

ÖRGÜTSEL HAZIRLIK VE YENİLİKÇİLİĞİN DİJİTAL DEĞİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ

Salih Zeki İMAMOĞLU¹
Hülya TÜRKCAN²
Abdül Samed AKAR³

Makale İlk Gönderim Tarihi / First Received: 06.06.2023

Makale Kabul Tarihi /Accepted: 19.06.2023

Atf/©: İmamoğlu, S.Z., Türkcan, H., & Akar, A.S. (2023). Örgütsel hazırlık ve yenilikçiliğin dijital değişim üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları ve Uygulamaları Dergisi*, 2(1), 12-23

Özet

Dijital teknolojilerin ortaya çıkması ve gelişmesiyle tüm dünyayı etkisi altına alan dijitalleşme, firmalar için kaçınılmaz bir değişimi gerekli hale getirmiştir. Dijital değişim firmaların tüm faaliyetlerinde, değer yaratma biçimlerinde, müşteri ilişkilerinde ve iş modellerinde köklü bir dönüşümü gerektirmektedir. Ancak dijital değişimin sunduğu pek çok avantaj olsa da aynı zamanda riskli, karmaşık ve maliyetli bir süreci vardır. Dolayısıyla başarılı bir dijital değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği ve hangi faktörlerin doğru bir uygulama için etkili olduğu konusu hem araştırmacılar hem de yöneticilerin ilgi duyduğu bir konu haline gelmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı örgütsel hazırlık, yenilikçilik ve dijital değişim arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma kapsamında Kocaeli’nde bulunan ve üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yönetici pozisyonunda görev yapan 233 kişiden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel hazırlığın hem yenilikçilik hem de dijital değişim ile pozitif ilişkili olduğu ve yenilikçilik ile dijital değişim arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Hazırlık, Yenilikçilik, Dijital Değişim

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL READINESS AND INNOVATIVENESS ON DIGITAL CHANGE

Abstract

Digitalization, which has influenced the whole world with the emergence and development of digital technologies, has made an inevitable change necessary for firms. Digital change requires a radical transformation in all activities of firms, in the way they create value, in customer relations and in business models. But while digital change offers many advantages, it has a risky, complex and costly process. Therefore, the issue of how a successful digital change can be realized and which factors are effective for implementation has become a topic of interest for both researchers and managers. In this direction, the aim of the study is to examine the relationships between organizational readiness, innovativeness and digital change. Within the scope of the research, data were obtained from 233 people working in managerial positions in firms operating in the manufacturing sector in Kocaeli, by survey method. As a result of the analyzes carried out, it has been determined that organizational readiness is positively related to both innovativeness and digital change, and there is a positive relationship between innovativeness and digital change.

Keywords: Organizational Readiness, Innovativeness, Digital Change

¹ Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, imamoglu@gtu.edu.tr ORCID: 0000-0002-7160-2370

²Dr. Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, hturkcan@gtu.edu.tr ORCID: 0000-0001-7452-0461

³Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, a.akar2020@gtu.edu.tr

1.GİRİŞ

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve hatta günlük hayatın içine dahi işlemesi sebebiyle, dijital değişim firmalar için önemli bir konu haline gelmiştir (Zaki, 2019). Çünkü tüm dünyada dijital teknolojilerin yaygın kullanımı, artan rekabet ve bunların doğal bir sonucu olarak değişen müşteri beklentileri sebebiyle dijital dönüşüm firmalar için bir gereklilik olmuştur (Verhoef vd., 2021). Öyle ki günümüzde tüm dünyada etkili olan dijital devrim karşısında, firmaların bu dönüşüme uyum sağlaması, rekabetçiliklerini korumaları ve artırmaları açısından hayati önem arz etmektedir.

Küresel pazarda gerçekleşen ekonomik ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda firmalar için değişim kaçınılmaz bir gerçektir (Tuukkanen vd., 2022). Özellikle günümüzde dijital değişim, uluslararası çapta her sektörden firmalar için anlaşılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü firmaların iş süreçlerinden müşteri ilişkilerine kadar her alandaki faaliyetlerinde bir değişimi gerektirdiğinden, esasen kökten bir dönüşümü ifade etmektedir (Zaoui ve Souissi, 2020). Ancak firmalar için bu dönüşüm birçok fırsat sunsa da çeşitli zorluklarla yüz yüze kalmalarına da sebep olmaktadır (Niels Åkerström ve Pors, 2022). Nitekim dijital değişim kendiliğinden olmamakta, ciddi bir yatırımı gerektirmektedir. Yani sadece belli teknolojilerin edinilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda bu teknolojilerin benimsenmesi, firma süreçlerinde kullanılması ve kurumsal düzeyde bir dönüşümün gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Halpern vd., 2021).

