

## Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisinde Dijital Örgüt Kültürünün Rolü The Role of Digital Organizational Culture in the Impact of Digital Leadership on Intrapreneurship

İlkay GÜLERYÜZ<sup>a</sup> Lutfi SÜRÜCÜ<sup>b</sup> İbrahim YIKILMAZ<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye. [ilkayguleryuz@yahoo.com](mailto:ilkayguleryuz@yahoo.com)

<sup>b</sup>World Peace University Cyprus, Faculty of Business and Economics, [lutfi.surucu@wpu.edu.tr](mailto:lutfi.surucu@wpu.edu.tr)

<sup>c</sup>Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye. [ibrahimyklmz@gmail.com](mailto:ibrahimyklmz@gmail.com)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Dijital liderlik  
dijital örgüt kültürü  
iç girişimcilik  
dijitalleşme

**Amaç** – Dijitalleşmenin işletme dünyasına getirdiği yenilikler ve değişimler her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu çalışmada, dijitalleşmenin getirdiği yeniliklerle beraber ortaya çıkan dijital liderlik ve dijital örgüt kültürü ile iç girişimcilik kavramları arasındaki ilişkilerin nasıl ve ne yönde olduğu tespit edilerek, işletmelerin iş süreçlerine entegre ederken daha kolay yorum yapabilmeleri ve böylece dijitalleşmenin etkilerinden daha fazla verim alabilmeleri amaçlanmaktadır.

**Yöntem** – Araştırmada dijital liderlik, dijital örgüt kültürü ve iç girişimciliği içeren ve birden fazla değişken arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanarak ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Bu çalışma Ankara’da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işlemenin çalışanları özelinde yürütülmüştür. Bahsedilen işletmenin 262 çalışanına anket uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 23 ve AMOS 18 Paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için regresyon (Process Macro) analizi yapılmıştır.

**Bulgular** – Analizler sonrasında dijital liderliğin örgüt kültürü ve iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Dijital liderliğin iç girişimcilik etkisinde dijital örgüt kültürünün aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer iki hipotezinde yer alan dijital liderliğin dijital örgüt kültürü ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerinin ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca dijital örgüt kültürünün iç girişimcilik ile de ilişkisinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tartışma** – Dijitalleşme sürecinden doğan kavramların birbirleriyle genellikle ilişkili oldukları görülmüştür. Ancak bu tespitin güçlenebilmesi için bu konularda yapılan çalışmalara ağırlık verilmesi uygun olacaktır. Farklı evrenlerde ve ölçeklerle yapılacak uygulamaların literatürü güçlendirebileceği değerlendirilmektedir.

Gönderilme Tarihi 15 Nisan  
2023

Revizyon Tarihi 21 Ağustos  
2023

Kabul Tarihi 5 Eylül 2023

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Destination image  
Destination marketing  
Kırıkkale

**Purpose** – The innovations and changes brought by digitalization to the business world continue to increase day by day. In this study, it is aimed to determine how and in what direction the relationships between the concepts of digital leadership, digital organizational culture and intrapreneurship, which emerged with the innovations brought by digitalization, can be interpreted more easily while integrating them into business processes, and thus, they can get more efficiency from the effects of digitalization.

**Design/methodology/approach** – This study was carried out for the employees of an embroidery operating in the defense industry sector in Ankara. A questionnaire was applied to 262 employees of the mentioned business. The collected data were analyzed using SPSS 23 and AMOS 18 Package programs. Regression (Process Macro) analysis was performed to test the hypotheses.

**Findings** – After the analysis, it was seen that digital leadership has a significant effect on organizational culture and intrapreneurship. It has been determined that digital leadership has a mediating role of digital organizational culture in the effect of intrapreneurship. In the other two hypotheses of the research, the effects of digital leadership on digital organizational culture and intrapreneurship were found to be moderate. In addition, it has been determined that the relationship between digital organizational culture and intrapreneurship is at a moderate level.

**Discussion** – It has been seen that the concepts arising from the digitalization process are generally related to each other. However, in order to strengthen this determination, it is necessary to focus on studies on these issues. It is considered that the applications to be made in different universes and scales can strengthen the literature.

Received 15 April 2023

Revised 21 August 2023

Accepted 5 September 2023

#### Article Classification:

Research Article

### Önerilen Atıf/Suggested Citation

Güleryüz, İ., Sürücü, L., Yıkılmaz, İ. (2023). Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisinde Dijital Örgüt Kültürünün Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (3), 1852-1867.

## 1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, yıkıcı değişiklikler getiren yeni bir sanayi devrimi de ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler ve toplumlar da ciddi değişimler yaşamakta ve bu değişimlere yönelik yeni ihtiyaçlar belirlemektedir. Dijitalleşme olarak da ifade edilen bu süreçler, dinamik etkileşimleri içeren karmaşık ekosistemler geliştirmektedir (Hervé vd., 2021: 6). Günümüz işletme dünyasının temelini oluşturmaya başlayan dijitalleşme kavramı, işletmelerin bakış açısını önemli ölçüde etkileyerek vazgeçilmez ve görmezden gelinemez bir olgu konumuna gelmektedir.

Dijitalleşmenin getirdiği yeniliklere uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmayı amaçlayan organizasyonların soyut ve somut süreçlerini bu yönde geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın da konu aldığı dijital liderlik, dijital örgüt kültürü ve iç girişimcilik kavramları, bu süreçler arasında önemli bir yere sahiptir. Bu kavramların birbiri arasındaki ilişkinin iyi tahlil edilerek iş süreçlerine uygulanması, işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Aksi takdirde işletmeler sadece dijitalleşmeye ayak uydurabilmiş olmak için iç ve dış çevre analizi yapmadan, bu kavramların kendi iş süreçlerine ne yönde etki edebileceğini analiz etmeden uygulamaya çalışmakta ve sonucunda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Bunun sonucunda, zaman ve finans yönünden ciddi kaynaklar gerektiren dijitalleşme sürecinin başarısız olması da işletmelere önemli ölçüde zarar verebilmektedir. Bu durumlar aynı zamanda araştırmanın problemini de ifade etmektedir. Bunun yanında literatürde yapılan araştırmada, bu üç kavramın etkileşimini belirlemeye yönelik yeterince araştırmanın olmaması da araştırmanın ele aldığı problemleri arasında yer almaktadır.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin yer aldığı çalışmalar incelendiğinde; dijital liderliğin inovasyon ve girişimcilik kavramı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Dapper, 2019; Ardi vd., 2020; Hanandeh vd., 2023). Girişimciliği ve yenilikçiliği benimseyen organizasyonlarında dijital örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir (Saputra ve Saputra, 2020; Liu vd., 2021; Krzakiewicz ve Cyfert, 2019). Özetle dijital örgüt kültürü, dijital lidelik ve iç girişimcilik kavramları, birbirini olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir (Staub vd., 2019; Jagadisen vd., 2022).

