

## DİJİTALLEŞME YETENEĞİ, ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Salih Zeki İMAMOĞLU<sup>1</sup>  
Hülya TÜRKCAN<sup>2</sup>  
Emrah AYDOĞDU<sup>3</sup>

*Makale İlk Gönderim Tarihi / First Received: 17.12.2024*

*Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2024*

**Atıf/©:** İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H., & Aydoğdu, E. (2024). Dijitalleşme, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları ve Uygulamaları Dergisi*, 3(2), 1-13.

### Özet

Firmaların global pazarda rekabet edebilmesini sağlayan en kritik faktörlerden biri inovasyondur. Başarılı inovasyon faaliyetleri gerçekleştirip, yüksek inovasyon performansına ulaşmak için firmaların pazardaki fırsatları görüp bu fırsatlardan yararlanmaları, diğer bir deyişle çevik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte dijital teknolojiler inovasyon fikrinin ortaya çıkışı, inovasyon süreci ve genel anlamda niteliği konusunda belirleyici katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Dijital teknolojilerden azami seviyede faydalanmanın yolu ise dijitalleşme yeteneğine sahip olmaktır. Bu kapsamda, çalışmanın amacı dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu doğrultuda Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren ve üretim sektöründe bulunan firmalardaki 272 yöneticiden anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda dijitalleşme yeteneğinin hem örgütsel çeviklik ile hem de inovasyon performansı ile aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel çeviklik ile inovasyonun performansının da pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Dijitalleşme Yeteneği, Örgütsel Çeviklik, İnovasyon Performansı.

**JEL Kodu:** M10, O31, O33.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITALIZATION CAPABILITY, ORGANIZATIONAL AGILITY AND INNOVATION PERFORMANCE

**Citation/©:** İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H., & Aydoğdu, E. (2024). Dijitalleşme, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişki. *Journal of International Management Research and Applications*, 3(2), 1-13.

### Abstract

One of the most critical factors that enable firms to compete in the global market is innovation. To carry out successful innovation activities and achieve high innovation performance, firms need to realize and take advantage of opportunities in the market, in other words, they need to have an agile structure. In addition, digital technologies have the potential to make decisive contributions to the emergence of the innovation idea, the innovation process, and its quality in general. The way to benefit from digital technologies at the maximum level is to have digitalization capability. In this context, the purpose of this study is to investigate the relationships between digitalization capability, organizational agility and innovation performance. In this context, data was obtained from 272 managers in manufacturing firms operating in Kocaeli and Istanbul using the survey method. As a result of the analyses, it was found that digitalization capability has a positive relationship with both organizational agility and innovation performance. Moreover, organizational agility and innovation performance were also found to be positively related.

**Keywords:** Digitalization Capability, Organizational Agility, Innovation Performance.

**JEL:** M10, O31, O33.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, [imamoglu@gtu.edu.tr](mailto:imamoglu@gtu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7160-2370

<sup>2</sup> Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, [hturkcan@gtu.edu.tr](mailto:hturkcan@gtu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7452-0461

<sup>3</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, [Emrah.AYDOGDU@toyotatr.com](mailto:Emrah.AYDOGDU@toyotatr.com), ORCID: 0009-0005-1528-6210

## 1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler tarih boyunca önemli avantajlar sunarken beraberinde çeşitli gereksinimleri de getirmiştir. Nitekim sanayi devrimleri büyük teknolojik gelişmelerin sonrasında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler örgüt yapısı ve ekonomik düzen üzerinde de önemli derecede etkilidir (Akturk vd., 2022). Dijital teknolojiler ise diğer geleneksel teknolojilerden pek çok açıdan farklıdır. Dijital teknolojilerin sayısı artmaya devam etmekte, sürekli olarak gelişmekte ve her bir dijital teknolojinin sunduğu avantajlar çoğalmaktadır (Kallmuenzer vd., 2024). Öyle ki dijitalleşme ile ekonomik yapı, pazardaki rekabetin şekli, iş yapısı ve çalışma biçimleri yeniden şekillenmiştir (Vuori vd., 2019). Bu durum firmaların dijital teknolojileri mevcut yapılarına entegre etmelerini, varlıklarını devam ettirmek üzere bir gereklilik haline getirmiştir.