Firma içindeki her türlü yeni uygulamalar ve değişimler hem zaman hem de kaynak gerektirmektedir. Üstelik dijital değişim zorlu ve karmaşık bir süreç olduğundan çok düşük bir başarı oranına sahiptir (Mai vd., 2023) Bu da başarılı değişim uygulamalarında hangi faktörlerin etkili olduğuna yönelik araştırmalara olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Khan vd., 2014). Hazırlık teorisine göre, örgütün değişimleri firma içinde başarıyla hayata geçirebilmesi için bu değişime hazır olması gerekmektedir (Lokuge vd., 2019). Ancak daha fazla örgütsel hazırlığın daha başarılı değişim ve dönüşüme yol açtığı kabul edilse de örgütsel hazırlığın sonuçlarına ilişkin yapılan ampirik çalışmalar kısıtlıdır (Weiner, 2020). Spesifik olarak dijital hazırlık ve dijital değişim arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılmış çalışmalar ise çok daha azdır. Diğer yandan, dijital değişim sürekli bir dönüşümü gerektirdiğinden, firmaların yeniliğe açık olmaları da bir gereklilik olarak görülmektedir (Cavalcanti vd., 2022). Ancak bu ilişkiyi ele alan ampirik araştırmalar da yetersizdir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel hazırlık, yenilikçilik ve dijital değişim arasındaki ilişkileri ampirik olarak ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında hem örgütsel hazırlığın yenilikçilik ve dijital değişim ile ilişkisi, hem de yenilikçiliğin dijital değişim ile ilişkisi incelenerek, ilgili literatüre katkı sunmak hedeflenmektedir. Böylece çalışma bulgularının gelecek çalışmalara yol göstermesi ve yöneticilere kritik bilgiler sağlaması beklenmektedir.

2.LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütsel Hazırlık

Hazırlık kelime anlamı itibariyle, harekete geçmeye tam anlamıyla istekli olma ve bu konuda yeterli olma olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda hazırlık hem psikolojik olarak hem de davranışsal olarak hazırlıklı olmayı ifade etmekte olan, birey, grup ve örgütsel düzeyde incelenebilir bir kavramdır (Weiner, 2009). Bu çalışmada hazırlık kavramı örgütsel düzeyde kuramsallaştırılmıştır ve örgütsel hazırlık Lokuge vd. (2019) tarafından yapılan tanım doğrultusunda "bir örgütün, yenilik için dijital

teknolojileri etkin bir şekilde üretimi veya benimsemesi, özümsemesi ve kullanması konusundaki hazırlık durumuna ilişkin değerlendirilmesi" olarak ele alınmıştır.

Hazırlık teorisi değişime hazır olmanın, değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasının en önemli adımı olduğunu savunur. Ayrıca köklü değişimler firma içerisindeki her türlü unsurda bir dönüşümü gerektirdiğinden, örgütsel hazırlık tüm bu unsurların hazır olma durumlarına bağlıdır (Alolabi vd., 2021). Dolayısıyla bu teoriye göre, örgütsel hazırlık üç ana başlıkta ele alınmaktadır: değişim değerliliği, değişim etkinliği ve bağlamsal faktörler (Weiner, 2009). Değişim değerliliği, firma çalışanlarının değişime verdiği önem ve desteğe karşılık gelmektedir (Helfrich vd., 2018). Değişim etkinliği, bir örgütün sahip olduğu kaynakların (insan kaynağı, finansal kaynak, bilgi kaynakları vb.) değişimin gerçekleşmesi açısından yeterliliğini ifade etmektedir (Hussain ve Papastathopoulos, 2022). Dijital bir değişim açısından ele alındığında, değişim etkinliği, kaynak hazırlığı, bilgi teknolojileri hazırlığı ve bilişsel hazırlık kavramlarını içermektedir (Lokuge vd., 2019). Kaynak hazırlığı, firmanın sahip olduğu her türlü kaynağın söz konusu değişimi kabul etme konusundaki esneklik durumunu; bilgi teknolojileri hazırlığı, bilgi teknolojileri kaynaklarının değişimi kolaylaştırma açısından gücünü ve bilişsel hazırlık bilgi birikiminin değişim açısından önemini vurgulamaktadır (Hussain ve Papastathopoulos, 2022). Bağlamsal hazırlık, değişim için firmaların sahip olduğu temel değerlerin hazırlığını ifade etmekte, kültürel, stratejik ve ortaklık hazırlıklarını kapsamaktadır. Örgüt kültürü herhangi bir yenilik ve değişim durumunda etkili olan en önemli faktörlerden biri olarak görülmekte, bu sebeple kültürel olarak değişime hazırlık önemli bir bağlamsal boyut olarak görülmektedir. Bununla birlikte stratejik hazırlık, değişimi kolaylaştırmak için firmadaki yönetsel faaliyetlerin hazırlığını, ortaklık hazırlığı ise örgütün değişimde etkili olabilecek dış paydaşlarla olan ilişkilerini ifade etmektedir (Lokuge vd., 2019).

