

Araştırma Makalesi / Research Article

ISSN: 2687-4091
JCS, Volume (8)1

<https://dergipark.org.tr/jcsci>

Yenilikçi İş Davranışını Şekillendirmede Dijital Liderlerin Rolü¹

The Role of Digital Leaders in Shaping Innovative Work Behavior

Atıf Gösterimi:
Karamanlioğlu, A.U., Şenkul, G.
(2024). Yenilikçi İş Davranışını
Şekillendirmede Dijital Liderlerin
Rolü. Başkent Üniversitesi Ticari
Bilimler Fakültesi Dergisi, (8)1,27 -
45.

Almula Umay KARAMANLIOĞLU²

Gülten ŞENKUL³

Özet

Amaç: Bu çalışma ile dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını oluşturma ve sürdürme konusundaki rolü ortaya çıkarılmak istenmiştir.

Yöntem: Nitel araştırma kapsamında ele alınan bu çalışmanın araştırma deseni olgubilimdir. Araştırmanın evreni Ankara'da Bilgi ve İletişim Teknoloji firmalarıdır. Örneklemi ise kolayda örneklem ile belirlenmiş 15 uzmandan oluşmaktadır. Elde edilen veriler QDA Miner 6 programı kullanılarak içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Bulgular: Bu çalışmada, yöneticilerin dijital liderlik konusundaki yetkinliğine ilişkin yenilikçi ve destekleyici olma kodları ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, yenilikçi iş davranışını harekete geçiren unsurlar arasında en çok fikir yaratma, fikir savunma ve fikrin

¹ Bu çalışma daha önce EMIDWORLD'23 International Congress on Economics Public Finance Business & Social Sciences kongresinde "The Role of Digital Leaders in Shaping Innovative Business Behavior: A Qualitative Study" başlığı ile sunulmuş ve özet metin olarak kongre kitapçığında yayınlanmıştır.

² Dr., Bağımsız Araştırmacı, umay.karamanlioglu@gmail.com, ORCID: [0000-0001-9810-8535](https://orcid.org/0000-0001-9810-8535)

³ Dr., Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Bilişim Sistemleri Bölümü, gulteng@baskent.edu.tr, ORCID: [0000-0003-0775-318X](https://orcid.org/0000-0003-0775-318X)

uygulama olduğu ortaya çıkmıŐtır. Araştırmanın yenilikçi iş davranıŐı ve dijital liderlerin becerileri iliŐkisini gösteren sonucunda yaratıcılık, yeni fikirler dijital beceriler, teknoloji kullanımı, çeŐitliliđi yönetme, yenilikçi bir ekip ve evre, deđiŐime uyum, risk alma, verimlilik, yeniliklere açık olma ve uyum sağlama kodları çıkmıŐtır.

Sonuç ve Katkılar: Çalışmanın sonuçlarına göre yneticilerin dijital liderlik becerilerine ilişkin yenilikçi ve destekleyici olma kodları ortaya çıkmıŐtır. Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışını tetikleyen faktörler arasında en nemli unsurların fikir yaratma, fikir savunma ve fikrin uygulanması olduğunu ortaya koymuŐtur. Bu araştırma, yenilikçi iş davranıŐı ile dijital liderlerin becerileri arasındaki iliŐkiyi gstererek, yaratıcılık, yeni fikirlerin geliŐtirilmesi, dijital yetkinlikler, teknoloji kullanımı, çeŐitlilik yönetimi, yenilikçi bir ekibin oluŐturulması ve destekleyici bir ortam, deđiŐime uyum, risk alma, verimlilik, yeniliklere açıklık ve uyum sağlama gibi kodların nemini vurgulamaktadır. Bu alıŐma nitel araştırma yöntemi kapsamında ele alındığı için dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı ile ilgili örgütlerin geleceğe ynelik planları, zorlukları ve fırsatlara hazırlamak için nemli öngörüler sağlayabilir ve deđiŐen trendleri anlamada rehberlik sunabilir. Bu anlamda bu araştırma ile mevcut kavramların pratiğe nasıl yansıdağını göstermede ve liderlerin kendi iş süreçlerini geliŐtirmelerine ve baŐarıya ulaŐma stratejilerini açığa çıkarmada katkı sağlayacağı dŐnlebilir.

Sınırlılıklar: Bu araştırmanın Ankara iliyle sınırlı olması ve belirli bir sektöre ve kültürel bağlama odaklanması araştırmanın sınırlılıkları arasında görülebilir. Daha genellenebilir sonuçlar için farklı sektör ve illerde alıŐmaların yapılması nerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Yeniliki iş DavranıŐı, Liderlik

Jel Kodu: M10, M16, M19

Abstract

Purpose: This study has aimed to reveal the role of digital leadership in creating and maintaining innovative work behavior.

Methodology: The research was conducted with a convenience sample of 15 experts working in information and communication technology (ICT) companies. This qualitative study employed a phenomenological research design. The data obtained were analyzed using content analysis with QDA Miner 6 software within the scope of qualitative research.

Findings: This study has uncovered innovative and supportive codes related to managers' adeptness in digital leadership. Additionally, it has been revealed that the primary drivers of innovative business conduct include idea generation, idea advocacy, and idea implementation. The research has revealed a set of codes demonstrating the relationship between innovative work behavior and the skills of digital leaders, encompassing creativity, generating new ideas, digital skills, technology utilization, diversity management, fostering an innovative team and environment, adaptability to change, risk-taking, efficiency, openness to innovations, and adaptability.

Implications: According to the results of the study, innovative and supportive codes have emerged regarding managers' digital leadership skills. However, it has been

revealed that the most significant factors triggering innovative work behavior are idea generation, idea advocacy, and idea implementation. By demonstrating the relationship between innovative work behavior and digital leaders' skills, this research highlights the importance of codes such as creativity, developing new ideas, digital competencies, technology usage, diversity management, creating an innovative team, fostering a supportive environment, adapting to change, taking risks, productivity, openness to innovations, and adaptability. As this study is conducted within the scope of qualitative research methodology, it may provide significant insights for organizations' plans, challenges, and opportunities regarding digital leadership and innovative work behavior, and offer guidance in understanding changing trends. Therefore, this research may be considered to contribute to demonstrating how existing concepts are reflected in practice and to revealing leaders' strategies for improving their own business processes and achieving success.