Bu kapsamda araştırmanın amacı, dijital liderlik kavramının iç girişimciliği doğrudan ve dolaylı olarak (dijital örgüt kültürünün aracılığıyla) nasıl ve ne yönde etkilediğini, ayrıca dijital örgüt kültürünün iç girişimcilik olan etkisini resmederek, işletme dünyasına ve akademik literatüre ışık tutabilmektir. Bu amaca uygun olarak Ankara'da savunma sanayi sektöründe faaliyetini sürdüren bir firma üzerinde çalışma yürütülmüş ve elde edilen sonuçlar ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Çalışmanın sonuçlarının öncelikle dijital liderlik, örgüt kültürü ve iç girişimcilik kavramlarının yeni gelişen kavramlar olması yönüyle katkı sağladığı düşünülmektedir. Ek olarak işletmelere dijital dönüşümün gereklerini iş süreçlerine yansıtılmaları aşamasında rehberlik edebilecek önemli bulgular sunarak, yönetsel etkinliğin artırılması aşamasında önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Dijital Liderlik

İşletme dünyasında yaşanan hızlı gelişim ve sürekli değişim, birçok yönetim olgunusu da önemli ölçüde etkilemektedir. Endüstri 4.0'ın işletme dünyası üzerinde birçok etkisi olmuştur. Özellikle dijital liderlik kavramının doğması bu etkilerin en başlarında gelmektedir (Doshmanli vd., 2018). Liderlerin dijitalleşmeye yönelmesi, dijital liderlik yeteneklerinin kazanılması için öncül koşullarından biri olarak kabul edilmektedir. Liderlerin dijitalleşme yeteneklerinin gelişmesi de organizasyonların inovasyon eğilimlerinin artmasına ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli yer tutmaktadır (Jagadisen vd., 2022).

Dijital liderlik, dijital farkındalık ve deneyimlerini içeren yenilikçi ve yıkıcı liderlik becerilerinin bir karışımıdır (Roberts, 1999). Bazı araştırmacılar, dijital liderliği, bilgi teknolojisi tarafından desteklenen tutumlar, duygular, düşünceler, davranış ve organizasyon açısından değişikliklerin getirildiği bir toplumsal etki süreci olarak tanımlamaktadır (Antonakis vd., 2003). Dijital liderlik kavramı, liderlik çalışmalarında öncelikle teknolojik tutumları kullanan liderleri ifade etmektedir.

Günümüzde liderlik, rekabetçi bir küresel odaklanma, çok yönlülük ve birden fazla liderlik yaklaşımının karışımını aynı anda yansıtmaktadır (Ireland vd., 2022; Pisano, 2015). Liderler özellikle farklı ve dijital bir katılım stratejisi benimsemektedir. Bu durum liderlerin rekabet yeteneği ve düzeyini oldukça artırmaktadır. Zeike (2019), dijital liderliğin, kurumsal liderlerin işlerini geliştirme ve dijital iş teknolojisinin kullanımı

yoluyla değerini yükseltme fırsatını bulma ve değerlendirme yeteneği olduğunu belirtmektedir. Zupancic vd. (2018), dijital mimari ve araçların yeni bir iş tasarımına stratejik olarak izin verecek ve geliştirecek şekilde tutarlı bir şekilde kullanılması için dijital liderliğin yeterli ve gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında dijital liderlik, dijital teknolojinin kullanımını optimize ederek ortaya çıkan bir organizasyonun büyümesini ve gelişmesini sağlamak için kullandığı bir liderlik tarzıdır.

Dijital liderlik, dönüşümcü liderlik tarzı ile dijital teknolojinin kullanımının birleşimi olan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (De Waal vd., 2016). Dönüşümcü liderlik (Li vd., 2019), katılımcı liderlik (Fatima vd., 2017) veya etik liderlik (Iqbal vd., 2020) gibi popüler liderlik tarzlarını ve bunların arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, dijital liderliğe yönelik araştırmaların gerek nicelik gerekse nitelik bakımından yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle dijital liderlik anlayışının dijitalleşmeyi ne yönde şekillendirdiği, yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkileri gibi konuların henüz detaylı olarak araştırılmadığına vurgu yapılmaktadır (Mihardjo vd., 2019). Dijital liderliğe yönelik yapılan bazı araştırmalar, dijital liderliğin dijital öğretme ve öğrenmeyi geliştirdiğini ve teşvik ettiğini (Richardson vd., 2012), özellikle yüksek öğretim alanındaki uygulayıcıların ilgisini çektiğini (Antonopoulou, 2020; Yusof vd., 2019) ortaya koysa da yenilikçi iş davranışını teşvik etmede veya caydırmada dijital liderliğin rolünü anlamaya ilişkin araştırmalar oldukça az sayıdadır. Ayrıca, yenilikçi iş davranışı örgütsel başarıya ulaşmak için kritik bir faktör olduğundan, dijital liderliğin bu tür davranışları nasıl şekillendirdiği konusu, liderlik literatürüne teorik kanıt sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, dijital yetenekleri olan bir lidere sahip dijital organizasyon olmak, dünyadaki değişen çok kültürlü ağa hızlı tepkiler vererek organizasyonu sürekli değişime açık hale getirebilmektedir. Başka bir deyişle dijital liderlik yeteneği, çalışanları buldukları her zaman tüm yeniliklere hazır hale getirebilmektedir (Litvinenko, 2020).

Dijital olarak gelişmiş ve dijital örgüt kültürüne sahip organizasyonların dijital liderlere sahip olmasının en önemli gerçeği ve gerekliliği, ürün veya hizmet ne olursa olsun sektör içerisinde rekabet avantajı elde edebilmesidir. Çok farklı sektörlerde kendini gösterebilen bu üstünlüğe örnek olarak Erhan vd. (2022) tarafından tekstil sektöründe yapılan araştırma gösterilebilir. Bu üstünlük bu çalışmada tekstil sektörü içerisinde değerlendirilmekte ve incelenmektedir. Giysi çeşitleri veya stilleri toplumların tercihlerine göre şekillendiğinden, tekstil organizasyonları için en yeni ve trend tekstil ürünlerini yakalamak oldukça zor bir süreçtir. Spesifik olarak, bazı ülkelerde olduğu gibi, giysilerin pazarın taleplerini karşılamak için büyük bir dikkatle ve hızlı bir şekilde üretilmesi gerekmektedir. Bunun için de bol miktarda nakış veya yama gerekliliği bulunmaktadır. Araştırma sonucu, dijital teknolojilerin yardımıyla, dijital nakış teknikleri (Oliver, 2016) kullanılarak çalışanların yaklaşımlarının iyileştirilebilmesi ve giysilerin teknolojik tasarımlarına kendi hayal güçlerini yansıtabildiklerini ortaya koymaktadır. Kısaca dijital liderlik yaklaşımının, sektöre bağlı kalmaksızın, örgütlerde dijital kültürün yayılması ve benimsenmesinde önemli rol oynadığı vurgulanmaktadır.

Dijital liderler, dijital dönüşüm süreçlerini tutarlı bir şekilde yöneten, stratejik bir bakış açısıyla rekabet avantajı sağlayarak birçok liderlik yaklaşımını (dönüşümsel, işlemsel vb.) aynı anda benimseyebilen liderlerdir (Sow ve Aborbie, 2018). Mihardjo ve Sasmoko'ya (2019) göre dijital kültür ile dijital yeterliklerin bileşkesi olarak da ifade edilen dijital liderlik, Üst Kademeler Teorisi'ne dayanmaktadır. Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen bu teori, güçlü yöneticilerin örgütün stratejik kararlarını etkileyen ve uygulayan önemli bir faktör olduğunu ve gücün örgütlerin performansını ve başarısını doğrudan belirlemede dikkate alındığını belirtmektedir. Ayrıca teori, bu gücün liderlerin gelecekteki olaylarla ilgili bilgilerinden, doğru tahminlerinden, yetkinliklerinden, eğitim geçmişlerinden ve iş deneyimlerinden kaynaklandığını varsaymıştır. Böylece liderlerin dijital yetkinliklerinin örgütler ve çalışanlar için güç olduğu ifade edilebilmektedir.