2.2.Yenilikçilik

Yenilik, literatürde çok uzun zamandır ilgi gören bir kavram olmakla birlikte, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve dinamik çevre şartları sebebiyle hala yoğun olarak çalışılan bir konudur (Wang vd., 2022). Çünkü teknolojik gelişmeler örgütsel yenilikleri desteklemekte (Mamonov ve Peterson, 2021), dinamik çevre şartları ise firmalar için bu değişimlere uyum sağlama ve yenilikçi yanıtlar verme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Seo vd., 2020). Nitekim yenilikçilik, günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek açısından en önemli araç olarak görülmektedir (Raj ve Srivastava, 2016). Yenilikçi olmayan firmalar ise pazardaki değişimleri fark etseler, bunları incelemek için zaman ve kaynak harcasalar dahi elde ettikleri bilgiyi yenilikçi çıktılara dönüştüremezler (Hult vd., 2004).

Yenilikçilik literatürü incelendiğinde, birey, takım, firma ve ulusal düzeyde incelendiği pek çok çalışma olduğu görülmektedir (Marchiori vd., 2021). Genel anlamda bakıldığında yenilikçilik, yeni fikirleri ve denemeleri desteklemeye yönelik eğilimi ifade etmektedir (Parra-Requena vd., 2022). Firma açısından ele alındığında yenilikçilik, firmanın yenilikle ilgili olması, yeni ürün, süreç ve fikirlerin ortaya konabilmesini mümkün kılan yeteneklerinin bulunması olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2004). Diğer bir deyişle, firmanın yenilikçi çıktılar ortaya koyabilmesini kolaylaştıran iklimi ve örgütteki yeni fırsatları kovalama isteğini yansıtmaktadır (Ruvio vd., 2013).

2.3.Dijital Değişim

Örgütsel değişim, bir örgütün mevcut durumundan istenilen başka bir duruma geçişini ifade etmektedir. Bu doğrultuda dijital değişim, dijital teknolojilerin firma içindeki tüm alanlara entegre edilmesi ve

böylece tüm alanlarda köklü bir değişime gidilmesi anlamını taşımaktadır (Schwertner, 2017). Yani dijital değişim, basit bir değişimden öte tüm firma içi işleyişi ve faaliyetleri de kapsayan bir dönüşümdür.

Dijital değişim, dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla tetiklenmiş olan ve bu teknolojilerdeki gelişmelerle şekillenen örgütsel değişimi ifade etmektedir. Bu doğrultuda geçmiş literatürde de sıklıkla üzerinde durulan bir kavram olan ve genellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle tetiklenen örgütsel değişim kavramıyla benzer gibi görünmektedir. Ancak önemli farklılıklar da bulunmaktadır ve bu farklılıklar dijital teknolojilerin özelliklerinden ve etkilerinden kaynaklanmaktadır. Dijital teknolojiler üstel bir hızda gelişmekte, sınırları zorlamakta yani sadece belirli bir teknolojiyi ve onun kullanıldığı alanı değil çok geniş bir ekosistemi etkisi altına almakta ve diğer teknolojik gelişmelerin gerektirdiği artımsal değişimlerin ötesinde köklü bir dönüşümü gerektirmektedir (Hanelt vd., 2021).