Dijitalleşme sağladığı fırsatlar ve değer yaratma şekillerini geliştirmesiyle son yıllarda inovasyonun en önemli belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Wang vd., 2023; Zhang ve Chen, 2024). Ancak dijitalleşme ve dijital uygulamalar beklendiği şekilde inovasyona katkı sağlamayabilmekte ve dijitalleşmeden inovasyon için nasıl fayda sağlanacağı konusu ise literatürde sıklıkla ele alınmaktadır (Gong vd., 2023). Geçmiş araştırmalar incelendiğinde, dijital teknolojilerin inovasyon performansı üzerinde çok az etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmaların da mevcut olduğu görülmektedir (Usai vd., 2021). Annarelli vd. (2021) dijital teknolojilerden ve kaynaklardan değer yaratmak ve bunları etkili şekilde kullanmak için firmaların dijitalleşme yeteneğine ihtiyaçları olduğunu altını çizmiştir. Çünkü dijitalleşmeden başarılı inovasyon çıktıları elde etmenin en önemli yollarından biri dijitalleşme yeteneği olarak görülmektedir (Gong vd., 2023; Lee vd., 2024). Fakat bu konuda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır ve ampirik olarak bu ilişkinin test edilmesi literatüre katkı sağlayabilir.

Dijitalleşme yeteneği firmanın sahip olduğu kıymetli bir kaynak olarak kabul edilmekte ve böylece performans çıktılarının yanı sıra çeşitli örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine de katkı sunmaktadır (Yang vd., 2024). Bu yetenek firmaların çevredeki değişimi, fırsatları ve tehditleri kolayca fark etmelerini kolaylaştırmaktadır (Lee ve Roh, 2023). Ayrıca firmada stratejik yenilenmeyi sürekli hale getirerek değişen çevre şartlarına yanıt vermeyi desteklemektedir (Sousa-Zomer vd., 2020). Dolayısıyla dijitalleşme yeteneği örgütün daha çevik bir yapı haline gelmesini destekleyebilir. Ancak dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çeviklik ilişkisini araştıran çalışmalar kısıtlıdır. Bu kapsamda Sahoo ve Chaubey (2024) ile Tanushree vd. (2024) bu ilişkinin araştırılmasını tavsiye etmişlerdir.

İlgili alandaki sınırlı bilginin gelişmesine katkı sunmak ve araştırma çağrılarına cevap vermek için bu çalışmada dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri ampirik olarak ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının literatüre katkısının yanı sıra firma yöneticilerine de mühim bilgiler sunması ve günümüz dijital çağındaki temel odaklar noktasında yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu çalışmada giriş bölümünün ardından temel kavramlar olan dijitalleşme yeteneği ve örgütsel çeviklik ile ilgili bir literatür taraması sunulmuştur. Bu bölümde ilgili kavramların neyi ifade ettiği ve neyi kapsadığı derinlemesine açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise bu kavramlar arası ilişkilere yönelik argümanlar ortaya konmuş, araştırma hipotezleri belirtilmiş ve araştırma modeli sunulmuştur. Sonrasında değişkenleri ölçmek üzere faydalanılan ölçekler ile ulaşılan örnekleme ilişkin bilgiler ifade edilmiştir. Bununla birlikte geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ile hipotez testi sonuçlarına da ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Sonuç bölümünde araştırma bulguları geçmiş çalışmalarla karşılaştırılarak bir tartışma yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın kısıtları ifade edilmiş, firmalara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Dijitalleşme Yeteneği

Dijitalleşme yeteneği firmanın dijital kaynakları ile örgütsel kaynaklarını birleştirmelerini sağlayan, dijital ağlardan faydalanarak yenilik yapmasını mümkün kılan ve ayrıca yeniliği yönetmesine fayda sağlayan örgütsel bir yetenektir (Annarelli vd., 2021). Dolayısıyla firmaların mevcut faaliyetlerini geliştirmesini ve fırsatlar yakalamasını sağlamaktadır (Liang vd., 2024). Wu vd. (2022) dijitalleşme yeteneğini "işletmenin müşterilerine daha değerli ürünler ve kaliteli hizmetler sunmasını sağlamak, ortaktardaki ve pazardaki değişikliklere hızla yanıt vermek ve nihai olarak maliyetleri azaltma ve rekabet gücünü artırma hedefine ulaşmak için ilgili dijital teknolojileri iç ve dış operasyonlarla entegre etmeyi mümkün kılan kurumsal yeteneğin bir parçası" olarak tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle dijitalleşme yeteneği firmanın günümüz dijital çağında dijital teknolojilerden azami düzeyde faydalanmasını ve böylece değer yaratmasını sağlayan kritik bir örgütsel yetenektir.

Dijitalleşme yeteneği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dijital entegrasyon yeteneği, dijital platform yeteneği ve dijital inovasyon yeteneğidir (Annarelli vd., 2021). Dijital entegrasyon yeteneği, firmanın veriler ile süreçleri entegre ederek firma içerisindeki sistemler arası koordinasyonu güçlendirmesini sağlayan yeteneğidir (Hou vd., 2024). Ayrıca dijital teknolojileri kullanarak paydaşlarla işbirliğini geliştirmeyi de sağlamaktadır (Zhao ve Liu, 2024). Dijital platform yeteneği diğer firmalarla iletişim yollarını geliştirmeyi, böylece daha çok ve daha önemli bilgilere erişmeyi sağlamaktadır (Cenamor vd., 2019). Dolayısıyla karar alma sürelerini geliştirmekte, bilgi yönetimi süreçlerini desteklemekte (Sarwar vd., 2024) ve pazardaki beklentileri fark etmeyi kolaylaştırmaktadır (Liao vd., 2024). Dijital inovasyon yeteneği, firmanın dijital teknolojilerden faydalanarak yeni ürün ve süreçler geliştirmesini sağlayan yeteneğidir (Huang vd., 2024).