Limitations: *The fact that this research is limited to Ankara province and focuses on a certain sector and cultural context can be seen among the limitations of the research. For more generalizable results, it is recommended to conduct studies in different sectors and provinces.*

Keywords: Digital Leadership, Innovative Work Behavior, Leadership

Jel Codes: M10, M16, M19

1. GiriŐ

21. yüzyılda dijital teknolojilerin varlığı, sosyal iliŐklerimizden iş yapma biŐimimize kadar tüm yaŐamımızı etkilemekte ve deđiŐtirmektedir. Őrgtlerin giderek daha da dijitalleŐen bir dünyada rekabetŐi kalabilmesi ve baŐarılı olabilmesi iÇin bu deđiŐimlere uyum sağılaması gerekmektedir. Őrgtler iÇin yenilikŐilik, srekli deđiŐen pazar koŐullarına uyum sağlayabilmek ve müŐteri ihtiyaŐlarını karŐılayabilmek iÇin gerekli olan yeni  ozmlerin sunulması aŐısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgütlerin yeniliği benimsemesi ve yenilikÇi davranıŐlar sergilemesi kaŐınılmaz bir gerekliliktir. YenilikŐilik, daha iyi performans iÇin geliŐtirilmiŐ fikirlerin, sreŐlerin, ürünlerin ve prosedürlerin çalışma gruplarından örgütlere ve daha geniŐ kitlelere kadar her düzeye sunulması, benimsenmesi ve uygulanmasıdır (Hadi vd., 2024). Őrgtlerin yenilikŐiliđi, sahip olduğu insan kaynağının yenilikÇi iş davranıŐı gstermesi ve bu sreŐte aktif olması ile mmkn hale gelebilir (Hadi vd., 2024). Bu nedenle yenilikŐilikte çalıŐanların rolü olduğa önemlidir. YenilikÇi iş davranıŐı, çalıŐanların karŐılaŐtıkları potansiyel sorunları yeni yollar ve teknikler kullanarak  ozebilmesidir (Stock, 2014). ÇalıŐanların yenilikÇi iş davranıŐının oluŐmasını teŐvik eden nemli durumsal faktörlerden biri liderlerin üstlendiği rollerdir (Huang vd., 2016). BaŐka bir ifadeyle yenilikŐilik, deđiŐim ve dönüŐümle bağlantılı, bilgi temelli, düŐünsel liderlik ve etkili yönetim gerektiren karmaŐık bir sreŐ olduğu iÇin liderlikle yakından iliŐkilidir (Sagbas, vd., 2023). Ancak, dijital çağda çalıŐanların hem rgt hem de kendi mesleki ilerlemesinde katkı sağlayabilecek Őekilde yenilikÇi davranıŐlarının Őekillenmesi iÇin geleneksel liderlik anlayıŐlarının yeterli olmadığı söylenebilir.

Günümüzde yaŐanan dijitalleŐmenin etkisi, rgt kültürü ve liderliğin görev ve davranıŐlarında radikal bir dönüŐümü gerektirmiŐtir (Bhatta, 2021). Liderlerin, rgtn dijital dönüŐümünü yönetme ve dijital teknolojilerin etkin bir Őekilde kullanılmasını sağlamada dijital becerilere sahip olması ve yenilikçi olması gerekmektedir (Wasono, ve Furinto, 2018). Dijital ağda liderlerin, dijital teknolojilerin faydalarını anlayarak iş süreçlerini optimize etmeleri yanında çalıŐanların dijital yetkinliklerini de artırmaya ynelik davranıŐlar sergilemeleri oldukça önemlidir. Dijital iş modellerinin etkin yönetilebilmesi için günümüzde dijital liderlikten söz edilmektedir (Karafakioglu ve Findıklı 2024). Dijital liderlik, yeniliğe güçlü bir Őekilde odaklanan, hızlı, esnek, takım odaklı ve iŐbirlikçi bir yaklaŐımdır (Oberer ve Erkollar, 2018). BaŐka bir ifadeyle dijital liderler, yaratıcı, düŐünür, küresel bağlamda vizyoner ve iş birliğine istekli, meraklı ve derin liderlerdir (Zhu, 2015). Dijital liderler bu özellikleri sayesinde çalıŐanların yenilikçi dŐnmelerini sağlayarak yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilirler. Bu nedenle dijital liderlik, çalıŐan performansının iyileŐtirilmesinde çalıŐanların yenilikilik ihtiyalarını destekleyerek, esnek ve uyarlanabilir yeni teknolojileri kullanmalarında nemli bir rol oynar (Muniroh, Hamidah ve Abdullah, 2022).

Dijital ağda yenilikçi iş davranıŐı, örgütsel baŐarıya ulaŐmada kritik bir faktördür. Bu nedenle dijital liderliğin çalıŐanların yenilikçi iş davranışını nasıl Őekillendirdiđini ortaya koymak oldukça önemlidir (Erhan, Uzunbacak ve Aydın, 2022). Yazın incelendiğinde yenilikçi iş davranıŐı ve farklı liderlik türleri üzerine çalıŐmalar yapıldığı (r; Abbas vd., 2012; Haque ve Yamoah, 2021; Khan, Aslam ve Riaz 2012; zsongur, 2019) ancak dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı ile ilgili çalıŐmaların sayısının oldukça az olduğu görülmüŐtür. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın amacı, nitel araştırma yöntemi kullanılarak dijital liderliğin temel özelliklerinin neler olduğunu incelemek ve bu liderlik tarzının çalıŐanların yenilikçi iş davranışını Őekillendirmedeki rolünü ortaya çıkarmaktır.

2. Literatür Taraması

2.1. Dijital Liderlik

Dijital ağın getirdiği yenilikleri anlamak ve uygulamak örgütlerin baŐarılı olması ve rekabeti kalabilmesi için oldukça önemlidir. DijitalleŐme, örgütlerin üretme, yönetme ve iletişim kurma gibi yöntemlerini deđiŐirmiŐtir (Bolte, Dehmer ve Niemann, 2018). Bunun yanında yeni iş modellerinin oluŐmasına fırsat vermiŐtir (Bharadwaj vd., 2013). Algılanan faydalar birçok rgt dijitalleŐmeye doğru yönelmektedir. Teknolojinin gücünü kullanmak isteyen örgütler, bununla rekabeti bir stnlk saylayabileceğini düŐünebilir, ancak yeni teknolojileri süreçlere uygulamak, bu üstünlüğü elde edebilmek içi tek baŐına yeterli değildir. Teknolojiyi iyi kullanan ve bununla ilgili tüm geliŐmeleri takip eden kendi yetkinlik ve özelliklerini bu yönde geliŐtiren liderlere de ihtiyaç vardır. BaŐka bir ifadeyle liderlerin, günümüzün zorluklarıyla baŐa çıkabilmek için özellikle teknolojiye hkim olma konusunda rekabet edebilmelerini ve yeteneklerini geliŐtirebilmelerini gerektirmektedir (Tulungen, Tewal ve Pandowo, 2022).