Firmalar açısından dijital değişimin temel amacı üretkenliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve yenilikler yapabilmektir. Nitekim firmalar dijital teknolojilerden bu doğrultuda yararlanmak için bu dönüşüm sürecinin içine girmektedirler (Hess vd., 2016). Bununla birlikte her firma dijital dönüşümü farklı bir düşünce ve amaçla başlatabilir. Örneğin, dijital dönüşümü süreçleri optimize etmenin bir yolu olarak gören, yeni ürünler sunarak değer yaratmanın bir yolunu sunduğunu düşünen ya da yeni müşteriler bulmayı sağladığına inananlar mevcuttur. Bunların tamamı dijital dönüşüm için geçerli düşüncelerdir (Tekic ve Koroteev, 2019). Bununla birlikte, dijital değişim firmayı geliştirirken aynı zamanda paydaşlarına sunduğu değeri dönüştürme amacıyla da yapılmakta ve sadece dijital teknolojilerin kullanımını değil, bu teknolojilerin mevcut kaynaklar ve yeteneklerle yenilikçi bir kullanımını içeren köklü bir değişim sürecini ifade etmektedir (Gong ve Ribiere, 2021).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Örgütsel Hazırlık ve Yenilikçilik

Bir firmanın yenilikçiliğini somut ve soyut tüm kaynakları, kültürü, çevreyle ilişkileri ve çalışanların katkıları belirlemektedir (Makanyeza vd., 2023). Çünkü yenilikçi firmalar, yeni fikirlere açıktır, risk almaktan çekinmezler ve daha iyiye ulaşma konusunda sürekli arayış halindedirler. Bu da örgüt genelinde hâkim olan bir bakış açısını ve yeteneği işaret etmektedir. Nitekim bu unsurlardan herhangi birinin yenilikçiliği desteklememesi durumunda, örgütsel yenilikçilikten bahsetmek mümkün olmaz. Örneğin, örgüt kültürü firma içinde yenilikçiliği destekliyor olsa da, kaynaklar doğru kullanılmadığı müddetçe örgütün yenilikçi bir yapıda aksiyon alması mümkün olmayabilir. Örgütsel hazırlık ise örgütün değişimleri ve dolayısıyla yenilikleri kabul etmeye ve uygulamaya her açıdan hazır olma derecelerini ifade etmektedir (Yousaf vd., 2022). Dolayısıyla örgütsel hazırlığı yüksek olan firmalarda, değişimlere karşı her açıdan açık olma ve yeterlilik söz konusudur. Buradan hareketle değişime hazır firmaların, yeniliklere açık olduğu söylenebilir. İlgili argümanlar doğrultusunda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H1. Örgütsel hazırlık ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Örgütsel Hazırlık ve Dijital Değişim

Örgütsel değişim, günümüz dinamik çevre şartlarında firmalar için yaşamın bir parçası haline gelmiş durumdadır. Ancak, özellikle köklü değişimler söz konusu olduğunda beklenene ulaşma olasılığı

düşüktür (Vakola, 2013). Çünkü köklü değişimler, örgütün sadece belirli bir faaliyetinde ya da sürecinde yapılacak artımsal bir değişimin ötesindedir. Bu da değişime gereken desteğin olmadığı firmalarda değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple, örgütün her unsuruyla bu değişime hazır olması gerekmektedir. Nitekim Sreenivasan ve Suresh (2022) de herhangi bir örgütsel değişim durumunda, buna hazırlığı daha yüksek olan örgütlerin değişim doğrultusunda daha iyi sonuçlara ulaşacağını, hazır olmayanların ise değişiklikler karşısında başarısızlığa uğrayacağını belirtmiştir. Çünkü örgütsel hazırlık yüksek olduğunda, firmalar değişime daha az dirençli olmakta ve dolayısıyla kötü sonuçlarla karşılaşma olasılıkları azalmaktadır (Armenakis vd., 1993). Bunun sebebi örgütün değişime yüksek oranda hazır olmasının, değişime yönelik örgüt içinde aynı oranda yüksek olumlu katılımı mümkün kılmasıdır ki bu da değişimin başarıyla gerçekleşmesini sağlar (Kwahk ve Lee, 2008). Dijital değişim, köklü bir örgütsel dönüşümü gerektirmekte, dolayısıyla firmanın her anlamda dönüşümünün gerekli olduğu böyle bir değişimin başarıyla gerçekleşmesi için tüm örgütsel unsurların bu değişimi desteklemesi hayati önem taşımaktadır. Wang vd. (2020) de başarılı bir örgütsel dönüşümün gerçekleşmesi için örgütsel hazırlığın kritik önemine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