El Sawy vd. (2016), dijital liderliği, işletme ve kurumsal ekosistemi için dijitalleşmenin stratejik başarısını sağlayan bir yaklaşım olarak görmektedir. Dış çevrenin belirsiz, karmaşık ve değişken olmasından dolayı dijital lider olabilmek için çevik, katılımcı, ağ oluşturabilme ve şeffaf liderlik sergileyebilme gibi özelliklere sahip olmanın oldukça önemli ve gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Petry, 2018). Çevik özellikler kritik konuları ve farklı senaryoları tanımlarken (Rigby vd., 2016), katılımcı özellikler bir organizasyondaki her şeyi bilemedikleri için çalışanların bilgilerini kullanmayı öngörmektedir (Pearce ve Conger, 2002). Dijital liderliğin sahip olması gereken tüm özellikleri ve tanımları, işletmelerin her türlü yönetim ve operasyon süreçlerinde güvene dayalı bir yaklaşıma sahip olduğunu da göstermektedir.

## 2.2. Dijital Örgüt Kültürü

Uygulayıcıların ve yönetim araştırmacılarının ilgisini çeken örgüt kültürü kavramı, insanların örgüt içerisindeki davranış biçimleri üzerinde doğrudan etkisi olan düşünme biçimlerinin ana kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Ke ve Wei, 2008). Örgüt kültürü aynı zamanda bir örgütün iş faaliyetlerini yürüttüğü inançlar, varsayımlar ve karmaşık değerler dizisi olarak da tanımlanmaktadır (Basu, 2015). Teknolojilerin ortaya çıkması ve dünya çapındaki büyük çevrimiçi iş faaliyetleri nedeniyle, kuruluşların kültürü dijital işyeri uygulamalarını içerecek şekilde genişlemektedir (Duer vd., 2018). Bu anlamda, dijital örgüt kültürü terimi, iş faaliyetlerinin dijital bir alanda düzenlenmesine ilişkin paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Dijital örgüt kültürü, dijital açıdan örgütsel yaşamın entegre bir parçası konumundadır (Ludolf vd., 2017; Taherdoost, 2018). İleri teknolojik çağ olarak da ifade edilen günümüzde, dijital örgüt kültürü kavramı genellikle dijital inovasyon ve çevrimiçi ekonomik faaliyetler konuları ile birlikte anılmaktadır (Muller vd., 2019; Svahn vd., 2017).

Dijital örgüt kültürü ile dijital yenilik arasındaki bağlantıya ilişkin tartışmada (Borda ve Bowen, 2019; Muller vd., 2019), dijital örgüt kültürünün, iş süreçlerine yeni yöntemler ve çözümler sağlayan dijital teknolojilerin uygulanması için önemli bir yaklaşım olduğu ortaya atılmıştır (Cohen, 2017; Zhen vd., 2021). Araştırmalar aynı zamanda dijital kültüre sahip organizasyonların dijital inovasyon eğilimlerinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

## 2.3. İç girişimcilik

İç girişimcilik, bireylere kendilerini istihdam eden organizasyon içinde ve organizasyon için yenilikçi ve girişimci olma fırsatları yaratan bir kavramdır. Bu nedenle iç girişimcilik, girişimciliğin yaratıcılığını ve heyecanını yakalamanın bir yolu olarak çalışanlara teşvik edilmektedir. Günümüzde her ne kadar dijitalleşme, yeni iç girişimcilik fırsatlarının yolunu açsa da dijital iç girişimcilerin mevcut organizasyonlardaki rolüne gösterilen ilgi halen sınırlı durumdadır (Pinchot ve Soltanifar, 2021).

İç girişimcilik, yeni girişimlerin peşinde olan firmaların zihniyetini ele alan ve girişimcilik faaliyetini araştırmak için yararlı bir çerçeve sağlayan bir terimdir. Çoğu araştırmacı bu terimi; planlama, analiz, karar verme, organizasyonun kültürü, değer sistemi ve misyon gibi önemli süreçleri tanımlamak için kullanmaktadır (Ginsberg, 1985; Knight, 1997; Hart, 1992). Bu bakışla iç girişimcilik, işletmelerin örgütsel amaçlarını hayata geçirmek, vizyonlarını sürdürmek ve rekabet avantajı(ları) yaratmak için kullandıkları firma düzeyinde bir strateji oluşturma süreci olarak da tanımlanabilir (Lumpkin ve Dess, 2015).

## 2.4. Dijital Liderlik ve İç girişimcilik

Dijital dönüşüm şu anda çok çeşitli işletmeleri etkiliyor olsa da, geleneksel endüstrilerde dijitalleşme ile iç girişimcilik ilişkisi hâlâ kısıtlı durumdadır. Bununla birlikte, iç girişimcilik, dijital liderliği benimsemiş organizasyonlarda üretim hızını artırmak, lojistiği kolaylaştırmak, süreçleri yönetmek, maliyetleri düşürmek, tedarik zincirlerini yönetmek, düşük maliyetli özelleştirmeyi desteklemek, riskleri yönetmek ve şirketlerin müşterilerle daha iyi ilişkiler kurmasını sağlamak gibi birçok önemli rol oynamaktadır. Bu fırsatları yakalamak için, en geleneksel üretim işletmelerinin bile dijital inovasyona elverişli sistemler başlatarak dijital örgüt kültürünü benimsemeleri gerekmektedir (Pinchot ve Soltanifar, 2021).

Deloitte (2019), dijital liderlerin teknoloji konusunda eksik olan ancak iç girişimciliğe yönelme potansiyeline sahip çalışanların üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. “Y kuşağı” olarak da ifade edilen bu tarz çalışanların beklentilerinin karşılanması durumunda dijital dönüşüm hızına ayak uydurabilecekleri ve iç girişim sürecine girebilecekleri vurgulanmaktadır. Bahsi geçen çalışanların beklentileri ise şu şekilde sıralanmıştır (Rossi 2019);

- Amaçlarına uygun işlere yönelme,
- 50 yaşından önce organizasyona ve dünyaya önemli bir katkı yapma şansı,
- Hangi projeler üzerinde çalışılacağını seçme özgürlüğüne sahip olma,
- İzin beklemenin neden olduğu sinir bozucu gecikmeler olmadan işleri hakkında hareket etme ve karar verme özgürlüğü,
- Kâr sağlamanın yanı sıra dünyayı daha iyi hale getirme arzusuyla uyumlu çalışma.

Yukarıda belirtilen durumlara rağmen aynı çalışmada; yine de şirketlerin birçok genç dijital girişimciyi işe alması, motive etmesi ve elde tutması dijital dönüşüm için önem arz ettiği ifade edilmektedir.