Dijital okuryazarlığı güçlü olan dijital liderler, rgtn baŐarısı için nemli bir itici güçtür. ÇalıŐanların dijital yetkinliklerinin ne çıkarılması, teknolojik geliŐmelerin takibi ve benimsenmesi, dönüŐümü yönetme ve iŐlevsel hale getirilmesi gibi çok sayıda nemli unsurların yönetilmesi, dijital liderlik becerileri ile mmkn olmaktadır (Westerman, Bonnet, ve McAfee, 2014). Bu anlamda dijital liderler, örgütler için dijital dönüŐümü baŐarılı bir Őekilde yönetmede ve dijital faaliyetlerin yönetiminde nemli bir rol

oyunmaktadır (De Araujo vd., 2021). Farklı bir ifadeyle etkili bir dijital dnŐm, dijital becerilere ve dijital okuryazarlığa sahip bir lider ile gerçekleŐebilir (Promsri, 2019).

2.2. Yenilikçi İŞ DavranıŐı

Yenilikçi iş davranıŐı srekli deđiŐen bir ortamda örgütsel yenilik için kritik bir öneme sahiptir (Montani vd., 2021). Yenilikçi iş davranıŐı rgt içerisinde yeni ve faydalı fikirlerin bilinçli olarak üretilmesi, teŐvik edilmesi ve gerçekleŐtirilmesidir (Janssen, 2000). Yenilikçi iş davranıŐı problemin tanınması, fikir üretilmesi, tanıtılması ve gerçekleŐtirilmesi gibi birbiriyle iliŐkili drt faaliyeti kapsamaktadır (Scott ve Bruce 1994). Problemin tanınması ve fikir üretilmesi yaratıcılığa ynelik çalışma davranıŐlarıyla ilgili iken fikirlerin tanıtılması ve gerçekleŐtirilmesi yeni fikirlerin teŐvik edilmesini içeren uygulamalara ynelik davranıŐlarla ilgilidir (Khan, Aslam ve Riaz, 2012). Bir yenilik sürecinin baŐlangıcında bir firsatın keŐfi ve ortaya çıkan bir sorun olması gerekmektedir. Fikir retimi yenilikçi davranıŐın bir sonraki unsurudur (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bunlar, yeni ürünler, hizmetler ve süreçlerle ilgili iyileŐtirmeler olabilir veya mevcut sorunların çözümleriyle ilgili olabilir (Kanter, 1988). Fikir retiminde bir sorunu zmek veya performansı artırmaya ynelik adımlarla ilgili bilgilerin birleŐtirmesini veya yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. Fikir savunması fikir üretildiğinde geçerli olmaktadır. Son olarak yenilikçi iş davranıŐının en son unsuru fikirlerin uygulanmasıdır. Bu aŐamada fikirlerin uygulanması için tutum ve davranıŐların sonuç odaklı olması önem arz etmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Yenilikçi iş davranıŐı, örgütlerin geleceğe ynelik baŐarılarını belirleyebilecek niteliktedir. Yapılan araŐtırmalar, rgt içerisinde yenilik kaynaklarının olduğunu ve bu kaynakların uygulanmasıyla ilgili fikirlerin çalıŐanlardan çıktığını gstermektedir (Getz ve Robinson, 2003).

DijitalleŐme ile birlikte gelen deđiŐimlere uyum sağlamada çalıŐanların yaratıcı ve yenilikçi bir bakıŐ açısına sahip olması örgütler için oldukça önemlidir (Lu vd., 2020). Bu anlamda yenilikçi iş davranıŐı, mevcut çalışma yöntemlerindeki sorunları, insanların karŐılanmamıŐ ihtiyalarını veya eğilimlerin deđiŐmekte olabileceğine dair belirtileri düŐünmeyi kapsar. Örgütlerin stratejilerini ve hedeflerine ulaŐmada yaŐadıđı sıkıntılar yenilikçi iş davranıŐının az, yetersiz veya olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Yenilikçi iş davranıŐının ortaya çıkmasında nemli olan yenilikçi iş iklimi çalıŐanlar için yenilikiliği destekleyen bir kültür olarak çalıŐanlar için önemlidir. Yenilikçi iş iklimi faydalı fikirlerin yaratılması, geliŐtirilmesi ve gerçekleŐtirilmesini teŐvik eden uygulamalar, prosedürler ve davranıŐların ortaya çıkması ile ilgili rgt yeleri arasında paylaŐılan algı olarak ifade edilmektedir (Van der Vegt, Van de Vliert, Huang, 2005). Örgütlerin ve liderlerin oluŐturduđu yenilikçi iklim, çalıŐanları yenilikçiliğe yönlendirmede kritik bir öneme sahiptir (Mumford, 2000).

2.3. Dijital Liderlik ve Yenilikçi İŞ DavranıŐı EtkileŐimi

Liderlik davranıŐları çalıŐanların yenilikçi iş davranıŐlarını oluŐmasını teŐvik eden en belirgin durumsal faktörlerden biri olarak düŐünülmektedir (Huang, vd., 2016). Bu anlamda liderlik davranıŐları, çalıŐanların yenilikçi iş davranıŐına teŐvik eden bir ortam yaratmada önemlidir (Sethibe ve Steyn, 2016). Lider ye etkileŐimi kuramına göre liderlerin takipçileri ile olan iletiŐimi, iletiŐimin kalitesini ve iletiŐimin sonucu karŐılıklı olarak etkileŐimlere bağlı olarak Őekillenmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu anlamda karŐılıklı etkileŐimlere bağlı olarak iliŐkiye dayalı bir liderlik türünün davranıŐları Şekillendirmede nemli olduğu dŐnlebilir (Uhl-Bien, 2006).