### 2.2. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik "müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızlı değişen bir pazar ortamında sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların bilgi açısından zengin bir ortamda bütünleştirilmesi yoluyla rekabet temellerinin (hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve karlılık) başarılı bir şekilde keşfedilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Yusuf vd., 1999). Bu kavram ilk olarak 1991'de Iacocca Enstitüsü'nün Lehigh raporunda kullanılmıştır ve başta üretim sektörü için talebe uygun olarak ürünler arası geçiş yapabilen üretim sistemlerini tabir etmek üzere kullanılmaktayken zamanla ilgili literatür geliştikçe kapsamı da genişlemiştir (Tanushree vd., 2024). Nitekim artık odak noktası örgütsek çeviklik olmuştur ve değişime uyum sağlamayı mümkün kılan bu kavram, örgütün kritik bir yeteneği olarak dikkat çekmektedir (Tandon vd., 2024).

Örgütsel çeviklik, firmanın çevredeki değişimi ve karmaşıklığı hızlıca fark etmesini, bu doğrultuda mevcut faaliyetlerini yapılandırabilmesini ve böylece yanıt vermesini sağlayan yeteneğini ifade etmektedir (Satar vd., 2024). Örgütsel çeviklik, çevredeki belirsizliğin ve değişimin zorlukları ile potansiyel negatif etkilerinden firmaların korunmasını ve dahası bu durumdan fırsatlar yakalamasını sağlamaktadır (Magdy ve Elmakkawy, 2024). Bu bağlamda çevik örgütler pek çok açıdan geleneksel örgütlerden farklı özelliklere sahiptir. Brosseau vd. (2019) geleneksel örgütlerin durağan, belli bir hiyerarşiye sahip, kararın daha çok hiyerarşinin üst basamaklarında alındığı bir yapıda olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte çevik örgütlerin hızlı öğrenen, ortak bir amaca sahip, bilginin kimin karar vereceğini belirlediği bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiş ve adaptasyon becerisi ile hızlı olmayı verimlilikle birleştirebildiklerini vurgulamıştır.

### 3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

#### 3.1. Dijitalleşme Yeteneği ve Örgütsel Çeviklik

Çeviklik için çeşitli örgütsel kaynakların varlığı gerekmektedir. Bilgi sistemleri ve iletişimi sağlayan yetenekler örgütün değişiklikleri algılaması ve hızlı bir şekilde harekete geçmesi için gerekli görülmektedir (Ludviga ve Kalvina, 2024). Çünkü yüksek çevikliğe ulaşmak için firmaların hem firma içi bilgiye hem de firma dışı bilgiye sahip olması ve bu bilgilerden en iyi şekilde yararlanması elzemdir (Stei vd., 2024). Bu sebeple özellikle bilgiye ulaşmayı sağlayan, iletişim ve etkileşimi artıran yetenekler örgütsel çevikliğin gelişmesi için kritik öneme sahiptir.

Dijitalleşme yeteneği firmaların çevredeki ve dijital ortamdaki fırsatları fark etmelerini, bu fırsatlardan yararlanmak üzere yenilikçi bir şekilde yanıt vermelerini kolaylaştırmaktadır (Lee ve Roh, 2023). Çünkü firmaların dijital teknolojileri kendi iş süreçlerine entegre etmeleri gerçek zamanlı verileri hızlı bir şekilde elde etmelerini ve pazardaki eğilimi tespit etmelerini sağlamaktadır (Probojakti vd., 2024). Pazar beklentilerini belirlemenin yanı sıra fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesini, örgütsel kaynakların bu doğrultuda kullanılmasını ve böylece daha kısa sürede cevap verilmesini de desteklemektedir (Zhang ve Hao, 2024). Ayrıca bilgiye erişim ve bunun iş süreçlerine entegrasyonunu sağladığından, örgütsel kararların kalitesini artırmakta ve karar verme süresini kısaltmaktadır (Mao vd., 2024). Diğer yandan dijitalleşme yetenekleri diğer firmalarla etkileşimi ve iş birliğini güçlendirmekte, bu da firmanın değişen pazara uyum sağlama yeteneğini geliştirmektedir (Zhang ve Hao, 2024). Bu argümanlar doğrultusunda dijitalleşme yeteneğinin, firmanın değişimi fark ederek buna en doğru şekilde ve hızlıca cevap vermesini mümkün kılan örgütsel yeteneği olan çevikliğe katkı sağladığı söylenebilir. Dolayısıyla ilk hipotez şu şekildedir:

H1. Dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### 3.2. Dijitalleşme Yeteneği ve İnovasyon Performansı

Dijitalleşme yeteneği firmanın müşteri beklentilerini daha iyi anlamasını ve müşteri için değer yaratan yenilikçi stratejiler geliştirmesini sağlayabilir (Lenka vd., 2017). Böylece yüksek dijitalleşme yeteneğine sahip firmalar, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve onlara en iyi şekilde hitap eden yenilikçi çözümler ortaya koyabilir. Dahası firma içindeki koordinasyonu güçlendirmeyi sağladığından, yenilik faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir (Yang vd., 2024). Bu durum yenilik sürecinin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini, yeni ürün ve süreçlerin kısa sürede ve iyi kalitede ortaya konulmasını mümkün hale getirebilir. Diğer yandan dijitalleşme yeteneği firmalar arası etkileşimi de artırmakta ve böylece yenilik için gerekli bilgiye ulaşmayı mümkün kılmanın yanı sıra iş birliklerinin gelişmesini sağlayarak yenilik faaliyetlerinin verimliliğini de artırmaktadır (Sun ve Zhou, 2024). Ayrıca bu bilgiler yenilik geliştirme sürecinde maliyetlerin düşürülmesine de katkı sunabilir (Vo Thai vd., 2024).

Genel anlamda dijitalleşme yeteneği pazardaki trendler ve müşteri beklentileri hakkında bilgiye erişilmesini mümkün hale getirerek, yenilik fikrinin ortaya çıkmasını, sürecin verimli geçirilmesini ve başarısızlık riskinin azalmasını sağlamaktadır (Wang vd., 2024). Dolayısıyla yenilik ile ilgili her türlü sürece destek olmakla birlikte, pazarda başarılı olabilecek ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasını sağlayabilmekte yani yenilik geliştirme sürecinde inovasyon performansının artışına katkı sunabilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2. Dijitalleşme yeteneği ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

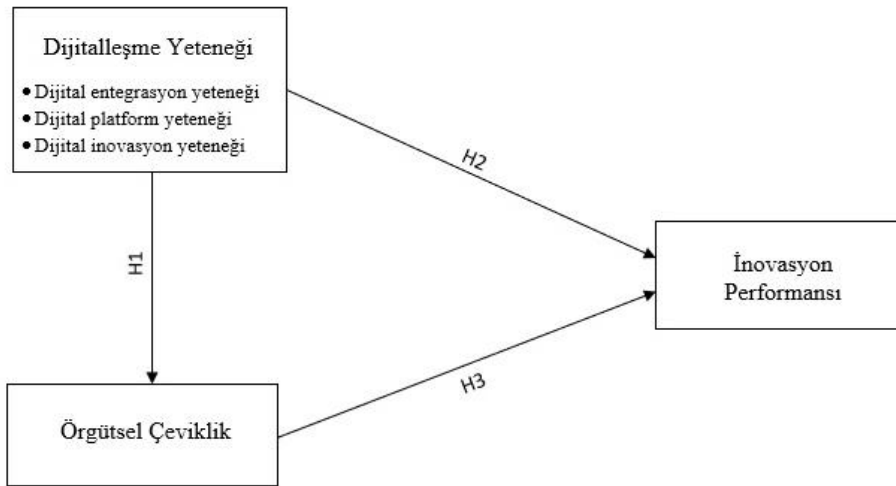
### 3.3. Örgütsel Çeviklik İnovasyon performansı

Örgütsel çeviklik öğrenme ve denemeyi teşvik ederek, firmanın mevcut yenilik faaliyetlerini iyileştirmesini ve yeni ürün ve süreçler geliştirmek için yeni fikirler üretmesini sağlar (Waseel vd., 2024). Bu kapsamda örgütsel çevikliğin yenilik için önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Nitekim çevik olmayan örgütler, değişimler ve yol gösterici bilgilere rağmen mevcut sistemlerini bu duruma uyum sağlayacak biçimde uyarlama konusunda kısıtlı yeteneğe sahip olabilirler ve değişime yanıt veremeyebilirler (Cegarra-Navarro vd., 2016).