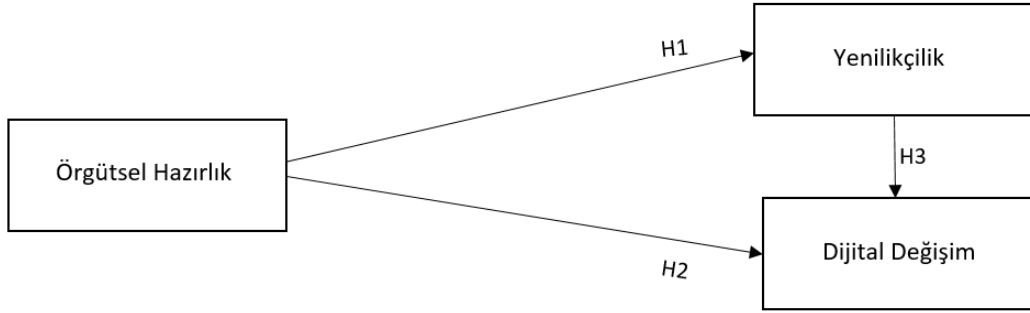
H2. Örgütsel hazırlık ile dijital değişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3.Yenilikçilik ve Dijital Değişim

Yenilikçilik, yeniliklere açık olmayı ve yeniliği kolaylıkla benimsemeyi mümkün hale getirmektedir. Bu kapsamda yenilikçi firmaların yeni teknolojileri benimsemesi daha kolaydır (Ofosu-Ampong, 2021). Bununla birlikte, dijital değişim için sadece yeni dijital teknolojileri benimsemek yeterli değildir. Aynı zamanda bu teknolojilerin farklı kullanım alanlarını fark etmek, mevcut faaliyetlere entegre etmek ve bu doğrultuda iş süreçlerinde gerekli dönüşümleri yapmak da elzemdir. Yenilikçi firmalar, bu teknolojilerin sağladığı fırsatları görme ve hızlı bir şekilde kendilerini yenileme noktasında daha aktiftir. Diğer yandan dijital dönüşüm anlık bir değişimi değil, sürekli bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu da sürekli yeniliğe açık olma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Cavalcanti vd., 2022). Yani yeniliğe açık firmaların başarılı bir şekilde dijital değişimi uygulayabilecekleri söylenebilir. Ayrıca Srinivas ve Liang (2022) yenilikçi firmaların değişimlere karşı daha çevik hareket ettiğini, risk almaktan çekinmediğini ve proaktif olduğunu belirtmiştir. Bu da yenilikçi firmaların değişen pazarda dijitalleşmenin önemini fark ederek ve riskleri görerek hızlı bir şekilde buna uyum sağlama eğilimlerinin daha yüksek olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3. Yenilikçilik ile dijital değişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma hipotezleri çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Veri Toplama ve Örneklem

Bu çalışmada, hipotezleri test etmek için kullanılacak verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmıştır. Ankette yer alan ölçekler geçmiş çalışmalardan uyarlanmıştır. Örgütsel hazırlık ölçeği için Xie vd. (2023) tarafından Lokuge vd.'nin (2019) çalışmasından uyarladıkları ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır. Yenilikçilik için Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen, 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Son olarak dijital değişim için Nasiri vd. (2020) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır ve bu ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Tüm ifadeler 1. Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5. Kesinlikle Katılıyorum'a kadar derecelendirilen 5'li Likert ile değerlendirilmiştir.

Anket formunun hazırlanmasının ardından Kocaeli'ndeki üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların orta ve üst düzey yöneticileriyle iletişime geçilmiştir. Bu kapsamda 400 anket formu dağıtılmış, 258 geri dönüş olmuştur. Anketler incelendiğinde 25 tane büyük oranda boş bırakılmış olan anket olduğu tespit edilerek, bu anketler analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 233 yöneticiden toplanan verilerle araştırma hipotezleri test edilmiştir.