Liderlerin dijital çağa uyum sağlaması ve örgütleri deđiŐime yönlendirebilmesi gerekmektedir. Dijital ağın getirdiği yeniliklere örgütlerin hızlı ve etkili bir Őekilde cevap verebilmesi, rekabette kalabilmesi, yeniliğe teŐvik edilebilmesi ve baŐarılı bir Őekilde dönüŐebilmesi için liderlik oldukça önemlidir. Ancak dijital dnŐm srecinde örgütlerin güvenli bir sürdürülebilirlik elde edebilmesi için liderlerin yeni yetenekler geliŐtirmesini gerektirir (Erhan, Uzunbacak ve Aydın, 2022). Dijital liderlik dnŐm liderliği ile dijital teknolojilerin bir kombinasyonu olarak düŐünülmektedir (Waal, van Outvorst and Ravesteyn, 2016). Dijital liderler örgütlerin dijital çağın getirdiği deđiŐimleri anlamalarına ve bu sürece hızlı bir Őekilde uyum sağlamalarına katkıda bulunurlar. Bu liderler, teknolojinin etkin olduğu fırsatları arar, farklı paydaŐların kendi çıkarlarını geliŐtirmek için teknolojiyi nasıl kullandığını anlar ve rgt deđiŐime odaklayarak, tüm kaynakları bu deđiŐime doğru harekete geçirir (Waal, van Outvorst ve Ravesteyn, 2016). Bunun yanında dijital liderler çalıŐanların dijital bilgi ve becerilerini geliŐtirmeleri için onları desteklerler (Wang, Lin ve Sheng, 2022). Erhan ve arkadaŐlarının çalıŐması, dijital liderliğin çalıŐanların yenilikçi iş davranıŐı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gstermektedir. Bu alıŐma dijital becerileri yüksek olan liderlerin, çalıŐanlar tarafından olumlu algılandığını ve yenilikçi davranıŐlar sergileme eğiliminde olabileceklerini gstermektedir. Bu nedenle, yenilikçi yaklaŐımlara sahip liderlerin rgtlerde, soyut ve değerli bir kaynak olan çalıŐanların iş davranıŐlarını Şekillendirmede nemli bir rol oynadığı söylenebilir (Hadi vd., 2024). Araştırma kapsamında oluŐturulan araştırma soruları aŐađıdaki gibidir.

S1. Yneticilerin dijital liderlik becerileri nasıl olmalıdır?

S2. Yenilikçi iş davranıŐının harekete geçiren unsurlar nelerdir?

S3. Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı arasında nasıl bir iliŐki vardır?

3. Yöntem

Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren bilişim sektöründeki bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarıdır. Araştırmanın rnekleme ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiŐ bilgi ve iletişim sektöründe çalıŐan 15 uzmandır. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde; katılımcıların 10'u erkek, 5'i kadındır, eğitim düzeyi ile ilgili olarak katılımcıların 9'u lisans, 6'sı lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 8'i 30-39, 5'i 20-29 ve 2'si 40 ve üzeri yaŐ grubundadır.

Nitel araştırma kapsamında ele alınan bu çalışmanın araştırma deseni olgubilimdir. Bunun tercih edilmesinin nedeni çalıŐanların belirli bir konulara ve sorunlara olan algısını ve bunlara yükledikleri anlamı ortaya çıkarılmak istenmiŐ olmasıdır. AraŐtırmada veriler Eylül ve Ekim aylarında yüz yüze mlakat tekniği ile elde edilmiştir. Eylül ayında ilk olarak 10 kiŐi ile pilot çalıŐması yapılmıŐ daha sonra katılımcılar ve uzmanlardan gelen geri bildirim ile sorular revize edilerek Ekim ayında 18 katılımcı ile görüŐülmüŐ bunlardan sadece 15'i mlakat sorularını cevaplamayı kabul etmiŐtir. GörüŐmede 3 katılımcı verilerin gizlilik endiŐesi sebebiyle mlakat sorularını cevaplamayı reddetmiŐtir. GörüŐmeler her biri katılımcı ile yaklaŐık olarak 30 dk süre içerisinde gerçekleŐtirilmiŐtir. Mlakat formu iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı ile ilgili sorular yer almaktadır. Mlakat formunun ikinci kısımda katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı sorular vardır. Bu araŐtırmada QDA Miner 6 yazılımı kullanılmıŐ, veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

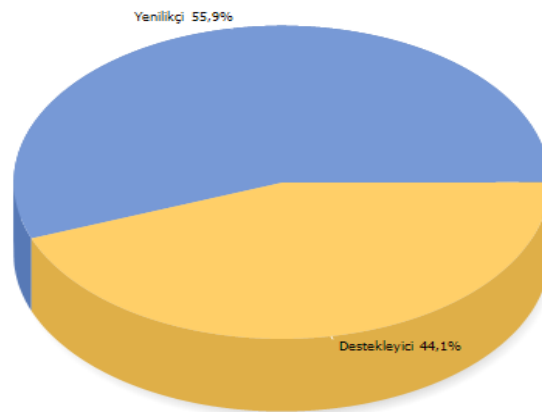
İçerik analizi hem niteliksel hem de niceliksel verilerle tŐmevarımsal ya da tŐmdengelimli olarak kullanılabilen bir yŐntemdir (Elo ve Kyngäs, 2008:107). İçerik analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre dŐzenlenmesi ve bulguların yorumlanması olarak dŐrt aŐamada analiz edilir (Őıđrı, 2021; Yıldırım ve ŐimŐek, 2016).

Araştırmanın gŐvenirlik ve geçerlik sŐreci hassas bir Őekilde ele alınıp yapılmıŐtır. Araştırmanın gŐvenirliđi konuya hakim uzmanlardan alınan gŐrŐŐler doğrutusunda geçekleŐtirilmiŐtir. MŐlakat sorularında yapılan dŐzeltmeler konu uzmanları tarafından teyit edilmiştir. Ayrıca araştırmanın gŐvenirliđi ile ilgili kodlama prosedŐrleri kullanılarak, kodlama seçeneklerini gŐzden geçirmek için toplantılar dŐzenlenmiŐtir (Morse, 2015). Bu doğrutuda kodlama sŐreci gŐzden geçirilmiŐ, hangi kodların ortaya çıktđđı, veri toplama sŐrecindeki geri bildirimler gŐz ŐnŐne alınarak veri analizi geekleŐtirilmiŐ ve yorumlama sŐrecine geçilmiŐtir. İ geçerlik ve dıŐ geçerlik değerlendirmeleri sırasında, temaların ve kodların belirlenmesinde yazın taraması Őnemli bir adım olmuŐtur. Araştırmanın i geçerliliğini arttırmak için Őye kontrolŐ sađlanmıŐtır (Lincoln ve Guba, 1985; Tracy, 2010). Bu doğrutuda, bulguların doğruluğunu katılımcılarla teyit etmek ve bakıŐ aıllarının doğru bir Őekilde ifade edilmesi sağlanmak istenmektedir. Araştırmanın dıŐ geçerliliğinde ise çalışmanın farklı bağlamalarda uygulanabilirliğini gŐrmek ve derinlemesine incelenmesini sağlamak için katılımcılara ayrıntılı açıklamalar sağlamaya çaba gŐsterilmiŐtir (Tracy, 2010). Araştırmanın soruları, literatŐrdeki kilit sŐzcŐklerle uyumlu bir Őekilde oluŐturulmuŐ ve bu çerçevede araştırmanın temelini gŐçlendirmiŐtir. Bu doğrutuda, oluŐturulan kodlar ve temalar, yazınla tutarlılık gŐstererek araştırmanın gŐvenirliđini ve geçerliliğini artırmıŐtır. Araştırma sonuçları, uzman gŐrŐŐleri için e-posta yoluyla iletilmiŐ ve alınan geri bildirimler doğrutusunda teyit edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Dijital Liderlik