Örgütsel çeviklik ise yenilikçi bir bakış açısını ve yenilik fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmayı sağlamaktadır (Xu vd., 2024). Dahası müşteriyi memnun edecek ve pazarda yüksek kabul görecektir yenilikler geliştirmek için adaptasyonu mümkün kılan bir yetenek olduğundan örgütsel varlıkların entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır (Cegarra-Navarro vd., 2016). Bununla birlikte çeviklik, yenilikçi fikrin yenilikçi çıktılara dönüşme süresini de kısaltmakta bu da firmanın ilk giren avantajından yararlanma ihtimalini artırmaktadır (Xu vd., 2024). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3. Örgütsel çeviklik ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışmanın araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 4.1. Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışma kapsamında, aralarındaki ilişkiler incelenen dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı değişkenlerini ölçmek üzere geçmiş çalışmalarda geliştirilmiş ve kullanılmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Dijitalleşme yeteneği için Lee vd.’nin (2024) çalışmasında bulunan ve bu değişkeni üç alt boyutla ölçen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dijital entegrasyon yeteneği için dört ifade, dijital platform yeteneği için üç ifade ve dijital inovasyon yeteneği için dört ifade bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik değişkeni altı ifade ile ölçülmektedir ve bu ölçek Cegarra-Navarro vd.’nin (2016) çalışmasından uyarlanmıştır. Son olarak inovasyon performansı için Zhang vd.’nin (2020)

çalışmasından faydalanılmıştır ve bu ölçek altı sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın gerçekleşmesi için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan yazılı izin alınmıştır (Tarih: 04.12.2024 ve No: 2024/22-05).

Anketi hazırladıktan sonra, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren ve üretim sektöründe bulunan firmalardaki 400 firma yöneticisiyle iletişime geçilmiştir. Çalışmanın amacı açıklanmış ve katılımcı olup olmayacakları sorulmuştur. 354 yönetici anket çalışmasına katılmayı kabul etmiştir. Anket çalışması sonucunda 304 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Ancak bu anketler incelendiğinde 32 tanesinde eksik yanıtlar olduğu tespit edilmiştir ve bu anketler analize dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak 272 anketle analizler gerçekleştirilmiştir.

İstatistiki analizlerden önce katılımcıların demografik özellikleri araştırılmıştır. Buna göre katılımcıların görev yaptıkları firmaların sadece %5.3'ü 10 yıldan az süredir faaliyet göstermektedir. %36.3'ü ise 50 yıldan daha uzun süredir faaliyettedir ve %39.6'sı 500'den daha fazla çalışana sahiptir. Bununla birlikte katılımcıların %66.9'u erkektir, %89.3'ü en az lisans düzeyinde eğitime sahiptir ve %62.9'u 30 yaşından büyüktür.

#### 4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hipotez testine geçmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ( $\Delta\chi^2/df=2.698$ , CFI=0.932, TLI=0.918, IFI=0.932, RMSEA=0.079). DFA sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** DFA Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	
Dijitalleşme Yeteneği	DijitalleşmeYeteneği4	0.970	
	DijitalleşmeYeteneği3	0.858	
	<i>Dijital Entegrasyon Yeteneği</i>		
	DijitalleşmeYeteneği2	0.916	
	DijitalleşmeYeteneği1	0.892	
	DijitalleşmeYeteneği7	0.666	
	<i>Dijital Platform Yeteneği</i>	DijitalleşmeYeteneği6	0.890
	DijitalleşmeYeteneği5	0.816	
<i>Dijital İnovasyon Yeteneği</i>	DijitalleşmeYeteneği11	0.816	

	Dijitalleşme Yeteneği10	0.787
	Dijitalleşme Yeteneği9	0.939
	Dijitalleşme Yeteneği8	0.940
<b>Örgütsel Çeviklik</b>	Örgütsel Çeviklik1	0.822
	Örgütsel Çeviklik2	0.861
	Örgütsel Çeviklik3	0.853
	Örgütsel Çeviklik4	0.871
	Örgütsel Çeviklik5	0.706
	Örgütsel Çeviklik6	0.769
<b>İnovasyon Performansı</b>	İnovasyon Performansı1	0.759
	İnovasyon Performansı2	0.841
	İnovasyon Performansı3	0.861
	İnovasyon Performansı4	0.845
	İnovasyon Performansı5	0.771
	İnovasyon Performansı6	0.804

Ardından korelasyon analizi yapılmış ve faktörler arası anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte geçerliliği test etmek için açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen AVE değerleri 0.634-0.828 aralığında ve CR değerleri 0.837-0.951 aralığındadır. Dolayısıyla Fornell ve Larcker'ın (1981) belirttiği asgari değerler olan AVE için 0.50 ve CR için 0.70'in üzerinde bulunmuşlardır. Bununla birlikte yine Fornell ve Larcker'ın (1981) önerdiği şekilde AVE'lerin karekökü hesaplanmış ve ilgili korelasyon katsayılarından daha büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ölçüm geçerliliğinin bulunduğunu doğrulamaktadır.