Dijital liderliğin, özellikle otokratik bir yönetim tarzından uzaklaşması, yaratıcılığı desteklemesi ve takipçilerinin yetenek ve fikirlerine daha fazla önem vermesinden dolayı iç girişimciliği destekleyen bir politika izlediği bilinmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Ibeh ve Young, 2001; Mandell, 2003; Dapper, 2019). Ayrıca dijital liderliğin demokratik olma boyutu, daha yüksek katılım düzeyi sunarak daha fazla iş takdirine ve yaratıcılığa ortam sağlamaktadır. Bu boyut, organizasyonun iç girişimciliği odaklanmasına daha çok imkan tanımaktadır. Örgütsel değerlerin düzenlenerek iç girişimci amaç ve davranışlara yönelmelerinde ve iç girişimci uygulamalara önem verebilmelerinde, dijital liderliğin demokratik ve katılımcı boyutlarının önemli bir yeri vardır.

Dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik tarzının değişim ve yenilik temelli oluşu ve gelişimsel odağı göz önüne alındığında örgütte iç girişimciliği özellikle yenilikçilik ve proaktifliğe dair olumlu tutumu nedeniyle etkilemektedir (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlik ve dijital liderliğin birçok konuda benzerlik gösterdiği (Ardi vd., 2020) gerçekliğinden yola çıkarak örgüt içerisinde iç girişimciliğin dijital liderlik ile de aynı olumlu ilişki içinde olabileceği ifade edilebilir.

Dijital liderliğin önemli unsurlarından olan değişim ve yenilik odaklı olmak (Salamzadeh vd., 2023); yalnızca genel organizasyon hedeflerine odaklanmak değil, aynı zamanda astların veya çalışanların yetenek, beceri ve yaratıcılık düzeylerini tanıyan, destekleyen ve geliştiren bir yönelimi benimsemesini de sağlamaktadır. Ayrıca bu unsurlar dijital liderliği, benzersiz ve yenilikçi süreçler kullanarak pazar veya müşteri taleplerini karşılamaya, hedeflere ulaşabilmek için cesur önlemler ve teknikler benimsemeye ve kullanmaya da yönelmektedir. Aynı zamanda organizasyonu faaliyet gösterilen pazar içerisinde yüksek agresif rekabet gücünü sürdürmeye yönelik ederek örgütsel hedeflere odaklanmayı desteklemektedir. Bu durumlar, örgütte iç girişimcilik için önemli bir zemin hazırlamaktadır.

Hanandeh vd. (2023), tarafından yapılan nicel araştırma, dijital liderliğin iç girişimciliği doğrudan etkilediğini ve organizasyonu girişim yönünde teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma ayrıca, dijital liderliğin göstergelerinden olan iletişimci, işbirlikçi ve yaratıcı olma (ortak) hususlarının iç girişimcilik motivasyonunu artırarak bu konudaki yönelimi olumlu olarak etkilediğini vurgulamaktadır.

## 2.5. Dijital Liderlik ve Dijital Örgüt Kültürü

Teguh vd. (2022) tarafından dijital örgüt kültürünün gelişimini etkileyen hususların belirlenmesi amacıyla dijital örgüt kültürünü konu alan bilimsel makalelerin incelenmesiyle yapılan çalışmada; fonksiyonlar arası işbirliği, dijital liderlik, dijital inovasyon kültürü, çalışanların dijital becerileri, dijital teknoloji değişim yönelimi, risk alma ve esneklik çevikliği faktörleri arasında dijital liderliğin fonksiyonlar arası işbirliğinden sonra dijital örgüt kültürü gelişimini destekleyen en önemli faktör olduğu belirlenmiştir.

Dijital örgüt kültürünü, organizasyonlarda dijital teknolojinin kullanımını destekleyen, teşvik eden ve sürdüren örgütsel bir faktör olarak tanımlayan Saputra ve Saputra (2020), bu faktördeki gelişimin, dijital liderliğin ve çalışan yetkinliğinin gelişmesinde de etkili olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmalar dikkate alındığında özetle dijital liderlik ve dijital örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkinin çift yönlü ve pozitif olduğu söylenebilir.

Dijitalleşme, insanlar ve kuruluşlar arasındaki bilgi alışverişi sürecini değiştirmekte ve dönüşüm süreçlerinin uygulanmasına katkıda bulunan bir dijital örgüt kültürü sistemi oluşturmaktadır (Teguh vd., 2022). Organizasyonlar, personelin dijital yetkinliğini artırarak, örgüt kültürünü dijital örgüt kültürüne doğru çevirerek, dijitalleşme liderleri ve ekibi oluşturması ve bu yöndeki yetenekleri organizasyona çekerek ve elde tutması ve bir işletme dijital dönüşüm stratejisi geliştirmesi oldukça önemli bir konudur (Chernyavskaya ve Yakhievna, 2021). Bu sayede hem günümüz işletmelerinin en çok aradığı ve ihtiyaç duyduğu dijital liderlik yetkinliğine sahip zihinlerin yetiştirilmesi hem de sürdürülebilir bir dijital örgüt kültürü oluşturulması sağlanarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılabilecektir.

## 2.6. Dijital Örgüt Kültürü ve İç girişimcilik

Son otuz yılda popülerlik kazanan iç girişimcilik kavramı, özellikle dijital örgüt kültürüne odaklanan işletmelerde girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. Ooi vd. (2020), iç girişimciliğin işletme içindeki yenilikçi

faaliyetleri içeren ve yeni ürün veya hizmetlerin yaratılmasına yardımcı olan girişimciliğin bir alt alanı olduğunu iddia etmektedir. Bu durum aynı zamanda şirketin rekabetçi konumunu güçlendirmeye de yardımcı olmaktadır. Mason vd. (2020), tarafından yapılan çalışmada ise iç girişimciliğin genellikle işletmenin temel olmayan faaliyetlerine odaklandığı ve dijital örgüt kültürüne daha mesafeli olduğu vurgulanmaktadır.

Bir organizasyon içinde iç girişimciliğe odaklanmak, rekabet avantajı elde etmek için önemli olmakla birlikte, etkili bir dijital örgüt kültürünün sürdürülmesini de gerektirmektedir. Ciu vd. (2018), işletmede iç girişimciliğin sağlanabilmesi için esnek bir dijital örgüt kültürünün benimsenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bunun nedenini ise; işletme tarafından sunulan yeniliklerin, büyük ölçüde, belirli iç ve dış değişikliklere uyum sağlama yeteneğine bağlı olduğu şeklinde açıklamıştır.

Dijital örgüt kültürünün iç girişimciliği etkileyebilecek bir diğer önemli unsuru, kuruluş içindeki tutarlılıktır. Bir organizasyonun iç girişimciliğe odaklanabilmesi için kurum içindeki tutarlılık son derece önemlidir. İş faaliyetleri ile iç yönetim sistemi arasında sorunsuz bir entegrasyonun sağlanmasına ihtiyaç vardır. Uygun izleme ve entegrasyonun yardımıyla firma, uzun vadeli başarıyı sağlamak için nihai olarak önemli olan iç girişimciliği başarabilir (Chen vd., 2019).