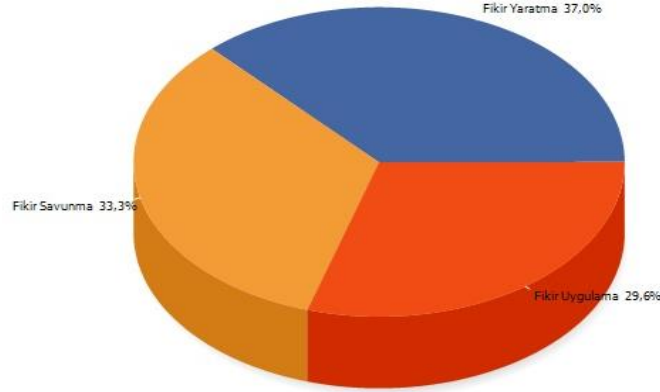
AŐađıda dijital liderlikle ilgili katılımcıların cevapları doğrutusunda oluŐturulan kodlar aŐađıdaki **Őekil 1**'te yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en çok dağılımı alan kod %55,9'luk bir dilimle yenilikçi, diğer kod ise %44,1 ile destekleyicidir.



Őekil 1: Dijital liderlik

4.2.Yenilikçi iş davranıŐı

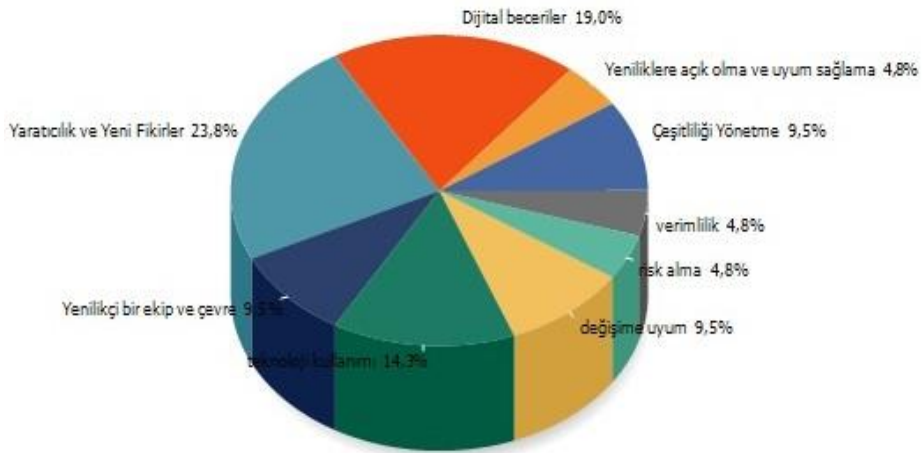
AŐađıdaki **Őekil2**'de yenilikçi iş davranıŐıyla ilgili araştırmanın bulguları yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların cevapları doğrultusunda oluŐturulan kodlar %37'lik bir dağılımla en çok fikir yaratma üzerine çıktığı görünmektedir. Fikir savunma %33,3, fikir uygulama ise %29,6'lık bir dağılım almıŐtır.



Őekil2: Yenilikçi iş davranıŐı

4.3.Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı

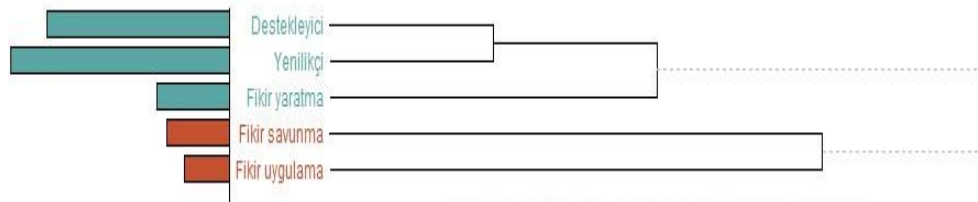
AŐađıdaki **Őekil3**'te dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı arasındaki etkileŐimi gösteren kodların dağılımı yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en çok dağılımı alan kod %23,8'lik bir dilimle yaratıcılık ve yeni fikirlerdir. Araştırmanın sonucuna göre çıkan diğer dağılımlar dijital becerilerin %19, teknoloji kullanımının %14,3, çeŐitliliđi yönetme, yenilikçi bir ekip ve evre, deđiŐime uyum %9,5 olduğunu gstermektedir. Ayrıca, risk alma, verimlilik, yeniliklere açık olma ve uyum sağlama kodları %4,8'lik dağılımları gstermektedir.



Őekil3: Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı

4.4.Dendogram

Dendrogram, belirli kavramları hiyerarŐik bir dŐzen içinde sıralayarak iliŐkilendiren ve genellikle bir ağaç diyagramı olarak gŐrselleŐtiren programlardır. Belirli kŐme analizi tŐrlerini kullanmanın avantajı, sonuçların, tedaviler veya çeŐitler arasındaki genel iliŐkinin bir dendrogramla veya ağaç diyagramı olarak gŐrŐntŐlenebilmesidir (Jolliffe, Allen, ve Christie, 1989:259). AŐađıdaki Őekil 4'te yer alan dendrogram, boyutların birbiriyle olan iliŐkisinin benzerlik ve birleŐme dŐzeyini gŐstermektedir. Bununla ilgili benzerlik bakımından en çok dağılımı alan fikir savunma ve fikir uygulamadır. Destekleyici ve yenilikçi kodlarının benzer grupları gŐstermesi bakımından daha yakın olduğu gŐrŐlmektedir.