İstatistiki analizler yapılmadan önce anketi cevaplayanların demografik özellikleri incelenmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan yöneticilerin %51.9'u 26-35 yaş aralığında, %63.2'si erkek ve %19.8'i lisansüstü eğitim görmüştür. Çalıştıkları firmaların %39.3'ü 1000 ve daha fazla çalışana sahiptir ve %91.6'sı 10 yıldan daha fazla süredir faaliyet göstermektedir.

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hipotez testine geçmeden, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de bulunmaktadır ve uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir düzeydedir ($\Delta\chi^2/df= 2.383$, CFI= 0.938, IFI= 0.939, TLI=0.915, RMSEA= 0.077).

Tablo 1. DFA Sonuçları

Değişken	İfade	1	2	3
1.Örgütsel Hazırlık	DH1	0.707		
	DH2	0.870		
	DH3	0.679		
	DH4	0.806		
	DH5	0.719		
	DH6	0.693		
	DH7	0.789		
	DH8	0.803		
2.Yenilikçilik	Y1		0.805	
	Y2		0.870	
	Y3		0.844	
	Y4		0.675	
	Y6		0.695	
3. Dijital Değişim	DD1			0.792
	DD2			0.763
	DD3			0.829
	DD4			0.880
	DD5			0.834
$\Delta\chi^2/df= 2.383$, CFI= 0.938, IFI= 0.939, TLI=0.915, RMSEA= 0.077				

DFA'nın ardından korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arası istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ortalama açıklanan varyans (AVE), AVE değerlerinin karekökü, birleşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	CR	AVE	Cronbach's Alpha
1.Dijital Değişim	(0.821)			0.911	0.673	0.907
2.Örgütsel Hazırlık	0.760*	(0.761)		0.916	0.579	0.916
3.Yenilikçilik	0.674*	0.760*	(0.782)	0.886	0.611	0.854

*p<0.01

Parantez içerisindeki değerler, AVE değerlerinin kareköküdür.

Analiz sonuçlarına göre, AVE değerleri 0.50'nin ve CR değerleri 0.70'in üzerindedir. AVE değerlerinin karekökleri ilgili sütun ve satırdaki korelasyon katsayılarından büyüktür. Bu sonuçlara göre Fornell ve Larcker (1981) tarafından ortaya konulan kriterler karşılandığından, ölçüm geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Ölçüm güvenilirliğini değerlendirmek üzere Cronbach Alfa değerleri incelenmiş ve Nunnally (1978) tarafından tavsiye edildiği üzere tüm değerler 0.70'in üzerinde bulunmuştur. Buna göre ölçüm güvenilirliğinin de sağlandığı ortaya konulmuştur.

4.3. Hipotez Testi

Ölçüm geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmesinin ardından, araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\Delta\chi^2/df= 2.383$, CFI= 0.938, IFI= 0.939, TLI=0.915, RMSEA= 0.077) ve bulgular ayrıntılı olarak Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	Sonuç
H1	Örgütsel Hazırlık	Yenilikçilik	0.760	11.286*	Desteklendi
H2	Örgütsel Hazırlık	Dijital Değişim	0.587	6.572*	Desteklendi
H3	Yenilikçilik	Dijital Değişim	0.228	2.762*	Desteklendi

*p<0.01

Analiz sonuçlarına göre, dijital hazırlık ile yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($\beta = 0.760$, $p < 0.01$). Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca dijital hazırlık, yenilikçilikteki değişimin %57.8'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte örgütsel hazırlık ile dijital değişim arasında da pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur ($\beta = 0.587$, $p < 0.01$). Bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmektedir. Son olarak yenilikçilik ve dijital değişimin de pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.228$, $p < 0.01$). Yani H3 hipotezi de desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Dijital teknolojilerin ortaya çıkışı ve üstel bir hızla gelişmesi tüm dünyayı etkisi alan bir dijital çağı başlatmıştır. Bu durum bireylerin günlük yaşamına kadar etki etmektedir. Küresel bir rekabetin olduğu pazar şartlarında, firmaların bu değişimden etkilenmemesi ise mümkün değildir. Bu değişim karşısında firmaların ayakta kalabilmek ve rekabetçiliğini korumak için çağa ayak uydurmaları gerekmektedir. Dolayısıyla firmalar dijital bir değişimin içine girmek durumundadırlar. Günümüz şartlarında firmalar için hayati önem taşıyan dijital değişimin nasıl başarıyla uygulanabileceği sorusu ise hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından kritik önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple bu çalışma kapsamında örgütsel hazırlık, yenilikçilik ve dijital değişim arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, örgütsel hazırlık ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde Halpern vd. (2021) tarafından yapılan araştırma