Örgüt kültürü ile iç girişimcilik ile arasında bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Schumpeter, 1983; Mudjijah vd., 2022; Liu vd., 2021). Girişimcilik çalışmalarında örgüt kültürü, girişimci karar vermenin temel öncüsü olarak kabul edilmektedir (Schumpeter, 1983). İç girişimciliği desteleyen inovatif bir dijital örgüt kültürü için aşağıdaki hususlar gereklidir (Mudjijah vd., 2022):

- Yöneticilerin risk alma yeteneği,
- Yaratıcılığı teşvik etme,
- Yenilikçi bir kültür oluşturma aşamalarına tüm çalışanların katılımı,
- Hem yöneticilerin hem de çalışanların eylemlerde sorumluluk almaları,
- Çalışanların ilgi alanlarını geliştirmelerine imkân tanıma,
- Çalışanların becerilerini kullanmalarına olanak tanıma

Dijital örgüt kültürü, iç girişimciliği teşvik ederek bir şirketin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilecek kritik bir stratejik kaynak olarak görülmektedir (Rauch, 2009). Ayrıca dijital örgüt kültürü, çalışanların özgürce düşünmelerine imkân tanıyarak yenilikçi bir zihniyet oluşturmalarına, yeni çalışma, üretme ve yaratıcı düşünme yolları yaratmalarına, daha fazla fikir alışverişinde bulunmalarına ve girişimci davranış geliştirmelerine olanak tanıyarak iç girişimciliği önemli ölçüde desteklemektedir. İç girişimcilik kavramına yönelik birçok araştırmaya göre, dijital örgüt kültürü, girişimci karar vermenin çok önemli bir öncülü konumunda olup organizasyonların iç girişimcilik süreçlerine de önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Krzakiewicz ve Cyfert, 2019). Huey ve Zaman (2009), çalışmalarında dijital örgüt kültürünün, iç girişimciliğe öncülük edebilen bir unsur olan örgütsel bağlılık ile dijital liderlik ilişkisinin düzenlenmesinde aracı olarak önemli bir rol aldığını ortaya koymuştur.

Yukarıda da ifade edildiği gibi literatür incelenmiş ve bu doğrultuda aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Dijital liderlik iç girişimciliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: Dijital liderlik dijital örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>3</sub>: Dijital Örgüt kültürü iç girişimciliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

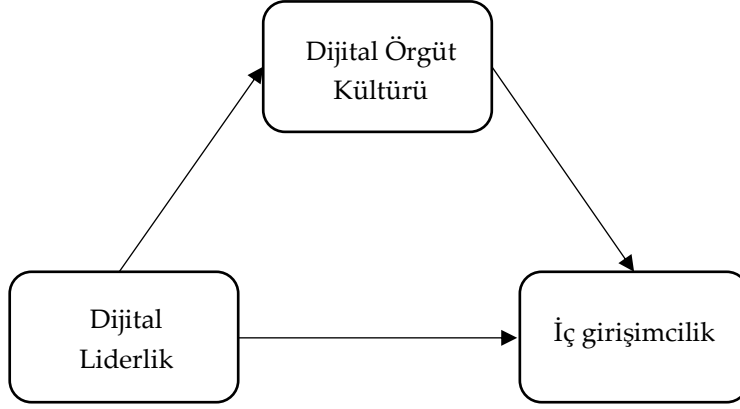
H<sub>4</sub>: Dijital liderliğin iç girişimciliği etkisinde dijital örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

Belirtilen hipotezler Yöntem kısmında analiz edilecektir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada dijital liderlik, dijital örgüt kültürü ve iç girişimciliği içeren kavramsal bir model önerilmiştir. Önerilen modelde birden fazla değişken arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlandığı için araştırmada ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir (Şimşek, 2018). Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Evren ve Örneklem

Öncelikle araştırmanın yapılabilmesi için Dünya Barış Üniversitesi (30.03.2023/WPU-ETK-2023-03) Etik Kurulundan gerekli etik izinler alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara’da savunma sanayi sektöründe faaliyetini sürdüren bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninin net olarak tespit edilebilmesi için insan kaynakları müdürü ile görüşülmüş fakat gizliliğin korunması adına çalışan sayısı verilmemiştir. Bu nedenle araştırma evrenini tespit etmek mümkün olmamıştır. Bununla birlikte evreni temsil edebilecek gerekli örneklem sayısının belirlenmesinde madde-örneklem katsayısı sıklıkla kullanılmaktadır. Şencan ve Fidan (2020:660) çalışmada kullanılan ölçeklere ait ifade toplamın 5 katının yeterli olabileceğini, 10 katının ise kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde 25 ifade bulunmaktadır. Dolayısı ile 250 örneklemin kabul edilebilir bir değer olduğu görülmektedir.

Katılımcılara 350 adet anket formu dağıtılmış olup, 273 yanıtlanmış anket formu elde edilmiştir. Anketler katılımcılara kolayda örnekleme yöntemiyle uygulanmıştır. Geri alınan anketler incelendiğinde 11 anketin uygun doldurulmadığı ve eksik verilerin çok olduğu tespit edilmiş, bu nedenle de araştırmadan çıkarılmıştır. 262 geçerli anket verisinin, madde-örneklem katsayısı bağlamında düşünüldüğünde kabul edilebilir sınırlar dâhilinde evreni temsil etme yeterliliğinin olduğu değerlendirilmektedir (Şencan ve Fidan , 2020: 660).

Katılımcıların demografik yapıları incelendiğinde; 183 erkek, 79’u kadındır. Bu katılımcılardan 27’si 30 yaş altı, 144’ü 31-40 yaş aralığında, 53’ü 41-50 yaş aralığında, 38’si ise 51 yaş ve üstündedir. 78 katılımcı 4 yıl ve altında iş tecrübesine sahip iken, 133 katılımcı 5- 10 yıl, 51 katılımcı ise 11 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahiptir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler anket formları kullanılarak elde edilmiştir. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklerin tespit edilmesi için kapalı uçlu üç soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırma hipotezlerin test edilmesi için kullanılan ölçeklere ait 25 ifade bulunmaktadır.

İkinci bölümde yer alan ifadeler 5’li Likert tipinde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir (5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum). 6 ifadeden oluşan Dijital Liderlik Ölçeği Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilmiş ve Sürücü vd. (2022) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 15 ifadeden oluşan İç girişimcilik Ölçeği Arslanoğlu’nun (2018) doktora çalışmasında geçerlik ve güvenilirliğini test ettiği ölçektir. 4 ifadeden oluşan Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği ise Zhen vd.’nin (2021) araştırmasında kullandığı ölçektir. Bu ölçeğin Türkçeye çevirisinde Brislin vd. (1973) tarafından önerilen 5 aşamalı yöntem uygulanmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 23 ve AMOS 18 Paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri belirlemek için frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonrasında değişkenlere ait ölçeklerin geçerlik

ve güvenilirlik testleri, korelasyon analizi ve son olarak hipotezlerin test edilmesi için regresyon (Process Macro) analizi yapılmıştır.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Geçerlilik ve güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerin sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Geçerlilik ve Güvenirlik

Değişkenler	Faktör Yüğü	AVE	Cronbach Alfa	Cr
<b>Dijital Liderlik</b>				
DL1: Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünmektedir.	0,601			
DL2: Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.	0,725			
DL3: Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip etmektedir.	0,800			
DL4: Yöneticim, birimimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişmesinde katkı sağlamaktadır.	0,816			
DL5: Yöneticim, başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilmektedir.	0,825			
DL6: Yöneticimin, dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.	0,798			
		0,585	0,881	0,893
<b>Dijital Örgüt Kültürü</b>				
DGK1: İnovasyon ve dijital dönüşüme yönelik girişimlerde ekiplerimiz fonksiyonel olarak iş birliği yapmaktadır.	0,868			
DGK2: Örgüt kültürümüz içinde dijital teknoloji değişikliklerine yönelik açık bir yönelim vardır.	0,888			
DGK3: Dijital inovasyon ve değişim kültürü, organizasyon içinde doğal bir süreç olarak yer almaktadır.	0,765			
DGK4: Organizasyonum, çalışanların önerilerini dikkate alarak dijital stratejisini personel ile paylaşmaktadır.	0,873			
		0,722	0,865	0,912
<b>İç Girişimcilik</b>				
İÇ1: Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	0,517			
İÇ2: İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	0,621			
İÇ3: İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	0,666			
İÇ4: Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	0,655			
İÇ5: Araştırma geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	0,769			
İÇ6: İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	0,724			
İÇ7: Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	0,638			



