÖZGEÇMİŞ

Pınar Tok, 2005-2009 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümü'nde eğitim aldı. 2006-2010 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Bölümü'nde yandal programını tamamladı. 2009-2010 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde Ortaöğretim Biyoloji Öğretmenliği tezsiz yüksek lisans eğitimini aldı. 2017-2019 yılları arasında Açıköğretim Fakültesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği programında eğitim gördü. 2022 yılında İstanbul Kent Üniversitesi Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'na başladı.

Meslek hayatına 2007 yılında Cihan Eğitim Merkezi Dershanesi'nde Fen ve Teknoloji ile Biyoloji öğretmeni olarak başladı. 2011-2013 yılları arasında Acıbadem Sağlık Grubu İleri Analiz Laboratuvarı'nda kimyager olarak çalışarak biyokimyasal analizler gerçekleştirdi. 2013-2017 yılları arasında Gumi Gıda'da üretim şefi olarak görev yaptı ve üretim bölümlerinde kalite sistemlerine uygun süreç yönetimini sağladı. 2019 yılında Dila Okulları'nda kısa süreli biyoloji öğretmenliği yaptıktan sonra Topkapı Okulları'nda biyoloji öğretmeni ve zümre başkanı olarak çalışmaya başladı.

2020 yılında İstanbul Kent Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nde laboratuvar sorumlusu olarak göreve başladı. 2022 yılında eğitim planlama uzmanı olarak görev değişikliği yaparak eğitim planlama alanında çalışmaya başladı. Şu anda İstanbul Kent Üniversitesi Eğitim Planlama Koordinatörlüğü'nde kıdemli eğitim planlama uzmanı olarak görev yapmaktadır.