sonucunda örgütsel hazırlığın yeniliği pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Xie vd. (2023) aile işletmelerinde yaptığı çalışmada örgütsel hazırlığın dijital iş modeli yeniliğini etkilediğini ampirik olarak göstermiştir. Hussain ve Papastathopoulos (2022) ise çalışmalarında örgütsel hazırlığı üç boyutlu olarak ele almış ve dijital finansal yeniliği kısmen etkilediği sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla araştırma sonucu geçmiş çalışmalarla uyumludur ve mevcut literatürü genişletmektedir. Bu sonuç doğrultusunda yenilikleri fark etme, benimseme, uygulama ve geliştirme açısından yeterliliğe sahip olmak için örgütlerin, her açıdan değişime hazır olmaları gerektiği söylenebilir. Yani firma yenilikçiliği için sadece bir örgütsel unsurun çabası ve yeterliliği etkili olmayabilir. Yöneticiler firmanın daha yenilikçi hale gelmesi için yapısal olarak bir zemin hazırlamalıdır. Böylece firma yeniliklere açık hale gelebilir.

İkinci olarak, araştırma kapsamında örgütsel hazırlık ve dijital değişim arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Literatürde bu konuda yapılmış kısıtlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Halpern vd., 2021) ve araştırma bulgusu literatürle uyumludur. Bu sonuç doğrultusunda, başarılı bir dijital değişim girişimi için öncelikli olarak örgütsel anlamda bu değişime hazır olmanın kilit role sahip olduğu söylenebilir. Yöneticilerin dijital bir değişim için kaynaklarını buna hazır hale getirmeleri, dijitalleşmeye uygun bir kültür yapısını benimsemeleri, çalışanları bu doğrultuda motive etmeleri, paydaşlarla ilişkilerini geliştirmeleri ve stratejik hedeflerini belirgin bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir.

Son olarak, yenilikçilik ile dijital değişim arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatür incelendiğinde Halpern vd.'nin (2021) çalışmasında yeniliği dijital değişimin bir öncülü olarak inceledikleri görülmektedir. Araştırma bulgusu bu çalışmayla uyumludur. Ancak Mai vd. (2023) dijital dönüşümün yenilikçiliği etkilediğini bulmuştur. Bunun sebebi yenilikçiliği, yenilikçi uygulamaların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak ele almalarıdır. Nitekim literatüre göre dijitalleşme yenilik performansını etkilemektedir. Ancak bu çalışmada, yenilikçilik genel literatürle benzer şekilde yeniliğe açık olma ve yenilikleri benimseme becerisi olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar arası zıtlığın, kavramsal farklılıktan kaynaklandığı açıktır. Bu sonuca göre, yenilikçi firmaların dijital değişime daha kolay uyum sağlayacağı ve başarılı bir şekilde uygulayabilecekleri söylenebilir. Çünkü yenilikçi firmalar değişimleri çok daha kolay algılamakta, hızlı bir şekilde adapte olmakta ve değişimden kaynaklı fırsatları elde etmeye çabalamaktadır. Firma yöneticileri, örgüt içinde yenilikçi bir iklim yaratıp çalışanları bu doğrultuda teşvik ederse, dijital teknolojilerden azami düzeyde faydalanmaları ve yapısal olarak başarılı bir biçimde dönüşmeleri mümkün olabilir.

Bu çalışmanın literatüre özgün katkısı bulunmakla birlikte, ampirik bir çalışma olması sebebiyle çeşitli kısıtları da mevcuttur. Bu kısıtlardan ilki araştırma için gerekli verilerin Kocaeli'ndeki üretim sektöründe çalışan yöneticilerden elde edilmiş olmasıdır. Dolayısıyla sonuçların genellenebilirliği bir kısıttır. Gelecek çalışmalarda farklı il, bölge, ülke ve sektörlerden elde edilen verilerle modelin test edilmesi, bulgular açısından önemli olacaktır. Diğer bir kısıt, çalışmanın kesitsel bir araştırma olmasıdır. Araştırmacıların bu ilişkileri boylamsal araştırmalarla incelemesi, nedensel ilişkilerin ortaya konması için faydalı olabilir. Bu çalışmada örgütsel hazırlık tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda çok boyutlu olarak incelenirse, her bir boyutun nasıl etkili olduğu daha ayrıntılı olarak açığa çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences, 11*(4), 140.