İÇ8: İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	0,729		
İÇ9: İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	0,688		
İÇ10: İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.	0,729		
İÇ11: Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	0,587		
İÇ12: Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	0,821		
İÇ13: Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	0,715		
İÇ14: İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken, üstlerime danışmadan karar alabilirim.	0,786		
İÇ15: İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken, standart hastane prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	0,688		
		0,480	0,825 0,928

Cr: Bileşik Güvenilirlik; AVE: Çıkarılan Ortalama Varyans.

Güvenirliğin tespiti için iç tutarlılığın göstergesi olan Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerleri kontrol edilmiştir. Bu değerlerin 0,7 ve üzerinde olması ölçeklerin iç tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü, Şeşen, ve Maslakçı, 2023). Araştırmadaki ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleri; 0,881, 0,865, 0,825, birleşik güvenilirlik değerleri ise 0,893, 0,912 ve 0,928 olarak ölçülmüştür. Bu bulgular ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçekteki ifadelerle ait faktör yükleri 0,4 ve üzerindedir. Bu değerler ölçekteki ifadenin faktörü iyi temsil ettiğini göstermektedir (Sürücü vd., 2023). Ayrıca AVE değerlerin birleşik güvenilirlik değerinden düşük olması ve AVE değerlerin 0,5' den büyük veya bu değer çok yakın olması da ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü vd., 2023). İlave olarak AVE'nin karekök değerinin ilgili değişkenler arasındaki çapraz korelasyon katsayısından yüksek olması da geçerliliği doğrulamaktadır (bkz. Tablo 2).

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunun tespit edilmesinden sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Hangi analiz yöntemin uygulanacağına karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin dağılımı konusunda bilgi vermektedir. Verilerin normal dağılıma sahip olması için bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması beklenmektedir (Sürücü vd., 2023; Tabachnik ve Fidell, 2013). Tablo 2'de sunulan değerler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir. Bu nedenle korelasyon analizinde Pearson kat katsayıları dikkate alınmıştır.

**Tablo 2.** Ortalama, Standart Hata, Korelasyon, Çarpıklık ve Basıklık

Değişkenler	Ort.	Sh.	1.	2.	3.
1. Dijital Liderlik	3,12	0,719	(0,764)		
2. Dijital Örgüt Kültürü	3,29	0,871	0,460**	(0,850)	
3. İç girişimcilik	3,49	0,864	0,372**	0,337**	(0,692)
Çarpıklık			1,315	-1,021	-0,426
Basıklık			0,598	0,429	0,688

\*\* p<0,05, Parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir.

Tablo 2'deki bulgular, dijital liderliğin dijital örgüt kültürü ( $r=460$ ,  $p<0,05$ ) ve iç girişimcilik ( $r=0,372$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca dijital örgüt kültürü de iç girişimcilik ( $r=337$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Literatür, korelasyon değerinin 0,3'den küçük olması durumunda değişkenler arasında zayıf bir ilişki, 0,3-0,5 arasında olması durumunda değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki, 0,5'ten büyük olması durumunda ise değişkenler arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğunu belirtmektedir (Heale ve Twycro, 2015: 67; Sürücü vd., 2023). Bu durumda dijital liderliğin dijital örgüt kültürü ve iç girişimcilik ile orta düzeyde ilişkisi vardır. Ayrıca dijital örgüt kültürünün iç girişimcilik ile de ilişkisinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

### 4.3. Aracı Etki Analizi

Dijital liderliğin iç girişimciliğe etkisinde dijital örgüt kültürünün aracı rolünü test etmek için SPSS Process Model 4 kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Aracılık Test Sonuçları

	Dijital Örgüt Kültürü				İç girişimcilik			
	$\beta$	S.H	LLCI	ULCI	$\beta$	S.H	LLCI	ULCI
Dijital Liderlik	0,4852	0,0476	0,3643	0,5482	0,2893	0,0542	0,2153	0,4092
Dijital Örgüt Kültürü					0,2141	0,0558	0,1042	0,3239
R <sup>2</sup>		0,2301				0,1821		
Toplam Etki					0,4139	0,0412	0,2211	0,5510
Direk Etki					0,2893	0,0542	0,2153	0,4092

Dolaylı Etki

Dijital Liderlik → Dijital Örgüt Kültürü → İç girişimcilik  
 $\beta=0,1246$ , CI [0,0773, 0,2351],  $p<0,05$

Tablo 3'deki sonuçlar dijital liderliğin dijital örgüt kültürü ( $\beta=0,4852$ , CI [0,3643, 0,5482],  $p<0,05$ ) ve iç girişimcilik ( $\beta=0,2893$ , CI [0,2153, 0,4092],  $p<0,05$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca dijital örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerindeki etkisi de anlamlıdır ( $\beta=0,2141$ , CI [0,1042, 0,3239],  $p<0,05$ ). Zira LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 (sıfır) değeri bulunmamaktadır. Elde edilen bulgular Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3'ün desteklendiğini göstermektedir.

Son olarak dijital örgüt kültürünün aracı rolünün olup olmadığını değerlendirmek için dijital liderliğin iç girişimcilik üzerindeki dolaylı etkisi kontrol edilmiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olması ( $\beta=0,1246$ , CI [0,0773, 0,2351],  $p<0,05$ ), dijital liderliğin iç girişimcilik etkisinde dijital örgüt kültürünün aracı rolünü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu da Hipotez 4'ün desteklendiğini göstermektedir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve savunma sanayi sektöründe yer alan bir işletmeye ait çalışanlar örneklem olarak alınarak, dijital liderliğin iç girişimciliğe doğrudan ve dijital örgüt kültürü aracılığı ile etkisi incelenmiştir. Daha önce bu üç kavramın kendi aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı doğrudan literatür karşılaştırılması yapılamamıştır.