Güvenilirliği test etmek üzere ise Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır ve 0.821-0.929 aralığında bulunmuştur. Bu değerler 0.70'in üzerinde olduğu için ölçüm güvenilirliği de doğrulanmıştır (Nunnally, 1978). Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1. İnovasyon Performansı	(0.814)				
2. Dijital Entegrasyon Yeteneği	0.512*	(0.910)			
3. Dijital Platform Yeteneği	0.407*	0.616*	(0.796)		
4. Dijital İnovasyon Yeteneği	0.574*	0.770*	0.609*	(0.873)	
5. Örgütsel Çeviklik	0.657*	0.450*	0.357*	0.522*	(0.816)
Cronbach alpha	0.921	0.929	0.821	0.917	0.918
AVE	0.663	0.828	0.634	0.763	0.666
CR	0.922	0.951	0.837	0.927	0.922

\*p<0.05, Parantez içindeki değerler, AVE'lerin kareköküdür.

#### 4.3. Hipotez Testi

Dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Üç boyutlu olan dijitalleşme yeteneği ikincil düzey yapı olarak hipotez testinde yer almıştır. Sonuçlar iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ( $\Delta\chi^2/df=2.664$ , CFI=0.932, TLI=0.920, IFI=0.932, RMSEA=0.078). Bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Hipotez Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	t
Dijitalleşme yeteneği	Örgütsel çeviklik	0.552*	8.308
Dijitalleşme yeteneği	İnovasyon performansı	0.367*	5.524
Örgütsel çeviklik	İnovasyon performansı	0.454*	6.745

\*p<0.05



Tablo 3'te görüleceği üzere, dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çevikliğin pozitif ilişkili oldukları belirlenmiştir ( $\beta=0.552$ ,  $p<0.05$ ) ve H1 desteklenmektedir. Bununla birlikte dijitalleşme yeteneğinin inovasyon performansı ile de pozitif ilişkili oldukları tespit edilmiştir ( $\beta=0.367$ ,  $p<0.05$ ). Dolayısıyla H2 desteklenmektedir. Son olarak H3'e yönelik olarak elde edilen bulgular, örgütsel çeviklik ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $\beta=0.454$ ,  $p<0.05$ ). Bu sebeple H3 de desteklenmektedir.

## 5. SONUÇ

Günümüz dijital çağında rekabet koşulları değişmiş, başarıya giden yoldaki gereksinimler farklılaşmış ve yönetim anlayışı yeniden şekillenmiştir. Bu şartlar altında firmaların ayakta kalmak için dijital çağa ayak uydurmalarını ve dijital teknolojilerden azami düzeyde faydalanmalarını sağlayan yeteneklere sahip olmaları kritik öneme sahiptir. Dijitalleşme yeteneği bunu mümkün kılan bir örgütsel yetenektir. Bu yeteneğin firmalar için ne şekilde değer sağlayacağı konusunun ampirik olarak ortaya konması ise hem ilgili literatür açısından hem de firmalar açısından önemli bir bakış açısı sağlayabilir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı ile nasıl ilişkili olduğu araştırılarak katkı sunmak hedeflenmiştir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ahmed vd. (2022), Khan ve Tao (2022) ile Troise vd. (2023) dijital platform yeteneği ile çeviklik arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Atobishi vd. (2024) dijital yeteneğin çevikliği artırdığını bulmuştur. Dolayısıyla elde edilen sonuç, geçmiş çalışmaların bulgularıyla benzerdir. Nitekim firmaların pazardaki fırsatları fark edip bunlardan faydalanmak için dijital teknolojileri kullanmaları gerekmektedir. Ancak sadece dijital teknolojilere sahip olmak yeterli olmayabilir. Bunun ötesinde firmaların dijital teknolojilerden tam anlamıyla verim alabilmek adına yetenek gelişimine önem vermeleri gerekmektedir. Firma yöneticilerinin, dijital teknolojilerin örgütsel kaynaklarla entegre edilmesini sağlaması hem bu teknolojilerden hem de mevcut kaynaklardan daha üst düzey yararlanmayı mümkün kılacağından dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bu doğrultuda çalışanların dijital teknolojiler ve dijitalleşme ile ilgili bilgi altyapılarını ve yeteneklerini geliştirmek üzere eğitim programları düzenlenebilir. Böylece firmanın dijitalleşme yeteneklerini geliştirmek mümkün olabilir ve sonuç olarak firmanın çevikliği artabilir.