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cavalcanti, D. R., Oliveira, T., & de Oliveira Santini, F. (2022). Drivers of digital transformation adoption: A weight and meta-analysis. *Heliyon*, 8(2), e08911.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–51.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T., & Bråthen, S. (2021). Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101949.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Helfrich, C. D., Kohn, M. J., Stapleton, A., Allen, C. L., Hammerback, K. E., Chan, K. G., ... & Hannon, P. A. (2018). Readiness to change over time: change commitment and change efficacy in a workplace health-promotion trial. *Frontiers in public health*, 6, 110.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hussain, M., & Papastathopoulos, A. (2022). Organizational readiness for digital financial innovation and financial resilience. *International Journal of Production Economics*, 243, 108326.
- Khan, S., Timmings, C., Moore, J. E., Marquez, C., Pyka, K., Gheihman, G., & Straus, S. E. (2014). The development of an online decision support tool for organizational readiness for change. *Implementation Science*, 9(1), 1-7.
- Kwahk, K. Y., & Lee, J. N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & management*, 45(7), 474-481.
- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & management*, 56(3), 445-461.
- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & management*, 56(3), 445-461. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.09.001>
- Mai, B. T., Nguyen, P. V., Ton, U. N. H., & Ahmed, Z. U. (2023). Government policy, IT capabilities, digital transformation, and innovativeness in Post-Covid context: case of Vietnamese SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Makanyeza, C., Mabenge, B. K., & Ngorora-Madzimure, G. P. K. (2023). Factors influencing small and medium enterprises' innovativeness: Evidence from manufacturing companies in Harare, Zimbabwe. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 10-23.
- Mamonov, S., & Peterson, R. (2021). The role of IT in organizational innovation—A systematic literature review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101696.

- Marchiori, D. M., Popadiuk, S., Mainardes, E. W., & Rodrigues, R. G. (2021). Innovativeness: a bibliometric vision of the conceptual and intellectual structures and the past and future research directions. *Scientometrics*, 126, 55-92.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96, 102121.
- Niels Åkerstrøm, A., & Pors, J. G. (2022). Transformation and potentialization: how to extend the present and produce possibilities?. *Kybernetes*. In press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ofosu-Ampong, K. (2021). Determinants, barriers and strategies of digital transformation adoption in a developing country Covid-19 era. *Journal of Digital Science*, 3(2), 67-83.
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., Garcia-Villaverde, P. M., & Ramírez, F. J. (2022). Innovativeness and performance: the joint effect of relational trust and combinative capability. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 191-213.
- Raj, R. and Srivastava, K.B.L. (2016). Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness", *The Learning Organization*, 23(5), 370-384.
- Ruvio, A. A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2013). Organizational innovativeness: construct development and cross-cultural validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004-1022.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Seo, E. H., Kim, C. Y., & Kim, K. (2020). A study on the mechanisms linking environmental dynamism to innovation performance. *Sustainability*, 12(23), 9999.
- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2022). Modelling of factors influencing organizational readiness for change in start-ups during the COVID-19 emergency. *Journal of Modelling in Management*, In press.
- Srinivas, S., & Liang, H. (2022). Being digital to being vulnerable: does digital transformation allure a data breach?. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*, 1(1/2), 111-137.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693.
- Tuukkanen, V., Wolgsoj, E., & Rusu, L. (2022). Cultural values in digital transformation in a small company. *Procedia Computer Science*, 196, 3-12.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-25.
- Wang, X., Qin, Y., Xu, Z., & Škare, M. (2022). A look at the focus shift in innovation literature due to Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 145, 1-20.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 1-9.
- Weiner, B. J. (2020). *A theory of organizational readiness for change*. In Handbook on implementation science (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.

- Xie, X., Zhang, & Blanco, C. (2023). How organizational readiness for digital innovation shapes digital business model innovation in family businesses, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 49-79.
- Yousaf, Z., Mihai, D., Tanveer, U., Brutu, M., Toma, S., & Zahid, S. M. (2022). Organizational Innovativeness in the Circular Economy: The Interplay of Innovation Networks, Frugal Innovation, and Organizational Readiness. *Sustainability*, 14(11), 6501.
- Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435.
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.