Őekil4. Dendogram

5. Sonuç ve Őneriler

Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı kavramları ŐrgŐtlerde dijital becerilerin ve bilgi teknoloji faaliyetlerinin benimsenmesi ve uygulanması konusunda yenilikçi iş davranıŐlarının Őekillenmesinde, rekabeti ŐstŐnlŐk elde edilmesinde, yenilikçi dŐŐŐnmede kritik bir rol oynamaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve yenilikçi iş davranıŐlarının Őekillenmesi etkili liderlik becerileri ile mŐmkŐndŐr. Bu liderlik becerileri gŐnŐmŐz koŐullarında teknolojiye uyumlu, yenilikçi dŐŐŐnen ve takipçilerini de yenilikçi dŐŐŐnmelerini sağlayarak gerçekleŐmektedir. Bu anlamda dijital liderlik takipçilerinin dijital bir vizyon kazandırmada ve bununla ilgili dijital stratejilerin uygulanması ve benimsenmesinde Őnemli bir rol oynamaktadır (Larjovuori vd., 2016).

Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin dijital liderlik becerilerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcıların verdiği cevaplar yenilikçi ve destekleyici olma kodlarının çıktığını gŐstermektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin dijitalleŐme gereksinimlerine uyum sağlayabilmesi için onların yenilikçi dŐŐŐnme becerilerine sahip olmaları yanında, sŐrekli ilerleyen ve geliŐen teknolojiye uyum sağlama konusunda belirli becerilerin gerektiği dŐŐŐnŐlebilir. Ayrıca yöneticilerin çalıŐanlara karŐı destekleyici olma ve onları dijital dŐnŐŐŐm sŐrecinde teknolojinin gerektirdiği belirli beceriler konusunda desteklemelerinin Őnemini ortaya koymaktadır. Dijital liderlerin yenilikçi fikirlere sahip olmaları ŐrgŐtŐn dŐnŐŐŐm sŐrelerine ve deđiŐime uyum sağlama konusunda kritik bir rol oynadığı dŐŐŐnŐlebilir. Bu anlamda, dijital liderler yenilikçi davranıŐlar sergileyen bir lider tŐrŐdŐr (Sethibe ve Steyn, 2016). ŐrgŐt içerisinde yenilikiliği teŐvik etmek çalıŐanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasına ve geliŐtirilmesine olanak sağlar. Bu anlamda, çalıŐanların dijital yetkinlik ve yeterliliklerinin Őne çıkarılması ve dijital dŐnŐŐŐmŐn gerçekleŐmesi dijital liderlik ile mŐmkŐn olmaktadır (Westerman, Bonnet ve McAfee, 2014).

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre araştırmanın yenilikçi iş davranışını harekete geçiren unsurların belirlenmesine yŐnelik olan soruyla ilgili olarak en çok fikir yaratma,

fikir savunma ve fikrin uygulama olduğu ortaya çıkmıŐtır. Bu anlamda örgüt içerisinde mevcut bir durumun iyileŐtirilmesine ynelik veya yeni bir durumun keŐfedilmesiyle yeni fikirler ve czmler geliŐtirilebilir. Fikir yaratma örgüt içerisinde calıŐanların yaratıcılıklarını ne plana cıkarmada ve farklı yaklaŐım ve czmler üretmede önemlidir. CalıŐanlar diğer ekip üyeleriyle etkileŐimlerine bağlı olarak iletişim kurarlar ve bu etkileŐime bağlı olarak fikirlerini savunurlar. Yeni bir fikrin ortaya atılmasından sonra nemli olan fikrin etkileŐimlerle paylaŐılmasıdır. Bu paylaŐımın, fikrin kabul edilmesini sağlamada veya fikrin uygulanması srecine hazırlamada gerekli olduğu dŐnlebilir. Bu fikirlerin savunma sreci dijital dnŐm süreçlerine bağlı olarak dinamik bir Őekilde uygulanır. Bu süreçlerin etkililiği calıŐanların katılımını teŐvik ederek yenilikçiliğin veya dijital kültürün oluŐturulmasına yardımcı olur. Bununla birlikte, fikrin somut sonuçlara dönüŐtürülebilmesi fikrin uygulanmasına bağlıdır. Bu anlamda, yenilikilik faaliyetlerinde yeni fikirlerin, ürünlerin süreçlerin ve politikaların uygulanması önemlidir (De Spiegelaere vd., 2014).

Araştırmanın yenilikçi iş davranıŐı ve dijital liderlerin becerileri iliŐkisini gösteren sonucunda yaratıcılık, yeni fikirler, dijital beceriler, teknoloji kullanımı, cŐitliliđi yönetme, yenilikçi bir ekip ve cvre, deđiŐime uyum, risk alma, verimlilik, yeniliklere açık olma ve uyum sağlama kodları çıkmıŐtır. Bu unsurların dijital liderlerin yetkinliklerinin ve yeterliliklerinin değerlendirilmesinde nemli olduğu dŐnlebilir. Bir liderin ck yönlülüğü belirli beceriler ve yetkinlikler ile belirlenebilir. Dijital liderlik yeni fikirlerin hızlı bir Őekilde gerçeğe dönüŐtürülmesinde nemli olan teknolojik sreci kapsayarak yenilikilik kültürüne odaklanmaktadır (Ahmad vd., 2022). Bu anlamda dijital liderlik becerileri ve yetkinlikleri örgüt içerisinde yenilikçi iş davranıŐının gerçekleŐtirilmesi ve benimsenmesi için oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın, dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐının bir sentezi olarak, örgütlerin gelecekle ilgili yatırımlar, planlar, karŐılaŐabilecekleri zorluklar ve fırsatlara hazırlamak için nemli öngörüler sağladığı dŐnlebilir. Bununla birlikte bu araştırma konusu deđerŐen trendleri anlamada ve bununla ilgili stratejiler geliŐtirmede rehberlik sunabilir. Dijital liderlerin kendi iş süreçlerini geliŐtirilmesinde ve rekabeti bir stnlk elde etmesinde nemli olan stratejilerin açığa cıkarılmasında katkı sağlayıcı bir nitelikte olduğu dŐnlebilir.

Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı örgüt içerisinde önemi ortaya konulmuŐ deđerŐkenlerdir. Bu deđerŐkenlerin iliŐkisi ele alınırken psikolojik güvenlik, iletişim ve örgüt kültürü de dahil edilebilir. Psikolojik güvenlik kavramı calıŐanların düŐüncelerinin ortaya cıkmasında ve yenilikçi fikirlerin özgürce paylaŐılmasında calıŐanları cesaretlendirmede nemli dŐnlebilir. CalıŐanların kendilerini psikolojik olarak güvenli bir ortamda bulmaları ve geri bildirim almaları yenilikçi iş davranıŐlarının geliŐmesinde nemli dŐnlebilir. Ayrıca, dijital liderlik ve yenilikçi iş davranıŐı arasındaki iliŐki nitel yöntemle ortaya konulabileceği gibi nicel calıŐmalarla da desteklenebilir.