İkinci olarak araştırma bulguları dijitalleşme yeteneği ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Khan ve Tao (2022) dijital platform yeteneğinin inovasyon performansını etkilediğini bulmuştur. Kastelli vd. (2024) dijital kapasite ile ve Zhu (2023) dijital yetenek ile inovasyon performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yang vd. (2024) ise dijitalleşme yeteneği ile dijital ürün ve hizmet yeniliği performansının pozitif ilişkili olduğu bulgusuna varmışlardır. Yani çalışmanın bulgusu, geçmiş araştırmalarla aynı doğrultudadır. Bu sonuç dijitalleşme yeteneğinin, inovasyon faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesindeki ve böylece başarılı sonuçlar elde edilmesindeki önemine işaret etmektedir. Bu doğrultuda firma yöneticilerinin tüm çalışanları dijital teknolojilerden firma içi ve firma dışı iletişim ve etkileşimi artırmak üzere faydalanmaya ve yenilik geliştirme süreçlerinde aktif olarak kullanmaya teşvik etmeleri gerekmektedir.

Son olarak örgütsel çeviklik ile yenilik performansının pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Alghamdi ve Agag (2023) stratejik çeviklik ile ve Alboqami (2023) pazar çevikliği ile inovasyon performansı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bununla birlikte Khan ve Tao (2022), Guo vd. (2023), Xu vd. (2024) ve Foguesatto vd. (2024) örgütsel çevikliğin inovasyon performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları geçmiş çalışmalarla uyumludur. Bu bulgu doğrultusunda, firmaların yüksek yenilik performansına ulaşmak için daha çevik olmaları gerektiği diğer bir deyişle çevreyi tarayarak değişim ve gelişimlerden kaynaklı fırsatları fark etmeleri ve buna hızlıca yanıt vermelerinin etkili olduğu söylenebilir. Bunun için firma yöneticilerinin öğrenme odaklı bir kültür oluşturmaları, dış çevreyle iyi ilişkiler kurmaları ve örgüt içinde iş birliğini desteklemeleri çevik bir örgüt oluşturmak için önemli olabilir.

Bu çalışmanın teorik ve yönetsel katkıları olduğu gibi çeşitli kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki örneklem ile ilgilidir. Veriler Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren ve üretim sektöründe bulunan firmaların yöneticilerinden toplanmıştır. Bu durum sonuçların genellenebilirliği açısından bir kısıttır. Farklı coğrafi konumlardan ya da sektörlerden elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmalarda farklı bulgulara ulaşmak mümkün olabilir. Diğer yandan bu veriler tüm değişkenlere ilişkin ifadelerin tek bir formda bulunduğu anketlerin dağıtılması ve toplanmasıyla elde edilmiştir. Boylamsal araştırmalar test edilen nedensel ilişkilere yönelik daha kesin bulgular sağlayabilir. Ayrıca bu çalışma kapsamında dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmacılar örgütsel kültür ve liderlik türlerinin bu ilişkilerdeki rolünü gelecek çalışmalarda test edebilir. Bununla birlikte performans çıktılarından sadece inovasyon performansı ele alınmıştır. Dijitalleşme yeteneği ve örgütsel çevikliğin finansal performans ve operasyonel performans gibi farklı performans çıktıları ile ilişkisinin test edilmesi daha kapsamlı bilgiler elde edilmesini mümkün kılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513.
- Akturk, C., Talan, T., & Cerasi, C. C. (2022). Education 4.0 and University 4.0 from Society 5.0 Perspective, In 12th International conference on advanced computer information technologies (ACIT). IEEE.
- Alboqami, H. (2023). Boosting Innovation Performance through Business Analytics Capabilities under Different Levels of Turbulence: The Crucial Role of Market Agility. *Open Journal of Business and Management*, 11(2), 552-569.
- Alghamdi, O. A., & Agag, G. (2023). Boosting innovation performance through big data analytics powered by artificial intelligence use: An empirical exploration of the role of strategic agility and market turbulence. *Sustainability*, 15(19), 14296.
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635.
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

- Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- Foguesatto, C. R., Balestrin, A., Martins, B. V., & Frare, A. B. (2024). Understanding the role of social media and dynamic capabilities in innovation performance in AgTech: a serial mediation model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(6), 1225-1248.
- Fornell, & Larcker, D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), s.39–51.
- Gong, Y., Yao, Y., & Zan, A. (2023). The too-much-of-a-good-thing effect of digitalization capability on radical innovation: the role of knowledge accumulation and knowledge integration capability. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1680-1701.
- Guo, R., Yin, H., & Liu, X. (2023). Coopetition, organizational agility, and innovation performance in digital new ventures. *Industrial Marketing Management*, 111, 143-157.
- Hou, E., Zhang, T., Yin, X., Chen, J., & Ding, Y. (2024). The evolution of digitalization capabilities during strategic renewal: A case study based on the ecological restoration enterprise practice. *Journal of Cleaner Production*, 459, 142570.
- Huang, Y., Zhang, J., Xu, Y., & Bu, Y. (2024). How can digital innovation capabilities of Chinese college students be cultivated?. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101085.
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, In press.
- Kastelli, I., Dimas, P., Stamopoulos, D., & Tsakanikas, A. (2024). Linking digital capacity to innovation performance: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 238-272.
- Khan, A., & Tao, M. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100201.
- Lee, M. J., & Roh, T. (2023). Digitalization capability and sustainable performance in emerging markets: mediating roles of in/out-bound open innovation and coopetition strategy. *Management Decision*, In press.
- Lee, M. J., Pak, A., & Roh, T. (2024). The interplay of institutional pressures, digitalization capability, environmental, social, and governance strategy, and triple bottom line performance: A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, 33, 5247–5268.
- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing*, 34(1), 92-100.
- Liang, Y., Koo, J. M., & Lee, M. J. (2024). The Interplay of Environmental Dynamism, Digitalization Capability, Green Entrepreneurial Orientation, and Sustainable Performance. *Sustainability*, 16(17), 7674.
- Liao, Z., Chen, J., Chen, X., & Song, M. (2024). Digital platform capability, environmental innovation quality, and firms' competitive advantage: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 268, 109124.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.