Elde edilen verilerin analizleri sonrasında dijital liderliğin dijital örgüt kültürü ve iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca dijital liderliğin iç girişimciliğe olan etkisinde dijital örgüt kültürünün aracı rolünün olduğu da tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer iki hipotezinde yer alan dijital liderliğin dijital örgüt kültürü ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerinin ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca dijital örgüt kültürünün iç girişimcilik ile de ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonunda araştırma hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir. Buna göre işletmeler dijital liderliğe önem vererek iş süreçlerine bu önemli kavramı dâhil ettikçe iç girişimcilik konusunda da önemli ve olumlu yönde adımlar atmaktadır. Literatürde benzer çalışmalar incelendiğinde dijital liderliğin yenilikçiliğe ve yaratıcılığa açık oluşu benzer şekilde organizasyonların iç girişimcilik yönünü olumlu olarak etkilediği ve bu kavramların bir araya geldiği organizasyonların da dijital örgüt kültürüne sahip olabildikleri

görülmektedir (Dapper, 2019; Ardi vd., 2020; Hanandeh vd. 2023; Saputra ve Saputra, 2020; Liu vd., 2021; Krzakiewicz ve Cyfert, 2019). Bu yönüyle belirtilen çalışmalara da bakıldığında, dijital liderliğin örgüt kültüründeki teknolojik gelişmeleri ve iç girişimcilik yeteneklerini bu araştırma sonuçlarına benzer olarak desteklediği görülmektedir. Savunma sanayi sektöründe yer alan çalışanlardan alınan verilere göre dijital liderliğin dijital örgüt kültürünü de doğrusal olarak etkilediği görülmektedir. Buna göre dijital liderlik yaklaşımını destekleyen örgütlerde dijital örgüt kültürünün de geliştiği değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle dijital liderlik anlayışı, dijital inovasyon ve değişim kültürü temellerine dayanan dijital örgüt kültürünü desteklemektedir.

Staub vd. (2019) tarafından yürütülen çalışmanın perspektifinden dijital örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerindeki etkisine bakıldığında ise diğer hipotezlerde olduğu gibi pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iç girişimcilik ile dijital liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşü de hâkimdir. Dijital liderler, etkili ve yenilikçi süreçler ve ürünler yaratma sürecinin dijital liderlik tarzından olumlu yönde etkilendiği de görülebilmektedir. Bu durum, iç girişimcilik hedeflenerek oluşturulmak istenen inovatif bir dijital örgüt kültürü özelliklerinden; yöneticilerin risk alma yeteneği, yaratıcılığın teşvik edilmesi, yenilikçi bir kültür oluşturma aşamalarına tüm çalışanların katılımının sağlanması, yöneticilerin ve çalışanların iş süreçlerinde aynı anda sorumluluk almaları ve çalışanların ilgi alanlarını geliştirmelerine imkân tanıma konularının gerekliliğini de desteklemektedir. Kısaca bu konuların bir organizasyonda görülebilmesi için dijital örgüt kültürü ile iç girişimciliğin aynı anda görülmesi gereklidir.

Gerek bu çalışmada gerekse literatürde yer alan dijitalleşme merkezli çalışmalarda, dijitalleşme ile birlikte ortaya çıkan kavramların birbirleri ile genellikle etkileşim içinde oldukları ve bu etkileşiminde olumlu yönde olduğu görülmektedir (Jagadis en vd., 2022). Bunun yanı sıra yine bu değişkenlerin aracı olduğu çalışmalarda da benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Benzer olarak bu çalışmada dijital liderliğin iç girişimciliğe etkisinde dijital örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiş ve sonucun olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma çerçevesinde dijital liderlik uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve bu etki neticesinde çalışanların yaratıcı çözüm ve öneriler sunarak işletmeye rekabet avantajı sunacak iç girişimcilik faaliyetlerini geliştirdiği tespit edilmiştir.

Günümüzde önemi giderek artan dijital liderlik kavramının örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde son derece önemli ve aranan bir unsur olduğu birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da ortaya konulmuştur. Bu durum, dijitalleşme çağı olarak da ifade edilen günümüzde işletmelerin dijital örgüt kültürünü benimseyip, girişimciliğe yönelmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için dijital liderlik yaklaşımını benimsemelerinin önemini de vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın ele aldığı değişkenler itibarıyla günümüz işletme ve akademik dünyasına önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Öncelikle çalışma literatürde yeni olan dijital liderlik ve dijital örgüt kültürü kavramlarının incelenmesi ve ampirik sonuçlar sunması yönü ile önemli teorik katkılar sunmaktadır. Ayrıca günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası alanda çok kritik bir gündemi olan savunma sanayi sektörü özelinde dijital liderlik, örgüt kültürü ve iç girişimcilik eğilimini incelemesi, şirketlerin ve genel ölçekte ülkelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir farkındalık yaratmaktadır.

Bu çalışmanın bulgularının yanı sıra işletme yönetimi disiplinine ait literatürün en popüler konularından birisi olan dijitalleşme kavramına yönelik gelecek çalışmalara da ışık tutması amaçlanmıştır. Bu kapsamda gelecekte araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalarda, dijital liderlik ile iç girişimcilik ve dijital örgüt kültürü arasında ilişkinin farklı örneklem ve analiz teknikleriyle incelenmesinin bu konunun pekiştirilmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca başta dijital liderlik olmak üzere bu çalışmada ele alınan diğer iki değişkenin, dijitalleşme sürecini destekleyen diğer konular (dijital insan kaynakları yönetimi, dijital itibar, dijital inovasyon vb.) ile birlikte ele alınmasının, literatürü daha zengin hale getirebileceği ve işletme dünyasına daha faydalı öncüller ortaya koyacağı değerlendirilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Aldrich, H. E., & Waldinger, R. (1990). Ethnicity and entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 16(1), 111-135.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. *Sustainability*, 14(9), 5160.
- Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259-277.
- Arslanoğlu, A. (2018). İçsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinde iç girişimcilik ve kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M., (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *J. Small Bus. Manager.* 47 (4), 443–464.
- Bass B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications 3rd edition. NY: Free Press
- Basu, K. K. (2015). Organisational culture and leadership in ERP implementation. *International Journal of Strategic Change Management*, 6(3-4), 292-313.
- Borda, A., & Bowen, J. P. (2019). Smart cities and digital culture: Models of innovation. *Museums and Digital Culture: New Perspectives and Research*, 523-549.
- Brislin, R. W., Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). Cross-cultural research methods. Vol. 11, New York: J. Wiley
- Chen, J., Jiao, L. & Harrison, G. (2019). Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. *Australian Journal of Public Administration*, 78(3), 432-448.
- Chernyavskaya, S.A. & Yakhievna, F. (2021). Digital corporate culture is an element of the transformation of the organization in the context of digitalization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 3945. doi:10.47750/cibg.2021.27.02.403
- Cohen, B., Amorós, J. E., & Lundy, L. (2017). The generative potential of emerging technology to support startups and new ecosystems. *Business Horizons*, 60(6), 741-745.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>.
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Fernández-Escobedo, R. (2019). Effects of entrepreneurial orientation on business performance: The mediating role of customer satisfaction—A formative-Reflective model analysis. *SAGE Open*, 9(2), 2158244019859088.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B.A., Fernhaber, S.A., (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *J. Bus. Venturing* 29 (4), 511–524.
- Dapper, R. E. E. (2019). Leadership styles and entrepreneurial orientation. *Leadership*, 11(8), 88-94.