Bu araştırmanın Ankara iliyle sınırlı olması ve belirli bir sektöre ve kültürel bağlama odaklanması araştırmanın sınırlılıkları arasında görülebilir. Daha genellenebilir sonuçlar için farklı sektör ve illerde calıŐmaların yapılması önerilmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmanın tŐm hazırlanma sŐrelerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Ticari Bilimler FakŐltesi Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tŐm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkıları

Almula Umay Karamanlioğlu, alıŐmada YÖntem, Sonuç, Kuramsal ereve ve Veri Toplama / Analizi bŐlŐmlerinde katkı sađlamıŐtır. GŐlten Şenkul alıŐmada GiriŐ, Kuramsal ereve, Veri Toplama / Analizi bŐlŐmlerinde katkı sađlamıŐtır. 1.yazarın katkı oranı: %60, 2. yazarın katkı oranı: %40.

ıkar Beyanı

Yazarlar arasında ıkar atıŐması yoktur.

Research and Publication Ethics Statement

The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, Journal of Commercial Sciences has no responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study.

Author Contributions

Almula Umay Karamanlioğlu contributed to the study in Methodology, Conclusion, Theoretical Framework, and Data Collection / Analysis sections. GŐlten Şenkul contributed to the study in Introduction, Theoretical Framework and Data Collection / Analysis sections. 1st author's contribution rate: 60%, 2nd author's contribution rate: 40%.

Conflict of Interest

There is no conflict of interest between the authors.

Kaynaka

Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3).

Ahmad, H., Maram, A., Raed, H., Alamajali, D., & Hajji, M. (2022). The effect of information system on organizational performance and entrepreneurship management in a zain telecommunication firm. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(6).

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy toward a next generation of insights, *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp. 471-482.

- Bhatta, N. (2021). Emerging ethical challenges of leadership in the digital era: a multi-vocal literature review. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 26(1).
- Bolte, S., Dehmer, J., & Niemann, J. (2018). DIGITAL LEADERSHIP 4.0. *Acta Technica Napocensis-Series: Applied Mathematics, Mechanics, And Engineering*, 61(4).
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*, 46(7), 1228-1253.
- Ceruzzi, P.E. (2012), *Computing: a concise history*, Massachusetts: The MIT Press
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- 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.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: is that a fact?. *Creativity and innovation management*, 12(3), 130-136.
- Goethals, R., Sorenson, G., & MacGregor Burns, J. (2002). Leadership in the digital age. *In encyclopedia of Leadership*.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219– 247.
- Haque, A. U., & Yamoah, F. A. (2021). The role of ethical leadership in managing occupational stress to promote innovative work behaviour: A cross-cultural management perspective. *Sustainability*, 13(17), 9608.
- Huang, K., Wu, J., Lu, S. & Lin, Y. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2187-2192
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-rewards fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jolliffe, I. T., Allen, O. B., & Christie, B. R. (1989). Comparison of variety means using cluster analysis and dendrograms. *Experimental Agriculture*, 25(2), 259-269.

- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T.-Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628–642.
- Kanter, R.M. (1988) When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
- Karafakioglu, E., & Afacan Findikli, M. (2024). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Behavior and Organizational Agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 1-21.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Kohli, R., and Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Q Exec.* 10, 141–156.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkineniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Lu, V.N.; Wirtz, J.; Kunz, W.H.; Paluch, S.; Gruber, T.; Martins, A.; Patterson, P.G. Service robots, customers, and service employees: What can we learn from the academic literature and where are the gaps? *J. Serv. Theory Pract.* 2020, 1–47
- Mazzei, M. J., and Noble, D. (2017). Big data dreams: a framework for corporate strategy. *Bus. Horiz.* 60, 405–414.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. N. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation? *The Journal of Social Sciences Research*, 2, 832–841.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., and Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Manag. Sci. Lett.* 9, 1749–1762.
- Montani, F., Torres, C., Ferreira, M. C., Mendonça, H., Silva, A. J., Courcy, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2021). Self-image goals, compassionate goals and innovative work behavior: The role of organizational support for innovation across countries. *Journal of Business Research*, 137, 588–600.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Morse, J. M. (2015). Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212–1222.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10, 313–351.

- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*.
- zsungur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 73-88.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), 01-08.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brnnback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Royackers, L., Timmer, J., Kool, L. et al. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics Inf Technol*, Vol. 20, pp. 127-142.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 874.
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56, 1159-1169.
- Scott, S. U., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Sethibe, T. & Steyn, R. (2016). Organizational climate, innovation and performance: A systematic review. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2(2), 161-174.
- Sığrı, Ő. (2021). Nitel Araştırma Yntemleri. Beta Basım Yayın. '2. Baskı.
- Stock, Ruth Maria. 2014. Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management* 32: 574-92.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156-171.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

- Van der Vegt, G.S., Van de Vliert, E., Huang, X., 2005. Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Acad. Manag. J.* 48, 1171–1182.
- Waal, B. D., van Outvorst, F., and Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: the objective-subjective dichotomy of technology revisited. *Eur. Conf. Manag. Leadersh. Gov.*, 52–61
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.29), 125-130.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Publishing Services.

Extensive Summary

The Role of Digital Leaders in Shaping Innovative Work Behavior

Introduction

The presence of digital technologies in the 21st century fundamentally alters and impacts every aspect of our lives from social interactions to business practices. Organizations need to adapt to these changes to remain competitive and successful in digital world. In today's dynamic market landscape, organizations recognize that innovation is paramount for delivering novel solutions essential to navigating shifting market dynamics and fulfilling customer requirements. Therefore, it is an inevitable necessity for organizations to embrace innovation and exhibit innovative behavior. The innovation of organizations may be possible if their human resources demonstrate innovative work behavior and are active in this process (Hadi et al., 2024). Innovative work behavior is the ability of employees to solve potential problems they encounter by using new ways and techniques (Stock, 2014). An essential situational factor fostering the emergence of innovative behavior among employees is the leadership roles assumed within the organization (Huang et al., 2016). In other words, innovation is closely related to leadership as it is a complex process related to change and transformation, requiring knowledge-based, intellectual leadership and effective management (Sagbas, et al., 2023). However, it may be thought that traditional leadership approaches are not sufficient to shape the innovative behavior of employees in the digital age in a way that can contribute to both the organization and their own professional progress.