- Magdy, A., & Elmakkawy, M. H. (2024). From Turmoil to Triumph: does environmental uncertainty matter to organizational creativity and competitive advantage: the role of organizational agility. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, In press.
- Mao, H., Liu, S., & Gong, Y. (2024). Balancing structural IT capabilities for organizational agility in digital transformation: a resource orchestration view. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 315-344.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2024). Building Sustainable Competitive Advantage in Banking through Organizational Agility. *Sustainability*, 16(19), 8327.
- Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1181-1224.
- Sarwar, Z., Gao, J., & Khan, A. (2024). Nexus of digital platforms, innovation capability, and strategic alignment to enhance innovation performance in the Asia Pacific region: A dynamic capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 867-901.
- Satar, A., Musadieg, M. A., Hutahayan, B., & Solimun, S. (2024). Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Technological Innovation, Knowledge Management, and Organizational Agility. *Global Business and Organizational Excellence*, In press.
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095-1128.
- Stei, G., Rossmann, A., & Szász, L. (2024). Leveraging organizational knowledge to develop agility and improve performance: the role of ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(8), 1446-1466.
- Sun, Y., & Zhou, Y. (2024). Specialized complementary assets and disruptive innovation: digital capability and ecosystem embeddedness. *Management Decision*, 62(11), 3704-3730.
- Tandon, L., Bhatnagar, T., & Sharma, T. (2024). Leadership agility in the context of organisational agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, In press.
- Tanushree, Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1181-1224.
- Troise, C., Jones, P., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2023). The role of entrepreneurial alertness, digital platform capability, organisational agility and business model innovation on young innovative companies' performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, In press.
- Usai, A., Fiano, F., Petruzzelli, A. M., Paoloni, P., Briamonte, M. F., & Orlando, B. (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*, 133, 327-336.
- Vo Thai, H. C., Hong-Hue, T. H., & Tran, M. L. (2024). Dynamic capabilities and digitalization as antecedents of innovation and sustainable performance: empirical evidence from Vietnamese SMEs. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 385-411.
- Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work*, 21(2), 237-252.
- Wang, X., Han, G., Wu, K., He, J., Ma, X., Zhou, Q., & Chen, X. (2024). Digital Capabilities and Ambidextrous Innovation: Evidence from Chinese Technology-Based SMEs. *Sustainability*, 16(23), 10611.

- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization effect on business performance: role of business model innovation. *Sustainability*, 15(11), 9020.
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Hussain Sarki, I., & Kamran, M. W. (2024). Navigating the innovation frontier: ambidextrous strategies, knowledge creation, and organizational agility in the pursuit of competitive excellence. *Business Process Management Journal*, 30(6), 2127-2160.
- Wu, L., Sun, L., Chang, Q., Zhang, D., & Qi, P. (2022). How do digitalization capabilities enable open innovation in manufacturing enterprises? A multiple case study based on resource integration perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 122019.
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14).
- Yang, C., Zhang, L., Ling, X., Qin, X., & Li, M. (2024). Digitalization capability and digital product and service innovation performance: empirical evidence from China. *Business Process Management Journal*. In press.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zhang, B., & Chen, P. (2024). Digital technology innovation as a catalyst for real economy enhancement: A Chinese perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, In press.
- Zhang, J. A., O'Kane, C., & Chen, G. (2020). Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.
- Zhang, Y., & Hao, S. (2024). How digital collaboration capability affects incremental and radical service innovation in manufacturing firms: the mediating role of organizational agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(12), 2759-2773.
- Zhao, J., & Liu, X. Y. (2024). ICT, Supply Chain Digital Integration Capability, and Firm Financial Performance: The Antagonistic Effects of Perceived Government Support and Cognitive Constraints on Digital Transformation. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241241887.
- Zhu, Q. (2023). Digital Capability, Digital Orientation and Enterprise Innovation Performance. *Financial Engineering and Risk Management*, 6(8), 1-15.