- De Waal, B., Van Outvorst, F. and Ravesteyn, P. (2016), Digital leadership: the objective – subjective dichotomy of technology revisited, *12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*, (November), pp. 52-61.
- Del Rosario, R. S. M., & René, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80.
- Deloitte. (2019). 2020 global health care outlook. Laying a foundation for the future. Available at: <https://web.archive.org/web/20200502194143/https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/GLOB22843-Global-HC-Outlook/DI-Global-HC-Outlook-Report.pdf>. (Erişim tarihi: 20 Mart 2023)
- Doshmanli, M., Salamzadeh, Y., & Salamzadeh, A. (2018). Development of SMEs in an emerging economy: does corporate social responsibility matter?. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(2), 168-191.
- Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2018). What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies. In Proceedings of the 51st Hawaii *International Conference on System Sciences*, Hilton Waikoloa Village, HI, USA, 3–6 January 2018; pp. 5126–5135.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic information management* (pp. 174-201). Routledge.
- Elidjen, L. W., & Rukmana, R. A. (2019). Intervening role of innovation management on relationship between digital leadership and dynamic capability accelerated by collaboration. *focus*, 6(1).
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Fadda, N., Sørensen, J.F.L., (2017). The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 29 (6), 1684–1702.
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model. *Business & Economic Review*, 9(4), 139-156.
- Ginsberg, A. (1985). Measuring changes in entrepreneurial orientation following industry deregulation: the development of a diagnostic instrument. *Proceedings of the International Council of Small Business*, 50–57.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hanandeh, A., Altaher, A., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575-582.
- Harsanto, B., Roelfsema, H. (2015). Asian leadership styles, entrepreneurial firm orientation and business performance. *Int. J. Entrepreneurship Small Bus.* 26 (4), 490–499.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence Based Nursing*, 18(3), 66-67.
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2021). Digitalization, entrepreneurial orientation & internationalization of micro-, small-, and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(4):5-17.
- Hoque, A. S. M. M. (2018). The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*, 2(1), 1-14.

- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Ibeh K. & Young S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act: an empirical study of Nigerian firms. *Europe. J. Market.* 35(6), 566-586
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 68.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Jagadisen, M. S., Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A., and Palalić, R. (2022). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: a study in Malaysian context. *Period. Eng. Nat. Sci.* 10, 195–211. doi: 10.21533/pen.v10i1.2237
- Jogaratham, G., (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: evidence from the restaurant industry. *Int. J. Hosp. Manage.* 60, 104–113.
- Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision support systems*, 45(2), 208-218.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Niemand, T., Hensellek, S., & de Cruppe, K. (2021). A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. *Journal of Business Research*, 125, 508-519.
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2019). Strategic orientations of the organization-entrepreneurial, market and organizational learning. *Management*, 23(1), 7-19.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
- Litvinenko, V. S. (2020). Digital economy as a factor in the technological development of the mineral sector. *Natural Resources Research*, 29(3), 1521-1541.
- Liu, C. H. S., & Lee, T. (2019). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 278-286.
- Liu, C. H. S., Liu, H. H. J., & Ng, Y. L. (2021). Investigation of entrepreneurial orientation development with airline employees: Moderating roles of a cooperation-competition mechanism. *Journal of Air Transport Management*, 94, 102074.
- Liu, C.H., Lee, T. (2015). Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital, and knowledge management. *Int. J. Hosp. Manage.* 46, 138–150.
- Liu, C.H.S., Fang, Y.P. (2016). Night markets: entrepreneurship and achieving competitive advantage. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 28 (11), 2374–2398.
- Ludolf, N. V. E., do Carmo Silva, M., Gomes, C. F. S., & Oliveira, V. M. (2017). The organizational culture and values alignment management importance for successful business. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 272-280.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2015). Entrepreneurial orientation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.

- Mandell, B. (2003). A question about women and the leadership option, in Rhode, D. (Ed.), *The differencedifference makes*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Mason, C. M., Box, P. J. & Burns, S. M. (2020). Research data sharing in the Australian national science agency: Understanding the relative importance of organisational, disciplinary and domain-specific influences. *Plos One*, 15(8), e0238071.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Mudjjah, S., Surachman, S., Wijayanti, R., & Andarwati, A. (2022). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Talent Management on Business Performance of the Creative Industries in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 9, 105-119.
- Muller, S. D., Obwegeser, N., Glud, J. V., & Johildarson, G. (2019). Digital innovation and organizational culture. *Scand. J. Inf. Syst*, 31, 3-34.
- Oliver, K. M. (2016). Professional development considerations for makerspace leaders, part one: Addressing “what?” and “why?”. *TechTrends*, 60, 160-166.
- Ooi, S. K., Ooi, C. A. & Memon, K. R. (2020). The role of CSR oriented organisational culture in eco-innovation practices. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(5), 538-556.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Perera, D. N., Nag, D., & Venkateswarlu, P. (2019). A Study on the Relationship of Entrepreneurial Orientation and Business Performance in the SMEs of Kurunegala District in Sri Lanka. *Theoretical Economics Letters*, 9(7), 2324-2336.
- Petry, T. (2018). Digital leadership. Knowledge management in digital change: New findings and practical cases, 209-218.
- Pinchot, G., & Soltanifar, M. (2021). Digital intrapreneurship: The corporate solution to a rapid digitalisation. *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society*, 233-262.
- Pisano, G. P. (2015). A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (16-036).
- Pittino, D., Martínez, A.B., Chirico, F., Galván, R.S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *J. Bus. Res.* 84, 312–326.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Richardson, J. W., Bathon, J., Flora, K. L., & Lewis, W. D. (2012). NETS• A scholarship: A review of published literature. *Journal of Research on Technology in Education*, 45(2), 131-151.
- Rigby, D.K., Sutherland, J. and Takeuchi, H. (2016), Embracing agile, *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product–market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 20(7), 655-670.
- Rossi, R. (2019). Understanding millennials’ and technology’s role in the workforce, part one. *Forbes*.<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil//07/03/understandingmillennials-and-technologys-role-in-the-workforce-part-one/#318e5e820344>. (Erişim tarihi: 20 Mart 2023)
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L. P., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*, 100, 86-99.

- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter?. *International journal of knowledge-based development*, 10(3), 276-292.
- Salamzadeh, Y., Vardarlıer, P., & Teoh, A. P. (2023). Digital leadership: Competencies, business models, systems, strategies and platforms. *Frontiers in Psychology* (Erişim Tarihi: 27 Şubat 2023). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1137894/full>
- Saputra, N., Saputra, A.M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context, *GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review*, 8(4): 208 – 216.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Jossey-Bass business & management series). Jossey Bass Incorporated.
- Schumpeter, J.A. (1983). American institutions and economic progress. *J. Inst. Theor. Econ.* 139, 191–196.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Staub, S., Nart, S., & Dayan, H. (2019). The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Topkapi, Istanbul. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1940008.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2023). Regression, Mediation/Moderation, and Structural Equation Modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro. Livre de Lyon, France
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038-1050.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms. *MIS quarterly*, 41(1), 239-254.
- Şencan, H. ve Fidan, Y. (2020), Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin SPSS, FACTOR ve PRELIS Yazılımlarıyla Sınanması, *BMIJ*,8(1): 640-687
- Şimşek, A. (2018). Araştırma Modelleri.Şimşek, A. (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (ss. 80-107). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını
- Taherdoost, H. (2018). A review of technology acceptance and adoption models and theories. *Procedia manufacturing*, 22, 960-967.
- Teguh, M. J., Noermijati, N., Moko, W., & Rofiaty, R. (2022). Exploring Characteristics of Digital Organizational Culture in Post COVID-19: A Systematic Literature Review. *In Journal of International Conference Proceedings (JICP)* 5(2), 38-51.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng.* 8(9).
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628-2641.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720.
- Zupancic, T., Herneoja, A., Schoonjans, Y., & Achten, H. (2018). A research framework of digital leadership. *Computing for a better tomorrow*, 2, 641-646.