The impact of today's digitalization has required a radical transformation in organizational culture and leadership duties and behaviors (Bhatta, 2021). Leaders need to possess digital acumen and demonstrate innovation in steering the organization through its digital evolution, ensuring optimal utilization of digital tools and technologies (Wasono, and Furinto, 2018). In today's digital era, it's crucial for leaders to grasp the advantages of digital technologies, streamline their business operations, and foster behaviors that enhance the digital skills of their workforce. Today, there is a focus on digital leadership for the effective management of digital business models (Karafakioglu and Findikli 2024). Digital leadership is a fast, flexible, team-oriented and collaborative approach with a strong focus on innovation (Oberer and Erkollar, 2018). Digital leaders are creative, thinkers, visionary in a global context, willing to collaborate, curious and deep (Zhu, 2015). Digital leaders may facilitate the emergence of innovative ideas by empowering employees to think creatively through these capabilities Therefore, enhancing employee performance through the encouragement of innovation and the utilization of flexible, adaptable new technologies underscores the significance of digital leadership (Muniroh, Hamidah, and Abdullah, 2022).

Fostering innovative work behavior among employees is pivotal for organizational success. It's crucial to grasp how digital leadership impacts the formation of such behavior (Erhan, Uzunbacak and Aydın, 2022). Upon reviewing the literature, it becomes evident that there exists a body of research on innovative business behavior as well as various forms of leadership (e.g. Abbas et al., 2012; Haque and Yamoah, 2021; Khan, Aslam and Riaz 2012; Őzsungur, 2019). In this direction, this study aims to

employ qualitative research methods to explore the primary characteristics of digital leadership and to uncover its influence on shaping employees' innovative work behavior.

Method

The universe of the research is the information and communication technology companies operating in Ankara. The sample of the research consists of 15 experts working in the information and communication sector selected through convenience sampling method. Within the scope of qualitative research, the research design is phenomenology. The reason for preferring this is to reveal the perception of employees towards specific issues and problems, and the meaning they attribute to them. The data were obtained through face-to-face interviews in September and October. A pilot study was conducted with 10 people, and then, based on the feedback from the participants and experts, the questions were revised, and interviews were conducted with 18 participants of which only 15 agreed to answer the interview questions. 3 participants refused to answer the interview questions due to privacy concerns. The interviews were conducted with each participant within approximately 30 minutes. The interview form consists of two main sections. The first section includes questions about digital leadership and innovative work behavior. The second section of the interview form includes questions about the participants' demographic information. QDA Miner 6 software was used, and the data were analyzed through content analysis in this study. Content analysis is analyzed in four stages: coding of data, finding themes, organizing data according to codes and themes, and interpreting findings (Sığrı, 2021; Yıldırım and ŐimŐek, 2016).

The reliability and validity process of the research was handled carefully. The reliability of the research was evaluated based on the opinions of experts knowledgeable about the subject. The corrections made in the interview questions were confirmed by experts knowledgeable about the subject. Thus, the generalizability of the research was ensured to increase external validity. The questions of the research were created in accordance with the key words in the literature, which strengthened the foundation of the research. In this context, the created codes and themes were consistent with the literature, which increased the reliability and validity of the research. The research results were conveyed to the experts via e-mail and confirmed based on the feedback received.

Conclusion

The concepts of digital leadership and innovative work behavior are pivotal in shaping innovative behaviors, gaining a competitive advantage, and fostering forward-thinking in the adoption and utilization of digital skills and information technology initiatives within organizations. Technological advances and shaping innovative work behaviors are possible with effective leadership skills. These leadership skills are realized in today's conditions by being compatible with technology and enabling their followers to think innovatively as well. In this vein, digital leadership plays a pivotal role in providing a digital vision and in the implementation and adoption of digital strategies (Larjovuori et al., 2016).

According to the findings of the research, participants' responses indicate that managers need to exhibit innovative and supportive leadership qualities to adapt to the requirements of digital leadership. In this regard, it may be thought that managers need to possess innovative thinking skills to adapt to the demands of digitization and require specific skills to continuously adapt to advancing and evolving technology. Additionally, it is emphasized the significance of managers providing support to employees and aiding them in acquiring the requisite skills demanded by technological advancements in the digital transformation. It may be viewed that digital leaders, by having innovative ideas, play a pivotal role in the organization's transformation processes and adaptation to change. The development and guidance of employees' digital competencies are made possible through a supportive environment.

According to another result of the research, it was revealed that the most important factors that motivate innovative behavior are idea creation, idea defense and idea implementation. Idea creation is important in highlighting the creativity of employees within the organization and producing different approaches and solutions. In this regard, new ideas and solutions can be developed through improving an existing situation within the organization or discovering a new one. Idea generation is crucial in showcasing employees' creativity and generating different approaches and solutions within the organization. Employees communicate and defend their ideas based on interactions with other team members. After the emergence of a new idea, it is essential that the idea is shared through interactions to facilitate its acceptance or prepare it for the implementation process. The defense process of these ideas is dynamically applied in line with digital transformation processes. The effectiveness of these processes encourages employee participation, thereby facilitating the creation of innovation or a digital culture.

The study revealed codes indicating the relationship between innovative work behavior and digital leaders' skills, such as creativity, generating new ideas, digital skills, technology usage, managing diversity, fostering an innovative team and environment, adapting to change, taking risks, enhancing productivity, being open to innovations, and adapting. These elements may be considered crucial in assessing the competencies and capabilities of digital leaders. The versatility of a leader may be determined by specific skills and competencies. In this vein, digital leadership skills and competencies are essential for facilitating and embracing innovative work behavior within the organization.

It may be thought that this research, as a synthesis of digital leadership and innovative work behavior, provides paramount insights to prepare organizations for future investments, plans, challenges, and opportunities. However, this research topic may guide in understanding changing trends and developing relevant strategies. It may also be viewed that digital leaders contribute to the development of their work processes and reveal the strategies that are pivotal for gaining a competitive advantage.

Digital leadership and innovative work behavior are variables whose importance has been demonstrated within the organization. Psychological safety, communication, and organizational culture may also be included when considering the relationship of

these variables. The concept of psychological safety may be viewed as significant in encouraging employees to reveal their ideas and share innovative ideas. It may be revealed that employees find themselves in a psychologically safe environment and receive feedback on the development of innovative work behaviors.

Limitations of this study include its narrow focus on Ankara province and a specific sector within a particular cultural context.